

Til KHM's styre
Fra Museumsdirektøren

Sakstype: Vedtakssak
Møtedato: 07.12.2018
Notatdato: 26.11.2018
Saksbehandler: HR-sjef Stina Mosling

Sak 37/18 Evaluering av funksjonsanalysen – forslag til organisatoriske justeringer

Tidligere behandling i styret:

Styremøte 14.06.13	S13/13	Funksjonsanalyse (FA) for KHM – endeling behandling
Styremøte 16.06.17	S 18/17	Evaluering av funksjonsanalysen –mandat, fremdrift og organisering
Styremøte 9.2.18	orienteringssak	Deloitte's evalueringsrapport ble presentert
Styremøte 27.04.18	orienteringssak	Status for evalueringen
Styremøte 15.06.18	S-16/18	Forslag til organisatoriske justeringer

Saken har blitt informert om og drøftet med tjenestemannsorganisasjonene og hovedverneombud i forkant av hvert av disse styremøtene. Den 13.11.18 ble det gjennomført et ekstraordinært IDF-møte med en drøftingssak, der ble også organisering av administrasjonen tatt opp som informasjonssak for å bidra til gode forberedelser til saken skulle forhandles.

Hovedproblemstillinger i saken

Da nåværende organisering ble besluttet i 2013 ble det også vedtatt at organisasjonsmodellen skulle evalueres etter 3 år. I 2017 startet arbeidet med en ekstern evaluering, som ble sluttført 31.12.2017 (vedlegg).

Evalueringen tok for seg følgende hovedspørsmål:

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 KHM nådd målene?
3. Har KHM en organisasjonsmodell som bidrar til effektiv drift, godt samarbeid og måloppnåelse? Hvilke justeringer bør eventuelt gjøres?

Det er på bakgrunn av punkt 3 det er anbefalt justeringer til organisasjonsmodell.

Bakgrunn

Evalueringen av KHM's organisasjonsmodell ble levert 31.12.2017 av konsulentfirmaet Deloitte. Resultatene ble presentert i ledermøte og allmøte 19.1 og i årets første styremøte 9.2. Fremdriftsplan og medbestemmelse i prosessen ble drøftet i IDF-møte med tjenestemannsorganisasjonene 6.2.

Museet gikk deretter i gang med å følge opp de funn og anbefalinger som kom frem i rapporten. Museumsdirektøren ønsket bred deltakelse fra ledere og stedfortredere ved KHM og brukte den utvidede ledergruppen som rådgivere og arbeidsgruppe for oppfølging av evalueringen. Det har også kommet



innspill fra ulike ansattgrupper som er tatt med i arbeidet og seksjonsledere har hatt egne prosesser med involvering av ansatte i sine seksjoner.

Våren 2018 besluttet ledergruppa/ styret at følgende områder må prioriteres (tilfeldig rekkefølge, det er ikke prioritert mellom områdene):

1. Internkommunikasjon - muliggjøre kommunikasjon og interaksjon
(vedtatt i møte 3/18, dato 12.06)
2. Utstillings- og forskningsrådet – definere rådernes funksjon og mandat
(vedtatt i møte 5/18, dato 22.10)
3. Bedre samspillet mellom de tre F'er ved utstillingsproduksjon
(prosjekthåndbok behandlet i møte 3/18, dato 12.06. Besluttet at man slutter seg til at håndboka skal ligge til grunn for utstillingsprosjekter, men at endelig slutføring skjer etter ytterligere forankring i seksjonene. Det vil skje i 2019).
4. Avklare ledelsesmodell ved SENKU
(orienteringssak til styret i møtet 6/18, dato 9.11. Konsekvenser behandles 7.12)
5. Administrasjonens organisering
 - a. Plassering av seksjonskonsulenter
 - b. Opprette en egen seksjonslederstilling for SAS
 - c. IT-funksjonens plassering
(vedtatt i møte 3/18, dato 12.06)
 - d. Organisatorisk plassering av forretningsdrift
 - e. Avdelingsdirektørens stab, bygg, HMS, sikkerhet og beredskap
6. Fotografenes organisatoriske tilknytning og oppgaver
(vedtatt i møte 3/18, dato 12.06)

Følgende temaer gjenstår å behandle i styremøtet 7.12:

1. Ledelsesmodell ved seksjon for etnografi, numismatikk, klassisk arkeologi og universitetshistorie (SENKU) og konsekvenser for organisering i avdelinger
2. Administrasjonens organisering, herunder følgende anbefalinger fra evalueringsrapporten:
 - Organisatorisk plassering av seksjonskonsulenter
 - Opprette en egen seksjonslederstilling for SAS?
 - Organisatorisk plassering av forretningsdrift
 - Avdelingsdirektørens stab, bygg, HMS, sikkerhet og beredskap
3. Organisasjonskart for Kulturhistorisk museum

Seksjon for samlingsforvaltning fikk ny leder høsten 2018 og vil derfor benytte 2019 til å vurdere sin interne organisering.

1. Ledelsesmodell ved SENKU og konsekvenser for organisering i avdelinger

Seksjon for etnografi, numismatikk, klassisk arkeologi og universitetshistorie (SENKU) har i dag en midlertidig ledelsesmodell som utløper i 2018. Denne ordningen med valgt ledelse med to-årig funksjonsperiode ble etablert som en midlertidig løsning for perioden 2014-18, den er midlertidig fordi den ikke er i tråd med UiOs valgereglement (som legger til grunn 4-års perioder for valgte ledere).

I forbindelse med fornying av åremålstilsettingen som seksjonssjef ved Arkeologisk seksjon og valg av ny seksjonsleder ved SENKU har KHM bedt UiOs jurister om en vurdering av tilknytningsformen for seksjonsledere ved KHM. Den juridiske vurderingen konkluderer med at KHMs nåværende ordning med seksjonsledere på åremål ikke er en mulig løsning i henhold til gjeldende lov- og regelverk (*til IDF-møtet: for utdypende juridisk vurdering se vedlegg*).

Seksjonene er ikke grunnenhet etter universitets- og høyskolelovens § 6-4 første ledd d). Dermed kan ikke seksjonsleder ansattes på åremål etter bestemmelsen. Fakulteter og institutter kan fastsette utfyllende regler for valg av egne styrer og leder for enhetene (dekan og instituttleder). Tilsvarende bestemmelse er ikke gitt for museene. På bakgrunn av at det bare er universitetsstyret selv som bestemmer UiO organisering og opprettelse av verv til disse, må dette forstås slik at for KHM er det kun mulighet til å gjennomføre valg til museets styre. For øvrige stillinger skal det gjennomføres ansettelse. Konklusjonen er at seksjonsleder ikke kan velges, men må ansettes.

Seksjonen har i dag en fast ansatt avdelingsleder for avdeling for universitets- og vitenskapshistorie og to valgte avdelingsledere for avdeling for etnografi og avdeling for numismatikk og klassisk arkeologi. Kulturhistorisk museum har budsjettmidler til en seksjonslederstilling for seksjonen og vil derfor snarlig gå til utlysning av denne. Det er for øvrig ikke midler til å ansette to avdelingsledere fast i tillegg. Det vurderes heller ikke som nødvendig ettersom størrelsen på seksjonen er liten, den består av 20 ansatte (14 vitenskapelige ansatte og 6 administrative) pr. dags dato. Museumsdirektøren vurderer at seksjonen skal være godt dekket med ressurser til ledelse av seksjonen, med en seksjonsleder og en avdelingsleder. Dette har som konsekvens at dagens avdeling for etnografi og avdeling for numismatikk og klassisk arkeologi blir organisert som grupper med seksjonsleder som personalleder.

2. Administrasjonens organisering

Deloitte vurderer det dithen at KHM bør se på om IT bør legges til Seksjon for administrative støttetjenester, og at Butikkdrift bør flyttes fra SAS til Utstillings- og publikumsseksjonen.

«Vi ser disse endringene som naturlig basert på vår forståelse av deres arbeidsoppgaver. Videre anbefaler vi at seksjonskonsulentene som i dag sitter i hver seksjon i større grad blir knyttet til og sitter i SAS. Her vil de få mulighet til å spesialisere seg innenfor oppgaver og på denne måten kan seksjonskonsulentene fungere som fellesressurser som bistår avdelingene etter behov og kompetanse. Videre anbefaler vi at SAS får en dedikert seksjonsleder for å drive for kontinuerlig forbedrings- og utviklingsarbeid. Vi tror dette vil styrke SAS sin evne til å levere oppdaterte og fremtidsrettede tjenester til hele KHM.»

Hovedprinsipp for organisering av administrative oppgaver

KHM har et stort behov for å samle administrative oppgaver mer på tvers av organisasjonen og spesialisere funksjonene for å redusere sårbarheten (det er flere oppgaver vi ikke har back-up på i dag), for å ivareta oppgavene med tilstrekkelig kvalitet og for å effektivisere og fjerne unødvendige ledd i saksbehandlingen. I tillegg er spesialisering nødvendig for å kunne utvikle tjenestene i tråd med utviklingen i lover-, regelverk og teknologiske verktøy. Målet er å frigjøre ressurser og tid til kjernevirksomheten og redusere den samlede tiden brukt på administrasjon. For å kunne gjøre dette er det behov for en utvikling av de administrative tjenestene mot mer digitalisering, standardisering og fellestjenester.

Det er utredet tre alternative modeller for organisering med fordeler og ulemper:

1. Modell 1 – delvis desentralisert modell (dagens modell)
2. Modell 2 – Sentralisering (på KHM), samling av administrative ressurser og spesialisering i faggrupper
3. Modell 3 – En ytterligere desentralisering av administrative ressurser – flere ressurser ut i seksjonene, men med tverrseksjonelle oppgaver

Lederne i administrasjonen ser i utgangspunktet alternativ 2 som den beste løsningen for at administrasjonen skal klare å effektivisere driften, spesialisere seg og dermed frigjøre mer tid til kjernevirksomheten. Det er en effektiv modell som sikrer best benyttelse av ressurser og kompetanse. Samtidig ser vi at behovet for nærhet og tilstedeværelse i seksjonene er avgjørende for å avlaste disse på en god måte og for å forstå behovene godt. Dette er en konsekvens av de store avstandene på KHM.

Det er stor motstand mot en sentralisert løsning, både i seksjonene og blant de ansatte som i dag sitter lokalt. I en tid der KHM har mange, store utviklingsprosjekter og mange oppgaver mener vi at det ikke er riktig å øke belastningen på seksjonslederne ved å innføre en sentralisert modell når det er så stor motstand mot det. Derfor er administrasjonens anbefaling til ledergruppa og museumsledelsen at man prøver ut modell 3 for en periode på 2 år, med de forutsetningene som er nevnt i utredningen om bl.a samling av oppgaver på tvers av seksjoner. Slik kan KHM både få til en spesialisering og en nærhet til seksjonene. Dette krever også godt og tett samarbeid mellom seksjonsledere og administrasjonens ledere og på tvers av seksjonene. Det er en forutsetning for modellen at lederne samarbeider om å legge til rette for tverrseksjonell oppgaveløsning, effektivisering og spesialisering.

Alle modeller bør justeres dersom man erfarer at de ikke fungerer godt. Endringer i rammebetingelser, som f.eks samlokalisering eller standardisering av arbeidsprosessene ved UiO, bør også resultere i en ny vurdering av hvilken organisering som er mest hensiktsmessig.

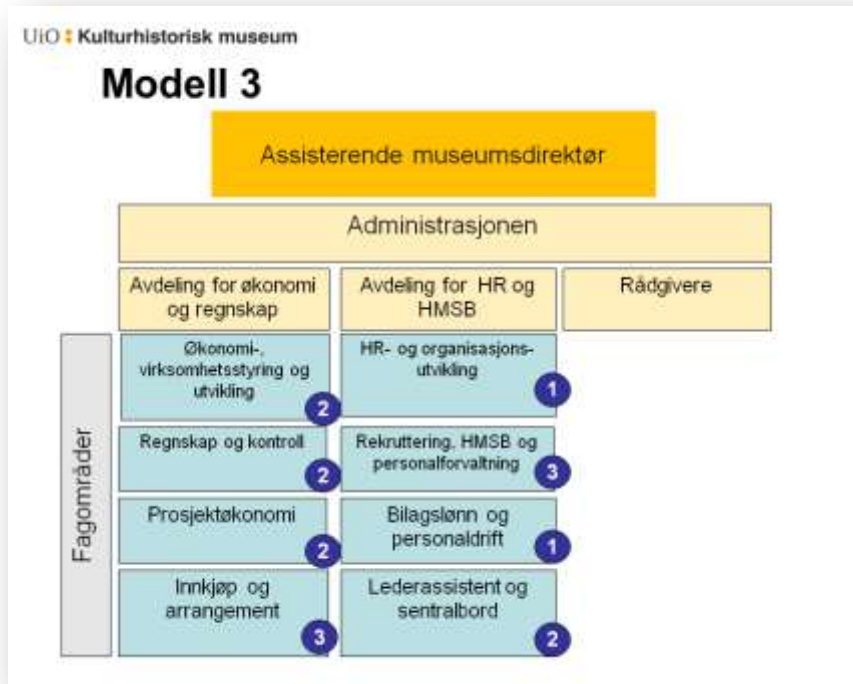
Uavhengig av administrativ modell er forholdet mellom administrasjonens rolle og resten av organisasjonen slik:

- Beslutningsmyndighet ligger hos den leder, ev. det organ, som har fått delegert beslutningsfullmakt.
- Det administrative apparatet har en understøttende rolle i løpende forvaltning, utvikling, forberedelse og iverksetting av beslutningsmyndighetens vedtak.

I styremøtet 12.6 anbefalte museumsdirektøren styret å gi sin tilslutning til at de administrative oppgavene organiseres etter modell 3 for en prøveperiode på 2 år med etterfølgende evaluering. Dette ble også drøftet med de tillitsvalgte som ga sin tilslutning, men med betenkninger bl.a til å ha en delt ledelse (vedlegg referat fra IDF-møte i juni).

I høst har administrasjonen jobbet videre med en konkretisering av modellen og forslag til organisering i spesialiserte team med tverrseksjonelle oppgaver. Dette forslaget har vært drøftet med alle de ansatte i seksjonen, med verneombud, seksjonslederne og museumsledelsen. Tillitsvalgte har fått informasjon i møtet 16.11 og bakgrunnsdokumenter tilsendt samme dag.

Anbefalingen er å organisere administrasjonen i følgende avdelinger/grupper og fagområder. Antallet personer på hvert fagområde er angitt i den blå rundingen:



Administrasjonen har i dag en seksjonskonsulent tilknyttet hver seksjon og som ivaretar et bredt spekter av oppgaver. Oppgavene varierer fra spesialiserte oppgaver til løpende driftsoppgaver. Funksjonen som seksjonskonsulent utgår ettersom modell 3 forutsetter at administrasjonens ansatte må løse oppgaver tverrseksjonelt. De ansatte får likevel dedikerte områder/seksjoner de vil jobbe opp mot. Forandringen ligger i at de ansatte som ikke i dag har spesialiserte oppgaver, i større grad spesialiseres, dvs. gjør mer av noe og mindre av noe annet. I tillegg må oppgaver løses på tvers av seksjonene. Administrasjonen vil som før ivareta alle administrative oppgaver, men de vil ikke utføres av én person per seksjon.

HR står for «human resources» og HMSB står for helse, miljø, sikkerhet og beredskap. Dette er innarbeidede fagområder og –navn i det norske arbeidsliv i dag, selv om vi gjerne skulle unngått en engelsk forkortelse. HR innbefatter tradisjonelle personalforvaltningsoppgaver, men også utvikling av organisasjon, arbeidsmiljø og ledelse. Avdelingens ansvarsområde er det mindre endringer i ettersom dette allerede er en spesialisert funksjon i dag. Helse-, miljø og sikkerhet (HMS) flyttes fra avdelingsdirektørens stab til HR og HMSB. Beredskap vil inngå i porteføljen. Dette er oppgaver som tidligere ble ivaretatt av avdelingsdirektør for stab i tillegg til oppgaver utført av HMS-rådgiver. HMSB har en faglig nærhet til HR og personal som museumsdirektøren ser verdien av å knytte sterkere sammen. Dette er fagmiljøer som vil ha nytte av å jobbe tettere sammen. HMSB-oppgavene henger også tett sammen med bygningsmessige forhold og vil derfor inngå her.

Lederassistent og sentralbord er allerede spesialiserte funksjoner som har dedikerte oppgaver. Her er det ingen endringer.

Innkjøp og arrangement. Dette er den oppgaven der vi ser størst muligheter til å frigjøre ressurser til kjernevirksomheten ved å spesialisere. Ved å samle oppgaven på færre personer som kan gjøre innkjøp for hele KHM estimeres en gevinst på minimum 1,3 årsverk. Estimater er utarbeidet på bakgrunn av den tiden

13 ansatte oppgir at de bruker i dag, som de vil få frigjort til andre, faglige oppgaver. Organiseringen er i tråd med hvordan UiO sentralt organiserer oppgaven og det som innen innkjøpsfaget ses på som beste praksis.

Innenfor prosjektøkonomi og oppfølging av eksterne og interne prosjekter er det behov for avlastning av seksjonene og spesialisering p.g.a en krevende og stor portefølje med prosjekter. Derfor er dette et eget fagområde.

Innenfor fagområdet regnskap og kontroll er det mindre endringer. Noe av fakturabelastningen vil falle på innkjøpsfunksjonen. Dette er et område hvor det foregår en del automatisering, men museet har også store oppgaver og beløp å kontrollere, bl.a knyttet til forretningsdriften.

Opprette en egen seksjonslederstilling for SAS

Deloitte anbefalte at SAS fikk en egen seksjonsleder til å drive forbedrings- og utviklingsarbeid. Museumsdirektøren ser også et behov for dedikert ledelse til disse oppgavene, men mener at det kan ivaretas ved å frigjøre tid hos HR-sjef og økonomileder. Seksjonsorganisasjonen oppleves ikke effektiv eller hensiktsmessig og forslaget er derfor å oppheve seksjonen, opprette en museumsadministrasjon under assisterende museumsdirektør med to avdelinger og en gruppe (ref. organisasjonskart under). Denne organiseringen vil i større grad synliggjøre at administrasjonen har oppgaver som går på tvers av organisasjonen, både i oppadgående (til direktørene og UiO) og nedadgående linje (til seksjonene).

Organisatorisk plassering av forretningsdrift

KHMs forretningsdrift er i dag organisert som en avdeling i Seksjon for administrativ støtte (SAS). Dagens organisering av Avdeling for forretningsdrift (FD) ble vedtatt av KHMs styre i møte 8. november 2013, jf. sak s 27/13. FD var opprinnelig plassert i administrasjonen, men for å styrke samspillet med museets kommunikasjons- og formidlingsmiljøer ble FD overført Utstillings- og publikumsseksjon (UPS) i 2011. Virksomhetsområdet ble flyttet tilbake fra UPS til SAS i forbindelse med KHMs Funksjonsanalyse (FA) og gitt virkning fra 01.01. 2014. Begrunnelsen for flyttingen til SAS var behov for tettere styring og oppfølging av økonomi og bemanning. (I dokumenter knyttet til organisasjonskartet i FA er forretningsdriften benevnt Avdeling for butikkdrift).

I Deloittes evaluering anbefaler de å flytte Avdeling for forretningsdrift til UPS.

Det er en rekke faglige og praktiske fordeler som taler for å overføre FD fra SAS til UPS. FD vil få en bedre integrasjon og større mulighet til å realisere samarbeidet med kommunikasjons- og formidlingsmiljøene ved museet, og med dette vil alle som jobber direkte mot museets publikum og besøkende bli samlet i en seksjon under en ledelse. Samtidig har FDs strategiske betydning for KHMs totaløkonomi bare økt de seneste år. At museets økonomiske situasjon er vendt fra et betydelig underskudd til et betydelig økonomisk handlingsrom, kan for en stor del tilskrives den kraftige veksten i museets inntekter fra FD. Strategisk disponering av dette handlingsrommet er et overordnet ledelsesansvar og som sådan kan en organisering nær museets øverste ledelse tillegges vekt.

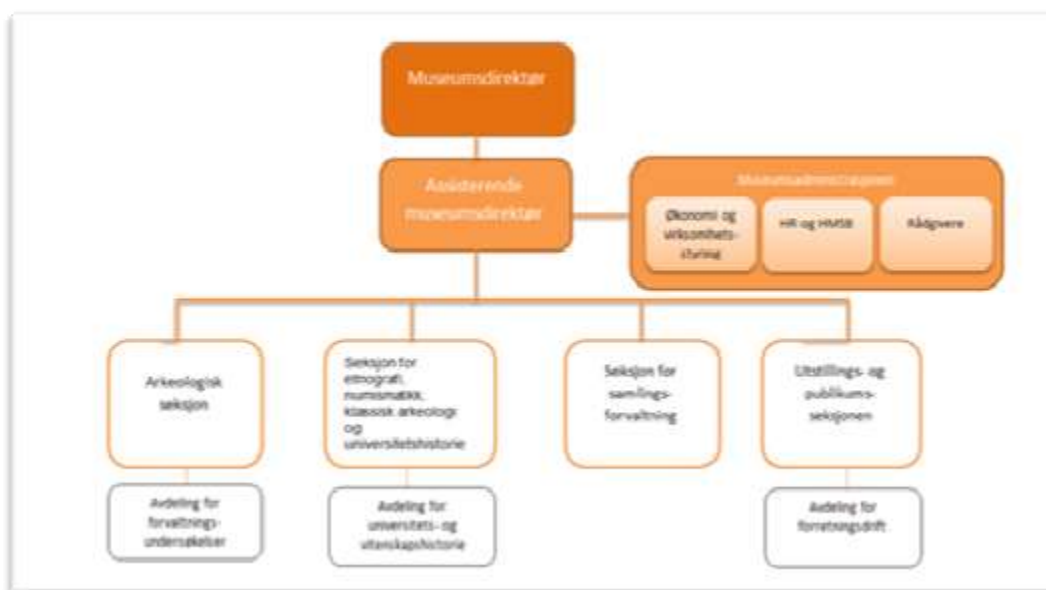
Den utvidede ledergruppa mente av de samme grunnene at FD burde flyttes til UPS, og ikke utsettes. Inntektpotensialet og den helhetlige publikumsopplevelsen er så viktig for museet at en utsettelse ikke er å anbefale. De faglige og funksjonelle grunnene tilsier at funksjonen hører hjemme i publikumsseksjonen og

at potensialet for å løfte publikumsopplevelsen og butikkinntektene er større der. Dette utelukker ikke at den strategiske disponeringen av det økonomiske handlingsrommet fra butikkinntektene kan ligge til museumsledelsen og ev. være en egen budsjettpost under ledelsen.

På bakgrunn av ledergruppas tilbakemeldinger anbefaler museumsdirektøren at Avd. for Forretningsdrift blir plassert under UPS, som en egen avdeling med personal- og budsjettansvar hos avdelingsleder.

Organisasjonskart:

På bakgrunn av de anbefalingene som ble gitt i evalueringsrapporten og de interne diskusjonene i etterkant, så har museumsdirektøren kommet fram til følgende anbefaling til organisasjonsmodell:



Endringene består av å flytte administrasjonen fra en egen seksjon til en museumsadministrasjon under assisterende museumsdirektør. Det blir også en endring på seksjon for numismatikk, klassisk arkeologi og universitetshistorie ved at antallet avdelinger reduseres fra 3 til 1.

Videre er rådene og de tverrseksjonelle teamene fra dagens organisasjonskart fjernet da de ikke tilhører den formelle linjestrukturen. Rådene opprettholdes som en rådgivende funksjon.

For øvrig vises det til «omstillingsavtalen ved UiO» og «personalpolitikk ved omstillingsprosesser» som gir rammer for arbeidet med justeringer av organisasjonsmodell.

Forslag til vedtak:

1. Styret slutter seg til de foreslåtte endringene i organisasjonskartet.

Vedlegg:

- Referat fra IDF-møter