

Til KHMs styre
Fra Museumsdirektør

Sakstype: Ordinær sak
Møtedato: 16.06.2017
Notatdato: 07.06.2017
Saksbehandler: HR-sjef Stina Mosling

S 18/17 Evaluering av funksjonsanalysen – mandat, fremdrift og prosjektorganisering

Tidligere behandling i styret:

S 13/13, møtedato 14.06.13 - FUNKSJONSANALYSE (FA) FOR KHM – ENDELIG BEHANDLING

Utdrag fra vedtak - Styret legger til grunn:

- *Funksjonsanalysen skal evalueres etter 3 års virketid, dvs. ved utløpet av 2016.*

Bakgrunn

Da KHMs funksjonsanalyse og omorganisering ble vedtatt i 2013 stod det i kapittel 16 i rapporten som ble lagt fram for styret:

Det er viktig at en så omfattende omorganisering som funksjonsanalysen innebærer, blir grundig evaluert når reformen har fått virke en viss tid. Det legges opp til en full evaluering av omorganiseringsprosessen og dens virkninger etter 3 år, altså våren 2017. Det vil bli inngått avtale med et eksternt konsulentfirma til å bistå i prosessen. Dette er ikke til hinder for at mindre endringer og justeringer kan foretas i perioden frem mot evalueringen, der dette viser seg å være hensiktsmessig.

Evalueringen bør omfatte:

- *Status for bakgrunn, mål og hensikt med omorganiseringen.*
- *Evaluering av måten omorganiseringen ble gjennomført på (trygghet og medvirkning i prosessen).*
- *Beskrivelse av de endringene som ble gjennomført. Evaluere effekter av flytting og/eller samling/endring av oppgaver og enheter*
- *Kartlegging og analyse av ressursbruk og oppnådde resultater innenfor de områdene som er berørt av omorganiseringen (belyse sammenhenger mellom ressursbruk og resultater).*
- *Kartlegge effekten på arbeidsmiljøet.*
- *Kartlegging av positive og negative konsekvenser av omorganiseringen.*
- *Vurdering av ytterligere tiltak som bør iverksettes som konsekvens av evalueringen.*

Punktene i risikoanalysen foran (jf. Kap. 13) vil også være viktige elementer som bør inngå i en slik evaluering

Med dette som utgangspunkt har ledergruppa ved museet våren 2017 jobbet med å forberede, planlegge, organisere og diskutere hva som bør være formål og mandat for evalueringen.



Hvorfor skal KHM gjennomføre denne evalueringen nå?

1. Forpliktelse til organisasjonen og styret - bundet av en beslutning fra 2013.
2. Mulighet til å foreta en grundig evaluering av om de organisatoriske virkemidlene som ble iverksatt i 2013 har fungert etter hensikten?
3. Vurdere hvilke eventuelle justeringer som kan gjøres fremover for å forbedre organisasjonens muligheter til å nå målene i: *Et hus for vilde tanker, funksjonsanalysen, strategi 2020 (med understrategier)*.

Avgrensninger og premisser

KHMs visjoner, verdier, de overordnede målene i funksjonsanalysen og KHMs strategier utgjør rammene for evalueringen. Disse står fast. Det som er gjenstand for evaluering er de organisatoriske virkemidlene som er iverksatt (om disse har fungert etter hensikten og gitt ønsket effekt).

Videre er det et premiss for prosessen at evalueringen skal holdes adskilt fra eventuelle konsekvenser av den. Det betyr at eventuelle behov for endringer i organisasjonsmodell skal komme som en prosess i etterkant av evalueringen, en prosess som følger UiOs avtaler for medbestemmelse med tjenestemannsorganisasjonene. Det er viktig for at ikke evalueringen skal farges av politikk, men bli et godt grunnlag for fremtidige beslutninger.

Medbestemmelse tjenestemannsorganisasjonene:

Et godt samarbeid med tjenestemannsorganisasjonene er viktig for å få til en god prosess og et godt resultat. For at tjenestemannsorganisasjonenes medbestemmelse skal ivaretas på en god måte, er det viktig at de trekkes inn i sakene på et så tidlig tidspunkt som mulig. Videre er det nedfelt i Hovedavtalen for arbeidstakere i staten § 12 -Medbestemmelse i prosjekter og styringsgrupper: *Medbestemmelse skal også utøves der hvor det etableres prosjekter, styringsgrupper, interimsorganisasjoner e.l. i saker som kan få vesentlig betydning for de ansattes arbeidssituasjon.*

Evalueringsprosessen er ikke en omstillingsprosess. Likevel kan organisasjonsendringer bli en konsekvens av evalueringen. Og evalueringen kan få betydning for de ansattes arbeidssituasjon. Derfor er det ønskelig å involvere tjenestemannsorganisasjonene tidlig i prosessen og be de oppnevne en representant til å sitte i styringsgruppa.

Forslag til mandat for evaluering av funksjonsanalysen 2017

I arbeidet med mandatet for evalueringen har ledergruppa tatt hensyn til følgende spørsmål:

- Er mandatet dekkende for det vi mener er det viktigste formålet med organisasjonsevalueringen i dagens situasjon? Hva trenger KHM nå for å utvikle organisasjonen videre i den retningen som er angitt som mål i funksjonsanalysen og understøttende strategier?
- Er mandatet avgrenset nok til å sikre kvalitet og mulighet til å gjennomføre prosessen i en situasjon med mange pågående og store utviklingsprosesser? Hvordan kan vi innrette evalueringen slik at evalueringsprosessen blir en kilde til å se muligheter og løsninger for KHM som helhet.

Ledergruppa diskuterte mandatet første gang på ledersamlingen i april 2017. Et justert forslag ble vedtatt på ledermøtet 30. mai.

Forslag til mandat:

KHM skal høsten 2017 evaluere organisasjonsmodellen etter funksjonsanalysen og vurdere modellens effekt for løsning av løpende driftsoppgaver og strategisk måloppnåelse.

Sentrale spørsmål for evaluering:

1. Har de organisatoriske endringene som ble iverksatt som en følge av funksjonsanalysen bidratt til å utvikle KHM i ønsket retning?
2. I hvilken grad har vi nådd målene?
3. Har vi en organisasjonsmodell som bidrar til effektiv drift, godt samarbeid og måloppnåelse? Hvilke justeringer bør eventuelt gjøres?

Ressurser og organisering

Ledelsen ved museet har besluttet å organisere evalueringen som et prosjekt (jf. UiOs prosjektrammeverk).

Diskusjonene om organisering av prosjektet har lagt til grunn følgende hensyn:

1. Åpen og god prosess
2. Involvering, medbestemmelse og eierskap
3. Rask fremdrift, ikke for langtrukket prosess
4. God bruk av ressursene gitt mange pågående prosjekter
5. Prosjektorganiseringen skal ikke forsinke allerede iverksatte utviklingsprosesser
6. En prosjektorganisering med tydelig definerte roller og ansvar, riktig kompetanse og tilstrekkelige ressurser til å gjennomføre prosjektet.

Ekstern representant:

Behov for en ekstern representant i styringsgruppa ble diskutert og ledergruppa landet på at det var ønskelig å forsøke å finne en ekstern representant med erfaring fra lignende evalueringsprosesser.

Prosjekteier, prosjektleder og bistand til gjennomføring:

I arbeidet med funksjonsanalysen i 2013 var museumsdirektøren prosjekteier og avdelingsdirektør stab, Karsten Aase Nilsen, intern prosjektleder. Museet fikk prosessbistand fra en seniorrådgiver og organisasjonspsykolog fra Organisasjons- og personalavdelingen sentralt på UiO. Styringsgruppen hadde i tillegg en innleid konsulent som rådgiver ved behov.

Museumsdirektøren er prosjekteier for evalueringen. Intern prosjektleder er HR-sjef Stina Mosling. Prosjektleder og assisterende museumsdirektør har vært i samtaler med Avdeling for personalstøtte ved UiO for å undersøke mulighetene for bistand/ ressurser i evalueringsprosessen. Det hadde de ikke ressurser til. For å ha ressurser og kompetanse til å gjennomføre evalueringen må derfor museet leie inn ekstern(e) konsulent(er) fra rammeavtalen for organisasjonsutviklingstjenester ved UiO. Det er satt av midler på budsjettet til dette.

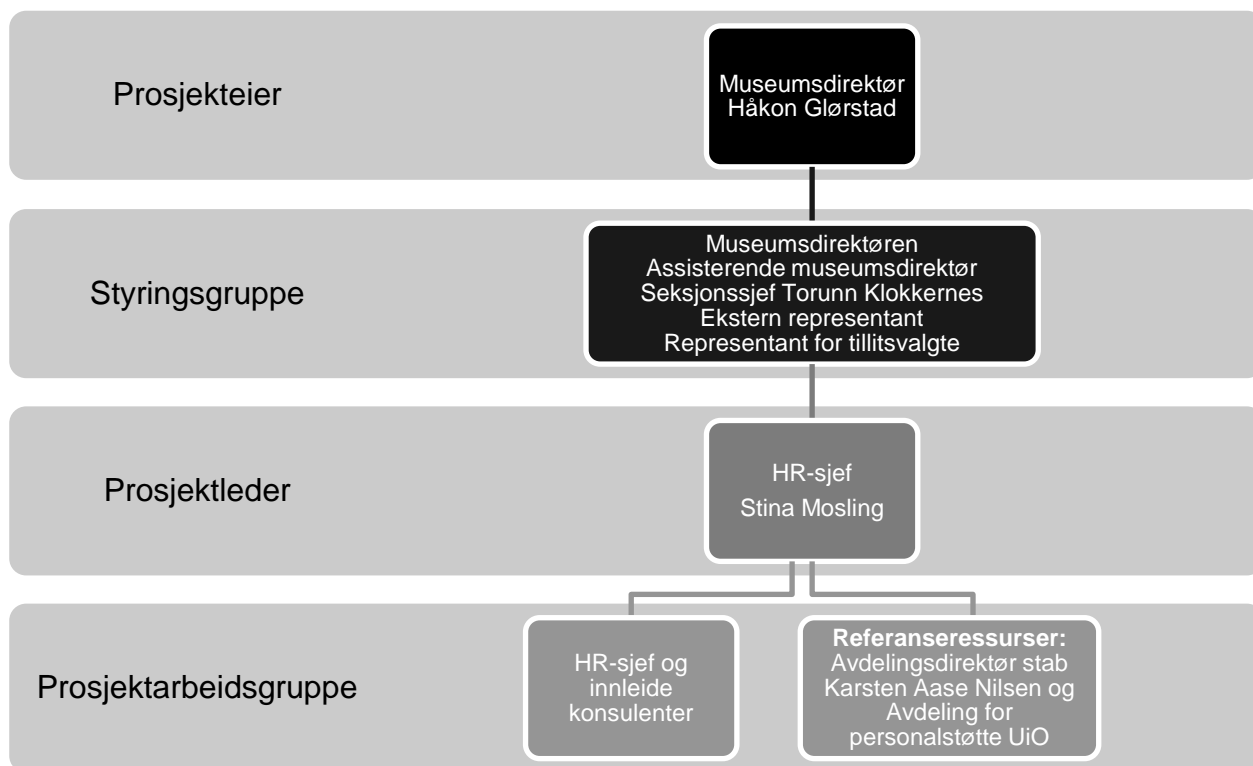
Styringsgruppe:

Ledergruppa har diskutert ulike alternativer for sammensetning av styringsgruppa. Det omdiskuterte

punktet var hvor stor styringsgruppa skulle være, om den skal omfatte hele ledergruppa, alle seksjonsledere eller en representant for seksjonslederne.

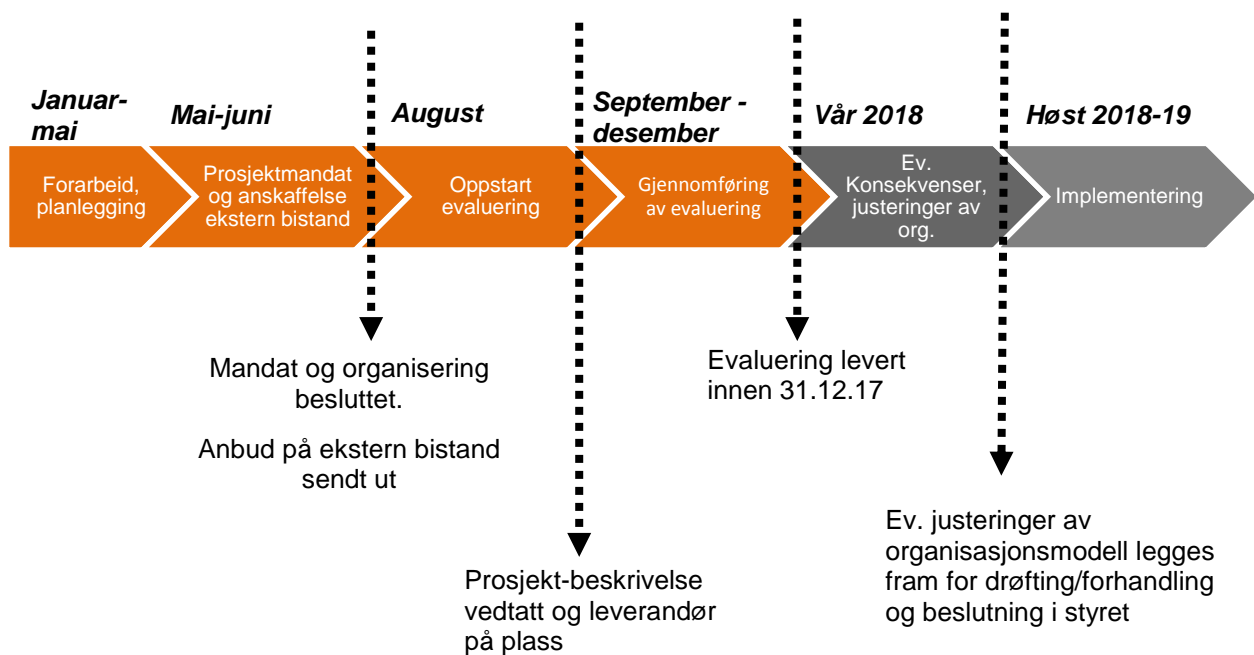
Ledergruppa må ha sterkt eierskap til evalueringen dersom man skal lykkes i gjennomføringen og eventuelle justeringer av organisasjonen i etterkant. Det er også svært viktig for kvaliteten på prosessen og motivasjonen for å delta i den. Alle ledere ved KHM er prosessledere for sine seksjoner/ avdelinger. Samtidig er det behov for en styringsgruppe som ikke er for stor av hensyn til fremdrift i denne prosessen og seksjonsledernes mulighet til å følge opp andre utviklingsoppgaver ved siden av. Ledergruppas anbefaling er den minst omfattende styringsgruppa der en av seksjonslederne representerer de andre. De sluttet seg også til at representanten for seksjonslederne er Torunn Klokkernes. For å sikre nødvendig eierskap til prosessen hos de lederne som ikke deltar i styringsgruppa vil det bli nødvendig med god informasjon og involvering underveis.

Ledergruppas anbefalte prosjektorganisering:



Milepæler og fremdriftsplan

Som nevnt under premisser er det viktig for kvaliteten på evalueringen og ryddighet i prosessen å skille selve evalueringen fra de eventuelle konsekvensene av den. De fasene som er markert med oransje farge tilhører selve evalueringsprosessen. De fasene som er markert med grått tilhører en prosess som eventuelt kommer i etterkant av evalueringen.



Fremdriftsplanen er ganske stram og det er en risiko for utsettelse knyttet til anbudsprosessen og oppstarten med de eksterne konsulentene.

Vedtaksforslag

Styret gir sin tilslutning til det framlagte forslag til mandat, prosjektorganisering og framdriftsplan for evaluering av funksjonsanalysen med de kommentarer som fremkom gjennom styrets behandling.