Evaluering av organiseringen av Kunsthøgskolen i Oslo

2022

KUNSTHØGSKOLEN I OSLO

AGENDA KAUPANG

OPPDRAGSGIVER:	**Kunsthøgskolen i Oslo**
RAPPORTNUMMER:	**R1021746**
RAPPORTENS TITTEL:	**Evaluering av organiseringen av KHiO**
ANSVARLIG KONSULENT:	**Cecilie Aagestad**
KVALITETSSIKRET AV:	**Marit Brochmann**
FOTOGRAFI I RAPPORT:	**khio.no**
DATO:	**1.3.2022**

Forord

Agenda Kaupang har gjennomført evalueringen av organiseringen av Kunsthøgskolen i Oslo (KHiO) på oppdrag fra KHiO. Formålet med evalueringen er å få etablert et kunnskapsgrunnlag om dagens organisering av KHiO. Kunnskapen skal benyttes inn i arbeidet med ny strategisk plan for perioden 2023–2028 og en ny organisasjonsstruktur.

Det er Dag Stokland, Kjell Værnor, Johan Lindgård og Cecilie Aagestad som har gjennomført evalueringen, med sistnevnte som ansvarlig konsulent. Marit Brochmann er kvalitetssikrer av evalueringen.

I evalueringen har vi gått igjennom sentrale dokumenter, gjennomført individuelle intervju og fokusgruppeintervju med ledere og ansatte. Vi har gjennomført to spørreundersøkelser til henholdsvis ansatte og studentene. Vi vil takke alle som har stilt opp til intervjuer og som har svart på spørreundersøkelsene.

Vi vil også takke Siren Margrete Andersen Tjøtta, administrativ kontaktperson for evalueringen, for god, praktisk tilrettelegging for gjennomføring av evalueringen. Vi vil også takke styringsgruppen ved KHiO for rask tilbakemelding og gode innspill til de ulike aktivitetene i evalueringen.

Feil kan forekomme. Eventuelle faktafeil, samt alle vurderinger i evalueringen, står helt og fullt for Agenda Kaupangs regning.

Sammendrag

Kunsthøgskolen i Oslo (KHiO) er en vitenskapelig høgskole, og er landets største, statlige utdanningsinstitusjon for kunstnere og designere med 573 studenter og om lag 287 ansatte og 200 årsverk. KHiO tilbyr 22 studieprogram, i tillegg til et eget doktorgradsprogram. Denne evalueringen er gjennomført med bakgrunn i at administrasjonen ved skolen fikk ny organisasjonsstruktur, med virkning fra august 2018. Evalueringen omfatter både den faglige og den administrative virksomheten ved KHiO. Formålet med evalueringen er å få etablert et kunnskapsgrunnlag om dagens organisering av KHiO, som skal benyttes inn i arbeidet med ny strategisk plan for perioden 2023–2028, og en eventuelt ny organisasjonsstruktur.

Evalueringen baserer seg på en rekke ulike datainnsamlingsmetoder, herunder dokumentgjennomgang av sentrale dokumenter, kvalitative intervju (n = 25) og fokusgruppeintervju med ledere og medarbeidere (n = 6). Det er også gjennomført to elektroniske spørreundersøkelser, til henholdsvis ansatte (n = 142) og studenter (n = 86). I sluttfasen av evalueringen gjennomførte vi en dialogkonferanse, der alle ansatte var invitert og 70 ansatte deltok.

Evalueringen beskriver og vurderer problemstillinger knyttet til organisering og styring av KHiO. Et sentralt spørsmål for evalueringen er om organisasjonsstrukturen legger til rette for effektive arbeidsprosesser, samhandling og måloppnåelse for KHiO som helhet.

Nedenfor oppsummerer vi hovedresultatene og vurderingene i evalueringen knyttet til evalueringskriteriene: hensiktsmessighet/relevans, effektivitet/aktivitet og måloppnåelse. For en nærmere utdyping av funn og vurderinger, sett opp mot evalueringskriteriene, henvises leseren til kapittel 2 og til kapittel 7.

Hensiktsmessighet/relevans
Hensiktsmessighet/relevans i sammenhengen det benyttes i denne evalueringen, handler om hvorvidt innretning og organisering av KHiO fremstår som formålstjenlig, bærekraftig og tilstrekkelig fleksibel til å ivareta dagens og fremtidens krav og utfordringer. I hvilken grad både organiseringen og styringen av KHiO legger til rette for oppgaveløsning av høy kvalitet, samhandling og utvikling, har dermed vært sentrale deler av evalueringen.

Organisasjonsstrukturen ved KHiO, på et overordnet nivå, med en delt linje mellom administrative funksjoner og fagavdelingene, vurderes å være hensiktsmessig. Strukturen KHiO har, med seks fagavdelinger og fire seksjoner, har imidlertid ikke fullt ut funnet sin form, slik vi vurderer det. For eksempel ble HR-enheten skilt ut fra en av seksjonene som en foreløpig løsning i forkant av denne evalueringen, noe som tyder på at organisering av de administrative funksjonene i fire seksjoner ikke fullt ut fungerer etter intensjonen. Organiseringen har også fortsatt å legge til rette for at de seks fagavdelingene ved KHiO kan operere som nokså autonome enheter. Dette gir noen faglige styrker, men det skaper også utfordringer knyttet til fleksibilitet og mulig samhandling på tvers. Våre undersøkelser viser også at organiseringen av verkstedene gir noen utfordringer. Verkstedene er lagt i den administrative linjen, og dette fungerer i liten grad etter hensikten, som er at verkstedene skal kunne benyttes av studenter på tvers av utdanningsprogram. Det fremmes tydelige ønsker i evalueringen, fra både fagavdelinger og verksteder, om at verkstedene og verksmestrene bør ligge i den faglige linjen, slik at man sikrer best mulig sammenheng og kvalitet i undervisningen på den enkelte avdeling. Vår vurdering er at den organisatoriske inndelingen i fire seksjoner, og organiseringen av verkstedene bør vurderes i en eventuell ny organisasjonsstruktur. Men

uavhengig av verkstedenes organisatoriske tilknytning, bør det gjøres nødvendige avklaringer for å avstemme forventninger både blant studenter og fagansatte om tilgangen til verkstedene.

På samme måte som organisasjonsstrukturen, fremstår også styringssystemet som hensiktsmessig overordnet sett. KHiO leverer på samfunnsoppdraget, og resultatene for de fleste styringsindikatorene peker i positiv retning. I den grad det er utfordringer med styringssystemet ved KHiO, er vår vurdering at det ikke er systemet i seg selv, men hvordan styringssystemet anvendes, som skaper disse utfordringene.

Samlet sett fremstår dagens organisering ikke fullt ut hensiktsmessig og relevant, da den synes å mangle tilstrekkelig fleksibilitet til å ivareta dagens og fremtidens krav og utfordringer. Forhold som begrenser fleksibiliteten, er stor grad av autonomi for fakultetene, og uklar sammensetting av seksjonene og utfordringer knyttet til samhandling mellom fagavdelingene og seksjonene.

Effektivitet/aktivitet

I denne evalueringen viser kriteriet effektivitet/aktivitet til om KHiO er organisert og drevet på en slik måte at resultater er i rimelig samsvar med ressurser de har til rådighet. Det er en rekke forhold som har betydning for effektivitet. Et forhold som fremheves i evalueringen, er KHiOs lederspenn. Stort leder- og oppgavespenn, men også kompleksitet i oppgaveporteføljen til lederne ved skolen, kan føre til høy arbeidsbelastning og lite handlingsrom for strategisk endringsarbeid blant lederne. Dette er kjente forhold som påvirker turnover blant ledere, og som øker risikoen for lav grad av kontinuitet og effektivitet for virksomheten.

Et annet funn i evalueringen er at roller og ansvar ikke er tilstrekkelig avklart mellom fagavdelingene og seksjonene, men heller ikke mellom seksjonene, og innad i seksjonene. Dette skaper utfordringer for effektive arbeidsprosesser. Vår vurdering er at strukturene for å ivareta effektive arbeidsprosesser i liten grad er etablert, noe som også fører til at samhandlingen mellom avdelinger, og seksjoner ikke fungerer fullt ut etter hensiktene.

Et tredje område som vi mener har betydning for effektiviteten i arbeidsprosessene ved KHiO, handler om arbeidsmiljø og opplæring. Evalueringen viser at det er forskjeller mellom avdelinger og seksjoner både når det gjelder arbeidsmiljøforhold, sykefravær og turnover. Dette er forhold som bidrar til å utfordre effektiviteten i oppgaveløsningen ved høgskolen. Et område som på liknende måter kan påvirke effektiviteten, er systemer og rutiner for opplæring av ansatte i sentrale arbeidsoppgaver.
I evalueringen finner vi at mange ansatte har måttet sette seg inn i ny teknologi eller administrative systemer, og at en betydelig andel av disse oppgir at de ikke har fått tilstrekkelig opplæring. Dette utgjør også en risiko for ineffektive arbeidsprosesser og blir av flere nevnt som en særlig utfordring for de som er nyansatt ved KHiO.

Endelig mener vi også at når det gjelder effektivitet har KHiO et forbedringspotensial på struktureringen av forskningsaktiviteten. Det er få strukturer som bygger opp under forskningsaktiviteten ved KHiO i dag. Dette kan, slik vi vurderer det, både medføre at det blir krevende for den enkelte å prioritere forskningsaktiviteter, og det kan redusere motivasjon for å drive med forskning blant ansatte. På systemnivå utgjør slike manglende strukturer en risiko for at det kan bli krevende å møte kravene som stilles til KHiO som vitenskapelig høgskole.

Med utgangspunkt blant annet i de nevnte punktene over, vurderer vi samlet sett at manglende strukturer for samhandling, uklare roller og ansvar, manglende opplæring og høyt sykefravær i enkelte seksjoner, er forhold som utfordrer effektiviteten i oppgaveløsningen ved KHiO. Utfordringene kan, slik vi vurderer det, tilskrives organiseringen og styringen av KHiO, men må også, som vi beskriver i denne rapportens kapittel 4, sees i lys av manglende vilje til å se skolen som en enhet, snarere enn seks uavhengige skoler. Vi stiller spørsmål ved om implementering av organisasjonsstrukturen ved KHiO har blitt tatt tilstrekkelig på alvor, og vært fulgt godt nok opp.

Måloppnåelse

Når vi omtaler måloppnåelse som et kriterium i denne evalueringen, viser det til om KHiO leverer på eget mandat og hovedoppgaver. Det vil si om KHiO leverer på oppdraget om at de skal utdanne utøvende og skapende kunstnere og designere, drive kunstnerisk utviklingsarbeid og forskning på høyt internasjonalt nivå og formidle kunnskap om KHiOs aktiviteter, virksomhet og verdier.

Nøkkeltallene vi har gjennomgått i forbindelse med evalueringen, viser at mange faktorer peker i positiv retning for KHiO. Det er mange studenter som søker seg til utdanningene. Studentene bruker mye tid på studiene, og de gjennomfører på normert tid. Undervisningen vurderes som god av både lærere og studenter, og det er høy lærertetthet. Måten skolen er organisert på, bidrar, slik vi vurderer det, til sterke og spisse fagmiljøer med høy grad av måloppnåelse på disse kjerneparameterne. Samtidig viser evalueringen at det er forbedringspotensial for skolen på flere områder knyttet til en mer hensiktsmessig organisering og effektiv oppgaveløsning, som vil kunne legge til rette for bedre måloppnåelse for KHiO.

KHiO har hatt nedgang i publiseringen av ulike forskningsaktivieter (jf. Cristin), og dette tilsier at vitenskapelig produksjon i mindre grad enn undervisning fremstår som en prioritert aktivitet ved KHiO. Det er en utfordring for KHiO å nå ulike publiseringsmål (inkl. avlagte doktorgrader), for å kunne være akkreditert som vitenskapelig høgskole. Det er få strukturer som per i dag legger godt til rette for måloppnåelse innenfor forskningsaktivitetene ved skolen. Det dreier seg om rent forskningsadministrative forhold, men også om kommunikasjon både internt og eksternt knyttet til forskningsaktivitetene ved skolen.

KHiO har ikke lyktes godt med å etablere felles satsinger på tvers av avdelinger som for eksempel fellesfag eller tverrgående masterprogram. Vår vurdering er at det henger sammen med den høye graden av autonomi de enkelte avdelingene har, men er også knyttet til manglende strukturer og praksis for tverrgående samhandling. Fraværet av fellessatsinger kan påvirke den effekten KHiO skaper for studentene, og kan på den måten være et hinder for skolens videre utvikling og fleksibilitet.

Overordnet er det et lederansvar å sørge for å lykkes med måloppnåelsen for en virksomhet. Styringssystemet og lederstrukturen ved KHiO påvirker hvordan ledelsen og skolen kan jobbe målrettet med samfunnsoppdraget, og med kontinuerlig endring og utvikling for å fortsette å være en kvalitetsleverandør av kunstutdanninger og forskning. I vår vurdering av KHiOs styringssystem, som presenteres i denne rapportens kapittel 6, fremhever vi at utfordringene ikke primært er knyttet til strukturen for styringen, men til praksis. Bruken og ledelsen av styringsprosessene innen rammene av styringsstrukturen har vesentlige svakheter som ikke i tilstrekkelig grad bygger opp om KHiOs hovedvirksomhet (undervisning, kunstnerisk utviklingsarbeid, forskning og formidling).

Samlet sett er vår vurdering av KHiO at skolen på den ene siden er en virksomhet som lykkes godt innenfor sentrale deler av sin kjernevirksomhet. Samtidig mener vi det er betydelige risikoer for KHiO fremover innenfor de områdene som er belyst i denne evalueringen. Vi avslutter rapporten med noen sentrale suksesskriterier for KHiO fremover, og et utvalg fallgruver som bør unngås i arbeidet frem mot en eventuell ny organisasjonsstruktur.

Innhold

1 Innledning ... 7
1.1 Bakgrunn og mandat ... 7
1.2 Avgrensning ... 8
1.3 Datainnsamlingsmetoder ... 8
1.4 Leseveiledning ... 10
2 Organisasjonsfaglig rammeverk og problemstillinger ... 11
3 Dagens organisering og styring av KHiO ... 14
3.1 Organisering av KHiO ... 15
3.2 Bakgrunn og mål for dagens administrative organisering ... 18
3.3 Roller og ansvar – nærmere om KHiOs ledelse ... 21
3.4 Virksomhetsstyring ... 25
4 Styrker og svakheter ved dagens organisering ... 30
4.1 Innledende refleksjoner rundt dagens organisering ... 30
4.2 Styrker og svakheter ved dagens faglige organisering ... 32
4.3 Styrker og svakheter ved dagens administrative organisering ... 34
4.4 Kontrollspenn ... 36
4.5 Vurdering ... 37
5 Styrker og svakheter ved dagens styringsstruktur ... 40
5.1 Styrker ved dagens styringsstruktur ... 40
5.2 Svakheter ved dagens styringsstruktur ... 41
5.3 Vurdering ... 47
6 Effektivitet og samhandling i oppgaveløsningen ... 51
6.1 Effektivitet i oppgaveløsningen ... 51
6.2 Samhandling ... 63
6.3 Evnen til å påta seg nye oppgaver ... 67
6.4 Vurdering ... 68
7 Overordnet vurdering ... 70
7.1 Hensiktsmessighet/relevans ... 70
7.2 Effektivitet/aktivitet ... 71
7.3 Måloppnåelse ... 72
7.4 Suksesskriterier og fallgruver ... 73
8 Vedlegg ... 76

1 Innledning

1.1 Bakgrunn og mandat

Kunsthøgskolen i Oslo (heretter: KHiO) er en vitenskapelig høgskole, og er landets største, statlige utdanningsinstitusjon for kunstnere og designere med 573 studenter og om lag 287 ansatte og 200 årsverk. KHiO tilbyr 22 studieprogram, i tillegg til et eget doktorgradsprogram. KHiO har status som vitenskapelig høgskole med eget doktorgradsprogram.

KHiO skal utdanne utøvende og skapende kunstnere og designere, drive kunstnerisk utviklingsarbeid og forskning på høyt internasjonalt nivå og formidle kunnskap om KHiOs aktiviteter, virksomhet og verdier.

Bakgrunnen for evalueringen er en planlagt evaluering etter at administrasjonen ved skolen fikk ny organisasjonsstruktur, med virkning fra august 2018. Evalueringen omfatter imidlertid både den faglige og den administrative virksomheten ved KHiO. Under dette inngår også samarbeidet mellom den faglige og den administrative virksomheten ved KHiO, vurdert som én organisasjon med felles visjon og samfunnsoppdrag.

Formålet med evalueringen er å få etablert et kunnskapsgrunnlag om dagens organisering av KHiO. Kunnskapen skal benyttes inn i arbeidet med:

- ny strategisk plan for perioden 2023–2028
- ny organisasjonsstruktur

Evalueringen svarer ut syv problemstillinger:

1. Hva er svakheter og styrker ved KHiOs styringsstruktur og hvordan bygger dette opp om skolens hovedvirksomhet (undervisning, kunstnerisk utviklingsarbeid, forskning og formidling)?
2. Hvordan vurderes dagens faglige organisering i seks avdelinger, med arbeidsdeling, samordning og dimensjonering for oppgaveløsning og ivaretakelse av samfunnsoppdrag?
3. Hvordan vurderes dagens administrative organisering, med arbeidsdeling, samordning og dimensjonering for oppgaveløsning?
4. Hvordan vurderes effektivitet i oppgaveløsning i dagens matrisestruktur? Hvordan vurderes samhandlingen mellom avdelinger og seksjoner? Hva fungerer godt og hva fungerer mindre godt? Hvilke årsakssammenhenger identifiseres?
5. Hvordan vurderes dekaners kontrollspenn?
6. Hvordan vurderes seksjonslederes kontrollspenn og bruken av teamledere i seksjoner?
7. Hvordan vurderes organisasjonen å være rustet (med fleksibilitet og endringsmulighet) for nye oppgaver, nye prioriteringer og nye rammebetingelser, slik de blant annet kommer til uttrykk i årlige tildelingsbrev?

I tillegg til de syv problemstillingene skal evalueringen også gi innspill til suksesskriterier og fallgruver en må ta hensyn til ved en eventuell ny organisasjonsstruktur, samt innspill til mulige fremtidige organisatoriske prinsipper og løsninger.

De syv problemstillingene innebærer at evalueringen omfatter en overordnet vurdering av organiseringen ved KHiO med vekt på hvordan organisasjonsstrukturene fungerer sett opp mot samfunnsoppdrag og leveranser. Samt hvordan fordeling av roller og ansvar og hvordan samarbeidet på tvers av fagavdelinger og administrative seksjoner fungerer. I tillegg vurderes effektiviteten i oppgaveløsningen og i hvilken grad KHiO vurderes å være rustet for fremtidige krav.

1.2 Avgrensning

I evalueringen vurderer vi ikke de økonomiske rammebetingelse som KHiO har til rådighet. Den økonomiske virkeligheten som KHiO opererer i vil være en viktig kontekstvariabel å se resultatene i lys av, men inngår ikke som en sentral del av denne evalueringen, som dreier seg om den interne organiseringen av KHiO. Det betyr at evalueringen har et internt fokus og at det avgrenses mot en vurdering av KHiO sett ut ifra eksterne interessenters perspektiver og vurderinger.

1.3 Datainnsamlingsmetoder

I datainnsamlingen har vi benyttet ulike datakilder for å dekke bredden av problemstillingene i evalueringen. De sentrale datainnsamlingsmetodene har vært dokumentgjennomgang, kvalitative intervju og fokusgruppeintervju, spørreundersøkelser og innhenting av statistikk som eksempelvis sykefraværsdata.

1.3.1 Dokumentgjennomgang

I dokumentgjennomgangen har vi gjennomgått en rekke dokumenter og de mest sentrale dokumentene er beskrevet i tabellen nedenfor.

Tabell 1.1 Oversikt over sentrale dokumenter som har blitt gjennomgått i evalueringen

Tildelingsbrev fra Kunnskapsdepartementet (2020), (2021)
Årsrapport (2020)
Strategisk plan (2017–2022)
Dokumentasjon av organisasjonsstrukturen (roller, ansvar m.m.)
Delrapport 1, Kartlegging av arealbruk. Statsbygg (2021)
Dokumentasjon på kvalitet og virksomhetsstyringen ved KHiO
NOKUT (2021) Innstilling fra sakkyndig komite. Periodisk tilsyn med systematisk kvalitetsarbeid
ARK-undersøkelsen (2021)
Organisering av fellesadministrasjonen – Prosjektgruppas rapport (2017)

1.3.2 Kvalitative intervju

I den innledende fasen gjennomførte vi i alt 25 intervju med ledere, ansattrepresentanter, samt andre sentrale aktører i organisasjonen, og med et fåtall eksterne informanter (n = 2). Intervjuene ble gjennomført semistrukturert[1], og guidene er lagt i vedlegg til rapporten. Hensikten med de innledende intervjuene var å få et overordnet bilde av informantenes vurderinger av organiseringen av KHiO i tillegg til å få innspill til utforming av spørsmål i spørreundersøkelsen (se under). Intervjuene ble i all hovedsak gjennomført digitalt på Teams, men med noen unntak.

1.3.3 Fokusgruppeintervju

I evalueringen har vi gjennomført seks fokusgruppeintervju, med fem–ni deltakere i hver gruppe.[2] Gruppene var satt sammen på tvers av fagavdelinger og seksjoner. Ledergruppen utgjorde en gruppe.

[1] Et semistrukturert intervju tar utgangspunkt i en strukturert intervjuguide, men at det åpnes for å endre/supplere spørsmålene etter gangen i intervjuet.

[2] Et fokusgruppeintervju er et strukturert gruppeintervju, hvor en eller to personer leder et intervju med seks–ti deltakere.

Hensikten med fokusgruppeintervjuene var å løfte frem noen generelle funn fra spørreundersøkelsen, men også noen mer spesifikke funn mer relevant for noen av gruppene enn andre. I fokusgruppe-intervjuene ble funnene analysert og drøftet av deltakerne i intervjuene.

I tillegg var studentrepresentantene invitert til et fokusgruppeintervju, men deltakelsen var lav og fokusgruppeintervjuet ble gjennomført som et enkeltintervju.

Hensikten med fokusgruppene på et overordnet nivå var å få tilstrekkelig dybde i datainnsamlingen. Rammen for fokusgruppeintervjuene var inntil 2,5 timer, og intervjuene ble gjennomført på Teams.

1.3.4 Spørreundersøkelse

Vi har gjennomført to spørreundersøkelser, én til ansatte og én til studentene ved KHiO. Hensikten var å få et bredt kunnskapsgrunnlag som grunnlag for evalueringen. Spørsmålene til spørre-undersøkelsene ble utviklet i samarbeid med prosjektgruppen ved KHiO og er kvalitetssikret i styringsgruppen for evalueringen. Spørreundersøkelsene ble pilotert til styringsgruppen, og spørreundersøkelsen til studentene ble i tillegg pilotert til representanten for studentene ved KHiO.

Spørreundersøkelsene ble sendt ut til e-postadressene til ansatte og til studentene. Dataene er samlet inn via analyseverktøyet Enalyzer.[3] Det ble orientert om begge undersøkelsene på KHiOs intranettsider.

I alt 268 ansatte ble invitert og 142 av disse besvarte spørreundersøkelsen. Det utgjør en svarandel på 53 prosent. Det ble sendt ut i alt tre purringer, for å øke deltakelsen. Spørreundersøkelsen ble gjennomført i ukene 48–50. En nærmere beskrivelse av utvalget er lagt i vedlegg til rapporten.

Spørreundersøkelsen til studentene ble sendt til e-postadressene til studentene og distribuert fra KHiO, med en vedlagt lenke til undersøkelsen. I alt ble 615 studenter invitert, hvorav 86 valgte å besvare spørreundersøkelsen. Det utgjør en svarandel på 14 prosent. Det ble sendt ut to påminnelser. Spørreundersøkelsen til studentene ble gjennomført i ukene 2–4.

En betydelig andel av studentene som svarte på spørreundersøkelsen er studenter ved Kunst og håndverk.[4] Disse utgjør om lag halvparten av respondentene i utvalget. Ifølge DBH er det 155 studenter ved Kunst og håndverk. Av disse har 50 deltatt i spørreundersøkelsen, noe som utgjør en svarandel på 32 prosent. Med bakgrunn i den relativt lave svarprosenten blant studentene er det usikkerhet om resultatene er representative for studentene som helhet ved KHiO. Men med den relativt sett høye deltakelsen fra studenter ved Kunst og håndverk er det nærliggende å vurdere at resultatene fra spørreundersøkelsen er representative for studentene ved Kunst og håndverk.
I vurderingen av resultatene fra spørreundersøkelsen til studentene må det tillegges vekt.

Resultatene fra spørreundersøkelsen til de ansatte ved KHiO vurderer vi som rimelig representativ. Blant de som svarte på spørreundersøkelsen er det noe overvekt av fagansatte (59 prosent), mens ansatte fra seksjonene utgjør 41 prosent. I alt 61 prosent av respondentene arbeider heltid, mens 39 prosent oppgir at de arbeider deltid. Andelen i åremålsstillinger utgjør 32 prosent, mens andelen fast ansatte utgjør 61 prosent. 7 prosent har oppgitt annen tilknytning. Basert på statistikk fra KHiO var andelen i åremålsstillinger 53 prosent i 2020. Hvis vi legger det til grunn, betyr det at blant respondentene som svarte på spørreundersøkelsen er det en høyere andel fast ansatte enn det som er tilfelle ved KHiO. Dette tar vi hensyn til i analysene ved gjennomgående å vise til om det foreligger signifikante forskjeller mellom ulik tilhørighet eller tilknytningsformer for de ulike spørsmålene som stilles i spørreundersøkelsen.

[3] Verktøy for innsamling av data fra spørreundersøkelser

[4] En nærmere beskrivelse av det endelige utvalget studenter som deltok i spørreundersøkelsen er lagt i vedlegg til rapporten.

Resultatene fra spørreundersøkelsen til de ansatte har vi analysert fordelt for seksjon eller fag-avdeling, fast ansatt eller ansatt på åremål. Vi har også analysert dataene for å vurdere om det er forskjell mellom heltids- eller deltidsansatte med hensyn til spørsmålene som er stilt i under-søkelsen. Vi har testet om det er en observert forskjell mellom grupper, og der hvor der foreligger statistisk signifikante forskjeller[5] mellom ulike grupper, så kommenteres dette i teksten.

I et tverrsnittdesign som vi legger opp til her vil det ikke være mulig å si noe om årsakssammen-henger og/eller retning på eventuelle sammenhenger som observeres. For mer robuste analyser må andre typer design benyttes enn det vi legger opp til i dette prosjektet. Analysene har blitt gjennomført ved hjelp av SPSS Statistics V25.

I begge spørreundersøkelsene har respondentene fått mulighet til å svare i fritekstfelt. Resultatene fra fritekstfeltene er sammenfattet og gir supplerende beskrivelser til resultatene fra de kvantitative analysene av datamaterialet.

1.3.5 Statistikk

I evalueringen har vi i all hovedsak basert oss på statistikk om årsverksdata o.l. fra årsrapporten for 2021 som er under utarbeidelse. Vi har i tillegg fått tilgang til sykefraværsdata for perioden 2018–2021.

1.3.6 Dialogkonferanse

Alle ansatte ved KHiO ble invitert til å delta i dialogkonferansen som ble gjennomført i uke 6. Nærmere 70 medarbeidere deltok på hele eller deler av dialogkonferansen.

Hensikten med dialogkonferansen var å få en kvalitetssikring av vår forståelse av KHiO som organisasjon, og en kvalitetssikring av våre funn og vurderinger. Deltakerne ble delt inn i grupper og bedt om innspill til funnene og vurderingene. Innspillene fra dialogkonferansen inngår som en del av datainnsamlingen i evalueringen.

1.4 Leseveiledning

I kapittel 1 beskriver vi kort formål og hensikt med evalueringen og datainnsamlingsmetoder.
I kapittel 2 redegjør vi for evalueringens organisasjonsfaglige rammeverk og kriteriene som organiseringen ved KHiO vil bli vurdert opp mot. I kapittel 3 beskriver vi dagens organisering og styring av KHiO. Kapittel 4 handler om styrker og svakheter ved dagens organisering. Kapittel 5 handler om styrker og svakheter ved dagens styringsstruktur. Kapittel 6 handler om effektivitet og samhandling i oppgaveløsningen. I kapittel 7 gir vi en samlet vurdering av organiseringen av KHiO og kommer med innspill til suksesskriterier og fallgruver ved en eventuell ny organisasjonsstruktur ved KHiO.

[5] Statistisk signifikans er et begrep som brukes for å beskrive sannsynligheten for at noe er et resultat av tilfeldigheter. Et resultat av en statistisk analyse betegnes som statistisk signifikant dersom det er lite sannsynlig at resultatet har oppstått tilfeldig. I analysene har vi benyttet et signifikansnivå på 0,05 (5 prosent).

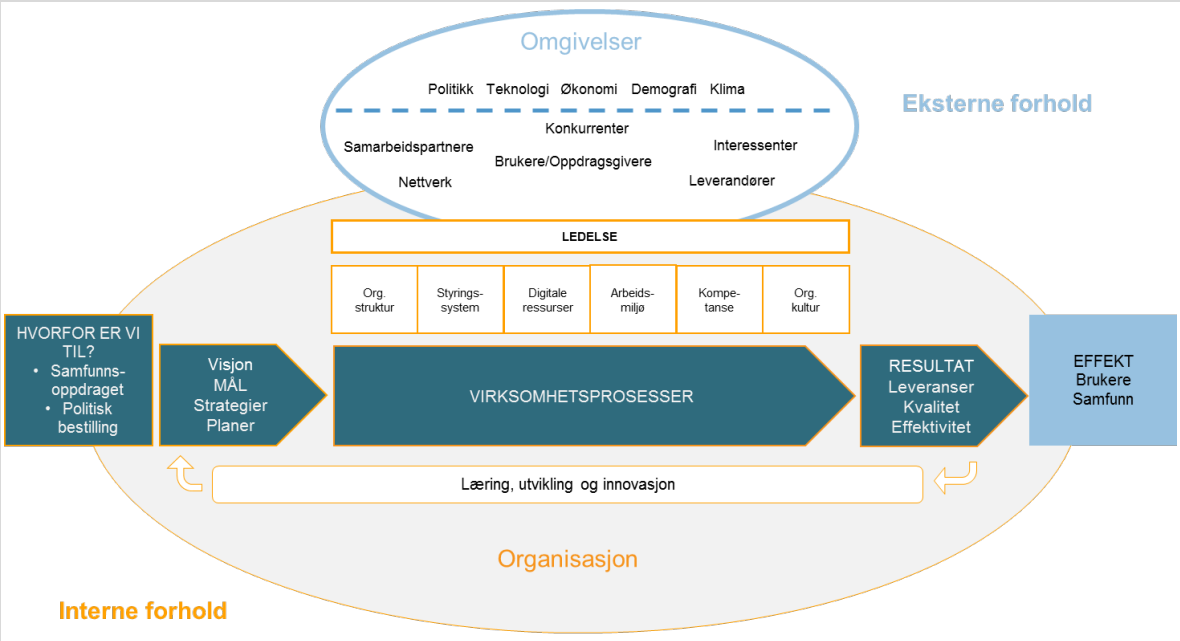
2 Organisasjonsfaglig rammeverk og problemstillinger

Vår organisasjonsfaglige tilnærming legger til grunn at det skal gjøres en gjennomgang og vurdering av hvordan KHiO som organisasjon fungerer opp mot samfunnsoppdraget. Tilnærmingen vektlegger både hvordan en organisasjon påvirkes av kontekst og omgivelser og formes og utvikles av interne forhold. For denne evalueringen er det særlig noen elementer som vektlegges:

- Samfunnsoppdraget – politisk bestilling/oppdragsbrev
- Mål, strategier og planer
- Ledelse
- Organisasjonsstruktur
- Styringssystem
- Kompetanse
- Organisasjonskultur
- Virksomhetsprosesser
- Studenter

Den organisasjonsfaglige tilnærming kan illustreres ved hjelp av følgende modell:

Figur 2.1 Modell av en organisasjon – eksterne og interne forhold. Kilde: Agenda Kaupang, inspirert av Schein og Mintzberg



Overordnet illustrerer modellen at KHiOs resultater og effekter påvirkes av både eksterne forhold, altså omgivelsene, og interne forhold i institusjonen.

Offentlige virksomheters samfunnsoppdrag og rammevilkår er politisk styrt, og således som regel gitt med et mer eller mindre tydelig avgrenset mandat mot andre aktører og virksomheter.

KHiOs strategiske plan for perioden 2017–2022 beskriver samfunnsoppdraget som følger:

KHiO skal utdanne utøvende og skapende kunstnere og designere, drive kunstnerisk utviklingsarbeid og forskning på høyt internasjonalt nivå og formidle kunnskap om Kunsthøgskolens aktiviteter, virksomhet og verdier.[6]

Samfunnsoppdraget er sammensatt, og for å levere på oppdraget og nå målene forutsetter det at KHiO som organisasjon oppleves som relevant og av høy kvalitet av sine omgivelser, og har gode strukturer og systemer for å sikre effektiv og forsvarlig drift. Videre er organisasjonen avhengig av kompetente forskere, undervisere og administrative ressurser som kan holde det faglige nivået ved institusjonen høyt. Gjennom godt samarbeid og utviklingsarbeid bør også både de faglige og administrative ansatte evne å videreutvikle institusjonen og opprettholde høy kvalitet i alle ledd. Gjennom den videre beskrivelsen av modellen under illustrerer vi hvordan evalueringen operasjonaliserer, gjennomgår og vurderer disse ulike sidene ved KHiOs samfunnsoppdrag.

Modellen viser at offentlige virksomheter opererer i et komplekst samspill med andre aktører. Samspillet med slike eksterne aktører har utviklet seg over tid. Mens den enkelte virksomhet tidligere gjerne var en veldefinert «boks», med et klart skille mellom egen virksomhet og eksterne aktører, kan skillet mellom egen virksomhet, brukere, samarbeidspartnere og andre interessenter være mer flytende i dag. Dette skyldes blant annet at digitalisering fremmer samskaping i et nettverk av aktører, og det er et økende behov for mer datautveksling på tvers av virksomheter og tjenester. KHiOs samfunnsoppdrag og hovedoppgaver tilsier at KHiO har behov for utstrakt kontakt med ulike aktører i samfunnet, som blant annet offentlige myndigheter og andre virksomheter, andre utdanningsinstitusjoner, relevante forskere, og utøvende kunstnere, miljøer og institusjoner og ikke minst også internasjonale samarbeidspartnere, både på individ- og institusjonsnivå. Vi gjør oppmerksom på at evalueringen av organiseringen av KHiO har konsentrert seg om de interne forholdene ved KHiO.

Basert på samfunnsoppdraget, ønskede og forventede resultater, effekter og egen læring og utvikling utarbeider mange offentlige virksomheter egne mål, strategier og planer for å konkretisere hva disse føringene og forholdene betyr for videreutvikling av virksomheten. Når det gjelder KHiO styres virksomheten overordnet gjennom årlige tildelingsbrev fra Kunnskapsdepartementet. KHiO skal, som andre offentlige institusjoner for høyere utdanning og forskning, styre mot de fire langsiktige målene:

1. Høy kvalitet i utdanning og forskning
2. Forskning og utdanning for velferd, verdiskaping og omstilling
3. God tilgang til utdanning
4. Effektiv, mangfoldig og solid høyere utdanningssektor og forskningssystem.

Kunnskapsdepartementet setter årlig krav og føringer for hvordan UH-institusjoner skal drives. KHiO forslår målsettinger og utviklingsmål og KD gir sine innspill. Utviklingsavtalen skrives i samråd mellom KD og KHiO. KHiO har videre en gjeldende strategisk plan for perioden 2017–2022, og jobber på tidspunktet for denne evalueringen med utarbeidelse av en ny strategisk plan. Hvordan KHiO jobber opp mot mål og strategier, og hvilke systemer og strukturer som er etablert for å følge med på, og dokumentere, utviklings- og kvalitetsarbeidet, inngår i denne evalueringen (se særlig kapittel 3 og 4).

Modellen over illustrerer videre virksomhetsprosessene i en organisasjon. Dette dreier seg om kjerneprosessene knyttet til primærvirksomheten, og støtteprosessene knyttet til interne støtte- og servicefunksjoner. For KHiO handler dette om hvordan institusjonen løser sine hovedoppgaver, altså å legge til rette for å gjennomføre undervisning, forskning, utvikling og formidling av høy kvalitet. Og også hvordan de faglige og administrative delene av institusjonen samhandler for å sikre god og helhetlig drift og utvikling. Hvordan samarbeidet mellom KHiOs faglige avdelinger og administrative seksjoner fungerer beskrives og vurderes i denne evalueringen, spesielt i kapittel 6.

[6] Strategisk plan 2017–22

Modellen illustrerer at ledelse handler om å oppnå resultater gjennom påvirkning av andre og andres arbeid. Ledelsen, i KHiOs tilfelle ledere i både den faglige og den administrative linjen (rektor, prorektorer, dekaner, direktør og seksjonsledere), har følgende virkemidler til rådighet for å optimalisere virksomhetsprosessene:

- Organisasjonsstruktur – som er et bilde på hva som er ønsket atferd i institusjonen, gjennom en bestemt fordeling av oppgaver og myndighet. Dette er et sentralt tema i evalueringen. Organisasjonen har gjennomgått en omorganisering, og hvordan og i hvilken grad de nye strukturene legger til rette for gode arbeidsprosesser og effektiv oppgaveløsning gjennomgås i kapittel 4.
- Styringssystemer – som omfatter systemer for oppfølging og rapportering av mål, økonomi og resultater (leveranser, kvalitet og effektivitet). Evalueringen gjennomgår og vurderer styrker og svakheter ved KHiOs styringsstruktur (kapittel 5).
- Digitale ressurser – som omfatter å ta i bruk ny teknologi for å legge til rette for effektive prosesser og god kvalitet i leveranser. Dette er et sentralt tema for utvikling av alle virksomheter, og selv om denne evalueringen ikke vurderer dette aspektet i stor utstrekning, berøres temaet på overordnet nivå, spesielt i kapittel 6, med vekt på hvordan KHiO har tatt i bruk ny teknologi og bruker digitale ressurser i driften av institusjonen. Dette er forhold som kan ha betydning for effektivitet og måloppnåelse.
- De menneskelige ressursene – som omfatter kompetanse, arbeidsmiljø og organisasjonskultur. Når vi i denne evalueringen vil vurdere i hvilken grad KHiO som organisasjon fremstår som rustet (med fleksibilitet og endringsmulighet) for nye oppgaver, nye prioriteringer og nye rammebetingelser, er vurderinger knyttet til de menneskelige ressursene sentrale (kapittel 6). På samme måte er menneskene i organisasjonen, med sin kompetanse og sitt samspill, sentrale i vurderinger av samhandlingen mellom avdelinger og seksjoner, som gjennomgås i kapittel 6.

Organisasjonsmodellen over skiller mellom resultater (leveranser, kvalitet og effektivitet) som virksomheten har kontroll over, og effekter på samfunn som virksomheten ofte kun i begrenset grad har kontroll over. Denne evalueringen vektlegger resultater og mål som KHiO selv har kontroll over.

Til slutt viser også modellen virksomhetens lærings-, utviklings- og innovasjonssløyfe, som påvirkes av både interne og eksterne resultater, effekter og utviklingstrekk. Hvordan KHiO legger til rette for utvikling og læring basert på erfaringer vil ha betydning for effektivitet og utvikling av resultater over tid – og således grad av måloppnåelse (se kapittel 7).

Forholdene og faktorene vi har nevnt over, viser den komplekse virkeligheten KHiO opererer i. Når en skal evaluere en virksomhet innenfor slike rammer, er det sentralt at det etableres et sett kriterier som beskrivelser av praksis og funn kan vurderes opp mot. Kriteriene spiller dermed en normativ rolle i en evaluering, og for at de skal være relevante, må de knyttes til både rammene for, og formålet med, evalueringen. I denne evalueringen er det tre kriterier som vil være sentrale for de overordnede vurderingene:[7]

- Hensiktsmessighet/relevans, det vil si om innretning og organisering av KHiO fremstår som formålstjenlig, bærekraftig og tilstrekkelig fleksibel til å ivareta dagens og fremtidens krav og utfordringer
- Effektivitet/aktivitet, det vil si om KHiO er organisert og drevet på en slik måte at resultater er i rimelig samsvar med ressursbruken
- Måloppnåelse, det vil si om KHiO har levert på mandat og hovedoppgaver i tråd med intensjonen med hensyn til kvalitet og leveranser

[7] Basert på. Evaluation Criteria - OECD

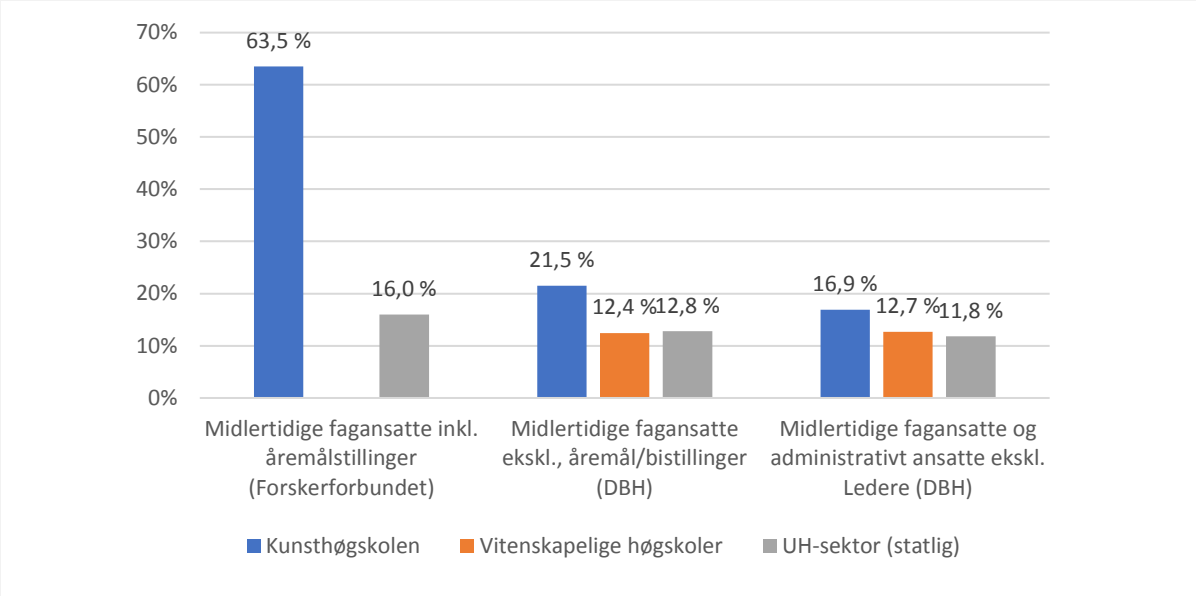
3 Dagens organisering og styring av KHiO

I dette kapittelet beskriver vi dagens organisering og styring av KHiO. I henhold til organisasjonsmodellen i kapittel 2 har ledelsen ved KHiO, både i den faglige og administrative linjen (rektor, prorektorer, direktør, dekaner og seksjonsledere), en rekke virkemidler til rådighet for å forbedre virksomhetsprosessene. To helt sentrale forhold er organisering og styring. Organiseringen beskriver en overordnet fordeling av oppgaver og myndighet i organisasjonen, mens styringen beskriver systemer for oppfølging og rapportering av mål, økonomi og resultater i virksomheten. Både organisering og styring påvirker en rekke andre forhold i virksomheten som organisasjonskultur, arbeidsmiljø og kompetanse. Dette beskrives nærmere i kapittel 4 og 6.

Nøkkeltallene for KHiO viser at i løpet av perioden 2015-2021 har det vært en gradvis økning av studenter, fra 533 i 2015 til 613 i 2021. I samme periode har antall årsverk økt fra 191 til 436. Årsverkene i 2021 fordeler seg på 105 årsverk i tekniske og administrative stillinger og 103 årsverk i undervisnings-, forsknings-, og formidlingsstillinger (jf. tabell i vedlegg).

Ifølge Database for statistikk om høyere utdanning[8] er midlertidigheten blant fagansatte ekskl. åremålansatte (21,5 prosent) og blant fagansatte og administrativt ansatte ekskl. ledere (11,8 prosent) høyere ved KHiO sammenliknet med andre vitenskapelige høgskoler (hhv. 12, 4 og 12,7 prosent) og UH-sektoren som helhet (med hhv. 12,8 og 11,8 prosent). Statistikken fra Forskerforbundet viser at andelen midlertidig ansatte inklusive åremålsstillinger er 63,5 prosent og betydelig høyere enn i UH-sektoren generelt (16 prosent).

Figur 3.1 Prosentandel midlertidig ansatte fordelt etter ulike stillingskategorier. Kilde: DBH og Forskerforbundet



Vi gjør oppmerksom på at forskjellene mellom Kunnskapsdepartementets tall og Forskerforbundets tall er at Kunnskapsdepartementet ikke legger «åremål» til grunn for midlertidighet, mens Forskerforbundet anser «åremål» som midlertidighet. Kunnskapsdepartementets definisjon av midlertidighet ligger til grunn for tallene i DBH.

[8] Database for statistikk om høyere utdanning - DBH (hkdir.no)

3.1 Organisering av KHiO

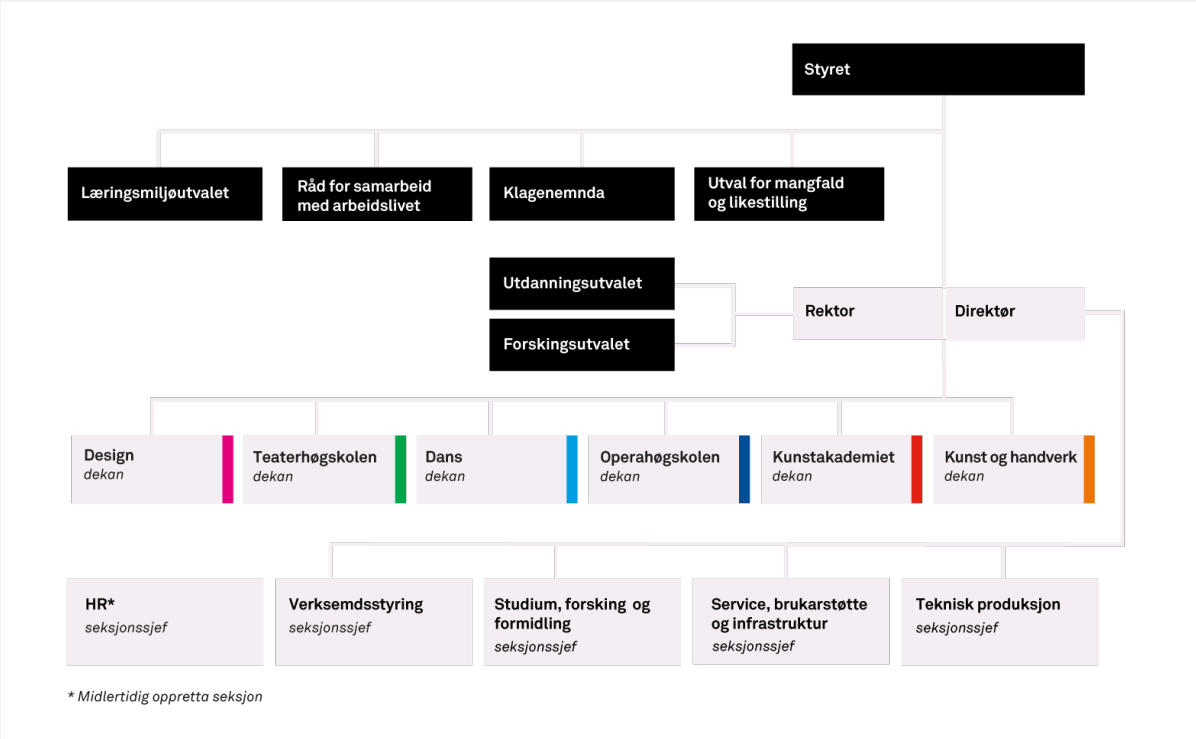
KHiO er underlagt Kunnskapsdepartementet som en selvstendig vitenskapelig høgskole. Høgskolen er et «forvaltningsorgan med særskilte fullmakter»[9], og er slik sett tilknyttet staten på samme måte som resten av universitets- og høgskolesektoktoren. KHiO følger universitets- og høgskolelovens hovedmodell med valgt rektor og todelt ledelse.

I resten av dette kapittelet beskriver vi hovedelementene i dagens organisering av KHiO, både de ulike organisasjonsenhetene og -nivåene, med tilhørende roller og ansvar.

Skillet mellom organisering/organisasjonsstruktur med avdelinger og seksjoner, roller og ansvar, og styringsstruktur, med årlige tildelingsbrev fra ansvarlig departement (Kunnskapsdepartementet), mål- og resultatstyring, risikoanalyser, budsjett, handlingsplaner og rapportering, vil i praksis fremstå som overlappende. Vi har i dette beskrivende kapittelet valgt å holde på skillet mellom organisering og styring ved først å beskrive organiseringen, og deretter, i kapittel 3.6, KHiOs styringsstruktur og virksomhetsstyring. I analysene og vurderingene som følger fra kapittel 4 og utover er dette skillet beholdt, men vi har samtidig forsøkt å tydeliggjøre samspillet mellom styring og organisering og hvilke faktorer vi har ansett som vesentlige.

3.1.1 Organisasjonskart

Virksomheten er organisert med et styre, delt ledelse mellom rektor og direktør, og med seks fagavdelinger for de ulike studieretningene og fem fagseksjoner for de administrative felles-funksjonene, eller fellestjenestene.[10]



Figur 3.2 Organisasjonskart for KHiO. Kilde: KHiOs nettside

[9] For en nærmere beskrivelse av statlige organisasjons- og tilknytningsformer, se DFØ 2018-8 Organisasjonsformer i offentlig sektor. En kartlegging.
[10] Kilde: KHiOs nettside og Delegasjonsreglementet

Høgskolestyret, eller **Styret**, er det øverste organet ved KHiO. Det har ansvar for at den faglige virksomheten holder høy kvalitet og for at institusjonen drives effektivt og i overensstemmelse med de lover, forskrifter og regler som gjelder, og de rammer og mål som gis av overordnet myndighet. Styret rapporterer til Kunnskapsdepartementet.

Videre har skolen tre ledernivå, med delt ledelse mellom rektor og direktor på nivå én, der **Rektor** har det overordnede ansvaret for å lede den faglige virksomheten ved KHiO. **Direktøren** er øverste leder for den samlede administrative virksomheten og økonomiforvaltningen, innenfor de rammene som blir satt av Kunnskapsdepartementet og styret. Direktøren er sekretær for styret.

3.1.2 Fagavdelingene

Avdeling design har fagansvar for utdanning innen fagområdene grafisk design, illustrasjon, klesdesign, kostymedesign, interiørarkitektur og møbeldesign.

Avdeling kunst og håndverk har fagansvar for utdanning innen fagområdene tekstil, grafikk og tegning, keramikk, kunst og offentlige rom, samt metall og smykkekunst.

Avdeling Kunstakademiet har fagansvar for utdanning innen fagområdet billedkunst og arbeider på tvers av medium, disipliner og tilnærminger og behandler formale og materielle problemstillinger i tillegg til postkonseptuelle, sosiale og politiske spørsmål.

Avdeling Teaterhøgskolen har fagansvar for utdanning av skuespillere og regissører, og fordyping i skuespillerfag, regi, scenetekst og scenograf.

Avdeling dans har fagansvar for utdanning av koreografer og dansere innenfor samtidsdans, klassisk ballett og jazzdans og i tillegg praktisk-pedagogisk utdanning innenfor dans.

Avdeling Operahøgskolen har fagansvar for utdanning innen opera, sang- og scenefag, med stor vekt på sceniske produksjoner.

3.1.3 Fagseksjonene

Seksjon for virksomhetsstyring har ansvar for økonomi med budsjett, regnskap og planprosess, prosjektledelse og koordinering og arkiv. Organisert med ett team: økonomi og lønn.

Seksjon for studium, forsking og formidling har ansvar for studieadministrasjon med opptak og studieplaner, forskingsadministrasjon med stipendiatprogram og kunstnerisk utviklingsarbeid, bibliotektjenester og kommunikasjon med forskings-, utdannings- og formidlingsprogram om høgskolens fagområde og aktiviteter. Seksjonen er organisert i fire team.

Seksjon for service, brukerstøtte og infrastruktur har ansvar for servicesenteret, herunder resepsjonstjenester og posthandtering. Videre drift av høgskolens bygningsmasse, utvikling, drift og brukerstøtte av skolens IT-løsninger, beredskap, informasjonssikkerhet, renhold og utstyrslager. Seksjonene er organisert i tre team: drift og utlån, renhold og IT.

Seksjon for teknisk produksjon har ansvar for alle verksteder med bistand til fagutdanningene og produksjoner på de visuelle fagene og scener med teknisk bistand til produksjoner på scenekunstfagene. Seksjonen er organisert med to team: sceneteknisk og verksteder.

Seksjon for HR er en midlertidig opprettet seksjon som ble etablert høsten 2021 ved at HR-funksjonene ble trukket ut av seksjon for virksomhetsstyring. Seksjonen har ansvar for personal og organisasjon.

3.1.4 Råd og utvalg

Læringsmiljøutvalg
Læringsmiljøutvalget skal delta i planlegging av tiltak vedrørende læringsmiljø, og følge utviklingen i spørsmål som angår studentenes sikkerhet og velferd. Utvalget rapporterer direkte til styret, og består av studenter (studentrådsmedlemmer), ansatte ved avdelingene, inkludert prorektor for utdanning og ansatte med administrative roller.

Klagenemnd
Klagenemnda skal behandle klager vedrørende en rekke forhold, blant annet formelle feil ved opptak, tildeling av grad eller vitnemål, formelle feil ved eksamen mfl. Nemda består av representanter for de ansatte og studentene. Nemda rapporterer til styret. Klagenemdas vedtak i klagesaker kan ikke påklages.

Utvalg for likestilling og mangfold
Utvalget ble etablert i 2019 og målet var å være pådriver og inspirator i arbeidet med likestilling og mangfold for ansatte og studenter ved KHiO, herunder å levere en handlingsplan som gjør det mulig for KHiO å arbeide med alle de ulike områdene som er dekket av likestillings- og diskrimineringsloven. Utvalget er bredt sammensatt med ti representanter fra alle KHiOs avdelinger og seksjoner, i tillegg til seks representanter fra studentene. Utvalget suppleres med ett eksternt medlem med særlig kompetanse på dette området, og er ledet av prorektor for utdanning og rektor. Utvalget rapporterer til styret.

Utdanningsutvalg
Utdanningsutvalget er rektors rådgivende fagstrategiske organ i saker som gjelder utdanningsfeltet. Det er sammensatt av ansatte i undervisnings- og forskerstillinger, studentrepresentanter og ledes av prorektor for utdanning, og skal blant annet gi råd om strategi og handlingsplan for kvalitet i utdanning. Det skal også gi råd om gode arenaer for faglig dialog om undervisnings- og vurderingsformer.

Programråd
Programråd ligger til hver avdeling og består av ansatte i undervisnings- og forskningsstillinger, og er opprettet for å imøtekomme Studietilsynsforeskriften om tydelig ledelse av studieprogram. Hensikten bak programrådene er at de skal være en arena for å skape sammenheng og helhet i studieprogram, ved å legge til rette for gode arenaer for å diskutere studieprogrammets utvikling slik at programmets fagmiljø blir engasjert og føler eierskap til programmet. Rådene har også et sørge-for-ansvar, ved at de skal sørge for at læringsutbyttebeskrivelsene blir et nyttig faglig verktøy som ligger til grunn for undervisnings- og vurderingsformer.

Forskningsutvalget
Forskningsutvalget er rektors rådgivende fagstrategiske organ i saker som gjelder kunstnerisk utviklingsarbeid, forskning og doktorgradsutdanning. Utvalget ledes av prorektor og består av ansatte i utdannings- og forskerstillinger (avdelingenes lokale forskningsledere) og to stipendiater. Utvalget skal blant annet gi rektor råd om utforming av strategi og handlingsplan for kvalitet i kunstnerisk utviklingsarbeid og forskning og også råd om faglige standarder for kvalitet i kunstnerisk utviklingsarbeid og forskning. Videre skal utvalget blant annet gi råd om faglige standarder for godt forskningsmiljø og -kultur på institusjonsnivå, som supplerer avdelingenes lokale arbeid med forskningsmiljø, samt ivareta programrådsansvar for doktorgradsprogrammet iht. kvalitetssystemet.

Ansettelsesutvalget

Utvalget er ansettelsesorgan for undervisnings- og forskerstillinger, herunder stipendiatstillinger, men ikke faglig-administrative stillinger. Rektor er utvalgets leder og det omfatter høgskole-direktøren, ett styremedlem oppnevnt av styret, en studentrepresentant oppnevnt av studentrådet og to ansattrepresentanter i undervisnings- og forskerstilling oppnevnt av fagorganisasjonene.

Felles redelighetsutvalg

Redelighetsutvalget er et felles rådgivende forskningsetisk organ for de fire samarbeidende institusjonene (Arkitektur- og designhøgskolen i Oslo, Kunsthøgskolen i Oslo, MF vitenskapelig høyskole for teologi, religion og samfunn og Norges musikkhøgskole.) Redelighetsutvalget er et faglig uavhengig organ og kan ikke instrueres i utøvelsen av sine faglige oppgaver. Redelighets-utvalget skal blant annet foreslå retningslinjer for behandling av saker om mulige brudd på anerkjente forskningsetiske normer, og gi råd i saker som berører etiske problemstillinger som en eller flere av de samarbeidende institusjonene legger fram for utvalget. Utvalget ledes av ekstern leder med juridisk kompetanse, oppnevnt i fellesskap av rektorene ved de samarbeidende institusjonene, og består av ansatte og stipendiater fra de fire samarbeidende institusjonene.

Felles skikkethetsnemnd

Skikkethetsnemden er felles med Norges musikkhøgskole. Formålet med nemden er ved behov (ved begrunnet tvil) å foreta skikkethetsvurdering om studenten har de nødvendige forutsetninger for å kunne utøve yrket. Forskrift gir nærmere vurderingskriterier for og regler om skikkethets-vurderingen. Nemden består av faglige ledere fra de to institusjonene, representanter fra praksisfeltet, studentrepresentanter og et eksternt medlem med juridisk embetseksamen.

Råd for samarbeid med arbeidslivet (RSA)

Rådet skal utarbeide forslag til strategi for KHiOs løpende samarbeid med arbeidslivet, herunder vurdere og gi råd om ivaretagelse og utvikling av ordninger som styrker KHiOs løpende kontakt med arbeidslivet. Rådet ledes av rektor eller prorektor, og består av en ansatt ved avdelingene, to studentrepresentanter og fem, seks medlemmer fra arbeidslivet og arbeidslivets parter. Rådet rapporterer til styret, men har ikke vært aktivt under pandemien.

3.2 Bakgrunn og mål for dagens administrative organisering

3.2.1 Bakgrunn for omorganisering av fellesfunksjonene i 2018

Bakgrunnen for omorganisering av administrasjonen, eller fellesfunksjonene ved KHiO fra august 2018, var dels vedtaket av en ny strategi for perioden 2017-2022, dels en erkjennelse av at rammebetingelsene i hele U&H-sektoren var i endring.[11]

«Kravene til kvalitet skjerpes, konkurransen mellom institusjoner nasjonalt og internasjonalt øker og det er økte krav til effektivitet. I mandatet til prosjektgruppa er det fremhevet at ny strategi og endrede rammebetingelser gjør det nødvendig å vurdere om organiseringen av felles-administrasjonen er hensiktsmessig for å utføre de driftsmessige, administrative og fagadministrative oppgavene ved KHiO. Det er forutsatt at organiseringen av KHiO skal sikre at faglige, administrative og tekniske medarbeidere og ressurser organiseres og brukes slik at de støtter opp om kjernevirksomheten – studieprogrammene, kunstnerisk utviklingsarbeid og forskning og formidling».[12]

[11] Organisering av fellesadministrasjonen – støtte opp om studier, kunstnerisk utviklingsarbeid og formidling. Prosjektgruppas rapport 12. oktober 2017

[12] Ibid. side 4.

Daværende organisering hadde i all hovedsak vært uforandret og bestått av seks seksjoner[13] siden tidlig 2000-tallet. Prosjektgruppen som utredet forslagene om tre ulike modeller for den administrative organiseringen, påpekte flere svakheter ved daværende organisering uavhengig av ny strategi og endringer i rammebetingelsene. Noen av innvendingene mot organiseringen i seks seksjoner var at servicefunksjonene i for stor grad ble spredt på flere organisatoriske enheter, og at dekaner, ansatte i undervisnings- og forskerstillinger og studenter selv måtte kontakte og koordinere ressursene. Videre ble det trukket fram at daværende organisering bidro til svak samhandling, med mange oppgaver som ble sendt frem og tilbake, uten at de ble løst og kvittert ut. Også arbeidsmiljøundersøkelsene (ARK-undersøkelsene) fra 2014 og 2016 synliggjorde at omfanget av oppgaver som ble sendt mellom seksjonene uten å bli landet, var en svakhet ved organiseringen. Eksempler prosjektgruppen nevner for denne typen saker var blant annet markedsføring av studier/studentrekruttering, administrativ oppfølging av stipendiater, studenters tilgang til fellesverksteder, utstillingsproduksjon/galleribruk, rombooking, og arrangementsteknisk bistand.[14]

3.2.2 Vurderte fordeler og ulemper ved valgt organisering i 2018

Nåværende organisering ble fremforhandlet med de tillitsvalgte i november, og signert i desember 2017, for så å bli iverksatt fra august 2018. Modellen, som bygget på prosjektgruppens forslag B, hadde fire seksjoner, en organisering som varte frem til høsten 2021. Dagens organisering, som riktignok er midlertidig, har fem seksjoner, i og med at HR-funksjonen er trukket ut av seksjon for virksomhetsstyring. Den midlertidige administrative organisering har slik sett mange likhetstrekk med prosjektgruppens forslag C fra 2017, som bestod av fem seksjoner. Ved omorganiseringen i 2018 var IT-funksjonen delt i en gruppe for brukerstøtte, lagt til Service, brukerstøtte og infrastruktur (SBI) og en gruppe for infrastruktur og utvikling under Virksomhetsstyring. Vinteren 2019 ble gruppen for infrastruktur tatt ut av Seksjon virksomhetsstyring og hele IT-fagfeltet samlet under seksjon SBI.

Målet og ambisjonene for en ny fellesadministrasjon var at den[15]

- *opptrer effektivt og enhetlig og i samsvar med de regler og rammebetingelser som gjelder for vår virksomhet (compliance)*
- *opptrer samordnet overfor ansatte og studenter og omverdenen*
- *har ressurseffektive og transparente arbeidsformer*
- *har, bruker og utvikler relevant kompetanse, både spesialist- og generalistkompetanse*
- *kjennetegnes av samarbeid, løsningsorientering og «vi-holdning» for hele skolen*
- *kjennetegnes av profesjonell holdning, relevante og kvalitativt gode leveranser, serviceinnstilling og fleksibilitet*
- *kjennetegnes av klar ansvars- og rolleforståelse*
- *kjennetegnes av godt arbeidsmiljø og drøftingskultur*
- *kjennetegnes av god informasjonsflyt*

Gitt disse ambisjonene ble formålet til grunn for den valgte organiseringen formulert som:[16]

- *Samle ansvarsområder som funksjonsmessig henger sammen og der samarbeid og koordineringer er nødvendig for å sikre at organisasjonen utvikles og at virksomhetsstyringen og -støtten henger godt sammen.*

[13] Studier og forskning, Økonomi og infrastruktur, Bibliotek og arkiv, Teknisk produksjon, Personal og organisasjon, Kommunikasjon og service.

[14] Organisering av fellesadministrasjonen - støtte opp om studier, kunstnerisk utviklingsarbeid og formidling. Prosjektgruppas rapport 12. oktober 2017. Side 11.

[15] Organisering av fellesadministrasjonen – forhandlingsgrunnlag. 12. november 2017, s.4

[16] Ibid. s. 5

- *Utnytte ressursene mer effektivt ved at tilgjengelig kapasitet og kompetanse kan planlegges og brukes bedre og slik at ansatte kan få mulighet til å bidra med kunnskap og tid innenfor flere områder.*
- *Styrke arbeidet med å utvikle og implementere nye systemer og arbeidsmåter (f.eks. digitalisering, ressursstyring (økonomi, tidsstyring/arbeidsplanlegging, arbeidsflyt), utarbeide kunnskapsgrunnlag for beslutninger osv.), slik at løpende drift blir effektiv, forutsigbar og støttende for skolens årshjul.*
- *Plassere ansvar for oppgaver som i dag ikke utføres og som det vil være behov for å bygge kapasitet og kompetanse til å utføre.*

Felles for prosjektgruppens tre alternative modeller var etablering av et servicesenter. I dagens organisering ligger det under seksjon for Service, brukerstøtte og infrastruktur. Det skal være et servicetorg og resepsjonstjeneste (felles kontaktpunkt) for studenter, ansatte og besøkende.

Utgangspunktet for servicetorget var blant annet den fragmenterte oppgaveløsingen og sakene som ble «sendt frem og tilbake». Begrunnelsen for et servicetorg som en organisatorisk løsning var en antakelse om at en felles ledelse av servicefunksjonene ville gjøre det enklere å utføre felles planlegging og koordinering for «kritiske» perioder ved studieårets oppstart og avgang. Tanken var at servicesenteret ville ha en viktig rolle som førstelinje for en rekke praktiske spørsmål og ville kunne utvikle svar på «ofte stilte spørsmål». Husets ulike bestillinger av smått og stort kunne samles og effektueres fra Servicesenteret. Videre var intensjonen at det kunne utvikles felles systemer for hvordan avdelinger og seksjoner skulle melde inn sine behov for bistand og det kunne skapes forutsigbarhet både for de som skulle motta tjenesteleveranser og de i administrasjonene som skulle levere tjenestene.[17]

Et annet trekk ved den valgte organiseringen i 2018 var at de sentrale virksomhetsstyrings-oppgavene ble samlet i én seksjon. *«Denne seksjonen blir en viktig støttefunksjon for direktøren i styringen av høgskolen».*[18] Samtidig ble det i forhandlingsgrunnlaget trukket frem flere ulemper ved den foreslåtte organiseringen av seksjon for virksomhetsstyring. Blant annet at så vidt forskjellige oppgaver som arkivet og postmottak, økonomi og HR ble lagt i samme seksjon. Altså en sammensetting av seksjonen med stort sprik i oppgavene, fra strategiske og komplekse oppgaver til svært operative tjenesteleveranser. Videre ble det også trukket frem som en ulempe at virksomhetsstyringsseksjonen måtte hente kompetanse og ressurser fra seksjon for service og brukerstøtte i arbeidet med innføring av ny teknologi, herunder i virksomhetskritiske digitaliseringsprosesser.

Ved KHiO var man klar over at omorganiseringer som regel viser seg å være krevende endrings-prosesser. I forhandlingsgrunnlaget for valgt modell ble det beskrevet flere risikoer for at ny organisering av de administrative fellestjenestene kunne mislykkes, blant annet:[19]

- *Nye seksjonsgrenser skaper nye «siloer» – man flytter bare grensene*
- *Seksjonene blir introverte i omstillingen og resultatene uteblir, eller merkes ikke av resten av organisasjonen*
- *Fellesadministrasjonen blir «topptung»*
- *Det er motvilje mot en del av endringene – manglende motivasjon og vilje*
- *Det blir for dyrt – vi klarer ikke å spare inn i tide (digitalisering koster, og det er vanskelig å planlegge for turnover).*

[17] Organisering av fellesadministrasjonen – forhandlingsgrunnlag. 12. november 2017.
[18] Organisering av fellesadministrasjonen – støtte opp om studier, kunstnerisk utviklingsarbeid og formidling. Prosjektgruppas rapport 12. oktober 2017. s. 18
[19] Organisering av fellesadministrasjonen – forhandlingsgrunnlag. 12. november 2017. s. 10

- *Modellen forutsetter noe splitting av utvikling og drift (for eksempel ikt og arkiv) – det skaper nye samordningsbehov*
- *Det er ikke kultur for og erfaring med omorganisering – det kan virke truende og skape dårlig arbeidsmiljø*
- *Det er tatt for lite i – en organisasjonsjustering vil ikke være tilstrekkelig til å få til endringer*

3.3 Roller og ansvar – nærmere om KHiOs ledelse[20]

3.3.1 Styret

Styret er som nevnt skolens øverste organ. Det har ansvar for at den faglige virksomheten holder høy kvalitet og for at institusjonen drives effektivt og i overensstemmelse med de lover, forskrifter og regler som gjelder, herunder de rammer og mål som gis av overordnet myndighet. Styret rapporterer til Kunnskapsdepartementet.

Styret ledes av rektor i rollen som styreleder, og styret består for øvrig av fire representanter oppnevnt av Kunnskapsdepartementet, tre representanter fra faglig tilsatte og én representant fra teknisk administrativt tilsatte, og to representanter fra studentene. Høgskoledirektøren er styrets sekretær.

Alle beslutninger ved institusjonen truffet av andre enn styret, treffes etter delegasjon fra styret og på styrets ansvar.

Styrets oppgaver er flere, men en av de viktigste er at styret skal trekke opp strategien for institusjonens utdannings- og forskningsvirksomhet og annen faglig virksomhet og legge planer for den faglige utvikling. Videre skal styret som del av virksomhetsstyringen fastsette mål- og resultatkrav og har ansvaret for at institusjonens økonomiske ressurser og eiendom disponeres i henhold til regler og bestemmelser gitt av overordnede myndigheter. Ikke minst skal styret føre tilsyn med den daglige ledelse av virksomheten, herunder fastsette instruks for institusjonens daglige ledelse. Og – relevant i lys av den foreliggende evalueringen av KHiO – styret fastsetter virksomhetens interne organisering på alle nivåer. Styret har videre tilsettingsmyndighet for stillingene høgskoledirektør, prorektor, dekan og seksjonssjef.

Det foreligger etter høgskoleloven en styringsinstruks som blant annet legger til grunn at rektor og prorektor utgjør KHiOs øverste faglige ledelse. Direktør har ansvar for den samlede administrative virksomheten. Videre legger styreinstruksen til grunn at «*Kunsthøgskolen i Oslo legger vekt på å ha klare og oversiktlige beslutningsprosesser som kan bidra til et helhetlig fokus på økt kvalitet og effektivitet i så vel faglige som administrative saker.* ***Det fordrer tett og godt samspill mellom faglig og administrativ ledelse på alle nivåer. Rektor og direktør har et felles ansvar for å sikre godt og effektivt samspill på øverste nivå og for å legge til rette for velfungerende samarbeid***» (vår utheving).[21]

3.3.2 Rektoratet

Rektor har på styrets vegne det overordnede ansvar for og ledelse av institusjonens virksomhet og fører tilsyn med denne. Rektor rapporterer til departementet (som styreleder) og til styret. Rektor er også styrets leder.

Rektor har rett til å delta i møter i alle institusjonenes styrer og utvalg, og avgjør saker i det omfang disse ikke kan utsettes til styret kan komme sammen i møte. Rektor kan også gis fullmakt til å avgjøre løpende saker som bør avgjøres før neste ordinære styremøte, og som ikke anses som viktige nok til at ekstraordinært møte innkalles.

[20] Delegasjonsoversikt pr 09.08.2021
[21] Delegasjonsoversikt pr 09.08.2021, s. 1

Rektor skal på vegne av styret særlig bidra til å ivareta styrets ansvar for at den faglige virksomheten holder høy kvalitet. Rektor skal i den forbindelse legge vekt på å utøve ledelse i forhold til den faglige virksomheten, blant annet ved å fungere som inspirator og initiativtaker, men også ved å følge opp eventuell kvalitetssvikt. Rektor skal videre særlig bidra til å ivareta styrets ansvar for å trekke opp strategien for institusjonens utdannings-, KU-, forsknings- og formidlingsvirksomhet og annen faglig virksomhet ved å drive fram og utvikle slike strategier.

Rektor skal i sitt arbeid bruke direktør og administrasjonen aktivt som tilrettelegger, bidragsyter og iverksetter.

Prorektor for utdanning rapporterer til rektor og er rektors stedfortreder. Prorektor delegeres myndighet fra rektor.

Prorektor for forskning delegeres myndighet fra rektor og rapporterer også til rektor. Viktige oppgaver er strategisk og faglig utvikling av kunstnerisk utviklingsarbeid og forskning, sammen med ledergruppen. Videre har prorektor for forskning programansvar for doktorgradsprogrammet, og ansvar for kvalitet i doktorgradsprogrammet i samråd med programrådet.

3.3.3 Høgskoledirektør

Direktøren er øverste leder for den samlede administrative virksomheten og økonomiforvaltningen, innenfor de rammene som blir satt av Kunnskapsdepartementet og styret. Direktøren er sidestilt med rektor (leder nivå 1) og rapporterer til styret. Direktøren er videre sekretær for styret og skal, etter samråd med rektor, forberede og gi tilrådning i de saker som legges fram for dette. Direktøren er også, personlig eller ved en av sine underordnede, sekretær for de øvrige styringsorganer ved institusjonen.

Direktøren har et omfattende operativt ansvar, og er blant annet ansvarlig for iverksetting av de vedtak som treffes i institusjonens styringsorganer, og for disponering av ressurser og eiendom i samsvar med de vedtak som er gjort av styret. Direktør skal også forberede og legge til rette for styrets arbeid, herunder sørge for at det foreligger et godt opplyst saksframlegg som grunnlag for beslutninger og vurderinger i styret og andre styringsorganer. Saksframlegg til styret skal gjøres etter samråd med rektor. Direktøren skal også bistå, forberede og legge til rette for rektoratets arbeid og oppgaver, samt skal sørge for gode samarbeidsrelasjoner med tjenestemanns-organisasjonene.

Direktør skal holde rektor løpende informert om saker og aktivitet i administrasjonen, og skal rådføre seg med rektor i alle saker av betydning. Videre skal direktøren ivareta regelmessig kontakt og dialog med avdelingene som ledd i den løpende drift av skolen, og for å forberede og gjennomføre beslutninger.

Fagdirektør – utdanning og forskning

Fagdirektøren inngår i Høgskoledirektørens stab og har som oppgave å støtte høgskoleledelsen når det gjelder forvaltningsoppgaver innen utdannings- og forskningsområdet og deltar i saks-forberedelse, analyse- og utredningsoppgaver. Stillingen har ikke personalansvar, men skal samarbeide med rektorat og direktør, samt teamlederne i seksjon for studie, forskning og formidling. Stillingen som fagdirektør er midlertidig i påvente av organisasjonsevalueringen og ev. påfølgende organisatoriske endringer.

3.3.4 Dekan

Dekanene er ledere på nivå to, og rapporterer til rektor i faglige saker og til direktør i økonomiske og administrative saker. Dekanen har videre et samlet faglig, økonomisk og administrativt ansvar for avdelingen. Det innebærer blant annet overordnet faglig og administrativ ledelse innen avdelingen. Det vil si at de blant annet har budsjettansvar (anvisningsmyndighet) og personal-

ansvar, herunder tilsetting i midlertidige stillinger etter fullmakt. De har også blant annet godkjenningsansvar for revisjoner av studieprogrammer, av innstillingskomiteer/opptakskomiteer til studieopptak og vedtak av opptak av studenter. Dekanene har ansvar for kvalitetssikring av undervisning, forskning og formidling.

Lokal forskningsleder

Alle avdelingene har etablert en funksjon som lokal forskningsleder, som rapporterer til dekan. Forskningsleder har ikke personalansvar, men ansvar for fagspesifikk forskningskvalitet i samråd med dekan. Den lokale forskningslederen kan også være medlem i faglige, kollegiale organ på institusjonsnivå med mandat innen forskning og forskerutdanning, blant annet Utdanningsutvalg, Forskningsutvalg og Programråd i avdelingene. Lokal forskningsleder kan også fungere som fagfellestøtte ved eksterne søknader, og yte støtte til dekan i forbindelse med utlysning av og tilsetting i stipendiatstilling ved avdelingen.

Programkoordinator og programansvarlig

Alle avdelingene, bortsett fra avdeling Dans, har administrativt tilsatte programkoordinatorer, med administrativt ansvar for studieprogram. Programkoordinator rapporterer til dekan og samarbeider med avdelingens programråd. Avdeling Dans har faglig tilsatte programansvarlige per studieprogram, i alt seks studieprogram. De seks programansvarlige rapporterer til dekan og har ansvar for programmets faglige og pedagogiske innhold, samt noen administrative oppgaver.

Programkoordinator og programansvarlig deltar i programrådene og forbereder sakene for rådet. Programansvarlig og programkoordinator har blant annet ansvar for helhet og sammenheng i studieprogrammet (programmene) i samarbeid med fagkollegiet, og slik sett sikre faglig kvalitet på og faglig utvikling av programmet. Programkoordinator og programansvarlige har også det faglige ansvaret for undervisningsplan og timeplan, herunder sikre god kobling mellom studieplan, læringsutbyttebeskrivelser og undervisnings- og vurderingsformer. Rollen skal også bistå dekanen med å fordele og følge opp fagansattes undervisningsoppgaver. Programansvarlig har delegert budsjettansvar for studieprogrammet (attestasjonsansvar).

3.3.5 Seksjonsleder

Seksjonslederne er ledere på nivå tre og rapporterer til høgskoledirektør. Slik sett er de ikke likestilt med dekan, noe et par informanter mente var tilfellet. De har delegert budsjettansvar (anvisningsmyndighet) og personalansvar for seksjonen.

Seksjonsleder har et særlig ansvar for å utvikle samarbeid og koordinering, effektivitet, system-/metodeutvikling og nye oppgaver og tjenesteleveranser i sin seksjon. Seksjonsleder har for sine administrative oppgaver ansvar for samarbeid og koordinering med dekaner og øvrige seksjonsledere. Seksjonene er inndelt i team, og teamleder rapporterer til seksjonsleder (se under).

Teamledere

Teamlederne har ansvar for den daglige, operative ledelsen av teamene og fordeler de utviklingsoppgaver som seksjonsleder legger/delegerer til teamene. Teamleder har den daglige arbeidsledelse og faglig oppfølging av medarbeiderne i teamet. Teamleder skal også bidra til at seksjonens team samarbeider godt på tvers.

Teamleder er en funksjon, ikke et selvstendig stillingsnivå i organisasjonskartet. Teamleder har ikke personalansvar for teamets ansatte, men kan disponere fagmidler, etter delegasjon fra seksjonssjef. Teamleder rapporterer til seksjonsleder, og inngår i seksjonsleders ledergruppe.

3.3.6 Ledergrupper

Rektoratsmøter

Består av rektor og de to prorektorene. Rektoratet møtes hver andre uke, ut fra egen saksliste. Rektoratets møter har karakteren av et kollegialt forum der sakene primært er drøftende, avklarende og informerende, mer enn formelt besluttende og saksforberedende.

Rektor-direktørmøte

Rektor-direktørmøte består i tillegg til rektor og direktør av de to prorektorene og fagdirektør. De har møte annenhver uke, med utgangspunkt i referat fra forrige møte og ny saksliste. Alle kan melde inn saker i forkant og møtet tar ofte opp saksfremlegg som har vært opp i ledermøte (se under).

Ledermøte

Ledermøtet består av rektor, de to prorektorene, høgskoledirektøren, dekanene og fagdirektør, til sammen 11 personer. Ledermøtet har møte hver andre uke. Hovedsakstypene i rektors ledergruppe er blant annet forberedelse til styremøter, tildelingsbrev, styresaker, årsregnskap, årsrapport, budsjett, kvalitetsrapport, orientering fra AMU, orienteringssaker, mfl. Alle saker som skal opp i ledermøtet meldes til høgskoledirektøren som i dialog med rektor saksforbereder ledermøtenes dagsorden.

Administrativt ledermøte

Administrativt ledermøte, eller direktørens ledergruppe, ledes av direktøren og består i tillegg av de fem seksjonslederne. Som en midlertidig ordning, blant annet på grunn av en vakant seksjons-lederstilling for studium, forsking og formidling, inngår de fire teamlederne i seksjonen med tildelt midlertidig personalansvar i administrativt ledermøte (teamleder studier, kommunikasjon, bibliotek og forskning). Administrativt ledermøte har samlet ansvar for at oppgaver som krever koordinering og samarbeid på tvers av seksjonene utføres på en planmessig måte. Møtet og seksjonslederne skal utnytte den samlede kompetansen i gruppen og sammen finne løsninger på administrasjonens og seksjonenes og muligheter og utfordringer.

Dekanens ledergruppe

Ved hver avdeling har dekan egen ledergruppe som gjennomgående består av lokal forsknings-leder og programlederne. Dekanenes ledergrupper varierer i størrelse og sammensetning, blant annet ut fra antallet bachelor- og masterstudier, men også organisering av programkoordinator-rollen og fagområdeansvarlige varierer, og at de samme rollene ikke gjenfinnes i alle avdelingene.

Hyppighet i møter og saksomfang varierer noe mellom avdelingene, men i hovedsak er det møter hver og hver andre uke.

Seksjonsleders ledergruppe

Seksjonsleders ledergruppe består i tillegg til seksjonsleder av teamlederne i seksjonen.

Så vidt vi har bragt på det rene er det et fellestrekk for de ulike ledergruppene og møtene at den enkelte gruppe og møte ikke har gjennomført en egen prosess for å avklare hva som er de viktigste oppgavene for ledergruppen/møtet, og hva som er den viktigste merverdien gruppen/møtet skal gi KHiO. For medlemmene i ledermøtet ble det gjennomført en drøfting av dette etter sommeren 2021, men hovedpunktene ble ikke dokumentert.

3.4 Virksomhetsstyring

3.4.1 Etatsstyring og virksomhetsstyring

KHiO er, som nevnt innledningsvis, underlagt Kunnskapsdepartementet som en selvstendig vitenskapelig høgskole. Høgskolen er et «forvaltningsorgan med særskilte fullmakter»[22], og er slik sett tilknyttet staten på samme måte som resten av universitets- og høgskolesektoren. KHiO følger Universitets- og høyskolelovens hovedmodell med valgt rektor og todelt ledelse.

Kunnskapsdepartementet er etatsstyrende departement for universitet og vitenskapelige høgskoler. Noe forenklet kan departementets eier- eller etatsstyring beskrives dels som regelstyring og oppfølging av vedtatte lover, herunder utarbeiding av forskrifter og reglement mv. Dels utøves styringen via mål-, ressurs- og oppgavestyring, formidlet i de årlige tildelingsbrevene, og med oppfølgende etatsstyringsmøter med KHiOs styre og rapporteringskrav (Årsrapport). Kunnskapsdepartementets styring av KHiO følger i all hovedsak strukturer og system tilsvarende de for andre universitet og høgskoler, og er slik sett ikke tema for denne evalueringen. Vi avgrenser derfor vurderingen av styrker og svakheter ved KHiOs styringsstruktur (se kapittel 5) til den interne styringen av KHiO, i faglitteratur og dagligtale omtalt som virksomhetsstyring.

3.4.2 Virksomhetsstyring – fire hovedprosesser

Virksomhetsstyring handler overordnet om god ledelse i kombinasjon med relevante systemer som bidrar til å sikre måloppnåelse og effektiv ressursbruk. Samtidig, i praksis er virksomhetsstyring et stort og ikke helt selvforklarende begrep. Det har overlappende innhold til ledelse (leadership) og til administrasjon (management) og omfatter en rekke fagområder for en virksomhet, blant annet strategi, økonomi, prosessbeskrivelser, standarder, mål- og resultatstyring mfl.

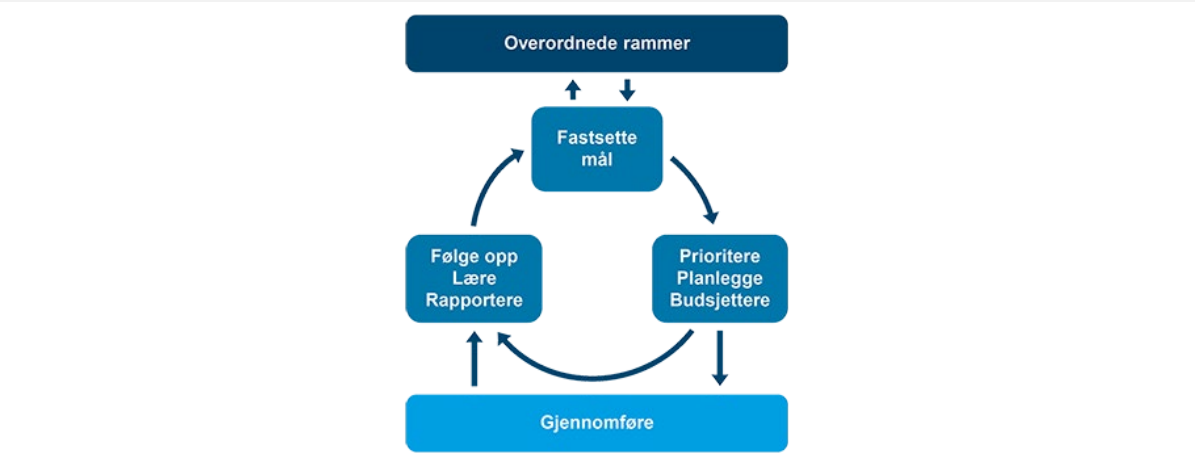
Direktoratet for forvaltning og økonomistyring (DFØ) beskriver de sentrale prosessene i virksomhetsstyringen som

- å fastsette mål
- å prioritere, planlegge og budsjettere ressurser
- å gjennomføre
- å følge opp og rapportere resultater og ressursbruk

og bruke informasjonen til læring og forbedring slik at målene nås på en effektiv måte.[23]

[22] For en nærmere beskrivelse av statlige organisasjons- og tilknytningsformer, se DFØ 2018-8 Organisasjonsformer i offentlig sektor. En kartlegging.

[23] https://dfo.no/fagomrader/etats-og-virksomhetsstyring/virksomhetsstyring/hva-er-virksomhetsstyring



Figur 3.3 Illustrasjon av sentrale elementer i virksomhetsstyringen. Kilde: DFØ

For den videre beskrivelsen av styringsstrukturen ved KHiO legger vi disse hovedprosessene til grunn. Alle hovedprosessene gjenfinnes i KHiOs virksomhetsstyring, noe vi analyserer og drøfter nærmere i kapittel 5.

Figuren over viser de sentrale prosessene i virksomhetsstyringen som trinn i en syklus. I praksis vil disse prosessene overlappe hverandre i tid, og noen ganger også i innhold. Figuren er derfor ikke ment som et årshjul, siden disse prosessene ikke kun gjennomføres sekvensielt, én gang i året.

Hensikten med god virksomhetsstyring i KHiO er å sikre kontroll på at institusjonen drives i samsvar med kravene i loven og samfunnsoppdraget, samt at det er etablert systemer som legger til rette for læring og forbedring. Det forutsetter blant annet at ledelsen prioriterer ressursbruk og ledelsesoppmerksomhet på en hensiktsmessig måte mellom ulike oppgaver. Virksomhetsstyringen skal videre sikre at KHiO leverer aktiviteter og tjenester på en effektiv måte. Både tjenester levert internt, og eksternt, inn mot samfunnsoppdraget.

Organisasjonsmodellen presentert i kapittel 2 (jf. Figur 2.1) illustrerer at ledelsen ved en virksomhet har et særlig ansvar for at virksomhetsprosessene er velfungerende sett opp mot organisasjonenes eksterne leveranser. I vårt faglige perspektiv handler god virksomhetsstyring slik sett både om god ledelse og om summen av verktøy og rutiner ledelsen har til rådighet for å følge opp og kontrollere kjerne- og støtteprosesser i virksomheten. God virksomhetsstyring i praksis forutsetter også at rutiner og retningslinjer som inngår i virksomhetsstyringen er godt kjent i virksomheten for øvrig.

Krav til virksomhetsstyringen

Når det gjelder styringsaktivitetene for å fastsette mål, er det krav til alle statlige virksomheter om å fastsette mål- og resultatkrav innenfor rammen av disponible ressurser og forutsetninger gitt av overordnet myndighet. [24] Samtidig sies det i Økonomireglementet at styring, oppfølging, kontroll og forvaltning må tilpasses virksomhetens egenart samt risiko og vesentlighet.[25] Dette innebærer i praksis en viss grad av frihet, særlig når det gjelder utformingen av mål- og resultatstyringen.

Når det gjelder styringsaktiviteter som omfatter prioriteringer, planlegging og budsjettering, er det et krav at virksomheten skal sikre tilstrekkelig styringsinformasjon og forsvarlig beslutningsgrunnlag.[26]

[24] Reglement for økonomistyring i staten, § 4 bokstav b). Kravet om å fastsette mål og resultatkrav fremgår også av bestemmelser om økonomistyring i staten punkt 2.2 bokstav b, mens det av punkt 2.3.1 fremgår at virksomhetens ledelse har ansvaret for å utarbeide strategier med ettårig og flerårig perspektiv tilpasset virksomhetens egenart.

[25] Reglement for økonomistyring i staten, § 4

[26] Reglement for økonomistyring i staten, § 4 bokstav c)

Videre skal virksomhetene innenfor sitt ansvarsområde planlegge med både ettårig og flerårig perspektiv for å sikre at fastsatte mål og resultatkrav oppnås på en effektiv måte.[27] Dette kravet er også nedfelt i bestemmelser om økonomistyring i staten, ved at planene skal dokumenteres gjennom interne styringsdokumenter. For å dokumentere virkningen av vesentlige forhold i planene skal det fastsettes styringsparametere som er mest mulig stabile over tid.[28]

Overordnet har virksomhetens ledelse ansvaret for å gjennomføre aktiviteter i tråd med Stortingets vedtak og forutsetninger og fastsatte mål og prioriteringer fra departementet.[29]

Videre stilles det krav om at alle virksomheter skal etablere internkontroll, og at internkontrollen primært skal være innebygd i virksomhetens interne styring.[30]

Virksomhetene skal rapportere om måloppnåelse og resultater internt og til overordnet myndighet.[31]

Virksomhetens ledelse har ansvaret for å sørge for oppfølging, blant annet resultat- og regnskaps-rapportering[32]. For å følge opp aktiviteter og resultater, må ledelsen sørge for at virksomheten har nødvendig styringsinformasjon og beslutningsgrunnlag.[33]

Fagtema og metoder i virksomhetsstyringen

Det finnes en rekke fagområder innenfor virksomhetsstyring, med tilhørende modeller og organisasjons- og virksomhetsstyringsforståelser. Det følgende gir en oversikt for de vesentligste fagområdene, også sett opp mot virksomhetsstyring i staten. Oversikten vil utgjøre en begreps-messig og faglig ramme for vurderingen av styrker og svakheter ved KHiOs styringsstruktur og hvordan virksomhetsstyringen bygger opp om skolens hovedvirksomhet (se kapittel 5). Oversikten er gjort med utgangspunkt DFØs fire hovedprosesser (se Figur 3.3).

Overordnede rammer

- Lover og regler
- Samfunnsoppdrag/formål
- Prop. 1 S og årlig Tildelingsbrev

Fastsette mål

- Strategi
- Mål- og resultatstyring (styringssystem)
    - Mål, styringsindikatorer, resultatkrav/måltall, datafangst og formidling
    - Risikoanalyse av måloppnåelse
- Kvalitetssystem

Prioritere, planlegge og budsjettere

- Økonomimodell
- Budsjett
- Prosesstyring (Kvalitetssystem)/Ledelsesprosesser i «årshjulet»

[27] Reglement for økonomistyring i staten, § 9 bokstav a)
[28] Bestemmelser om økonomistyring i staten, punkt 2.2 bokstav b og c, og
[29] Bestemmelser om økonomistyring i staten, punkt 2.2). og punkt 2.3.2)
[30] Bestemmelser om økonomistyring i staten, punkt 2.4
[31] Reglement for økonomistyring i staten, § 9
[32] Bestemmelser om økonomistyring i staten, punkt 2.2 bokstav c)
[33] Bestemmelser om økonomistyring i staten, punkt 2.3.2)

- Analyse
    - Staber/seksjoner og faglige råd/utvalg analyserer kunnskapsgrunnlaget og gir beslutningsgrunnlag og råd til ledelsen
    - Tolking av styringsindikatorer, utredninger, evalueringer og øvrig kunnskapsgrunnlag, blant annet
        - Styringsindikator-skåre
        - Investerings-/utviklingskostnader og FDV-kostnader
        - Gevinstplaner
        - Risiko/ROS-analyser
    - Igangsetting av kunnskapsinnhenting
        - Arbeidsgrupper
        - Utredninger
        - Evalueringer
- Årlige virksomhetsplaner/handlingsplaner
    - Avdelinger og seksjoner

Gjennomføre

- Drift
- Utvikling
    - Oppfølging underveis
        - Prosjektledelse,
        - Porteføljestyring (oppfølging av de vesentlige utviklings-/-forbedringsprosjektene)

Følge opp, lære, rapportere

- Måloppnåelse – Analyser, tolking
- Rapportering basert på kunnskapsgrunnlaget
    - Årlig virksomhetsrapport fra avdelinger og seksjoner
    - Årsrapport til overordnet departement
- Læring basert på kunnskapsgrunnlaget
    - Innspill til og vedtak av nye strategiske initiativ, tiltak for måloppnåelse, endre mål, delmål, resultatmål, avslutte tiltak, studieprogram, rekrutering mfl.
- Formidle

3.4.3 KHiOs styringsstruktur

Strukturen i KHiOs virksomhetsstyringssystem kan beskrives med følgende sentrale prosesser og element:

- Strategi 2017–2022
- Mål- og resultatstyring, herunder årsrapportering til Kunnskapsdepartementet med utgangspunkt i årlige tildelingsbrev
- Kvalitetssystem og studiekvalitet (Kvalitetshåndboken)
- Økonomimodell
- Årlig budsjettering og regnskapsoppfølging
- Planprosess/Årshjul
- Analyse

- Årlige virksomhetsplaner opp mot målbilde
- Årlig virksomhetsrapport fra avdelinger og seksjoner
- Årsrapport til overordnet departement

Vi har ikke gjennomført en revisjon av styringssystemet i streng forstand, noe som heller ikke ligger innenfor denne evalueringen. Videre er vi, som sagt, kjent med at NOKUTs[34] periodiske tilsynsrapport om det systematiske kvalitetsarbeidet ved KHiO i 2021 kom ut med vesentlige, ikke tilfredsstillende merknader. Det sagt – ut fra dokumentgjennomgang og intervjuer er det samtidig ikke noe som tyder på vesentlige avvik opp mot statens krav til virksomhetsstyring når det gjelder helheten og strukturen i styringssystemet. Det er ikke det samme som å konkludere med at styringssystemet fungerer på en god måte, kun en beskrivelse av at de sentrale og vesentlige elementene i styringssystemet er på plass. Styrker og svakheter ved KHiOs styringsstruktur blir drøftet i kapittel 5.

[34] Innstilling fra sakkyndig komite. Kunsthøgskolen i Oslo. Periodisk tilsyn med systematisk kvalitetsarbeid. NOKUT 2021

4 Styrker og svakheter ved dagens organisering

I dette kapittelet behandles følgende problemstillinger:

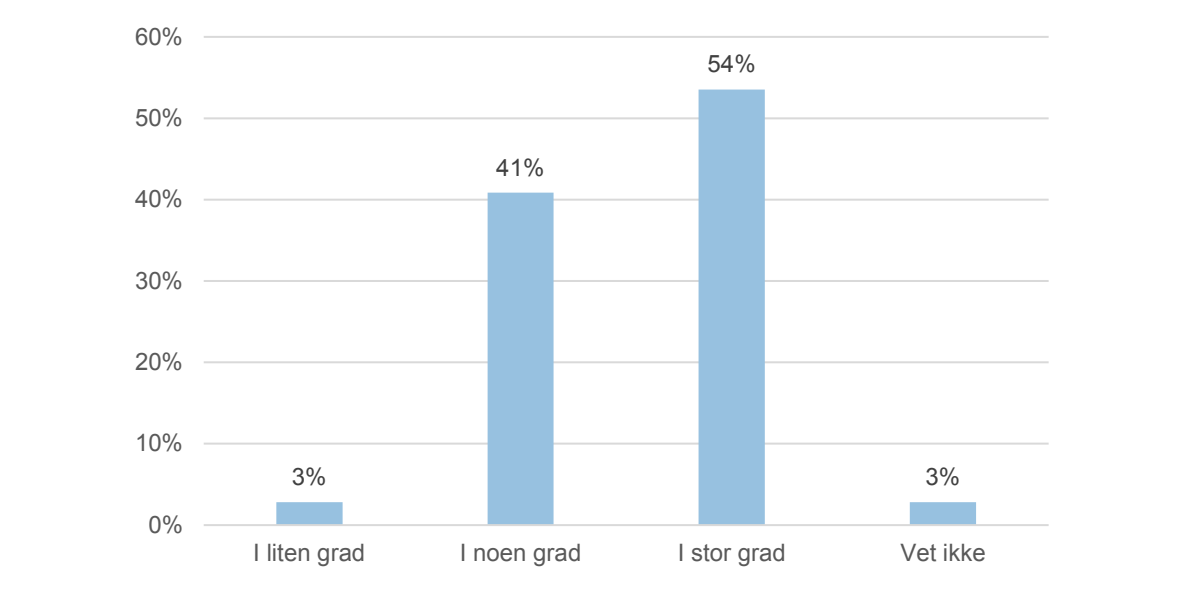
- Hvordan vurderes dagens faglige organisering i seks avdelinger, med arbeidsdeling, samordning og dimensjonering for oppgaveløsning og ivaretakelse av samfunnsoppdrag?
- Hvordan vurderes dagens administrative organisering, med arbeidsdeling, samordning og dimensjonering for oppgaveløsning?
- Hvordan vurderes seksjonslederes kontrollspenn og bruken av teamledere i seksjoner?
- Hvordan vurderes dekaners kontrollspenn?

I kapittelet redegjøres det for hvordan informantene i intervjuene og respondentene i spørre-undersøkelsen vurderer dagens organisering av KHiO og lederspennet til dekaner og seksjons-ledere. I siste avsnitt drøftes funnene.

4.1 Innledende refleksjoner rundt dagens organisering

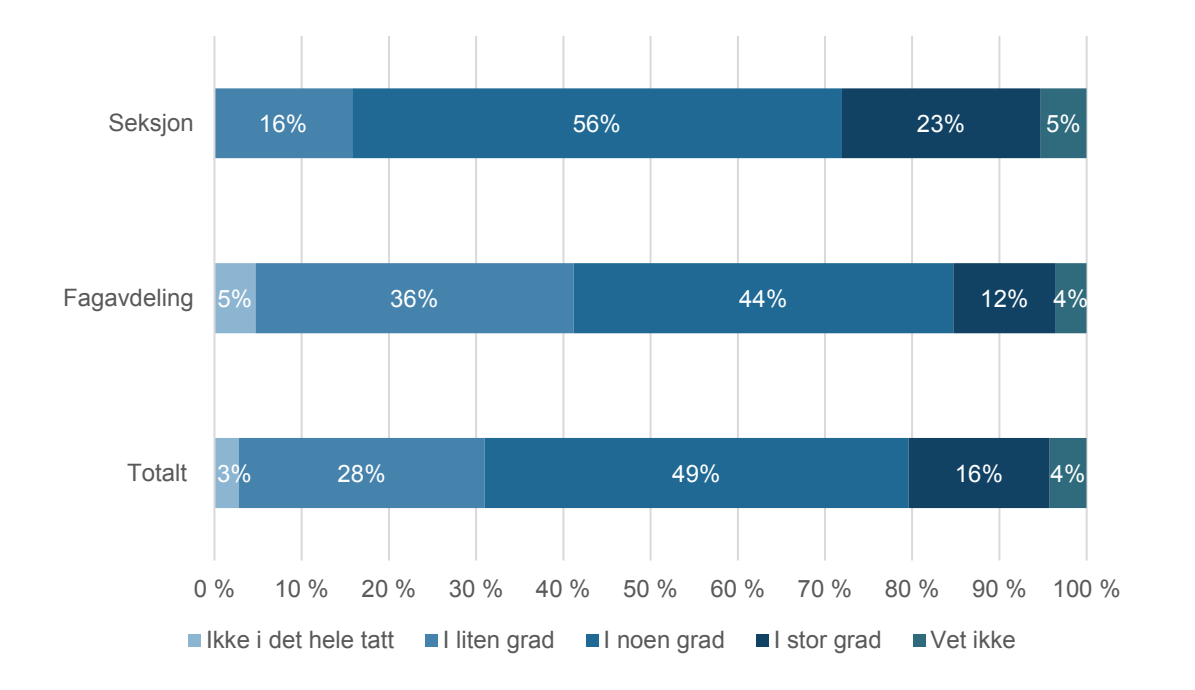
Respondentene i spørreundersøkelsen har en gjennomgående oppfatning om at KHiO leverer på sitt samfunnsoppdrag. I figuren under fremkommer det at 54 prosent oppfatter at KHiO «i stor grad» gjør dette, mens 41 prosent svarer «i noen grad». Kun 3 prosent oppfattet at KHiO «i liten grad» leverer på samfunnsoppdraget.

Figur 4.1 I hvilken grad opplever du at KHiO leverer på samfunnsoppdraget sitt? (n = 142)



For å få et bilde på i hvilken grad respondentene oppfatter at organiseringen understøtter realisering av samfunnsoppdraget, stilte vi i spørreundersøkelsen spørsmålet om hvordan respondentene opplever at dagens organisering bygger opp under skolens hovedaktiviteter. Svarene fremkommer av figuren under.

Figur 4.2 I hvilken grad opplever du at dagens organisering bygger opp under skolens hovedaktivitet (undervisning, utviklingsarbeid, forskning og formidling)? (n = 142)



Nesten to tredeler av respondentene svarer at organiseringen i noen eller stor grad bygger opp under skolens hovedaktivitet. Videre fremkommer det at oppfatningene varierer mellom fag-avdelingene og seksjonene. I seksjonene oppfatter 79 prosent av respondentene at organiseringen i stor eller noen grad bidrar. Tilsvarende tall for fagavdelingene er 56 prosent. Andelen i fagavdelingene som svarer «ikke i det hele tatt» eller «i liten grad» er 41 prosent. Forskjellene i svarene mellom avdelinger og seksjoner er signifikante ($p \leq 0,05$). Det er ingen forskjell mellom heltids- og deltidsansatte, eller fast ansatte og ansatte i åremålsstillinger knyttet til dette spørsmålet.

I intervjuene fremkommer det at styrker ved dagens organisering samlet sett handler om at KHiO er en relativt liten organisasjon hvor det er god kontakt mellom studenter og ansatte og kort vei fra ansatte til ledelsen. At skolen preges av mange dedikerte og faglig dyktige ansatte og engasjerte studenter er også en gjennomgående oppfatning.

Noen trekker frem den todelte linjen som en prinsipiell og potensiell styrke ved organiseringen, selv om flere opplever at organisasjonen i praksis ikke fungerer helt etter intensjonen. En annen litt uutnyttet styrke som fremheves er det potensialet som ligger i selve etableringen av KHiO, og synergiene som kan oppstå mellom 6 tidligere høgskoler og de samlede stabs- og støttefunksjonene.

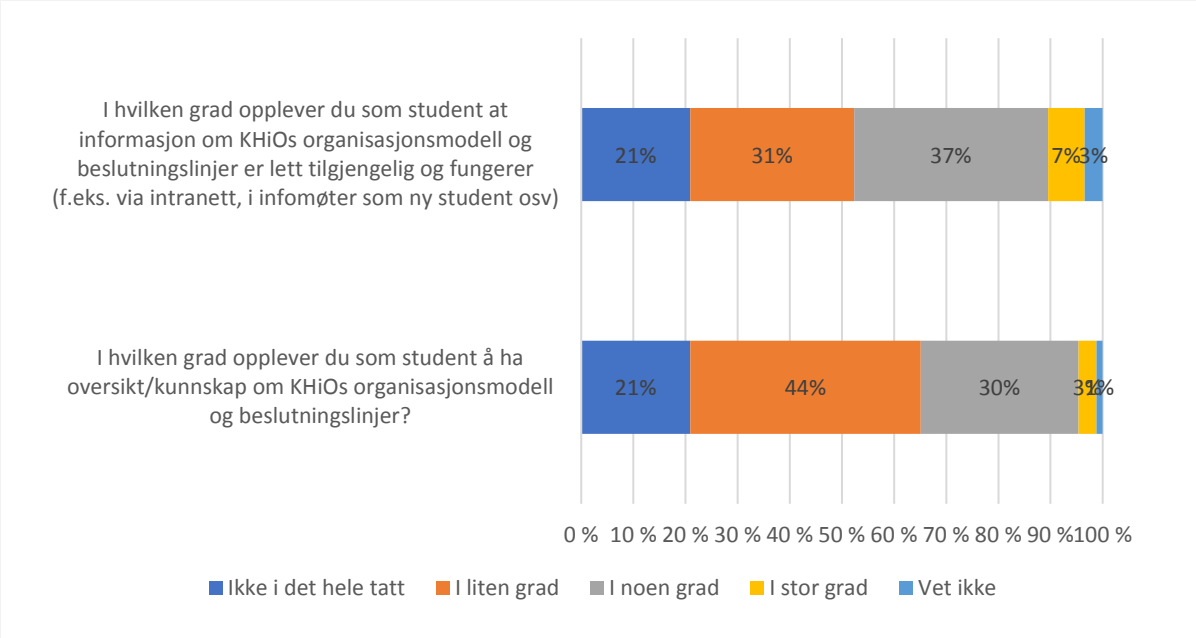
Øvrige styrker vil bli omtalt i de påfølgende avsnittene som handler om den faglige og administrative organiseringen. Der vil også utfordringene knyttet til organiseringen av de ulike delene fremkomme.

En svakhet flere påpeker og som synes å gjelde skolen som helhet er det som hevdes å være en noe manglende organisatorisk kompetanse og erfaring blant ansatte på KHiO. Det er flere informanter som peker på at KHiO er preget av at mange av de sentrale aktørene på KHiO har mer erfaring som profesjonelle, utøvende kunstnere enn som profesjonelle ledere og medarbeidere i en organisasjon som KHiO. Den manglende organisasjonsmessige bakgrunnen til sentrale aktører kombineres med mangelfull organisasjonsmessig opplæring og fraværet av arenaer hvor aktørene kan reflektere rundt og styrke sin forståelse i organisasjonsmessig atferd og øke sin innsikt i

betydningen og nødvendigheten av alle de ulike roller som må utøves og de ulike perspektivene som må ivaretas av en organisasjon. Denne tendensen hevdes videre å bli forsterket av det faktum at KHiO har høy grad av små stillinger knyttet til undervisning som gjerne kombineres med egen kunstnerisk virksomhet, og utstrakt bruk av åremål i lederstillinger.

I en egen spørreundersøkelse til studentene ble det stilt spørsmål om i hvilken grad studentene oppfatter at de får informasjon om skolens organisasjonsmodell, og om de har oversikt over organisasjonsmodellen og skolens beslutningsstruktur. Svarene fremkommer av figuren under.

Figur 4.3 Studentenes oppfatning om organisasjonsmodell (n = 86) (prosent)



Et vanlig vurderingskriterium for en hensiktsmessig organisasjonsmodell er at den gir legitimitet og fremstår som tydelig for brukere og eksterne samarbeidspartnere.[35]

Vi ser at 65 prosent av studentrespondentene svarer at de ikke i det hele tatt eller i liten grad har oversikt over KHiOs organisasjonsmodell og beslutningslinjer, og at 52 prosent mener at informasjonen om dette ikke i det hele tatt eller i liten grad er tilgjengelig for dem.

4.2 Styrker og svakheter ved dagens faglige organisering

I kapittel 3 redegjorde vi for KHiOs organisasjonsmodell. Høgskolen er organisert med et styre, den har delt ledelse mellom rektor og direktør, som følger opp hhv. seks fagavdelinger bestående av de ulike studieretningene og fem fagseksjoner for de administrative fellesfunksjonene, eller fellestjenestene.

Det finnes lite forskningsmessig belegg for å hevde at noen måter å organisere en virksomhet på, eller en gitt organisasjonsmodell i seg selv, er bedre enn andre. Godheten i en organisasjons-modell avgjøres av dens evne til å tilrettelegge for god ivaretagelse av samfunnsoppdraget og god oppgaveløsning. Dette er illustrert i organisasjonsmodellen vi presenterte i kapittel 2 (jf. Figur 2.1) som synliggjør at output av en gitt organisasjonsmodell er den effekten som skapes for brukere og samfunnet. Evnen til å skape disse effekter påvirkes av de interne prosessene som illustreres i modellen. En vanlig organisasjonsmessig antagelse er at de ulike delene i organisasjonssystemet må spille sammen for å kunne skape gode resultater.

For å kunne gi et bilde på hvordan organisasjonen, de organisasjonsmessige prosessene og systemene fungerer, legges ofte opplevelsen til sentrale aktører i organisasjonen til grunn.

I dette kapittelet beskriver vi hvordan respondenter fra spørreundersøkelsen til de ansatte og informanter fra intervjuene og fokusgruppeintervjuene vurderer dagens faglige organisering ved KHiO.

4.2.1 Styrker

De fremste styrkene ved dagens faglige organisering som fremheves av informantene, er de resultatene som oppnås gjennom dyktige ansatte med høyt engasjement for fag og formidling. Statistikk (jf. årsrapporten for 2021), viser at de fleste studentene ved KHiO fullfører studiene på normert tid. Studentene får gjennomgående gode karakterer og skolen utdanner dyktige kunstnere innen de respektive fagfeltene.

Det hevdes videre at studentene får den utdanningen de har bruk for og innen rammen av det enkelte fagets kultur og historie. De ulike fagene, eller tidligere skolene, beskrives som autonome. Mange mener at det er et mål i seg selv å videreføre tradisjonene fra de tidligere skolene. En illustrasjon på dette er at fagavdelingene bruker sine tidligere navn som Kunstakademiet, Operahøgskolen og Teaterhøgskolen. Det pekes på at de tidligere skolene fungerer som selvstendige enheter som inngår i et løst koblet KHiO-system. De som ser styrken i dette peker også på at de seks avdelingene gjennom å ha eksistert som skoler gjennom mer enn 100 år, har en sterk identitet og er en merkevare som hver for seg er mer kjent enn KHiO som helhet.

4.2.2 Svakheter

Det er nettopp opplevelsene som fremkommer i avsnittet over knyttet til stor grad av autonomi og beskrivelsen av KHiO som et løst koblet system, som av mange fremheves som den mest vesentlige svakheten ved den faglige organiseringen av KHiO. Konsekvensen av de autonome enhetene er at studentene mister mulighet til en utdanning som trekker veksler på den flerfagligheten skolen besitter og at skolen som system går glipp av de potensielle synergieffektene en sammenslåing kunne ha bydd på. Begrepet silofisering brukes av mange for å beskrive manglende samhandling mellom de ulike fagavdelingene.

Den høye graden av autonomi det beskrives at den enkelte fagavdeling har, hevdes å få konsekvenser både for studentene og for effektivitet og oppgaveflyt i organisasjonen

Med hensyn til studenter og kvalitet i undervisningen pekes det på at disse skottene fører til at de mulighetene som ligger i å se fagene på tvers ikke utnyttes. Mange etterlyser fellesfag og peker på at det at de ulike seksjonene ikke har etablert fellesprogram seg imellom begrenser studentenes valgmuligheter. Videre fremheves behov for en formell samhandling mellom fagavdelingene, noe som er nødvendig for å etablere felles masterprogram. Det pekes på at dette bør utvikles både innen scenekunst og visuelle fag.

Det å etablere fellesfag og fellesundervisning ville også kunne bidratt til effektivisering av undervisningen og frigjort ressurser til andre formål. Det fremheves videre som et paradoks at det eksisterer et utstrakt samarbeid mellom de ulike fagene og disiplinene utenfor utdanningen.

En annen konsekvens som også tilskrives den høye graden av autonomi til de enkelte fagavdelingene er at KHiO ikke i tilstrekkelig grad lykkes med samhandling på systemnivå. Å utvikle, etablere og etterleve felles omforente rutiner og arbeidsmåter beskrives som utfordrende. Det hevdes at dette er en av de underliggende årsakene til den manglende NOKUT-godkjenningen av kvalitetssystemet.

Dette er et forhold som administrasjonen også erfarer, at rutiner og prosedyrer ikke er harmoniserte. Informantene snakker om seks skoler med seks ulike prosedyrer som

administrasjonen må tilpasse seg. Dette binder opp ressurser og vanskeliggjør effektivisering av prosessene. Dette gjelder både administrative og faglige prosesser. Det siste eksemplifiseres med en nyutviklet felles prosess for emneevaluering som ble avklart i ledergruppen, men som gjennom prosesser med avdelingene måtte tilpasses den enkelte avdelings behov. Begrunnelsen hevdes å være at den enkelte avdeling opplever seg selv som unik og ser ikke behovet for å tilpasse seg andre.

Bildet nyanseres med at det pekes på tendenser til økt samarbeid. De tre scenefagene er lokalisert i samme bygg og deler forskningsleder. Det vurderes blant annet å etablere et felles master-program på tvers av fagområdene. Det pekes også på at dekanforum er en etablert arena for å diskutere problemstillinger på tvers, noe som ha ført til at flere opplever at skolen langsom beveger seg bort fra narrativet om at et sammenslått KHiO ikke er hensiktsmessig.

Samtidig er det flere som peker på at selv om dagens modell i prinsippet ikke understøtter tverrfaglighet, handler utfordringene like mye om kultur som struktur. Det at den enkelte skoles egenart fortsatt dyrkes og at spennet mellom fag og administrasjon stadig fremheves gjør at endringsprosessen går langsomt.

4.3 Styrker og svakheter ved dagens administrative organisering

Den administrative organiseringen ved KHiO ble som nevnt i kapittel 3, endret i 2018. Bakgrunnen for reorganiseringen var skjerpede krav til kvalitet, økt konkurranse mellom institusjoner nasjonalt og internasjonalt og økte krav til effektivitet. Omorganiseringen av fellesadministrasjonen skulle bidra til at faglige, administrative og tekniske medarbeidere og ressurser støtter opp om kjerne-virksomheten – studieprogrammene, kunstnerisk utviklingsarbeid og forskning og formidling. Frem til endringen i 2018 hadde organiseringen av fellesfunksjonene bestått av seks sesjoner, i 2018 ble antallet seksjoner redusert til fire. Høsten 2021 ble det gjort en midlertidig endring ved at HR-funksjonen ble trukket ut av seksjon for virksomhetsstyring, slik at det i dag finnes fem seksjoner.

I dette avsnittet skal vi oppsummere hvordan informanter og respondenter vurderer dagens administrative organisering.

4.3.1 Styrker

En gjenganger blant informantenes oppfatning av styrkene ved den administrative organiseringen er hvordan studiekonsulentene arbeider, og måten de fungerer på. Det at de i stor grad er lokalisert i fagavdelingen beskrives som hensiktsmessig. Det uttrykkes tilfredshet med måten de følger opp studentene på og de anerkjennes for sin kunnskap om fagavdelingene.

Et annet gjennomgående trekk fra fagavdelingene er at de beskriver samarbeidet med de funksjonene og personene de har jevnlig kontakt med som vesentlig bedre enn totalvurderingen av den administrative organiseringen.

Fra ansatte i seksjonene trekkes det frem at det er en styrke at seksjonssjefene og dekanene er likestilte og dette sees på som en anerkjennelse av seksjonenes betydning.[36]

4.3.2 Utfordringer

Blant administrativt ansatte er det mange som trekker frem at nåværende organisering, etter at man gikk fra 6 til 4 seksjoner, har ført til at seksjonene er blitt for store. Den enkelte seksjon har som følge av dette fått for bred og for stor oppgaveportefølje. Sammensetningen beskrives som ulogisk og det etterlyses en begrunnelse for hvorfor det ble slik Det pekes på at konsekvensen av

[36] Selv om det fremstilles slik av flere informanter, er ikke dekanene og seksjonslederne likestilte. Dekanene er ledere på nivå 2, og seksjonslederne er ledere på nivå 3, se kapittel 3.3.4 og 3.3.5.

dette er svekket fellesskapsfølelse og redusert samhandling. Enkelte hevder at det gir liten mening å samle hele seksjonen, grunnlaget for gjensidig nytte ikke er til stede. Flere opplever at samarbeidet på tvers er blitt svekket. Lederne av den enkelte seksjon oppleves å ikke ha tilstrekkelig innsikt i og kunnskap om seksjonens oppgaver, noe som gjør at ledergruppen oppleves som for langt unna den faglige kjernen. En annen konsekvens som beskrives både av fag og administrasjon er at det er litt uoversiktlig og at man ikke kjenner hverandres ansvar og oppgaver og ikke i tilstrekkelig grad har oversikt over hvem som gjør hva og hvor man skal henvende seg.

Det pekes på at endringene som ble gjort i 2018 nå er i ferd med å bli reversert ved at HR er skilt ut som egen seksjon.

Fra avdelingene trekkes det frem at den todelte linjen er problematisk da det indikerer at det er en likeverdighet, noen som medfører at skolen er preget av konkurrerende perspektiver og at dette overskygger de faglige perspektivene. Administrasjonens kobling til og innsikt i det faglige er for svak.

Rolleuklarhet
Dagens administrative organisering kritiseres også for at rollefordelingen både mellom de ulike seksjonene og mellom seksjonene og fagavdelingene ikke er tydelig nok. Hva den enkelte seksjon skal bidra overfor fagavdelingene og hva fagavdelingene selv skal ha ansvar for av administrative oppgaver omtales av flere som uklare og mange opplever at de selv må utføre oppgaver som de mener at det er naturlig at administrasjonen har ansvar for. Det stilles spørsmål om seksjonene har tilstrekkelig innsikt i hva fagavdelingene trenger for å fungere optimalt. Noen mener at dette skyldes at seksjonene og avdelingene er for adskilte og at de samhandler i for liten grad. Innsikt og gjensidig respekt skapes gjerne gjennom samhandling.

Det pekes også på at dagens organisering og måten det jobbes på er i hovedsak lik det den var i 2010. Det har skjedd mye på disse årene blant annet med hensyn til de formelle kravene skolen blir stilt overfor. Dette øker trykket på fagavdelingene ved at andelen ikke-faglige oppgaver som må utføres øker.

Et område som svært mange har oppfatninger om og som påvirker opplevelsen av den administrative organiseringen, er det som gjelder teknisk produksjon. De fleste fagavdelinger har et nært forhold til disse støttefunksjonene, de sceniske fagene er avhengige av scenedrift og de visuelle fagene er avhengig av verkstedene. Det fremkommer i intervjuene at relasjonene knyttet til scenedrift er i hovedsak uproblematiske, mens situasjonen er mer uavklart og konfliktfylt mellom de visuelle fagene og verkstedene. Forskjellene synes å handle om at arbeid på verksted og i atelier er sterkt knyttet til selve faget innen de visuelle områdene. Det pekes i intervjuene på at verkstedene før sammenslåingen var en integrert del av den enkelte skole. Den enkelte skole hadde enerett på bruk av egne verksteder. Nå er verkstedene i prinsippet tilgjengelige for alle og de er organisert under den administrative linjen. Det hevdes at det nå medgår uforholdsmessig mye tid til å gjøre avklaringer og tilpasninger og å organisere verkstedtid og veiledning. Et annet poeng er at flere verksmestre og tilsatte er selv aktive kunstnere, og de tilbringer mesteparten av sin arbeidstid sammen med studentene og bidrar også med opplæring og veiledning overfor studentene. Dette gjør dem på den ene siden til en naturlig del av fagstabene, på den annen side fremkommer det indikasjoner på at det i enkelte fagavdelinger er konflikter mellom lærerne og de verkstedansatte knyttet til hvordan veilederrollen skal utøves og hvem som har ansvaret overfor studentene.

Studentene uttrykker også klare oppfatninger rundt teknisk produksjon. De er særlig opptatt av at tilgangen til både verkstedene og verkstedopplæring er for dårlig og at teknisk produksjon må i større grad understøtte undervisningen. Dette handler om opplevelse av mangelfull samhandling mellom teknisk produksjon og lærerne og at verksmestere og de ansatte må være mer fleksible.

I spørreundersøkelsen fremkommer det at studentene også uttrykker kritiske holdninger til student-administrasjonen. Dette handler blant annet om at det er vanskelig å få oversikt over hvem som har ansvar for hva, at de er vanskelig å komme i kontakt med og at informasjonen er mangelfull. Det pekes på fra flere av studentene at de ikke føler at de blir lyttet til og at klager ofte blir avfeid.

4.4 Kontrollspenn

I dette avsnittet gir vi en beskrivelse av hvordan informantene i intervjuene og respondentene i spørreundersøkelsen vurderer seksjonslederes og dekanenes kontrollspenn samt bruken av teamledere i seksjoner.

Med kontrollspenn menes vanligvis antallet underordnede som rapporterer til en enkelt leder. Begrepet dreier seg om hvor mange underordnede en leder kan ha uten at det skaper kommunikasjons- og koordineringsproblemer.[37] Blant forskere og teoretikere har det vært uenighet om hva som er et hensiktsmessig lederspenn. Oppfatningene har variert fra jo færre jo bedre til jo flere jo bedre. Vurderingen av et hensiktsmessig lederspenn kan ikke baseres på antall ansatte alene, det må også ta hensyn til kompleksiteten til det arbeidet som utføres. En mye brukt antagelse i dag tar utgangspunkt i Mintzberg i to grunnleggende påstander om at jo mer standardisering det er i en avdeling, desto større kontrollspenn kan en leder håndtere – og motsatt, jo større behov det er for gjensidig tilpasning av utførelse av oppgavene, desto mindre kontrollspenn bør en leder ha.[38]

4.4.1 Seksjonsledernes kontrollspenn

Seksjonslederne har personalansvar for inntil 34 ansatte, noe informantene gjennomgående mener er altfor mange. I tillegg pekes det på at seksjonene består av mange fagområder hvor seksjons-sjefene kun i begrenset grad har tilstrekkelig innsikt og kompetanse, noe som også påvirker lederspennet. Nivået under seksjonssjefene utgjøres av teamledere som har et faglig oppfølgings- og koordineringsansvar, men dette er ikke et formelt ledernivå, slik at teamlederne ikke har personalansvar. Det er mange informanter som mener at dette er en uheldig løsning. Teamlederne kjenner de ansatte og er tett på, seksjonslederne er fjernere og trenger i mange tilfeller innspill fra teamlederne før de skal gjennomføre medarbeidersamtalene. Det samme gjelder avklaringer knyttet til fridager, ferie og permisjoner. Her er det teamlederne som har oversikt og det er dem som i praksis tar avgjørelsen. Flere teamledere ser behovet for å gjøre deres funksjon til en formell lederrolle. I tillegg pekes det på at for å gjøre seksjonssjefens jobb mer overkommelig bør man se på porteføljen i den enkelte seksjon med sikte på å skape mer naturlige enheter, som i tillegg til å skape en fagsammensetning som det er naturlig at en leder kan håndtere også kan legge til rette for mer samhandling internt i seksjonene.

4.4.2 Dekanenes kontrollspenn

På samme måte som for seksjonssjefene vurderer informantene at flere av dekanene har stort lederspenn med opptil 40 ansatte. I tillegg har de et bredt faglig ansvarsområde og få personer de kan delegere formelt ansvar til. Det er forskjell på størrelse og kompleksitet mellom fag-avdelingene, så informantene beskriver ikke et entydig bilde, men i flere avdelinger beskrives det at dekanene har altfor mange ansatte som skal følges opp og for mange faglige problemstillinger som skal avklares og koordineres. I tillegg er det mange som opplever at de blir sittende med mange administrative oppgaver som legger beslag på mye tid. Det hevdes at hvis driften hadde gått slik den skulle ville det vært mulig å følge opp det faglige, men slik er det ikke i dag, noe som medfører at det kan bli lange dager for å komme i mål. Flere peker også på at i tillegg til undervisning skal

[37] www.regjeringen.no/no/dokumenter/nou-1999-10/id141625/?ch=15
[38] Mintzberg, Henry and Quinn, James B., The Strategy Process, 1988

det også fokuseres på forskning. Oppfølging av stipendiater beskrives også som en tidskrevende oppgave.

Det pekes på at det er viktig å gi dekanene avlastning på en del av de administrative oppgavene og at det burde vært etablert egne administrative funksjoner i fagavdelingene.

4.5 Vurdering

Gjennomgangen av KHiOs organisering i dette kapittelet viser at KHiO som organisasjon ikke har funnet sin endelige form. Bildet som tegnes gjennom intervjuer og spørreundersøkelsen, illustrerer en organisasjon som ikke henger helt sammen, og som ikke samhandler i tilstrekkelig grad. Uttrykk som har blitt brukt av flere informanter i intervjuene, har vært at skolen er preget av løse koblinger, at det på skolen er skott mellom de ulike fagavdelingene, og at det er spenninger mellom den faglige og administrative linjen.

Selv om organisasjonsstrukturen ikke fremstår som feilfri, vurdert ut fra hvordan informanter beskriver den og hvordan respondenter skårer den, er det ikke gitt, eller sannsynlig, at de elementene som ikke fungerer godt i dagens situasjon, skyldes organisasjonsstrukturen alene. Det kan også handle om organisasjonskultur. Strukturen på KHiO skiller seg ikke vesentlig ut fra andre aktører i universitets- og høgskolesektoren. Inndelingen i fagavdelinger og en delt linje mellom administrative og faglige funksjoner er vanlig. Likevel fremkommer det, slik vi vurderer det, noen områder hvor det kan være hensiktsmessig å endre dagens struktur.

Et klart strukturfunn i denne evalueringen er at den interne seksjonsinndelingen i administrasjonen ikke synes å være hensiktsmessig. Det fremkommer at seksjonene er for store, at lederspennet til seksjonssjefene er uhensiktsmessig, og ikke minst at den innbyrdes sammenhengen mellom de ulike enhetene i seksjonene er uklare. Enkelte beskriver inndelingen som ulogisk, andre hevder at det ikke gir noen mening å ha fellesmøter i seksjonene da det er for lite som binder dem sammen og følelsen av et fellesskap fremstår som mangelfull. Vår vurdering er at disse forholdene vil påvirke seksjonenes evne til på en helhetlig og koordinert måte å understøtte kjerneaktivitetene på KHiO.

Et annet forhold som er gjennomgående med hensyn til strukturen, er organiseringen av verkstedene. Vår undersøkelse viser at det er misnøye med måten verkstedene er organisert på i dag. Det ene forholdet handler om en oppfatning av at verkstedene og verksmestrene bør ligge under den faglige linjen slik at man sikrer best mulig sammenheng i undervisningen på den enkelte avdeling. Det andre forholdet er studentenes tilgang til verkstedene, som beskrives som begrenset. Dette er med andre ord en todelt problemstilling som både handler om sammenheng mellom den enkelte avdeling og teknisk produksjon, og om å gjøre verkstedene tilgjengelig for studentene på tvers av avdelingene. På dette området fremstår organiseringen å være til hinder for studentens opplevelse av god kvalitet på utdanningen. Det må presiseres at utfordringene knyttet til teknisk produksjon i stor grad handler om de visuelle, og ikke de sceniske fagene.

Vår gjennomgang har vist at den høye graden av autonomi som fagavdelingene har i dag synes å være til hinder for felles satsinger som eksempelvis å etablere fellesfag og masterprogram på tvers. Fraværet av slike fellessatsinger påvirker den effekten KHiO skaper for brukerne, og det vanskeliggjør realisering av samfunnsoppdraget.

Det fremkommer i evalueringen oppfatninger om at det både er dekaner og seksjonssjefer som har for stort lederspenn. I noen tilfeller skyldes dette at antall ansatte per leder er svært høyt, eksempelvis mellom 30 og 40 personer som skal følges opp, og i andre tilfeller skyldes det at kompleksiteten i oppgaveporteføljen er stor. Det finnes også eksempler på ledere som har en dobbeltbelastning, både for mange ansatte å følge opp og for stort oppgavespenn.

Det siste forholdet vi har merket oss med hensyn til struktur, handler om klar rollefordeling. Vi har hørt informanter snakke om lav grad av organisasjonsforståelse, noe som synes å føre til en uklar rolleforståelse og rolleutøvelse. Dette handler i stor grad om relasjonen mellom seksjonene og fagavdelingene. Administrasjonens klassiske oppgaver er i prinsippet tredelt[39]:

1. Stabsoppgaver
   Det å utøve styring på vegne av ledelsen. Virksomhetsstyring er en klassisk stabsoppgave. I utøvelsen av styringsoppgavene er det vanlig at stabsfunksjonen opererer med ledelsens fullmakter og har mulighet til å gi pålegg til linjen.
2. Støtteoppgaver
   Det å tilby støttetjenester til kjernevirksomheten. Eksempler på dette er teknisk produksjon, HR, IT o.l. Her er det administrasjonens oppgave å tilby støttetjenester som tilfredsstiller linjens behov innen de tilgjengelige ressursrammer.
3. Driftsoppgaver
   Det å drifte fellesfunksjoner på vegne av hele organisasjonen. Eksempler på dette er lønn og eiendomsdrift.

Det er vår vurdering at det ikke er tydelig definert og forankret i organisasjonen hvilke av seksjonene (og hvem i seksjonene) som skal utøve hvilke roller. Hva som er styring, støtte og drift er uklart. Vi oppfatter at utfordringene i relasjonene mellom fag og administrasjon i stor grad handler om nettopp dette. I tillegg synes det å være manglende forståelse av hvordan man best utøver de ulike rollene.

Vurdert opp mot de kriteriene som ligger til grunn for denne evalueringen fremstår ikke dagens organisering fullt ut hensiktsmessig og relevant da den synes å mangle tilstrekkelig fleksibilitet til å ivareta dagens og fremtidens krav og utfordringer. Forhold som begrenser fleksibiliteten, er stor grad av autonomi for fagavdelingen, uklar sammensetting av seksjonene og utfordringer knyttet til samhandling mellom fagavdelingene og seksjonene.

Den manglende samhandlingen mellom den administrative og den faglige linjen, mellom seksjoner i den administrative linjen og fakulteter i den faglige linjen, påvirker KHiOs mulighet til å sikre god måloppnåelse på en effektiv måte. Det samme gjør den uklare rolleforståelsen knyttet til utøvelsen av de administrative funksjonene.

Det store lederspennet for mange seksjonsledere og dekaner begrenser deres mulighet til å utøve ledelse, spesielt dekanene opplever at de har for mange administrative oppgaver som legger beslag på deres tid. Det er et godt forskningsmessig belegg for å hevde at aktiv ledelse har stor betydning for en organisasjons måloppnåelse og medarbeidernes opplevelse av trivsel og motivasjon.

Som vi antydet over, tyder mye på at de organisatoriske utfordringene ved KHiO ikke bare er knyttet til uklare strukturer, men også til noen elementer ved organisasjonskultur som ikke understøtter helheten i virksomheten. Det er særlig tre organisasjonskulturelle forhold som fremstår som utfordrende:

- Motstand mot sammenslåingen. Det fremstår som om flere mener at selve konstruksjonen KHiO er unødvendig og uhensiktsmessig, og at enkeltavdelinger på ulike måter kan agere som om de fortsatt skulle være selvstendige skoler. Dette synes å forklare silofiseringen.
- Motstand mot samarbeid mellom fagavdelingene. Den sterke graden av autonomi ser ut til å føre til lav grad av samhandling mellom avdelingene og lav grad av utvikling av fellesløsninger. Dette gjelder både mht. felles administrative rutiner, og ikke minst fraværet av fellesfag, tilrettelegging for undervisning på tvers og felles faglig utvikling.

[39] Jacobsen og Thorsvik: Hvordan organisasjoner fungerer (2018)

- Manglende tillit og respekt mellom den faglige og administrative linjen. I undersøkelsen formidles det opplevelser av en gjensidig følelse av at «de andre» ikke verdsetter «oss» og forstår hvorfor vi er til. Vi oppfatter at dette handler om å skape en felles forståelse av hvordan fag og administrasjon best kan samarbeide for å realisere samfunnsoppdraget. For å få til dette må KHiO tydeliggjøre den enkelte seksjons og fagavdelings mål og hensikt, rollene må avklares og aksepteres, det må skapes felles forståelse for den enkelte parts interesser og behov og det må bygges robuste samarbeidsarenaer hvor partene utvikler fellesskap og lojalitet til hverandre.

Disse kulturelle elementene påvirker sannsynligvis KHiOs evne til å være fleksibel og å jobbe effektivt og målrettet.

5 Styrker og svakheter ved dagens styringsstruktur

I dette kapittelet behandles følgende problemstillinger:

- Hva er svakheter og styrker ved KHiOs styringsstruktur og hvordan bygger dette opp om skolens hovedvirksomhet (undervisning, kunstnerisk utviklingsarbeid, forskning og formidling)?

Kapittelet redegjør først for hvordan informantene i intervjuene og respondentene i spørre-undersøkelsen vurderer dagens styringsstruktur og virksomhetsstyring i KHiO. Denne beskrivelsen gjøres i lys av DFØs fire faser i statlig virksomhetsstyring, nærmere beskrevet i kapittel 3. I siste avsnitt drøftes funnene, med våre vurderinger av styrker og svakheter ved styringsstrukturen.

5.1 Styrker ved dagens styringsstruktur

Skillet mellom organisering/organisasjonsstruktur med avdelinger og seksjoner, roller og ansvar og styringsstruktur, med årlige tildelingsbrev fra ansvarlig departement (Kunnskapsdepartementet), mål- og resultatstyring, virksomhetsplaner m.m., vil som nevnt i kapittel 3.1 i praksis fremstå som overlappende. Som nevnt i kapittel 4 om organiseringen er et hovedfunn at ansatte ved KHiO har en gjennomgående oppfatning av at KHiO leverer på samfunnsoppdraget sitt. Til sammen 95 prosent av de som besvarte spørreundersøkelsen mente at det i noen eller i stor grad var tilfellet. En så vidt gjennomgående positiv vurdering av KHiOs samlede måloppnåelse er også et sentralt utgangspunkt for vurderingen av KHiOs virksomhetsstyring. Videre fremkommer det i samme kapittel at informantene fremhever at en av de fremste styrkene ved dagens faglige organisering er de resultatene som oppnås gjennom dyktige ansatte med et brennende engasjement. De fleste studentene blir ferdig på normert tid og skolen har høy studentgjennomstrømning. Studentene får gode karakterer og skolen utdanner dyktige kunstnere innen de respektive fagfeltene. Disse mer generelle trekkene ved KHiO blir også nevnt av flere som svar på spørsmål om styrker ved styringsstrukturen og virksomhetsstyringen.

Når det gjelder mer spesifikke styrker ved selve strukturen i styringen, ikke bare virkningen av den, var det ingen av informantene som fremhevet at styringssystemet som sådan hadde spesielle styrker. Noen påpekte derimot at styringssystemet i hovedsak fremstår som et ordinært styrings-system, tilpasset organiseringen, og slik sett skiller det seg ikke vesentlig fra det lov- og forskrift-pålagte styringssystemet som for øvrig finnes i universitets- og høgskolesektoren. Samtidig ble flere enkeltelement ved styringsstrukturen fremhevet som positive, og disse beskrives i det følgende.

Flere, i overveiende grad ansatte ved avdelingene, ønsker fortsatt systemet med todelt ledelse og valgt rektor ut fra argumentet om at valgt rektor sikrer forankring i institusjonen. Samtidig mente noen at man bør se nærmere på reglene for valgprosessen, som de anså at favoriserer interne søkere. En mer åpen valgprosess, blant annet ved også å informere om rektorvalget eksternt, vil innebære en forbedring ved at det i praksis kan bli mulig å gå bredere ut i valget av rektor enn ren intern rekruttering. Noen mente også at selv om de vurderte todelt ledelse som en styrke, hadde strukturen også en bakside. «Dette er todelt, det skaper en dikotomi i skolen; vi ser det og det er uheldig. Derfor viktig at de (rektor og direktør; vår anm.) samarbeider».

Investeringsrådet er relativt nytt (høsten 2021), og noen informanter mente at det innebærer en styrking av virksomhetsstyringen ved at dialogen mellom ledelsen, avdelingene og seksjonene i investeringsprosessen bedres og at kvaliteten i prioriteringen av investeringsprosjekt øker.

Fra dokumentgjennomgangen ser vi at administrasjonen har god dokumentasjon og oversikt over seksjonenes handlingsplaner. Det gjelder satsingsområder, ansvar og fremdrift. Hvorvidt dette skal betegnes som en styrke eller kun et nødvendig element i virksomhetsstyringen kan selvsagt diskuteres, men vi har valgt å trekke det frem som en styrke uten at dette er blitt påpekt i intervjuene.

Derimot anser flere av informantene i intervjuene at innføringen av prorektor for forskning og en for utdanning har vært en forbedring av styringssystemet. Akademisk frihet trekkes også frem som en sterk side ved styringen. Den akademiske friheten er ikke en styrke i selve styringsstrukturen, men vurderes som styrke i form av en verdi eller holdning i KHiOs styringspraksis. Flere av informantene peker på at det er viktig at alle deler av ledelsen har sterkt tillit til ansatte og avdelingene.

5.2 Svakheter ved dagens styringsstruktur

5.2.1 Overordnede vurderinger

På samme måte som for vurderingen av KHiOs organisering peker flere av informantene på historikk og kultur ved KHiO med betydning for vurderingene av styringsstrukturen og styrings-praksis ved skolen. Viktigheten av autonomien for de ulike skolene og avdelingene nevnes av mange informanter, og at det slik sett i kulturen ligger en skepsis, noen mener sunn skepsis, til formelle strukturer og ikke minst formelle styringsstrukturer. En uttrykte dette som at «Det er svak styring ved skolen, det ligger i historien til de seks ulike skolene». Svært mange av informantene fra avdelingene anser at de seks tidligere skolene fremdeles er ulike, og at det også er store forskjeller mellom «fag» og administrasjon. «Jo da, vi er en skole, men vi er også seks ulike avdelinger, med hver sin faglige egenart. Dette påvirker mulighetene for styringen ved skolen.»

Langt de fleste informantene påpeker og erkjenner en ulikhet og egenart ved den enkelte skole, men flere trekker samtidig frem det faktum at man er en stor vitenskapelig høgskole for kunstfag, den største i Norge. «Og ja, for vi er faktisk akkreditert som vitenskapelig høgskole, og må forholde oss til det. Vi må levere på det. Og ja, vi må levere på kvalitetskrav og styringskrav. Vi må faktisk forholde oss til lover og regler i høgskoleloven, og ja, vi må rapportere, slik er det». Samtidig påpeker andre ulikheten mellom for eksempel Universitetet i Oslo, som et stort klassisk universitet, og KHiO, som en liten, nettopp akkreditert kunstfaglig høgskole, og urimeligheten i at det samme regelverk og føringer fra Kunnskapsdepartementet skal gjelde for to så ulike virksomheter. «Vi sammenliknes hele tiden med universitetsmodellen, og får føringer fra KD, men er en helt annen organisasjon. Signalene og direktivene fra KD tolkes av administrasjonen og sendes så ut til avdelingene og så stopper det der.»

Noen få informanter trakk også frem helheten i styringssystemet som en svakhet. «Tildelings-brevet, strategi og den interne virksomhetsplanlegging med virksomhetsplaner og rapport henger ikke godt nok på greip.»

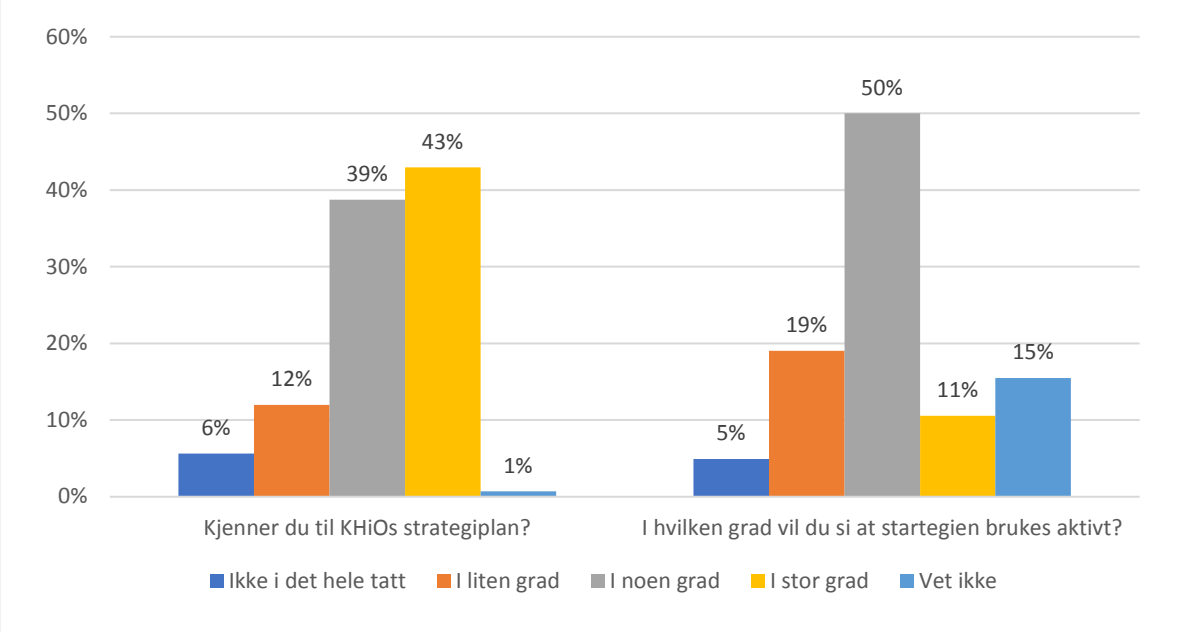
Som nevnt i kapittel 4 om organisering av KHiO var det noen informanter som oppfatter at den manglende NOKUT-godkjenningen av kvalitetssystemet har sin årsak i at KHiO ikke lykkes tilstrekkelig godt med hverken styring eller samhandling. Å utvikle, etablere og etterleve felles omforente rutiner og arbeidsmåter som også omfatter styringspraksis på dette området, beskrives som utfordrende, både av informanter fra avdelingene og seksjonene.

Utover disse mer overordnede vurderingene av svakheter ved styringen og mulige årsaker til dette, ble det nevnt flere mer konkrete og spesifikke sider ved styringsstrukturen og styringspraksis. De beskrives i det følgende, med utgangspunkt i virksomhetsstyringens fire hovedfaser (se kapittel 3.4.2).

5.2.2 Fastsette mål

God virksomhetsstyring forutsetter som en betingelse at virksomheten har mål den vil nå, gjerne formulert i en strategi. En ytterligere forutsetning er at denne er kjent blant virksomhetens ansatte, og i forlengelsen at den brukes i virksomhetsstyringen.

Figur 5.1. Andel som kjenner til strategien og bruk av den (n = 142)



Figuren over viser at KHiOs strategi for 2017–2022 gjennomgående er kjent, med til sammen 82 prosent av respondentene som svarte «i noen grad» eller «i stor grad» på dette spørsmålet i vår spørreundersøkelse. Samtidig ser vi at når vi stilte spørsmålet om i hvilken grad strategien brukes aktivt, endrer vurderingen seg ved at andelen som svarer «i stor grad» synker. Nesten 25 prosent opplever at strategien i liten grad eller ikke i det hele tatt brukes aktivt, mens drøyt 60 prosent anser at den brukes, de fleste mener «i noen grad». Vår erfaring er at denne forskjellen mellom kjennskap til en strategi og vurderingen av om den brukes aktivt, er utbredt. Det er ingen signifikant forskjell mellom fagavdeling og seksjon, det vil si at vurderingene hos ansatte i avdelingene og i seksjonene er gjennomgående sammenfallende.

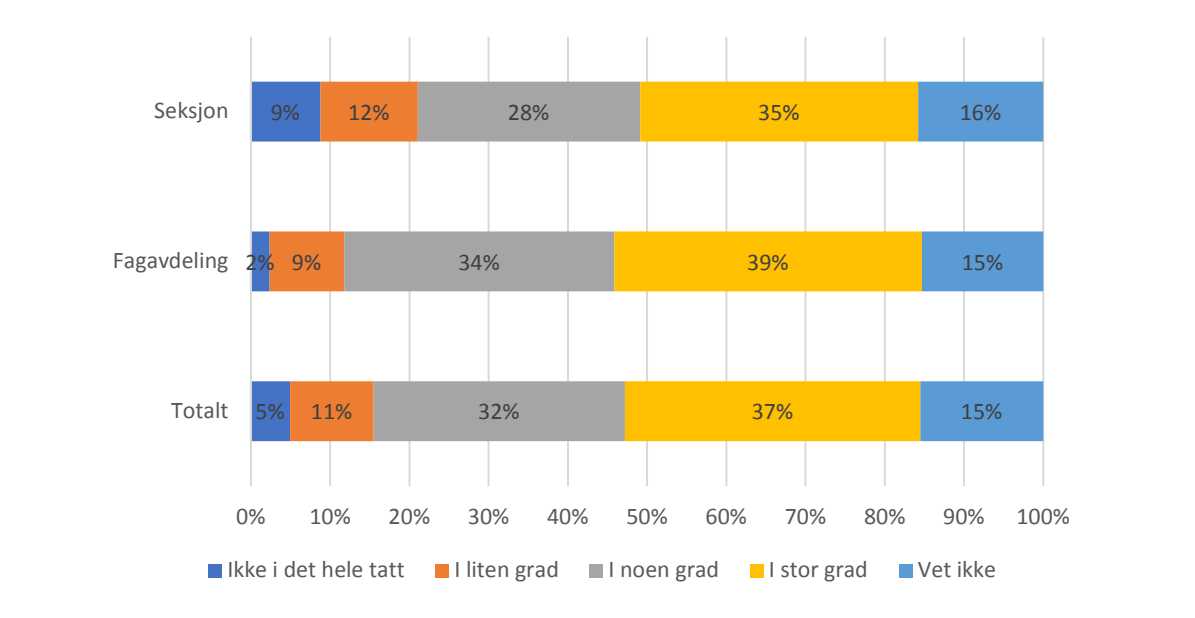
Et annet spørsmål som om fastsetting av mål, og bruken av mål, som del av virksomhetsstyringen, er gjengitt i tabellen under. Når det gjelder det første spørsmålet, om avdelingen/seksjonene har etablert tydelige målsettinger for eget arbeid, er det to funn som peker seg ut i svarene fra spørreundersøkelsen. For det første svarte 76 prosent at det helt eller delvis er etablert. tydelige målsettinger for arbeidet. For det andre vurderer de ansatte i avdelingene at målbildet i større grad er etablert/tydelig i egen avdeling enn det er for ansatte i seksjonene. Forskjellene er ikke store, men signifikante ($p \leq 0{,}05$). Et tilsvarende bilde fremkommer også for vurderingen av rapportering på måloppnåelse, et annet vesentlig element i virksomhetsstyringen. Her svarer en noe lavere andel (72 prosent) at de i noen eller stor grad rapporterer jevnlig på måloppnåelse til overordnet nivå. Også her er erfaringen med mer jevnlig rapportering noe høyere i avdelingene enn i seksjonene.

Tabell 5.1 Målsetting og rapportering på måloppnåelse (prosent) (n = 142)

		Ja	Delvis	Nei	Vet ikke
Har din avdeling/seksjon etablert tydelige målsettinger for sitt arbeid?	Fagavdeling	49	34	7	9
	Seksjon	23	42	21	14
	Totalt	39	37	13	11
Blir det rapportert jevnlig på måloppnåelse fra din enhet til overordnet nivå?	Fagavdeling	46	19	8	27
	Seksjon	26	32	21	21
	Totalt	38	24	13	25

Et siste spørsmål som ble stilt om bruk av og erfaring med mål i enhetenes arbeid er gjengitt i Figur 5.3 nedenfor. Samlet sett anser 69 prosent at mål for avdelingen/seksjonene i noen eller stor grad var førende for arbeidet. Her var det ingen signifikant forskjell mellom vurderingene i avdelingene og seksjonene, eller mellom heltid- og deltidsansatte, eller mellom ansatte i åremålstilstillinger og fast ansatte.

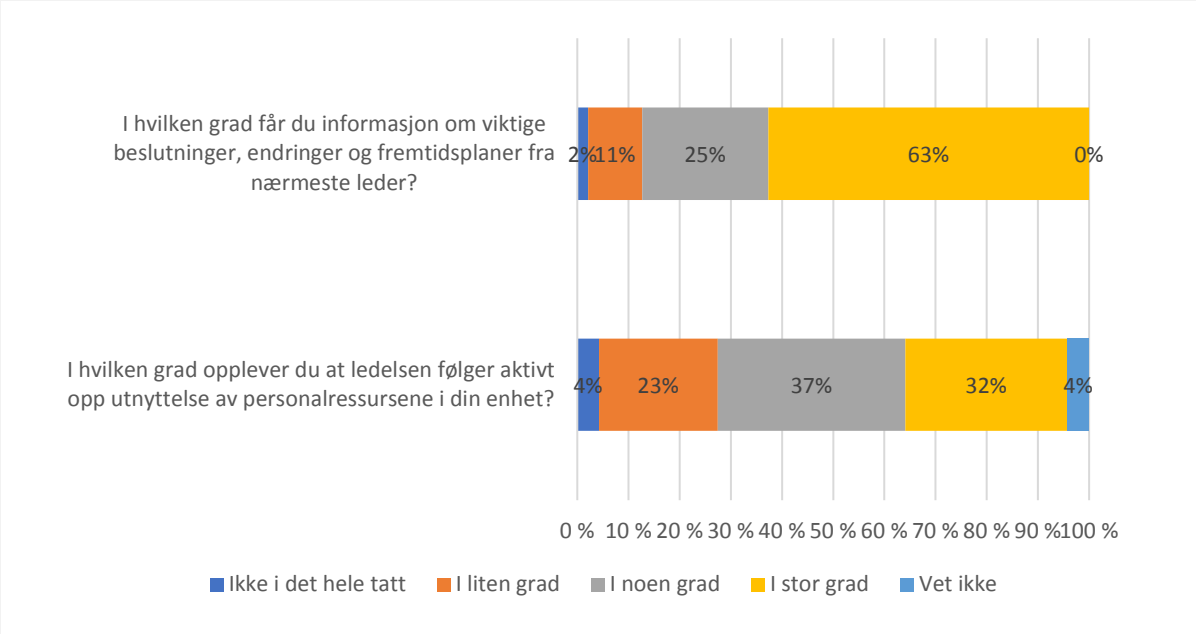
Figur 5.3 I hvilken grad opplever du at avdelingens/seksjonens mål er førende for enhetens arbeid? (n = 142)



Vi stilte også et mer generelt spørsmål om informasjon fra nærmeste leder, samt et spørsmål om oppfølging av personalressursene fra ledelsen i egen enhet. Figur 5.4 nedenfor gir et bilde av KHiO der 88 prosent av de ansatte erfarer at de i noen eller i stor grad får informasjon fra nærmeste leder om viktige beslutninger, endringer og fremtidsplaner. Dette er et høyt skår, og tyder på at informasjonsflyten fra nærmeste leder til ansatte er god. Det er ingen signifikant forskjell i vurderingene mellom avdelingene og seksjonene, heller ikke mellom ansatte med fast ansettelse versus åremål, eller ut fra varierende stillingsstørrelse.

Det andre spørsmålet som er gjengitt i Figur 5.4, har en noe lavere skår. 69 prosent opplever at ledelsen følger aktivt opp utnyttelsen av personalressursene i egen enhet. Heller ikke i disse vurderingene er det noen signifikante forskjeller mellom seksjon og avdeling, heller ikke mellom fast ansatt/åremål, eller stillingsstørrelse.

Figur 5.4 Informasjon til og oppfølging av ansatte (n = 142)



Oppsummeringen fra disse fire spørsmålene er at strategien gjennomgående er kjent, at en overveiende andel ansatte i både avdelingene og seksjonene anser at målene finnes, er tydelig formulert og at de er førende for avdelingene og seksjonenes arbeid. Videre at det rapporteres jevnlig på måloppnåelse, selv om vurderingene i avdelingene og seksjonene skiller seg noe, med avdelingene som vurderer at det i større grad foreligger tydelige mål og mest jevnlig rapportering på disse. Til slutt at spørreundersøkelsen indikerer at informasjonsflyten fra nærmeste leder til ansatte gjennomgående er god, og at ansatte i all hovedsak har en oppfatning av at ledelsen i KHiO følger opp personalressursene i de ulike enhetene. I all hovedsak betyr at snaut en fjerdedel anser at dette kun skjer i liten grad. Det er ingen signifikant forskjell i vurderingene mellom avdelingene og seksjonene, heller ikke mellom ansatte med fast ansettelse versus åremål, eller ut fra varierende stillingsstørrelse.

En kan slik sett stille spørsmål ved om disse funnene fra spørreundersøkelsen strengt tatt innebærer at vurderingene kan beskrives som en svakhet ved strukturen i virksomhetsstyringen. Når vi har valgt å legge det her, og ikke under styrker, skyldes det også noen av vurderingene som kom opp i intervjuene og fokusgruppene.

Det var få informanter som problematiserte målfastsetting som en svakhet, men heller ikke som en styrke ved styringssystemet ved KHiO. Det som ble påpekt som en svakhet var at KHiO ikke har fastsatt måltall eller ambisjonsnivå for sine sentrale styringsindikatorer, noe som strengt tatt er et krav til virksomhetsstyringen i staten (se kapittel 3.4.2). Samtidig ble det trukket frem at KHiO skårer svært godt på de sentrale styringsindikatorene i tildelingsbrevet, basert på DBH-statistikk, og at øvelsen med egne ambisjonsnivå for disse indikatorene fremstår som unødvendig ekstraarbeid.

Videre var det noen som påpekte at til tross for strategi 2017–2022, så var det begrenset langsiktig tenkning og svak oppfølging av måloppnåelse. «Tror livet på gulvet blir det samme, vi har liten kapasitet til å tenke langsiktig og helhetlig. Når vi får nye føringer, gjør vi våre egne fortolkninger. Så iverksetter vi. Oppfølgingen blir mangelfull. Det sjekkes ikke om vi oppnår målet.»

Et sitat fra en av fokusgruppene illustrerer den samme vurderingen. «Vi er kanskje litt for lite flinke til å utrede hvilke mål vi har, og hvordan vi skal jobbe for å nå dem. Mangler noen felles strategiske føringer. Konsekvensene av mål som etableres oppleves nok mer av andre enn de som fastsetter målene, og så er det liten grad av feedback loop til de som fastsetter målene. Eks. stipendiat-

programmet. Virker som den beslutningen ble tatt uten tilstrekkelig konsekvensutredning av hvordan dette ville bli for organisasjonen, både praktisk og med tanke på veiledere mv.»

Gjennomgående er det en visshet om at nåværende strategi utløper i inneværende år, og at skolen slik sett vil gå inn i en strategiperiode, med muligheter for å etablere et nytt strategisk målbilde for skolen.

5.2.3 Prioritere, Planlegge, Budsjettere

Slik vi har valgt å kategorisere og oppsummere svar, er denne fasen i virksomhetsstyringen – prioritere, planlegge og budsjettere – den med flest svakheter slik informantene har vurdert det. Det innebærer ikke at det etter våre analyser og vurderinger er den fasen som er mest kritisk i KHiOs virksomhetsstyring, noe vi kommer tilbake til i kapittel 5.3.

Flere er usikre på om det er et godt system med todelt ledelse, i kombinasjon med valgt rektor, og noen uttrykker samtidig en bekymring over at rektor og direktør har lite bistand tett opp til seg.

Det er svært mange som med litt ulike ord beskrev en manglende eller altfor lav kontinuitet blant ledere, og at altfor mange i ledende stillinger «varte for kort», blant annet rektor, direktør, dekaner og seksjonsledere. Svakheten ved styringssystemet ligger i et argument om at de som skal lede og styre utviklingen ikke hele tiden må være under «opplæring», men stå for stabilitet og retning. Lav kontinuitet blant de som skal lede og styre utviklingen ble ikke sett på som en svakhet ved styrings-systemet som struktur, men styringssystemet som praksis. Flere påpekte også at det har vært høy turnover i styret.

Et tredje forhold som ble vurdert som en svakhet var knyttet til dekanrollen. Flere trakk frem at dekanrollen er svekket ved at det blir mye administrasjon og lite tid til å jobbe kvalitativt og lang-siktig med fag og strategi. Flere anser at dekanene har et stort personalansvar og på papiret er faglig leder, men i praksis i stor grad egentlig er en administrativ leder på avdelingsnivå, og at mesteparten av tiden går bort til det. Dette vurderes som uheldig for den faglige utviklingen, samtidig som flere kopler den store arbeidsbyrden (administrasjon og faglig utvikling) som en driver eller årsak til den høye turnoveren blant dekaner.

Dekanenes ledelses- eller kontrollspenn beskrives nærmere i kapittel 4.4.2.

En siste svakhet under fasen *prioritere, planlegge og budsjettere* er det mange oppfatter som uklare roller og manglende forventningsavklaringer. Svært mange ansatte i avdelingene mener det er vanskelig å forstå roller og organiseringen i seksjonene – hvem som har ansvar for hvilke oppgaver, og dermed roller og ansvar når det gjelder styring og oppfølging. Flere av informantene fra både avdelingene og seksjonene anser at det også er uklarheter i roller og ansvar i avdelingene.

Opplevelsen mange har av uklare roller og manglende tydelighet og forventningsavklaringer i forhold til hvem som gjør hva, er også en svakhet som trekkes frem i vurderingene av dagens organisering, ikke bare i virksomhetsstyringen, se under kapittel 4.3. – Rolleuklarhet.

5.2.4 Gjennomføre

Gjennomførings- eller driftsfasen i virksomhetsstyringen omfatter en rekke aktiviteter, flere med overlapp til tema i kapittel 4 og styrker og svakheter ved den faglige og administrative organisering. I vurderingen av styringssystemet var det i hovedsak tre svakheter som ble beskrevet av informantene i intervju, fokusgruppene og fritekstsvarene i spørreundersøkelsen.

Særlig ansatte i avdelingene vurderte gjennomgående at rutiner og retningslinjer ikke var tilstrekkelig hensiktsmessige. Dette var dels formulert som etterlysning av mer tilpassede retningslinjer, dels som at fraværet av slike retningslinjer i seg var en svakhet som gjorde styringen og samhandlingen mer krevende og til tider frustrerende.

Noen nevnte også at det som fremkommer i NOKUT-rapporten om kvalitetssystemet nok også gjelder for de fleste delene av organisasjonen. Andre vurderinger i den sammenhengen var at KHiO fremstår som «i overkant muntlig og tilsvarende lite strukturert» sammenliknet med resten av U&H-sektoren.

Selv om formuleringene har variert, blir det påpekt fra flere at det har vært ujevne og tidvis fraværende leveranser fra administrasjonen. Eksempler som nevnes er blant annet rekrutterings-prosessen og onboarding, selv om det er til dels stort sprik i erfaringene som rapporteres fra de ulike avdelingene. Noen er svært fornøyd med bistand på rekruttering den siste tiden, mens andre etterlyser langt klarere prosessbeskrivelser for hvem som gjør hva; hva som er dekan/avdelingens gjøreansvar og hva som er administrasjonens. Tilsvarende gjelder for hvem som gjør hva når KHiO har ansatt og tar imot nyansatte.

Rekruttering og onboarding er nevnt som to eksempler, men ikke de eneste områdene der det påpekes ujevne leveranser fra administrasjonen. KOM-leveranser nevnes også av noen, videre prosesser rundt virksomhetsstyring i stort. Noen trekker også frem ujevn kompetanse på lover, regler og rutiner i administrasjonen.

Samtlige vi har snakket med i administrasjonen erkjenner at man har forbedringsmuligheter, blant annet når det gjelder kompetanse, systemutvikling og prosessfasilitering, men påpeker samtidig det krevende i at avdelingene ser på seg selv som helt unike og tilsvarende forskjellige. Forsøk på å etablere felles policyer, stillings- og funksjonsbetegnelser, rutiner og skjemaer strander, med konsekvensen at administrasjonen må utvikle seks forskjellige opplegg, i stedet for ett, eller lar det bli med forsøket. Et eksempel er den ulike organiseringen av de faglige og koordinerende oppgavene inn mot studieprogrammene på avdelingene, og samhandlingen med programrådet. Dels har KHiO programkoordinatorer, som er en administrativ stilling, dels har man program-ansvarlige, som er en faglig stilling. Flere avdelinger har fagområdeansvarlige, Design har en fagansvarlig per fagområde, tilsvarende for Kunst og håndverk. Teater har emneansvarlige, pluss programkoordinatorer per studieprogram.

Vurderingen fra flere av informantene fra administrasjonen er at denne ulikheten i roller og ansvar og tilhørende ulike stillings- og funksjonsbetegnelser gjør implementering av ulike oppgaver komplisert. «Det faktum at det ikke er de samme rollene på avdelingene, bidrar til å forvanske arbeidet med å få til gode felles systemer og rutiner. Dette blir særlig tydelig i oppfølgingen av NOKUT-tilsynet. Vi evner ikke å legge til grunn samme roller på tvers av avdelingene – alt må tilpasses den enkelte avdeling». Noen anser at en konsekvens er at unødvendig mye ansvar og oppgaver må overlates til dekan for å finne hensiktsmessige måter å organisere arbeidet på.

5.2.5 Følge opp, Lære, Rapportere

Den siste fasen i virksomhetsstyringen er knyttet til rapportering, oppfølging og læring/utvikling. Her er det særlig to svakheter ved strukturen i styringen som trekkes frem av informantene.

For det første at dialogen mellom administrasjonen og avdelingene er for svak. De fleste informantene nevnte dette, og flere trakk frem mangel på arenaer og tradisjon for og kompetanse i samhandling mellom administrasjonsfagene og de pedagogiske fagene. Gjennomgående fra avdelingene er vurderingen at KHiO er omfattet av en rekke nasjonale føringer og pålegg som bearbeides i administrasjonen, men at administrasjonen i for stor grad blir «sittende for seg selv å jobbe med tema de har ujevn kompetanse på». Vurderingen er videre at dette forsterkes av at de ikke har tilstrekkelig god dialog med avdelingene eller studentene. Når administrasjonen så kommer med instruksjon eller forslag for en felles rutine eller prosess, så treffer det ofte ikke den enkelte avdelingens virkelighet og behov. «Vi sier nei takk. De synes vi er urimelige og sære. Og vi får disse konfliktene.»

Denne svakheten ble også av noen beskrevet som en «mangel på kvalifiserte samtaler, og mangel på ressurser og kompetanse i administrasjonen om samhandling og fasilitering av samhandling».

Flere av informantene fra seksjonene kjente til og i stor grad forsto denne svakheten, men noen stilte spørsmål ved om ikke manglende kompetanse om samhandling og fasilitering av samhandling også var et trekk ved avdelingene.

Noen mente i forlengelsen at rotårsaken til den svake dialogen og samhandlingen mellom avdelingene og administrasjonen ligger i den nåværende organisasjonskulturen og en haltende gjensidig erkjennelse og respekt for hverandres fag og rolle.

En ansatt ved en avdeling uttrykte dette slik: «Dette dreier seg i stor grad om kultur, kanskje forsterket av dagens organisering og samhandling, men vi må uansett slutte å snakke dritt om administrasjonen. Det er en ond sirkel og fører ikke til noe godt. Det hverken fortjener de eller fører til en bedre skole for de vi er til for. Studentene.»

For det andre – flere i avdelingene hadde felles erfaring med at rapporteringen, både av tall og behov i sammenheng med enkeltsaker og arbeidsgrupper, og i virksomhetsplanleggingen, ble meldt inn til administrasjonen, og «så blir alt stille». Flere vurderte at dette er bruddet i linja; at ting ikke blir fulgt godt nok opp i noen grad skyldes «silofisering», det vil si at avdelingene og dekanene forblir seg selv nærmest, og at de viktigste spørsmålene ikke går godt nok i linja opp til rektor/direktør og styret, og derifra ned og ut til avdelingene og seksjonene. Noen av informantene åpnet også for at dette kan skyldes uklarhet i linjene, men de mente at det vel så mye skyldes at leveransene, også fra administrasjonen, ikke bindes godt nok sammen i ledelsen, i rektors store ledergruppe – ingen tar et overordnet ansvar.

I forbindelse med virksomhetsrapporteringen var det noen som anså denne som «en knebøyøvelse» dekanene pliktskyldigst utfører, men at verdien og nytte av virksomhetsrapporteringen er svært usikker i spørsmålet om hva merverdien for ledelsen er. «De siste seks årene har vi hatt akkurat de samme punktene i virksomhetsrapporteringen, det har ikke skjedd noe og det gis ingen tilbakemelding».

5.3 Vurdering

Vurderingen av styrker og svakheter ved dagens styringsstruktur og om denne er hensiktsmessig og god nok, gir etter vår vurdering et sammensatt bilde. Selve styringsstrukturen fremstår i hovedsak som hensiktsmessig, eller god nok, men styringspraksisen har vesentlige svakheter. I det følgende vil vi utdype disse vurderingene av styringsstrukturen og virksomhetsstyringen.

Når vi anser at strukturen for styringssystemet i hovedsak fremstår som hensiktsmessig, har det sin begrunnelse i to forhold. For det første at resultatene for KHiO på langt de fleste styringsindikatorene Kunnskapsdepartementet har lagt inn i tildelingsbrevet, viser at KHiO leverer over snittet for UH-sektoren. Det er en klar indikasjon på at KHiO leverer godt på samfunnsoppdraget. Dette er i samsvar med de ansattes vurderinger, der til sammen 95 prosent av de som besvarte spørreundersøkelsen mente at KHiO i noen eller i stor grad leverer på samfunnsoppdraget. Selv om dette er funn som ikke direkte kan tilbakeføres til styringsstrukturen og virksomhetsstyringen som sådan, men et resultat av flere og samvirkende virksomhetskritiske forhold (se kapittel 2), er de gode leveransene samlet sett et faktum som samtidig peker tilbake på styringsstrukturen.

For det andre, og det mest tungtveiende til grunn for vår vurdering, er at alle de vesentlige styringselementene gjenfinnes i KHiOs virksomhetsstyring, også sett i forhold til lovpålagte krav til styring i staten (se kapittel 3.4.2 - Krav til virksomhetsstyring) – strategi, mål- og resultatstyring, budsjett og regnskap, virksomhetsplaner og rapportering mfl. Videre bygger styringsstrukturen på todelt ledelse og valgt rektor. Dette i all hovedsak gjennomgående strukturtrekket ved

styringsmodellen i U&H-sektoren, er som kjent omdiskutert, med argument både for og mot todelt ledelse med valgt rektor. En mer prinsipiell drøfting av denne modellen ligger utenfor denne evalueringen. Vi konstaterer og legger til grunn at styringssystemet ved KHiO i all hovedsak fremstår med en ordinær styringsstruktur, og slik sett ikke skiller seg fra det lov- og forskriftpålagte styringssystemet som gjennomgående finnes i universitets- og høgskolesektoren. Slik sett er styringsstrukturen både i tråd med krav til styring i staten, og hensiktsmessig tilpasset universitets- og høgskolesektoren.

På struktursiden kjennetegnes styringssystemet riktignok i stor grad av tekstlig rapportering og prosa, der den kvantitative styringsinformasjonen i form av styringsindikatorer er begrenset til det minimum Kunnskapsdepartementet etterspør i tildelingsbrevene, med rapportering basert på DBH. Styringsinformasjonen og kunnskapsgrunnlaget er heller ikke konkretisert i måltall/ambisjoner for fremtidig utvikling. Dette er ellers et uklart definert krav i Økonomireglement, i det styring, oppfølging, kontroll og forvaltning må «tilpasses virksomhetens egenart samt risiko og vesentlighet».

Vår vurdering er som sagt at svakheten ikke primært er knyttet til strukturen for styringen, men til praksis. Vurderingen er at styringssystemet i for stor grad fremstår som et ferniss. Det vil si et styringssystem som er lovpålagt, men som i begrenset grad brukes til styring forstått som organisasjonslæring, organisasjonsforbedring og kontroll. Bruken og ledelsen av styrings-prosessene innen rammene av styringsstrukturen har vesentlige svakheter som ikke i tilstrekkelig grad bygger opp om KHiOs hovedvirksomhet (undervisning, kunstnerisk utviklingsarbeid, forskning og formidling).

Svakhetene ved virksomhetsstyringen slik de fremkommer i intervju, spørreundersøkelse med fritekstsvar, fokusgruppetilbakemeldinger og dokumentgjennomgang er gjengitt i kapittel 5.2 over. Til grunn for vår vurdering vil vi i tillegg til informantenes egne vurderinger særlig trekke frem tre faktum som må ses i lys av virksomhetsstyringen: vesentlige mangler ved kvalitetsarbeidet påpekt av NOKUT i deres tilsynsrapport fra 2021, brevet fra ansatte til styret (16. november 2020), flere år med høy lederturnover og universitetets- og høgskolesektorens høyeste andel midlertidighet blant de ansatte.

At NOKUTs tilsynsrapport om kvalitetssystemet (Kvalitetshåndboken) konkluderer med vesentlige mangler og at krav i flere forskrifter ikke er oppfylt, er en del av den kontekst styringspraksis må vurderes opp mot. «Det systematiske kvalitetsarbeidet ved Kunsthøgskolen i Oslo har vesentlige mangler. Følgende krav er ikke oppfylt: universitets- og høyskoleloven § 1-6 og § 4-3 (4), studiekvalitetsforskriften § 2-1 (2) og studietilsynsforskriften § 4-1 (2) og § 4-1 (5). Manglene er av en slik art at institusjonen må gjennomføre omfattende tiltak for at de sakkyndige skal ha tillit til at institusjonens systematiske kvalitetsarbeid sikrer og videreutvikler utdanningskvaliteten.»[40]

NOKUT-rapporten avslutter riktignok med å understreke at «… de sakkyndige vil trekke frem at de har tillit til at det nye rektoratet, sammen med ny direktør og prorektor for forskning, vil ta tak i de nevnte utfordringene og legge til rette for et systematisk kvalitetsarbeid som favner studenter og ansatte ved alle de seks avdelingene.»[41] Samtidig er det åpenbart at styringspraksis som del av den systematiske utviklingen og oppfølgingen av kvalitetshåndboka ikke har vært tilfredsstillende. Bakgrunnen for at flere av kravene ikke er oppfylt er selvsagt sammensatt. Når det er sagt er det vår vurdering at det ikke er en tilstrekkelig relevant forklaring å påpeke at KHiO er en liten og helt spesiell høgskole, og slik sett ikke kan underlegges minimumskrav til et kvalitetssystem som strengt tatt er til for studentene. NOKUT-rapporten beskriver flere av de samme svakhetene vi finner i mange av informantenes vurderinger og som vi deler i våre vurderinger, både om KHiOs

[40] Innstilling fra sakkyndig komite. Kunsthøgskolen i Oslo. Periodisk tilsyn med systematisk kvalitetsarbeid. NOKU 2021. s. 48
[41] Ibid. s. 49

organisering, samhandling, ledelsespenn, effektivitet og virksomhetsstyring. «Under institusjonsbesøket fikk komiteen forsterket sitt inntrykk av at KHiO består av seks separate enheter som hver har sin kultur og sine tradisjoner, sin egen forståelse av kvalitetsarbeidet og egne rutiner for gjennomføring av arbeidet i praksis. Komiteen opplever dette som en av de største utfordringene KHiO står overfor i dag, og vil sterkt anbefale institusjonen å arbeide aktivt for å skape en arena for erfaringsdeling, en felles kvalitetskultur og en felles institusjonsidentitet på tvers av avdelingene.»[42]

Brevet fra ansatte til styret den 16. november 2020 er et åpenbart tegn på at samhandlingen mellom avdelingene og administrasjonen har hatt svakheter. Det innebærer ikke at vi deler alle beskrivelsene, organisasjonsanalysene og forslagene til tiltak som ligger i brevet til styret, men innholdet er et alvorlig tegn på en virksomhet som har hatt store og lite konstruktive spenninger knyttet til organisering av oppgaver og samhandling internt. Virksomhetsstyringen er ikke den viktigste faktoren og driveren for at denne situasjonen er oppstått. Samtidig utgjør den, sammen med organiseringen, en vesentlig ramme eller struktur for den svake samhandlingen, og etter vår vurdering manglende gjensidige respekt og anerkjennelse mellom de pedagogiske fagene og administrasjonen.

Det tredje uttrykket for svakheter ved virksomhetsstyringen er høy lederturnover. Også dette kjennetegnet ved KHiO knyttes gjerne til organiseringen (se kapittel 4.4 Kontrollspenn). Samtidig er det i styrings- og ledelsesprosessene ved skolen at endringer og forbedringer må igangsettes og gjennomføres. Den høye lederturnoveren er etter vår vurdering slik sett både en svakhet ved organiseringen og ved virksomhetsstyringen/styringspraksis. Den indikerer dels at arbeidsbelastningen og konfliktnivået for disse lederne trolig har vært altfor høyt. Dels medfører den høye turnover at det strategiske endringsarbeidet, i stort og smått, mister kontinuitet og dermed gjennomføringskraft. Det er ikke en veldig kontroversiell hypotese å legge til grunn at ledere som går inn i fasen der de vurderer å slutte ikke er like drivende eller tar like mye ansvar for helheten som ledere med flere år foran seg i virksomheten.

Til slutt vil vi trekke frem KHiOs svært høye andel midlertidighet blant de ansatte, faktisk den høyeste andelen midlertidighet blant alle universiteter og høgskoler i Norge. Dette gjelder uavhengig av om man legger til grunn at åremålsstillinger er å anse som midlertidighet eller ikke[43]. Vår vurdering er at en så høy andel midlertidighet gjør det svært krevende å utvikle tilstrekkelig felles kultur- og identitetstrekk i KHiO. Videre er vurderingen at en så høy andel midlertidige stillinger også gjør det mer krevende å få oppslutning om og gjennomføre helt nødvendige utviklingstiltak som blant annet gjennomgående kvalitetssystem. Vurderingen er videre at endringsprosesser for å bidra til dette, i en situasjon med så vidt høy andel midlertidighet, må ha en svært sterk og omforent oppslutning i toppledelsen og i styret og gjennomføres som del av virksomhetsstyringen.

Selv om det er flere sider både ved styringsstruktur og styringspraksis som kan bedres, er det særlig tre områder hvor styringssystemet og -praksis etter vår vurdering bør eller må forbedres:

I) Nærhet, dialogen og den kvalifiserte samtalen mellom administrasjon og fag/avdelingene må bedres. Det gjelder i første rekke knyttet til konkrete forbedringsaktiviteter i samhandlingen mellom administrasjon og avdelingene. Det vil si dialogen og den kvalifiserte samtalen om innretningen av stabsoppgaver, støtteoppgaver til det pedagogiske arbeidet ved avdelingene og rene driftsoppgaver på vegne av hele organisasjonen. Over tid må dette arbeidet gradvis lede til større gjensidig respekt og anerkjennelse for hverandres fag og roller.

På tilsvarende måte som i vurderingen av organiseringen (se kapittel 4.5), er det i virksomhetsstyringen hverken tydelig definert, tilstrekkelig forstått eller forankret, hverken i avdelingene eller i seksjonene, hvilke av seksjonene (og hvem i seksjonene) som skal utøve hvilke roller. Hva som er

[42] Ibid. s. 34

[43] Henvisning til figur om midlertidighet i kapittel 3.1

styring, støtte og drift fremstår i praksis gjennomgående uklart. I tillegg er vår vurdering at det er usikkerhet og til dels uenighet, også innad i seksjonene, om forståelsen av styring, og hvordan man best utøver «administrasjon og fellestjenester».

II) For det andre – prosesskvaliteten i prioriteringen og igangsettingen av utviklings- og forbedrings-tiltak samt oppfølgingen av prosjektene/tiltakene må løftes. Det foregående forbedringsområdet om bedre dialog og kvalifiserte samtaler i utviklings- og forbedringsarbeidet dreier seg om kvalitet i forbedringsarbeidet; at man lytter til og forstår den andres behov, og i det er løsningsorientert. Dette forbedringsområdet om prosesskvalitet dreier seg derimot ikke direkte om kvaliteten i tiltakene, men om hvilke tiltak og hvor mange tiltak som skal gis ressurser og oppmerksomhet, og sikringen av at de faktisk leveres.

Bakgrunnen for denne vurderingen er dels å finne i vurderinger fra flere av informantene, dels i dokumentgjennomgang, herunder virksomhetsplaner og virksomhetsrapportering. Det fremstår som flere tiltak settes i gang, men at de ikke følges opp på en tilstrekkelig god måte som sikrer at tiltaket gjennomføres. Det er også vår vurdering at antallet og omfanget utviklingssaker, i stort og smått, fremstår i overkant omfattende, gitt administrasjonens og avdelingenes tid, kompetanse og verktøy/metoder for utviklingsarbeid ved siden av driftsoppgavene. Vår vurdering er at prosessene for prioritering av det som er vesentlig, og oppfølging av at det vesentlige faktisk gjennomføres og fører til en ønsket endring/forbedring, ikke har god nok kvalitet. Prioriteringen blir for lite spiss, og oppfølgingen tilsvarende krevende.

Hva KHiO bør prioritere og følge opp med den utviklingskapasiteten man har, dreier seg strengt tatt om ledelse, både strategisk og operativ. Vesentlige utviklingsprosjekt kan omfatte helt kritiske forbedringsprosjekt for KHiO, som oppfølging av NOKUT-rapporten, eller mer avgrensede og avdelingsspesifikke, men like fullt viktige tiltak som avklaring av administrasjonens oppgaver og roller ved rekruttering, og sikring av at dette faktisk gjennomføres slik avdelingene og administrasjonen er enige om. Vår vurdering er at selve utvelgelsen og prioriteringen av hvilke tiltak som skal få oppmerksomhet, ressurser og tid gjerne må være en nedenfra-og-opp prosess, men at toppledelsen i siste instans må ta et prioriteringsansvar, og samtidig sørge for at prosjektet/tiltaket gjennomføres av de som får prosjektledelse og «gjøre-ansvar». Det leder oss til det siste området i virksomhetsstyringen som etter vår vurdering må forbedres.

III) Toppledelsen – rektor, direktør og dekanene – må ta et tydeligere felles ansvar for prioritering av hva ved KHiO som er vesentlig å videreutvikle og forbedre. Mens det foregående forbedrings-punktet dreier seg om prosesskvalitet og prioriteringsevne, er kjernen i denne vurderingen at toppledelsen både har og skal ta ansvar når saker og ting ikke går helt etter boka. Og tilsvarende få velfortjent ros for det som går bra. Både NOKUT-rapporten, brevet fra de ansatte til styret og den høye turnover blant ledere er uttrykk for saker som ikke har gått bra. Vi er fullt klar over at topp-ledelse i 2020 var en annen enn dagens, og som slik sett ikke er direkte ansvarlig for de tre nevnte forholdene. Like fullt har den nåværende ledelsen med åpne øyne gått inn i denne situasjonen og må derfor også føre an og drive forbedringsarbeidet, blant annet for de tre nevnte forholdene.

Vår vurdering er at nåværende ledelse både er kompetent og kapabel til å drive endringsarbeidet som må gjennomføres, men at ledelsen nok har behov for å samsnakke seg om retning, hva som er vesentlig, og ikke minst hva rektors store ledergruppe skal bidra med av merverdi for KHiO som virksomhet. Her har rektor og direktør vesentlige roller. Like viktige er etter vår vurdering dekanene, som må stå, både innad i egen avdeling og som del av ledergruppen, for felles retning og prioriteringen av hva som er vesentlig for KHiO å få til de nærmeste årene.

6 Effektivitet og samhandling i oppgaveløsningen

Det er en rekke forhold som kan påvirke effektivitet og samhandling i oppgaveløsningen i en virksomhet (ref. kapittel 2). Det kan dreie seg om strukturelle forhold – om organisasjonsstrukturen legger til rette for gode arbeidsprosesser og effektiv oppgaveløsning, og i hvilken grad det er systemer for oppfølging og rapportering av mål, økonomi og resultater som støtter opp under og bidrar til effektive prosesser og leveranser av god kvalitet. Organiseringen og styringen av KHiO er beskrevet i kapittel 4 og 5 og er et viktig bakteppe for beskrivelsene og vurderingen av effektivitet og samhandling i oppgaveløsningen ved KHiO som beskrives og vurderes i dette kapittelet.

Andre forhold som har betydning for effektivitet i oppgaveløsningen kan være tilgang til digitale ressurser og ny teknologi, men også hvilken kompetanse virksomheten har for å kunne nyttiggjøre seg slike ressurser. I hvilken grad det legges til rette for opplæring som følge av nye eller endrede krav til virksomheten, kan også påvirke effektiviteten i oppgaveløsningen. Manglende opplæring kan føre til at arbeidsprosessene forsinkes og at det skaper frustrasjon og lav mestringsfølelse i jobben, noe som igjen kan gå ut over arbeidsmiljøet til den enkelte og føre til nedsatt produktivitet for virksomheten som helhet. Endelig er det av betydning om roller og ansvar er avklart mellom medarbeiderne (jf. kapittel 4), og om det legges til rette for samhandling mellom ansatte med tilgrensende arbeidsoppgaver.

I dette kapittelet beskriver vi nærmere effektivitet og samhandling i oppgaveløsningen ved KHiO. Beskrivelsene er basert på dokumentgjennomgang, resultater fra spørreundersøkelsene, fokusgruppeintervju og supplerende funn fra dialogkonferansen. Til slutt i kapittelet gir vi en samlet vurdering av effektivitet og samhandling i oppgaveløsningen ved KHiO.

6.1 Effektivitet i oppgaveløsningen

Det er en rekke forhold som kan fortelle oss om effektivitet i oppgaveløsningen ved KHiO. I dette kapittelet har vi lagt vekt på produksjonstallene for virksomheten som utviklingen i antall studenter og ansatte, gjennomføringsgrad, og forskningsproduksjon. Vi beskriver effektivitet i oppgaveløsningen i lys av KHiOs hovedaktiviteter som er undervisning, kunstnerisk utviklingsarbeid, forskning og formidling.

Kapittelet svarer ut følgende problemstilling i evalueringen:

- Hvordan vurderes effektivitet i oppgaveløsning i dagens struktur? Hvordan vurderes samhandlingen mellom avdelinger og seksjoner? Hva fungerer godt og hva fungerer mindre godt? Hvilke årsakssammenhenger identifiseres?

6.1.1 Lærerressurser og gjennomføringsgrad

I årsrapporten for 2021 vises det til utvikling og status for en rekke styringsparametre for KHiO, som gir et bilde av effektiviteten ved KHiO på et overordnet nivå (Tabell 6.1).

Tabell 6.1 Nasjonale styringsparametre for KHiO. Kilde: Database for statistikk om høyere utdanning (DBH)

Nasjonale styringsparametre

Styringsparameter	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	Gj.snitt statlige inst. 2021
Andelen studenter på bachelorutdanning som gjennomfører på normert tid	70.43	69.42	77.78	86.09	78.63	77.19	69.92	69.42	75.97	74.24	53.49
Andelen studenter på masterutdanning som gjennomfører på normert tid	68.25	86.67	86.89	85.71	79.03	76.84	77.78	83.91	89.55	68.04	55.33
Skår på hvordan studentene oppfatter studiekvaliteten	-	4.2	4.25	4.29	4.13	4.18	3.85	4.14	4.07	3.77	3.95
Faglig tidsbruk (timer) per uke blant heltidsstudenter	-	-	49.08	49.4	44.35	44.02	49.23	48.32	44.88	43.63	34.29
Andel utreisende utvekslingsstudenter på Erasmus+ av totalt antall studenter	1.97	1.13	0.96	1.32	1.47	2.5	2.97	4.73	2.62	0.16	0.8
Andel mastergradskandidater sysselsatt i relevant arbeid et halvt år etter fullført utdanning	-	-	-	70.83	-	76.47	-	54.5	-	-	-
Bidragsinntekter fra Forskningsrådet per faglig årsverk	0	0	0	0	0	0	0.32	0	0	0.51	165.09
Andre bidrags- og oppdragsinntekter per faglig årsverk	40.79	30.06	12.38	26.2	8.86	10.26	35.78	76.54	47.75	49.62	165.83
Kandidattall på helse- og lærerutdanningene	11	14	12	12	11	16	18	18	19	17	-
Antall studiepoeng per faglig årsverk	341.08	403.78	362.85	343.16	334.86	327.32	324.3	350.43	376.71	340.46	426.96
Andel kvinner i dosent- og professorstillinger	42.62	34.38	35.27	40.83	46.24	47.31	44.61	47.95	45.57	46	34.49
Andel midlertidig ansatte i undervisnings- og forskerstillinger	37.07	40.4	43.13	5.48	8.48	9.45	16.4	8.75	4.48	21.53	12.93

Tabellen viser at andelen studenter på bachelor- og masterutdanningen som gjennomfører på normert tid, er høyere sammenliknet med øvrige statlige institutter, med hhv. om lag 74 og 68 prosent, mot 51 og 52 prosent. Hvordan studentene oppfatter kvaliteten på studiet, er rimelig lik som for øvrige statlige institutter, men studentene ved KHiO bruker i gjennomsnitt flere timer per uke på studiene sammenliknet med øvrige studenter i andre statlige institutter (om lag 45 timer mot om lag 34 timer). Antall studiepoeng per faglig årsverk er langt lavere ved KHiO (om lag 377) sammenliknet med gjennomsnittet ved statlige institutter (om lag 438). Kvinneandelen i dosent- og professorstillinger er høyere ved KHiO (46 prosent mot 33 prosent), mens andelen midlertidig ansatte i undervisnings- og forskerstillinger er høyere (om lag 23 prosent) enn gjennomsnittet for statlige institutter (om lag 13 prosent).

Tabell 6.1 viser at mye peker i positiv retning for KHiO, men at skolen skiller seg ut med en langt høyere andel midlertidig ansatte sammenliknet med øvrige statlige institutter. I hvilken grad midlertidighet har betydning for effektiviteten ved KHiO, har vi ikke undersøkt nærmere, men det er tenkelig at det på den ene siden kan bidra til stadig tilførsel av ny kunnskap, ny innsikt og nye metoder som er viktig for å drive organisasjonen fremover, mens på den andre siden så kan den relativt sett høye andelen midlertidig ansatte ha betydning for i hvilken grad den ansatte opplever tilhørighet og engasjement for KHiO som helhet.

Et annet overordnet mål på effektivitet er utviklingen i antall uteksaminerte kandidater ved KHiO.

Tabell 6.2 Uteksaminerte kandidater ved KHiO i perioden 2015–2021 (antall)

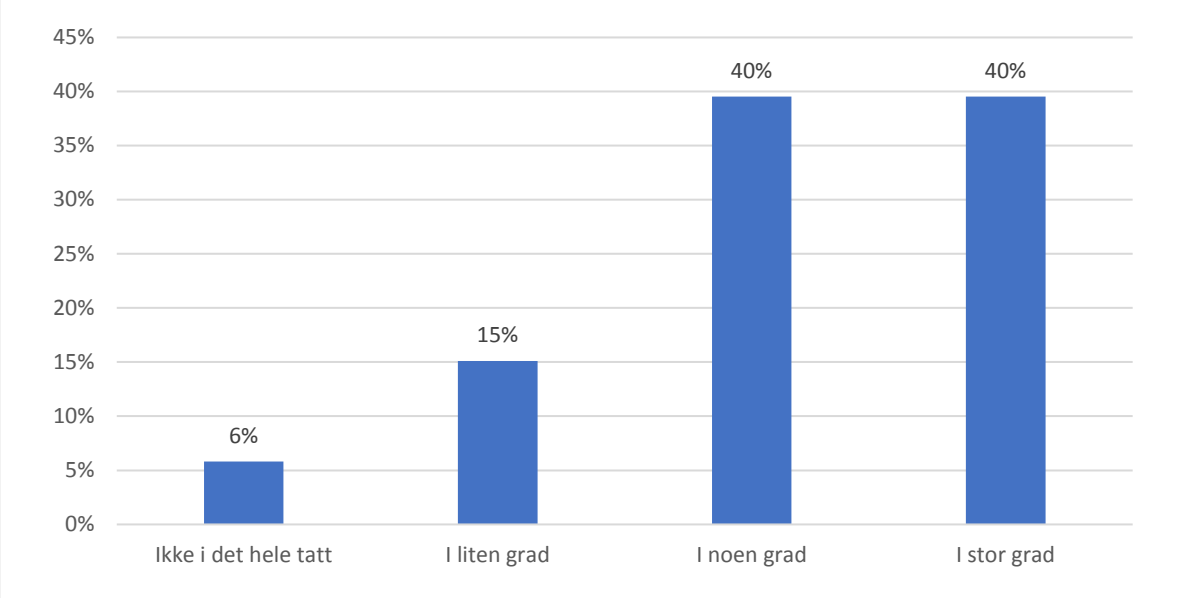
Uteksaminerte kandidater							
Indikator	**2015**	**2016**	**2017**	**2018**	**2019**	**2020**	**2021**
Kandidater på 3-4 årige bachelor-og yrkesutdanninger	110	107	104	100	100	116	115
Kandidater på 1-2 årige mastergrader	73	54	84	63	92	67	72
Øvrige kvalifikasjoner; årsenheter	15	15	20	24	26	25	25
Sum uteksaminerte kandidater	198	176	208	187	218	208	212
Avlagte doktorgrader	-	-	-	-	6	7	1

Tabellen viser at antall kandidater som er uteksaminert fra bachelor- og yrkesutdanninger, har gradvis økt i perioden 2015–2021. Antallet uteksaminerte mastergradskandidater varierer i perioden, med en nedgang i 2020 og deretter en økning til 72 kandidater i 2021. I perioden 2019–2021 har det vært en nedgang i antall avlagte doktorgrader. I 2020 fikk syv stipendiater innvilget to måneders forlengelse av stipendiatperioden. I årsrapporten for 2021 beskrives at en konsekvens av dette er at kun én kandidat avla doktorgrad i Kunsthøgskolens doktorgradsprogram i kunstnerisk utviklingsarbeid (Artistic Research) i 2021.

6.1.2 Undervisning

Studentene vurderer kvaliteten på studiet som god (jf. Tabell 6.1). I evalueringen har vi spurt studentene om i hvilken grad de er tilfredse med undervisningen.

Figur 6.1 I hvilken grad er du tilfreds med undervisningen? (Studenter n = 86)



Figur 6.1 viser at 80 prosent av studentene er i «noen eller i stor grad» fornøyd med undervisningen. En mindre andel svarte at de «i liten grad» er tilfreds med undervisningen, men 6 prosent oppgir at de «ikke i det hele tatt» er tilfreds.

Blant de ansatte i de innledende intervjuene vurderes også undervisningen som god. Men ifølge flere er det behov for mer administrativ støtte. Det nevnes at det er krevende å planlegge undervisningen, og å få timeplanen til å gå i hop. Det nevnes også at det har vært gjort initiativ for å få til kurs på tvers av studieprogram, men i praksis så er dette ikke mulig fordi det er liten grad av koordinering og samordning av timeplaner og kurs på tvers av avdelinger.

Det trekkes frem at skolen kunne vært mer effektive på teoriundervisning, her gjøres det mye dobbeltarbeid. «Vi må få bort privatiseringen som mange holder på med. Alle må forstå at vi er et fellesskap.»

De ansatte peker på at den største utfordringen er tilgang til verksteder. Noen ansatte fremhever at begrenset tilgang til verkstedene kan utfordre fremdrift og progresjon i doktorgradsforløpene. Tilgang til verksteder er også en utfordring som beskrives i fritekstsvarene i spørreundersøkelsen til studentene.[44] Det nevnes at det er to uker i semesteret hvor det arrangeres verkstedkurs som alle

[44] Resultatene fra spørreundersøkelsen til studentene gir ikke et representativt bilde av studentenes oppfatning av ulike forhold ved KHiO. Det endelige utvalget er skjevt og 50 prosent av de som svarte på spørreundersøkelsen er studenter ved Kunst og håndverk. Det betyr at deres oppfatninger og vurderinger tillegges en større tyngde i datamaterialet.

studentene i teorien skal kunne melde seg på og gjennomføre, for deretter å kunne bruke alle verkstedene man har kurs for. Men det er en oppfatning om at i praksis så er det studentene som tilhører bestemte fagavdelinger som har forrang, og at noen linjer prioriteres fremfor andre. Det påpekes at verkstedene er noe skolen reklamerer med at man skal få tilgang til, men at det i praksis er svært få som får denne tilgangen.

Det er særlig tre ting som trekkes frem av studentene som utfordringer i undervisningen. Det første er mangel på informasjon om kurs, møtesteder og tidspunkter. Det er også en oppfatning om at det er mangel på langsiktige planer. Informasjon kommer kort tid i forkant og det er «kaotisk informasjonsflyt mellom administrasjonen, undervisere og studenter. Ingen vet hvor man skal gå for å få informasjonen man trenger». Det andre forholdet som trekkes frem av flere studenter er at det er for lite undervisning og oppfølging i mange fag. De opplever at det er manglende tilbake-meldinger på innleveringer og det er ingen innføring i grunnleggende akademisk skriving eller bruk av kildehenvisninger etc. Den siste utfordringen som nevnes av flere er at det er mange gjestelærere og lærere i små stillinger. Dette oppfatter studentene utfordrer kontinuiteten og oppfølgingen av studentene, samtidig som det fremheves som en styrke at nye lærerkrefter kommer til og at det er nødvendig for å følge i tiden med hensyn til nye kunstformer o.l.

Studentene ble spurt om «Hva skal til for å overkomme de største hindringene?». Flere fremhever behovet for bedre informasjon om undervisningen og hva som forventes av studentene. En tydelig studieplan og flere møter med veiledere. Andre innspill dreier seg om at det burde være en informasjonsplattform for lærere og en for studenter. Et konkret innspill er at «administrasjonen bør lage en mal over hvordan man bruker mail og canvas, slik at alle bruker plattformene likt og vi slipper å lete oss frem til essensiell informasjon». Andre forhold som trekkes frem er tilstedeværelse av lærere og at det er behov for færre ansatte i små stillinger og en bedre dialog med verkstedslærere. Til slutt er det flere som peker på behovet for tiltak for å bedre trivselen for studentene, og et sted å starte er et eget rom på KHiO hvor studentene kan møtes og være sosiale.

6.1.3 Kunstnerisk utviklingsarbeid, forskning og formidling

Et krav til akkreditering som vitenskapelig høgskole er uteksaminering av minst fem doktorgrads-kandidater per år. På grunn av forsinkelser, grunnet koronapandemien, møter ikke KHiO dette kravet i 2021. KHiO har i alt 24 doktorgradsstudenter per 1. november 2021, og flere av disse er i løp til å bli uteksaminert i tiden fremover (årsrapport, 2021). I tildelingsbrevet for 2021 er det en rekke prioriteringer og forventninger til KHiO.[45] Det er høye ambisjoner for norsk forskning og høyere utdanning om at Norge skal ha verdensledende fagmiljøer innenfor sine fagfelt. KHiO er akkreditert som vitenskapelig høgskole og i tillegg til antall doktorgrader som avlegges, er det forventninger om forskningsproduksjon ved skolen. Status og utvikling i forskningsproduksjon ved KHiO er dermed også et mål på effektivitet i oppgaveløsningen ved KHiO.

[45] Tildelingsbrev 2021

Tabell 6.3 Forskningsproduksjon ved KHiO i perioden 2015–2020. Kilde: Cristin[46]

Tabell 6: Kategorifordeling for innførsler i Cristin for Kunsthøgskolen i Oslo (2015-2020)						
Kategori	**2015**	**2016**	**2017**	**2018**	**2019**	**2020**
Tidsskriftspublikasjon	33	41	44	36	25	11
Konferansebidrag og faglig presentasjon	100	124	95	73	60	42
Bok	8	12	11	19	11	4
Rapport/avhandling	4	3	10	8	13	10
Del av bok/rapport	16	19	25	10	11	4
Oversettelsesarbeide	0	1	0	0	0	0
Mediebidrag	8	15	10	14	8	7
Kunstnerisk og museal presentasjon	133	148	118	152	110	38
Kunstnerisk resultat	41	39	62	62	55	18
Produkt	6	0	1	3	1	3
Informasjonsmateriale	0	1	2	7	3	1
SUM	**349**	**403**	**378**	**384**	**297**	**138**

Tabellen ovenfor viser en oversikt over ulike former av forskningsproduksjon ved KHiO i perioden 2015–2020. Produksjon som er knyttet til presentasjon og formidling har i løpet av de siste årene hatt en nedadgående trend. Dette kan forklares med pandemien, hvor det i lange perioder har vært begrensninger knyttet til den type aktivitet. Men tidsskriftpublikasjon, rapporter, bokutgivelser mv. har i samme periode også vist en nedadgående trend. Disse aktivitetene har ikke på samme måte blitt påvirket av pandemien. Resultatene for tidsskriftspublikasjon, bok- og rapportproduksjon har i perioden etter 2017 vist en nedadgående trend. Dette kan være et uttrykk for manglende prioritering av denne typen forskningsproduksjon ved KHiO.

Kunstnerisk utviklingsarbeid, forskning og formidling er hovedleveranseområder for KHiO. I avsnittene nedenfor gjengis oppfatninger og beskrivelser fra de innledende intervjuene med ansatte om det kunstneriske utviklingsarbeidet ved skolen.

Det er noe variasjon mellom informantene når det gjelder i hvilken grad de vurderer at det er effektivitet i det *kunstneriske utviklingsarbeidet*. Noen peker på at «vi er helt i startgropa» når det gjelder å få riktig kompetanse i organisasjonen for å lykkes med ph.d.-programmene og for å uteksaminere nok kandidater til å innfri kravet om å uteksaminere fem kandidater i året. I dialog-konferansen fremheves det at nedgangen i antall doktorgrader i 2021 må ses i lys av korona-pandemien, og at dette ikke er et uttrykk for en generell nedgang i antall doktorgrader ved KHiO i inneværende år.

Noen peker på at det foreløpig er lite forskning ved KHiO, men at det er i utvikling. Forskningsproduksjonen som er lagt inn i Cristin viser derimot et motsatt bilde at det har vært en nedadgående trend i publiseringen de siste årene. I intervjuene fremkommer det at alle fagansatte som har mer enn 50 prosent stilling har krav på KUF-tid, og som én informant påpeker: «Alle utfører kunstnerisk utviklingsarbeid, men formidlingen og delingen av det må styrkes og utvikles.» Dette kan tolkes i den retning av at det i prinsippet er god aktivitet innenfor det kunstneriske utviklingsarbeidet, men at det i mindre grad formidles ut. Fra de ansatte etterlyses det mer klare prosessbeskrivelser knyttet til kunstnerisk utviklingsarbeid og formidling om hva som bør gjøres når og hvilke instanser som bør involveres i tilknytning til dette arbeidet.

Forskning og *formidling* henger sammen og det henvises til publikasjonene som er tilgjengelig i Cristin, men at det er en tendens til at noe av det som produseres kun er tilgjengelig i KHiODA[47].

[46] Cristin (Current Research Information System in Norway) er et nasjonalt forskningsinformasjonssystem som samler og tilgjengeliggjør informasjon om norsk forskning.
[47] Evalueringen har ikke vurdert utvikling i publisering i KHiODA.

Det kan bety at det er mer aktivitet innen forskning enn det som kommer frem fra tallene som legges til grunn i Cristin. I evalueringen har vi ikke undersøkt om det er overlapp mellom det som er publisert internt i KHiODA og i Cristin. Andre peker på at forskning og formidling synliggjøres gjennom utstillinger, noe som det oppfattes at KHiO er gode på, men at dette må utvikles slik at utstillinger o.l. også publiseres eksternt.

Et organisatorisk grep som har blitt gjort for å tydeliggjøre prioriteringen av forskningsaktivitetene ved KHiO er at det er opprettet en funksjon «prorektor for forskning» som skal ivareta dette. Fra informantene sin side fremheves at prorektor for forskning fungerer bra, men det trekkes frem at det er behov for mer administrativ støtte rundt denne funksjonen. Det trekkes også frem at «vi må ha mer finansiering av forskningsaktiviteter eksternt, noe som også er føringene fra KD». Flere peker på at dette utfordrer organisasjonen og at KHiO ikke er rigget for på en effektiv måte skaffe ekstern finansiering til forskningsprosjektene sine. Dette utdypes i et fokusgruppeintervju med at på Kunsthøgskolen i Bergen har man egne ansatte i administrasjonen som kan hjelpe med utvikling av søknader. Det nevnes at på KHiO har det nå kommet en forskningsleder i 20 prosent stilling til hver avdeling, men det oppfattes å være veldig lite. En refleksjon i tilknytning til dette er: «Her er vi veldig dårlig rustet for fremtiden. Vi er litt vant til å være de største og de beste, men det er jo ikke sikkert det er sånn i fremtiden.»

I intervjuene kommer det frem at for å lykkes med undervisning, kunstnerisk utviklingsarbeid, forskning og formidling er det viktig med effektivisering av arbeidsprosessene. En peker på at når organiseringen av studieadministrasjonen er lagt ut i avdelingene, er det vanskelig å jobbe med felles forbedringer. Det er også en utfordring at avdelingene er så forskjellige. Det er ikke effektivt når alle har egen prosessbeskrivelse. «Vi har en felles prosessbeskrivelse, men så tilpasses de hver avdeling.» Noe av denne forskjellen kan forklares av programmenes egenart, men det fremheves at det må være noen likheter i arbeidsprosessene på tvers av avdelingene som alle må forholde seg til.

Det nevnes at det pågår et utviklingsprosjekt og at et viktig arbeid er å implementere digitaliserings-strategien, som også har betydning for effektivisering. En fremhever at vi er langt fra effektive – vi har godt med penger. Men det er ikke det samme som effektivitet.

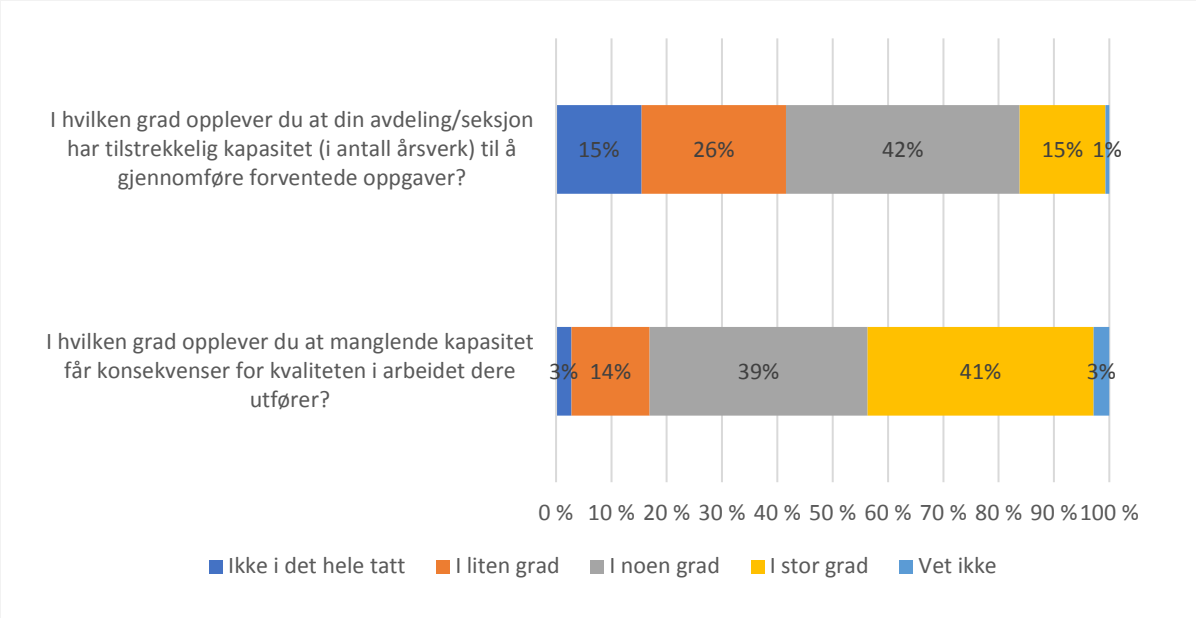
6.1.4 Opplevd kapasitet og kvalitet

I perioden 2015–2021 har antall studenter økt fra 533 til 613 studenter. Det tilsvarer en økning på 15 prosentpoeng. Antall årsverk i samme periode økte fra 191 til 207. Det tilsvarer en økning på 8 prosentpoeng. I 2021 fordeler årsverkene seg på 105 årsverk i tekniske og administrative stillinger og 94 årsverk i undervisnings-, forsknings- og formidlingsstillinger. Det har vært en økning i antall studenter og i antall ansatte i perioden, men en noe større økning i antall studenter.

For å få innsikt i hvordan ledere og medarbeidere, fagansatte og administrativt ansatte ved KHiO vurderer effektiviteten i oppgaveløsningen i dagens organisering av KHiO ble det stilt spørsmål om kapasitet, innføring av ny teknologi, og opplæring i spørreundersøkelsen til de ansatte.

I spørreundersøkelsen til de ansatte ble de bedt om å ta stilling til om det er tilstrekkelig kapasitet i antall årsverk til å gjennomføre forventede oppgaver og i hvilken grad manglende kapasitet får konsekvenser for kvaliteten i arbeidet.

Figur 6.2 Opplevd kapasitet og kvalitet, alle stillingskategorier (n = 142)



Figur 6.2 viser at det er en høyere andel som oppgir at avdelingen/seksjonen «i noen grad» eller «i stor grad» har tilstrekkelig kapasitet til å gjennomføre forventede oppgaver (om lag 60 prosent), mens om lag 40 prosent oppgir at de «i liten grad» eller «i svært liten grad» opplever dette. Resultatene viser videre at en mindre andel (17 prosent) oppgir at manglende kapasitet «i liten grad» eller «ikke i det hele tatt» får konsekvenser for kvaliteten i arbeidet som utføres. Resultatene viser at det er ingen signifikante forskjeller mellom fagavdelingene og seksjonene i vurderingen av disse spørsmålene.

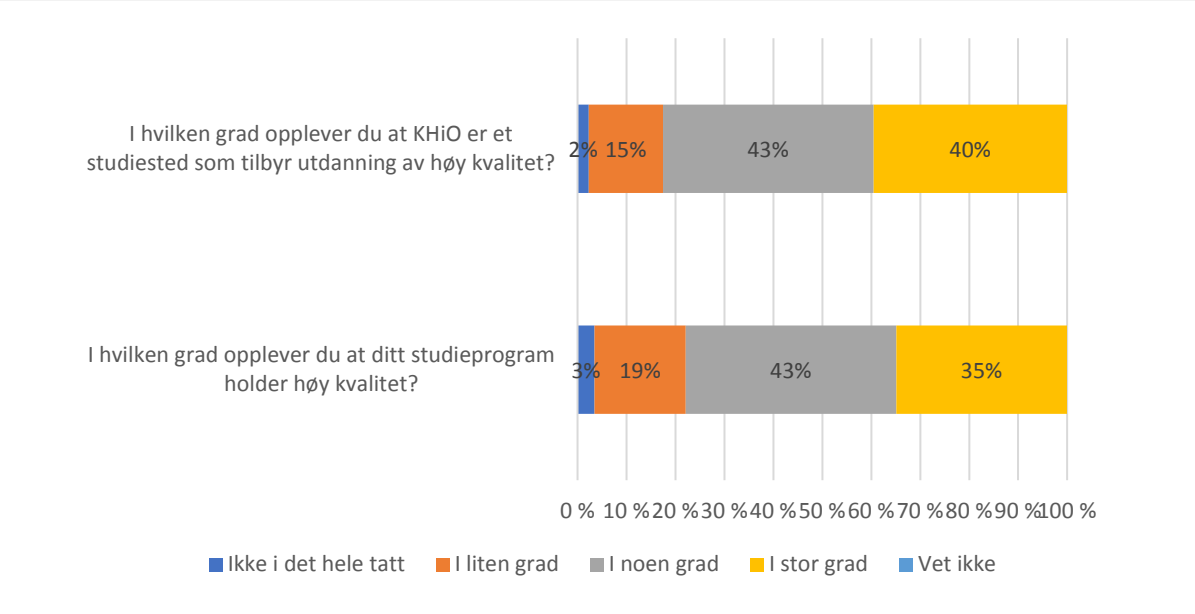
De ansatte har fått muligheten til å utdype spørsmålet i fritekstsvar i spørreundersøkelsen. Flere peker på at en konsekvens av manglende kapasitet både i fagavdelingene og i seksjonene er at driftsoppgavene blir en hovedaktivitet, mens utviklingsoppgavene blir nedprioritert. Flere oppgir at dagene er preget av ad-hoc-oppgaver, avbrytelser og høyt arbeidspress. Saker blir ikke fulgt opp innenfor bestemte frister og den enkeltes ekspertise eller kompetanse blir i liten grad utnyttet.

Helt konkret nevnes det at manglende kapasitet har fått betydning for utvikling av onboarding-program, arbeid med mangfold og likestilling, forebygging og håndtering av trakassering, arbeidsmiljø, samt kvalitetssikring av studieprogrammene.

Fra seksjonene gis det innspill om at de lovpålagte oppgavene tar mye tid og det er en opplevelse av at disse oppgavene ikke er dimensjonert for en liten skole, men større virksomheter med mer spesialisert kompetanse og større ressurser.

Resultatene viser på et overordnet nivå at de ansatte er mer bekymret for at den manglende kapasiteten går utover kvaliteten enn at de har tilstrekkelig kapasitet til å gjennomføre forventede oppgaver. I evalueringen har vi stilt spørsmål om studentenes vurdering av kvalitet på studiested og studieprogram.

Figur 6.3 Opplevelse av kvalitet på studiested og studieprogram, studenter (n = 86)



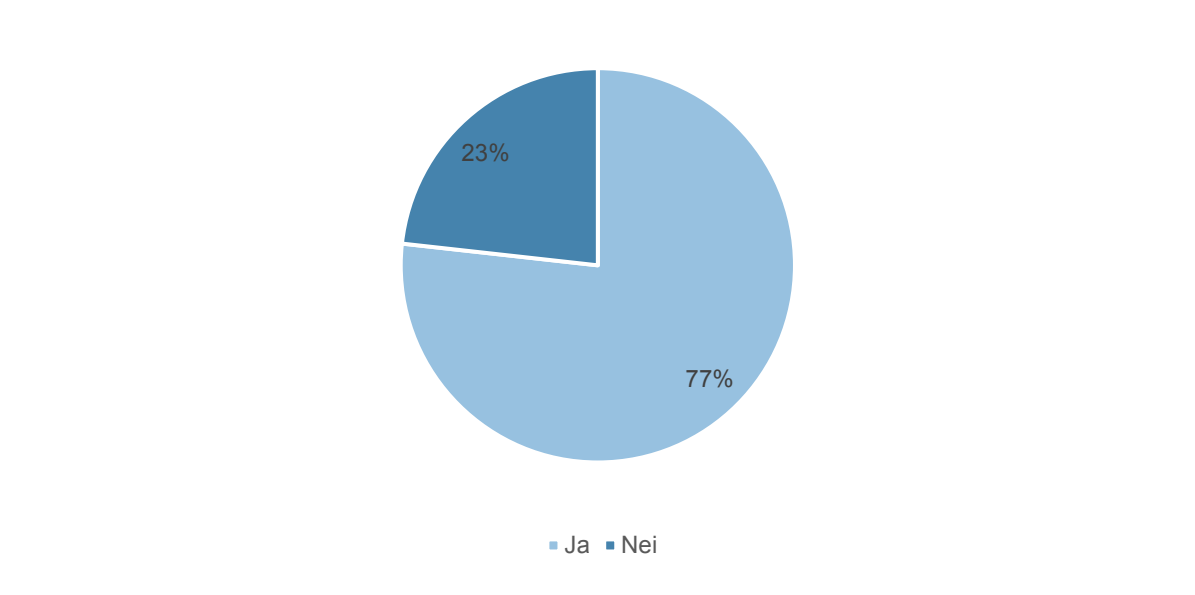
På tross av at en relativt høy andel av de ansatte oppgir at manglende kapasitet får konsekvenser for kvaliteten i arbeidet de utfører (Figur 6.3), synes dette i liten grad å gå utover studentenes opplevelse av at KHiO er et studiested med høy kvalitet. 83 prosent svarer at de «i noen, eller stor grad» opplever at KHiO er et studiested som tilbyr utdanning av høy kvalitet, mens 78 prosent svarer «i noen, eller stor grad» at de opplever at eget studieprogram holder høy kvalitet. Henholdsvis 15 og 19 prosent oppgir dette «i liten grad» og en svært liten andel svarer «ikke i det hele tatt». De fleste studentene er rimelig fornøyd med kvaliteten på studiestedet og studieprogrammet. Et annet uttrykk for kvalitet i utdanningen er som det påpekes av en informant i de innledende intervjuene at «de fleste studentene ved KHiO går rett ut i arbeid, noe som underbygger kvaliteten i utdanningen vår».

6.1.5 Digitale ressurser, ny teknologi og opplæring

Digitale ressurser, ny teknologi eller nye administrative systemer kan være viktige faktorer for å effektivisere og forbedre arbeidsprosessene i en virksomhet. I spørreundersøkelsen til de ansatte ble det stilt spørsmål om «Har du i løpet av de siste 12 månedene måttet sette deg inn i ny teknologi, eller nye administrative systemer, eller oppgaver som du mener krever opplæring?».

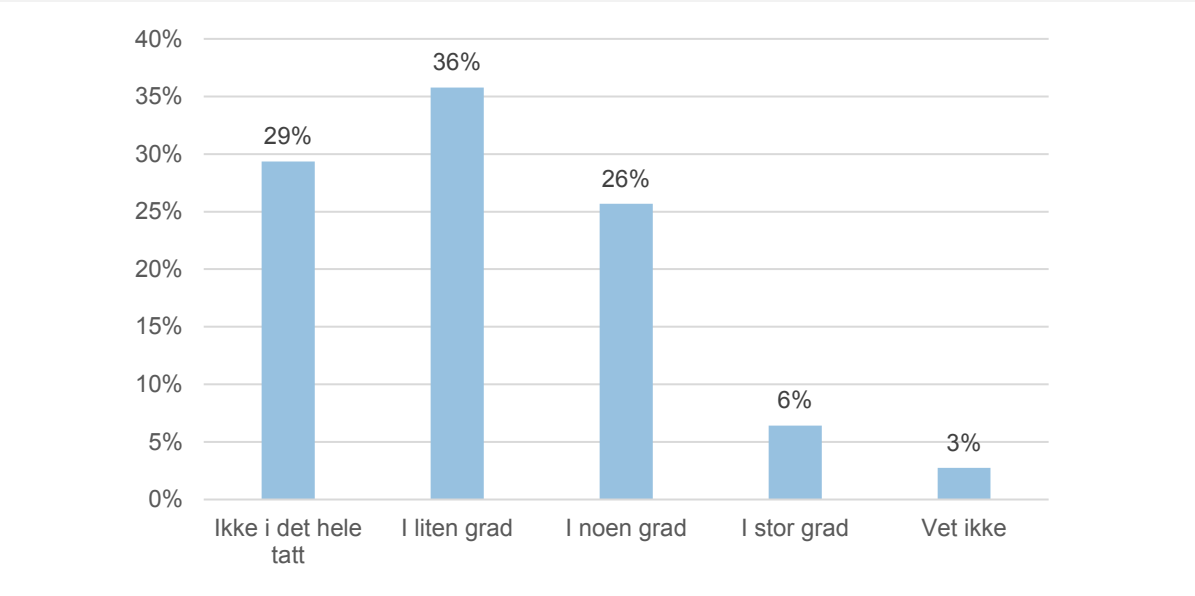
Resultatene i Figur 6.4 viser at om lag åtte av ti ansatte ved KHiO har måttet sette seg inn i ny teknologi eller nye administrative systemer i løpet av de siste 12 månedene. I analysene finner vi ingen signifikante forskjeller mellom fagavdelingene og seksjonene, eller mellom fast ansatte og ansatte i åremålsstilling, eller mellom heltids- og deltidsansatte. Resultatene må tolkes i lys av pandemien som har ført til at møtevirksomhet og samhandling har foregått på digitale plattformer, noe som for de fleste har ført til at man har vært nødt til å sette seg inn i «ny teknologi eller systemer» Men spørsmålet fanger også opp i hvilken grad man har måttet sette seg inn i administrative systemer eller oppgaver som man mener krever opplæring, og det er særlig opplæringselementet som er sentralt i denne sammenheng.

Figur 6.4 Har du i løpet av de siste 12 månedene måttet sette deg inn i eller forholde deg til ny teknologi eller nye administrative systemer, eller oppgaver som du mener krever opplæring? (n = 142)



De som har svart «ja» på spørsmålet beskrevet ovenfor, har fått et oppfølgingsspørsmål om «I hvilken grad fikk du nødvendig opplæring?»

Figur 6.5 I hvilken grad fikk du nødvendig opplæring? (n = 109)



Resultatene viser at 65 prosent «ikke i det hele tatt» eller «i liten grad» fikk nødvendig opplæring. Manglende opplæring kan føre til ineffektivitet i arbeidsprosessene, arbeidsoppgavene «stopper opp», «blir utsatt», eller ikke tatt tak i. I analysene finner vi at det ikke er en signifikant forskjell mellom fagavdelingene og seklusjonene, men en signifikant høyere andel blant deltidsansatte (41 prosent), mot (23 prosent) blant heltidsansatte, som oppgir at de ikke i det hele tatt fikk nødvendig opplæring. Vi finner også at det er en signifikant forskjell mellom fast ansatte (27 prosent) mot 36 prosent blant ansatte på åremålsstilling, som oppgir at de «ikke i det hele tatt har fått nødvendig opplæring».

Manglende opplæring kan føre til nedsatt produktivitet for virksomheten, men er også utfordrende for den enkelte ansatte. Manglende kunnskaper eller ferdigheter i jobben fører til at det blir en

ubalanse mellom kravene som stilles i jobben og mulighetene til å møte disse kravene. En slik ubalanse kan føre til liten grad av mestring, nedsatt motivasjon for arbeidsoppgavene og intensjoner om å slutte i jobben.[48] Det er ingen signifikant forskjell mellom fagavdelingene og seksjonene når det gjelder at de har måttet sette seg inn i ny teknologi eller administrative systemer o.l. eller om de har fått nødvendig opplæring i dette.

Resultatene fra spørreundersøkelsen ble utdypet i fokusgruppeintervjuene. Noen fremhever at det er flere eksempler på manglende opplæring, men også kompetanse når det gjelder bruk av utstyr på verkstedene. Det eksemplifiseres med at det blir kjøpt inn utstyr av enkeltpersoner som benytter utstyret, men når de slutter ved KHiO, så er det få eller ingen som kan bruke utstyret. I et av intervjuene kommer det frem at det er «frustrerende når man viser studenter rundt og viser verktøy som ikke kan bruke. I større sammenheng kan det føre til manglende tilbud ved KHiO og et tilbud som endrer seg med de ansatte». I praksis vil det si at det er kostbart utstyr i verkstedene som ingen har kompetanse til å bruke.

Når det gjelder administrative oppgaver, så kommer det frem synspunkter på at det er mange administrative oppgaver som blir spredt utover et stort antall ansatte, som f.eks. fakturabehandling mv., som krever opplæring i systemer som en nødvendigvis ikke kan.[49] Et perspektiv som vi gjennomgående har fått innsikt i og som pekes på som en utfordring er at som nyansatt er det manglende opplæring i administrative systemer (f.eks. Canvas). Et annet punkt som pekes på av nyansatte er at KHiO oppfattes som en kompleks organisasjon, og at man burde få en innføring og opplæring i hvordan undervisningen er rigget. «Det er et komplekst nett å navigere i og det blir mer krevende når man ikke er kjent.» Det oppfattes også at det er mangel på kontaktpersoner, eller en oversikt over hvem som kan kontaktes. Det er videre en oppfatning om at oppgaver er distribuert på veldig mange mennesker og at det derfor er vanskelig å få oversikt. Dette eksemplifiseres på følgende måte: «Det er veldig mange personer som må involveres i enkeltprosesser. Eks. planlegging av sikkerhetskurs, der er 12 stykker involvert og det er litt uklart hvem som er ansvarlig for hva.» Det etterlyses en ryddighet og oversikt i organisasjonsstrukturen for å bidra til å klargjøre dette.

I fokusgruppen reflekteres det over at det er høy turnover blant ledere, men også blant ansatte og det henger sammen med at roller er uavklart (ref. kapittel 4), men også at det mangler opplæring som gjør det krevende å planlegge, i tillegg til at det oppfattes som uklart hvem man skal henvende seg til både innenfor de faglige og det administrative ansvarsområdene.

Fra dialogkonferansen gis det innspill om at det er dårlig med teknisk infrastruktur/digitale systemer som effektiviserer arbeidsprosesser. Påstander som går igjen, er at «vi har en lærertett undervisning og en veldig kompleks timeplan. Vi har ingen verktøy for å jobbe med timeplanen, men jobber i en Excel-fil. Vi har etterlyst noe som kan lette arbeidsbyrden».

En trussel som også trekkes frem her er mangel på digital kompetanse og gode systemer som snakker sammen. Det fremheves at KHiO har hengt etter når det gjelder teknologi, det trekkes frem manglende datakompetanse hos enkelte fagansatte og at det er en del som kun sporadisk leser e-post. Dette fremheves som utfordrende når så mye av informasjon og kommunikasjon skjer på e-post. Et hinder i endringsmulighetene som trekkes frem er at det er et vedlikeholdsetterslep på IT som er betydelig. Det eksemplifiseres med at «vi har maskiner som fortsatt er her og som ble installert i 2003 og som er utdatert og burde vært erstattet for flere år siden».

[48] Publikasjoner - Faktabok om arbeidsmiljø og helse 2021 - NOA (stami.no)

[49] Det kan være en del koronarestriksjoner og digital undervisning under her. «Vi ble plutselig kastet inn i hjemmeundervisning og lage digitale kurs mv. Mye digitalt utstyr vi ikke har hatt kunnskap om fra før som vi ikke har fått opplæring i.»

6.1.6 Arbeidsmiljøfaktorer med betydning for effektivitet og kvalitet

Arbeidsmiljø handler om hvordan man planlegger, organiserer og gjennomfører arbeidet. Ledelsen (jf. organisasjonsmodellen), har det øverste ansvaret for organisering og styring av virksomheten, men også for hvordan arbeidsmiljøet ivaretas i virksomheten som helhet og for den enkelte ansatte.

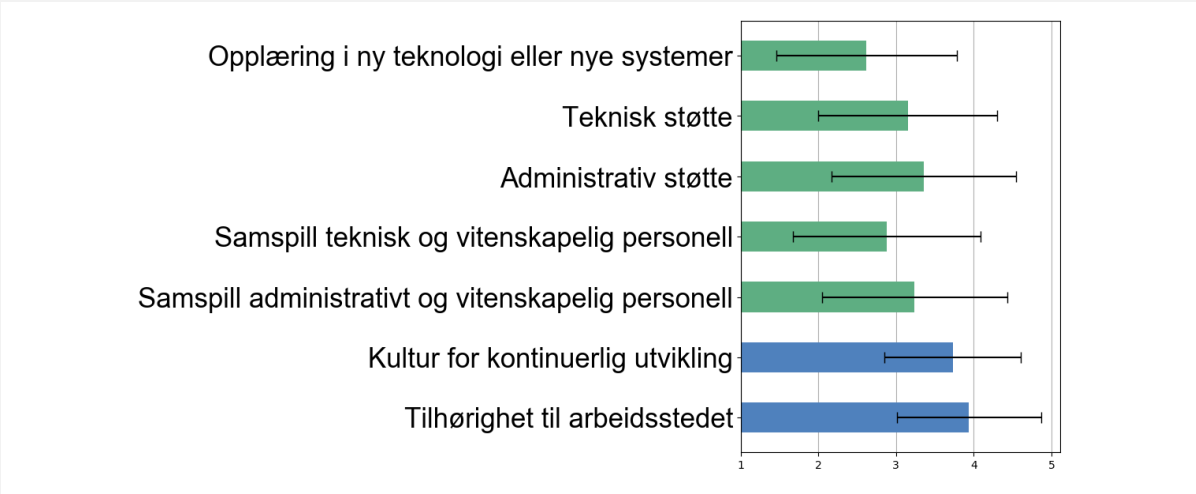
Det er en rekke arbeidsmiljøforhold som har betydning for helse, trivsel, intensjoner om å slutte i jobben (turnover), sykefravær og i neste ledd effektivitet og produktivitet for virksomheten.

Rollekonflikter (motstridende krav i jobben), en ubalanse mellom innsatsen en legger ned i jobben og belønningen man får i form av anerkjennelse eller lønn, og i hvilken grad kravene i jobben er balansert med muligheter for påvirke oppgaver, tempo eller mengde er kjente arbeidsmiljø-utfordringer som kan utfordre effektiviteten i en virksomhet.[50]

For å få innsikt i status og utviklingstrekk i arbeidsmiljøet ved KHiO gjennomføres det annet hvert år en medarbeiderundersøkelse blant ansatte (ARK-undersøkelsen).[51] I ARK-undersøkelsen stilles det spørsmål om en rekke av de nevnte forholdene som kort er beskrevet ovenfor. Resultatene på et overordnet nivå viser at de fleste opplever at de har selvbestemmelse i jobben, at det er rimelig grad av rolleklarhet, at de er motiverte i jobben sin og at de har gode muligheter for å bruke kunnskap og ferdigheter (skåre 4, på en skala 1–5), mens gjennomsnittsskåren på *fravær* av rollekonflikt, stress, ubalanse mellom innsats/krav og fravær av arbeid/hjem konflikt er om lag 3,5. Disse resultatene kan tolkes i den retning at rollekonflikter mv. i noen grad er utbredt ved KHiO.

I figuren nedenfor presenterer vi fordelingen for støtte, samspill og kultur, men også opplæring i ny teknologi eller nye systemer.

Figur 6.6 Støtte, samspill og kultur (1 = i svært liten grad – 5 = i svært stor grad) (n = 139)



Figuren viser at det er rimelig stor spredning rundt gjennomsnittet (de sorte strekene viser spredningen i resultatene) for de ulike faktorene som beskrives i figuren. Det tyder på at det er stor variasjon i opplevelsen blant de ansatte knyttet til faktorene beskrevet i figuren. Overordnet viser figuren at «tilhørighet til arbeidsstedet» og «en kultur for kontinuerlig utvikling» er de faktorene som er gitt høyest skåre (rundt 4 på en skala 1–5). Lavest skåre er gitt til «samspill teknisk og viten-skapelig personell» og «samspill administrativt og vitenskapelig personell» i tillegg til «opplæring i ny teknologi eller nye systemer». Samspill, men også opplæring og støtte er viktig for effektive arbeidsprosesser, og som figuren viser er det noen utfordringer knyttet til dette.

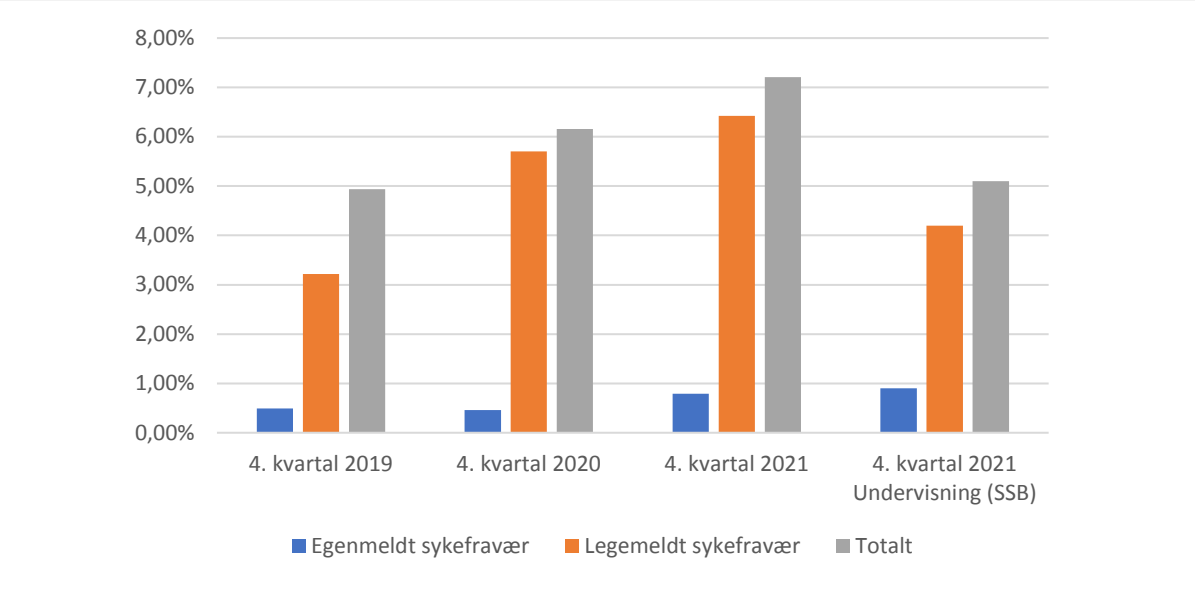
[50] Faktabok om arbeidsmiljø og helse 2021. Status og utviklingstrekk - STAMI
[51] ARK Arbeidsmiljø- og arbeidsklimaundersøkelser resultater 2021

Vi har ikke sett nærmere på forskjeller i arbeidsmiljøet mellom avdelinger og seksjoner, men med utgangspunkt i den relativt store spredningen rundt gjennomsnittet på faktorene, er det en rimelig fortolkning at det er variasjon i arbeidsmiljøforholdene på tvers av avdelinger og seksjoner ved KHiO. I de tilfeller der hele eller deler av virksomheten har utfordringer i arbeidsmiljøet er det godt dokumentert at det påvirker effektiviteten i oppgaveløsningen.[52]

6.1.7 Sykefravær (legemeldt, egenmeldt)

Det er godt dokumentert at sykefravær har betydning for produktiviteten til virksomhetene.[53]

Figur 6.7 Viser egenmeldt, legemeldt og totalsykefraværet ved KHiO i 3. kvartal for perioden 2019–2021 og sykefraværstall fra undervisningssektoren for 2021 (SSB)[54]



Figuren viser at det har vært en økning i legemeldt og egenmeldt sykefravær ved KHiO i perioden 2019–2021. I perioden fra 2020 og frem til i dag har sykefraværet åpenbart blitt påvirket av pandemien. På tross av det viser tall fra SSB at sykefraværet ved KHiO er høyere sammenliknet med egenmeldt og legemeldt sykefravær i undervisningsyrker. I tallmaterialet vi har fått oversendt fra KHiO ser vi at det er betydelige forskjeller mellom avdelinger og seksjoner. Sykefraværet er noe høyere i seksjonene, og mer utbredt i noen seksjoner enn andre (Tabell i vedlegg). I hvilken grad sykefraværet kan sees i sammenheng med ulike belastninger i arbeidsmiljøet ved KHiO har vi ikke undersøkt nærmere i evalueringen, men på samme måte som for sykefraværet er det relativt stor spredning i svarene på ARK-undersøkelsen, noe som indikerer at det er ulike utfordringer med arbeidsmiljøet, men også med sykefraværet ved KHiO. Relevant for denne evalueringen er at både arbeidsmiljøutfordringer og sykefravær fører til nedsatt produktivitet og effektivitet i arbeidsprosessene.

På samme måte som sykefraværet kan være en indikasjon på utfordringer i arbeidsmiljøet kan antallet ansatte som slutter i løpet av året også være en indikasjon på dette. Tall fra KHiO, viser på et overordnet nivå at antall personer som slutter i løpet av et år varierer, også mellom avdelinger og seksjoner. Med en noe høyere turnover i seksjonene (Tabell i vedlegg).

[52] Faktabok om arbeidsmiljø og helse 2021. Status og utviklingstrekk - STAMI

[53] Faktabok om arbeidsmiljø og helse 2021. Status og utviklingstrekk - STAMI

[54] Sykefraværsstatistikken måler sykefraværet blant lønnstakere i norske virksomheter, dokumentert gjennom egen- og legemelding. Formålet med denne kvartalsvise statistikken til SSB er å måle utviklingen i sykefraværet i Norge på kort og lang sikt, blant annet for å måle i hvilken grad målsetningene i IA-avtalen oppnås.

6.2 Samhandling

I dette delkapittelet beskrives innledningsvis elementer i den strategiske planen for 2017–2022, som viser til at KHiO har som ambisjon å legge til rette for samarbeid og samhandling, samt å utvikle de ansatte. Samarbeid handler om å arbeide sammen for å løse en konkret oppgave, der f.eks. arbeidsoppgavene blir fordelt mellom deltakerne, og der hver person blir «forpliktet og ansvarlig» for sin del av oppgaven for å oppnå et felles mål.[55] Samhandling handler mer om den gjensidige relasjonelle dialogen mellom personene som arbeider sammen for å oppnå et felles mål.

Problemstillingen som skal besvares i dette kapittelet er:

- Hvordan vurderes samhandlingen mellom avdelinger og seksjoner? Hva fungerer godt, og hva fungerer mindre godt? Hvilke årsakssammenhenger identifiseres?

I den strategiske planen 2017–2022 er det beskrevet at KHiO skal være en transparent, attraktiv og dynamisk organisasjon. Kunsthøgskolen i Oslo skal bruke menneskelige og materielle ressurser til det beste for undervisning, kunstnerisk utviklingsarbeid og formidling, og være attraktiv som arbeidsplass og studiested. Det er videre en målsetting at KHiO skal rekruttere, utvikle og beholde godt kvalifiserte og motiverte ansatte og fremme et arbeidsmiljø preget av inspirerende samarbeid, trivsel og mestring.

Det skal stimuleres, og legges til rette for, samarbeid på tvers av avdelinger og seksjoner og det skal være en sammensetning av ansatte i faste stillinger og åremålsstillinger og gjestelærere, alle med kunstfaglig kompetanse som støtter opp om KHiOs mål og prioriteringer.

KHiOs ulike fagfelt skal ha en god balanse mellom aktiviteter og ressurser og sikre at faglige, administrative og tekniske medarbeidere og ressurser organiseres og brukes slik at de understøtter kjernevirksomheten. Det er også en strategisk plan å øke det økonomiske handlingsrom gjennom mer ekstern finansiering og effektivisering av intern ressursbruk.[56]

6.2.1 Samhandlingen mellom avdelinger og seksjoner

I spørreundersøkelsen til de ansatte stilte vi spørsmål om i hvilken grad de opplever at samhandlingen mellom egen avdeling/seksjon og andre avdelinger/seksjoner fungerer. Vi har fått utdypet resultatene fra spørreundersøkelsen i fokusgruppeintervjuene, og i dette kapittelet beskriver vi funnene knyttet til samhandling mellom avdelinger og seksjoner.

Flere peker på at samhandlingen mellom avdelinger og seksjoner til en viss grad er preget av en opplevelse av at seksjoner og avdelinger ikke drar i samme retning, samtidig som det peker på at det er en gjensidig opplevelse av manglende annerkjennelse av hverandres bidrag og betydning.

Det er en utbredt oppfatning i avdelingene at administrasjonen i stedet for å skape gode rammer rundt og tilrettelegge for faglig aktivitet opptrer begrensende og legger hinder i vegen for kjernevirksomheten. Helt konkret beskrives det som hindre knyttet til hvordan lokalene kan disponeres, hva man kan gjøre og ikke gjøre i lokalene og når man kan gjøre det. Og videre handler det om rutiner og prosedyrer som oppleves som tungvinte og unødvendige, og som av enkelte beskrives som et behov for system og kontroll som et resultat av sammenslåingen.

Dette er behov de tidligere skolene ikke opplevde. Gjennomgående utsagn er at «de skjønner oss ikke» og «de verdsetter ikke det fremragende arbeidet som gjøres i avdelingene». Videre er det mange i avdelingene som mener at de ikke får tilstrekkelig bistand fra administrasjonen og at de dermed er tvunget til å løse de administrative oppgavene selv.

[55] Roschelle, J., & Teasley, S. (1995). The construction of shared knowledge in collaborative problem solving. In C. E. O'Malley (red.), Computer supported collaborative learning, (pp. 69–97). Heidelberg: Springer-Verlag.
[56] Kunsthøgskolen i Oslo – Strategisk plan 2017–2022

På den andre siden så er det en oppfatning blant ansatte i administrasjonen at fagavdelingene ikke respekterer den fagkompetansen administrasjoner har og at de ikke anerkjenner betydningen av administrasjonens roller og ansvarsområder. Mange beskriver at fagavdelingene opptrer og kommuniserer som om offentlige krav til HMS og sikkerhet, arbeidstidsbestemmelser, kvalitets-systemer, rapporteringer osv. er noe administrasjonen selv har «funnet på». Dette gjør at flere informanter fra seksjonene opplever seg både mistenkeliggjort og til tider at de blir uthengt gjennom måten de omtales på.

Informanter i seksjonene har også den oppfatning at i spørsmål om hvordan ting skal gjøres og hvordan rutiner og prosedyrer skal utformes, blir fagavdelingenes stemme tillagt for mye vekt, og den enkelte fagavdeling får anledning til å gjøre egne tilpasninger av rutinene. Konsekvensen for administrasjonen kan være at rutinene blir uhensiktsmessige, og at i stedet for standardisering må administrasjonen tilpasse seg ulike regimer i den enkelte fagavdeling.

Både blant informanter i seksjoner og fagavdelinger pekes det på at samarbeidsutfordringene ikke nødvendigvis er til stede i det daglige samarbeidet mellom de ansatte. Utfordringene eksisterer i større grad på organisasjonsnivå og i mindre grad på individnivå, og dette knytter seg i mindre grad til daglig drift, men i større grad til utviklingsoppgaver.

Flere informanter årsaksforklarer den manglende samhandlingen med at KHiO oppleves, som vi også har vært inne på tidligere, som et løst koblet system hvor de enkelte delene har stor grad av autonomi. Dette innebærer at det i organisasjonen er få formelle og etablerte møteplasser og arenaer for samhandling på tvers. Slike samhandlingsarenaer kunne ha bidratt til å bygge felles kultur og identitet. I stedet hevdes det at møter i hovedsak blir avviklet for å løse «kriser».

På den positive siden er det flere trekker frem at en styrke for samhandlingen er at KHiO er en liten skole og at det er lett å komme i kontakt med hverandre.

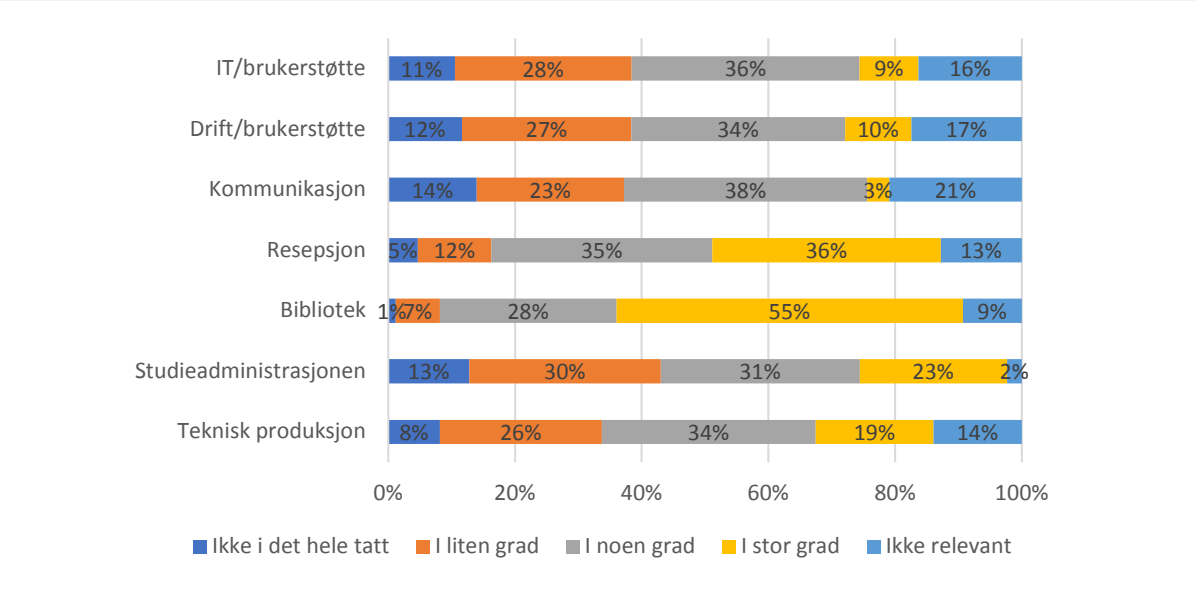
«Den gamle kulturen lever i beste velgående, det er veldig få av våre studenter som utdanner seg til å inngå i større team. De utdanner seg til å bli individualister og frittstående genier.»

Andre trekker frem at det at studiekonsulentene sitter ute på avdeling er positivt og har vært viktig for samordning. En trekker frem at det er mye god vilje, men at det mangler strukturer, maler og verktøy for god samhandling.

6.2.2 Samhandling mellom studentene og administrative funksjoner

I spørreundersøkelsen til studentene ble studentene stilt spørsmål om «i hvilken grad opplever du samhandlingen som god mellom ditt studieprogram og ulike administrative funksjoner».

Figur 6.8 I hvilken grad opplever du samhandlingen som god, mellom ditt studieprogram og … (n = 86)



Resultatene i Figur 6.8 viser at andelen studenter som oppgir at det «ikke i det hele tatt» eller «i liten grad» er god samhandling mellom eget studieprogram og ulike administrative funksjoner, er størst for studieadministrasjonen, hvor 43 prosent av studentene oppgir dette. Med unntak av for resepsjon og bibliotek, som begge har en høyere andel studenter som oppgir at de «i stor grad» opplever at samhandlingen er god, sammenliknet med de øvrige funksjonene, så er det rimelig lik fordeling i om samhandlingen oppleves som god mellom studentenes studieprogram og ulike administrative funksjoner. Studentene har utdypet svarene sine i fritekstfelt i spørreundersøkelsen. Nedenfor gjengis noen av hovedfunnene fra dette materialet.

Et overordnet inntrykk fra studentrepresentantene er at det er få studenter som vet hvilke instanser de skal gå til med ulike spørsmål og utfordringer. KHiO er en liten organisasjon, og det fremheves at det er mye som blir personavhengig. Flere peker på at når de tar kontakt med drift/brukerstøtte, så kan man oppleve å bli avvist.

Nærmere fire av ti studenter oppgir at de «ikke i det hele tatt» eller «i liten grad» opplever god samhandling med *kommunikasjon.* Det pekes på at det er en opplevelse av at kommunikasjon ikke er prioritert fra skolens side. Initiativene kommer fra lærere eller studenter. Det er også en oppfatning om at når studentene har en utstilling eller annet, så er det opp til elevene å reklamere for denne, og det er ikke noe skolen tar initiativ til. Flere av studentene oppgir at de ikke vet hva «kommunikasjon» er, hva de arbeider med, eller hva enheten har ansvar for. Flere peker på at det generelt er manglende kommunikasjon mellom de ulike områdene på KHiO. Flere peker også på at e-posten overlesses av informasjon som ikke er relevant for dem. Det er ingen filtrering, slik at all e-post, uavhengig av innhold, sendes til alle, selv om det er spesifikke beskjeder til spesifikke studieprogram. Følgen er at mange opplever at de blir «spammet» med uvesentlig informasjon fra skolen, og som en følge av det ikke leser e-postene som blir sendt ut.

43 prosent oppgir at de «ikke i det hele tatt» eller «i liten grad» opplever god samhandling med *administrasjonen*. Flere peker på at de ikke vet hvem i administrasjonen de skal ta kontakt med om ulike spørsmål og bistand om hjelp. Det burde være en oversikt over «hvem som kan bistå med hva». Noen opplever at de henvender seg til administrasjonen, men at de ikke får svar på det de henvender seg om. En etterlyser at det i starten av studiet burde bli gitt en omvisning som inkluderer et «runde» i administrasjonen, slik at man kan få en formening om «hvem de er» og hvem som kan bistå med hva. En sier at det er stor utskiftning og manglende kontinuitet i

administrasjonen. Flere peker på at Canvas-informasjonskanalen og oversikten over studieprogram og kurs, fremstår som rotete og vanskelig å finne frem i.

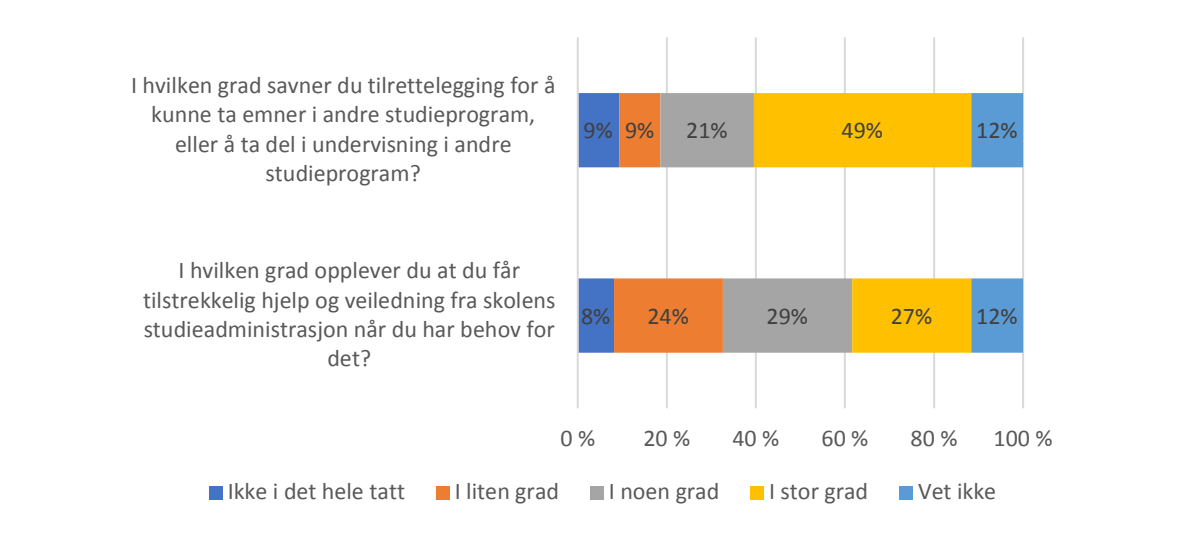
I alt 36 prosent oppgir at de «ikke i det hele tatt» eller i «svært liten grad» opplever god samhandling med *teknisk produksjon*. I fritekstsvarene er det flere som beskriver utfordringer de opplever knyttet til tilgang til verkstedene. Mange ønsker at verkstedene skal være mer tilgjengelige og at kommunikasjonen mellom teknisk produksjon må bli bedre slik at kurs som teknisk produksjon holder, blir informert videre til studentene. Noen peker på at det ikke er samhandlingen som ikke fungerer, men at det må bli bedre kommunikasjon og bedre informasjon slik at det blir enklere å vite hvor man skal få hjelp.

Noen peker på at KHiO snakker mye om verkstedene på nettsiden, men det trekkes frem av respondentene som går på akademiet, at det er få muligheter til å få kurs på andre verksteder enn dem som er tildelt akademiet. Det oppfattes som rart når hovedfokuset på studiet er «eksperimentering med forskjellige metoder». Flere peker på at det må eksistere et system der verkstedene er åpne lenger og kan tas i bruk av elever på kunstakademiet.

39 prosent oppgir at de «ikke i det hele tatt» eller i «svært liten grad» opplever god samhandling med *IT og Drift/brukerstøtte*. For at samhandlingen skal bli bedre, så er det flere som etterlyser at brukerstøtte må svare på e-post og henvendelser fra studentene. Noen sier at de har sluttet å ta kontakt fordi de uansett ikke får svar på det de lurer på. Flere peker på at det er «lange og seige prosesser» og at det må være enkelt å låne utstyr. Noen peker på at det ikke er noen tilgjengelig på drift selv når det er «åpningstid», andre peker på at det bør være utvidet åpningstid.

«Det er umulig å vite hva vi får lov til, hvem vi skal gå til for å få tillatelser, hvem som har oversikt over hva, det er umulig å finne frem, det er en jungel.»

Figur 6.9 Tilrettelegging, hjelp og veiledning (n = 86)



Studentene har blitt bedt om å svare på i hvilken grad det tilrettelegges for å delta i andre studieprogram, og i hvilken grad de opplever å få hjelp og veiledning fra studieadministrasjonen. Resultatene viser at en langt større andel av studentene ønsker å kunne ta del i andre studie-program enn de som ikke ønsker dette. Vi har tidligere omtalt at utvalget som svarte på under-søkelsen blant studentene, er skjevt og at en betydelig andel (50 prosent) av respondentene er studenter ved Kunst og håndverk. Resultatene er nok rimelig representative når det gjelder studentene ved Kunst og håndverk, men er utfordrende å generalisere til studentene ved KHiO som helhet. Resultatene viser videre at det er stor variasjon mellom studentene når det gjelder i hvilken grad de opplever å få tilstrekkelig veiledning og hjelp fra studieadministrasjonen.

6.3 Evnen til å påta seg nye oppgaver

I tildelingsbrevet er det en rekke krav som stilles til KHiO. Skolen skal utvikle kvalitet i kunst-utdanning, utvikle Kunsthøgskolens doktorgradsprogram i kunstnerisk utviklingsarbeid (begge to fra Utviklingsavtalen KD-KHiO, 2019–2022), og bidra i regjeringens inkluderingsdugnad ved rekruttering. Skolen skal synliggjøre hvordan man bidrar til å realisere FNs bærekraftmål og prioritere arbeid knyttet til digitalisering, samfunnssikkerhet og beredskap. I tillegg skal det gjennomføres evaluering av egen håndtering av covid-19-pandemien, gjenbruk av data, likestilling og mangfold, samt forventninger til norsk språk i UH-sektoren knyttet til at begge målfører skal være representert med minimum 25 prosent.

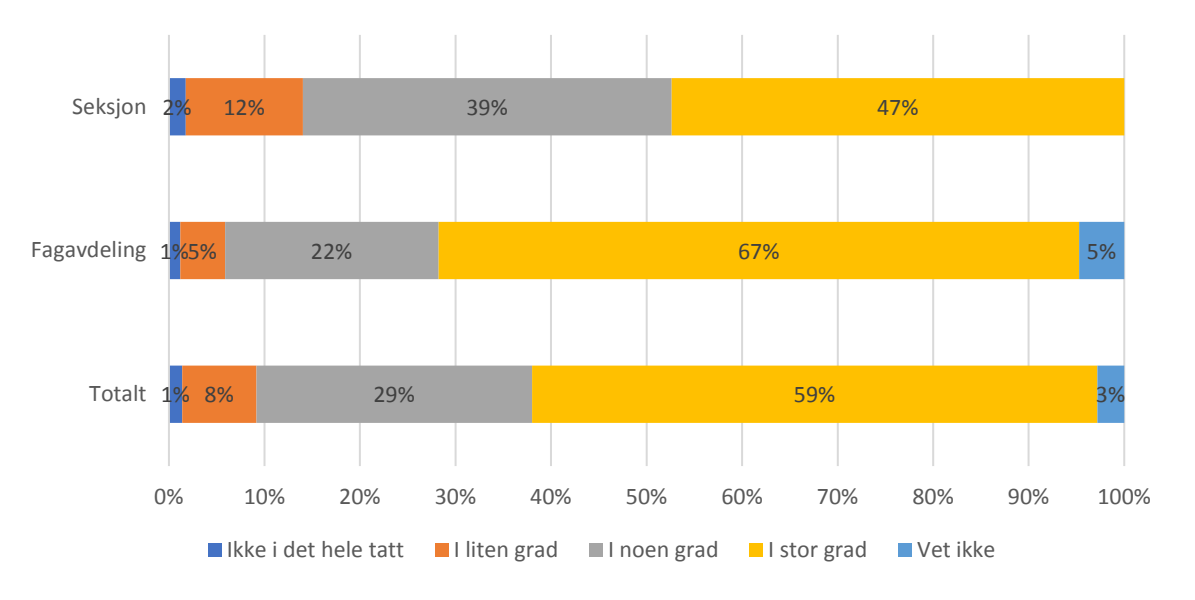
Alle disse kravene krever at de ansatte må sette seg inn og ta på seg nye oppgaver i sin arbeids-hverdag. I evalueringen er vi bedt om å svare ut:

- Hvordan vurderes organisasjonen å være rustet (med fleksibilitet og endringsmulighet) for nye oppgaver, nye prioriteringer og nye rammebetingelser, slik de blant annet kommer til uttrykk i årlige tildelingsbrev?

I de innledende intervjuene og i fokusgruppeintervjuene er det flere som uttrykker at det er mange krav som stilles samtidig, og at det er krevende for KHiO, som er en liten skole, å møte alle kravene. I tillegg til økonomi og ressurser pekes det på at noen av utfordringene med å møte disse kravene handler om manglende kommunikasjonsflyt og felles forståelse av oppgavene skolen har.

I hvilken grad organisasjonen evner å påta seg nye oppgaver er avhengig av hvordan organiseringen og styringen av virksomheten legger til rette for det. Hvordan ledelsen gjennom påvirkning av andre (jf. organisasjonsmodellen) og gjennom tydeliggjøring av roller og ansvar, sett opp mot forventede krav og leveranser, vil være avgjørende for endringsvilligheten i organisasjonen. I tillegg er kompetansen i virksomheten til å møte endrede krav en viktig forutsetning for å evne å påta seg nye oppgaver.

Figur 6.10 I hvilken grad opplever du at kompetansen innenfor din avdeling er godt tilpasset forventede, fremtidige arbeidsoppgaver? (n = 142)



I spørreundersøkelsen til de ansatte ble de spurt om «i hvilken grad de opplever at kompetansen innenfor avdelingen er godt tilpasset forventede fremtidige arbeidsoppgaver». Resultatene viser at det er signifikante ($p \leq 0.05$) forskjeller mellom fagavdelingene og seksjonene. Fagavdelingene vurderer i større grad at kompetansen er godt tilpasset forventede fremtidige arbeidsoppgaver

sammenliknet med seksjonene. Totalt sett så er det nærmere 10 prosent som oppgir at kompetansen «ikke i det hele tatt» eller «i liten grad» er godt tilpasset forventede fremtidige arbeidsoppgaver. Til tross for at ansatte ved KHiO oppgir at det er mange krav som stilles til KHiO, så tyder disse resultatene på at det er mindre grad av bekymring for at virksomhetene har den rette kompetansen til å imøtekomme kravene.

Resultatene fra spørreundersøkelsen ble utdypet i fokusgruppeintervjuene og nedenfor oppsummerer vi hovedinntrykkene fra noen av disse intervjuene. I et fokusgruppeintervju ble det påpekt at resultatene var i overkant positive og at det er flere som peker på at skolen er dårlig rustet for å møte endring og fremtidige krav. Det fremheves at skolen lever på renommé, men har sterke konkurrenter og at skolen kan få store utfordringer framover og trenger innovasjon og ikke bare tradisjon.

Det fremheves i en fokusgruppe at vi «går en fremtid i møte med mer digitalisering, og der har vi forbedringspotensial. Arbeidsoppgaver innen utdannelsen som knytter seg mot samfunnet generelt, viser at vi har lite kompetanse på å håndtere utfordringer som følger av sosiale medier, nye generasjoner mv. Studentene som kommer, vil være preget av en annen oppvekst enn den som vi ansatte ved KHiO har i dag». Det kommer også frem at: «Vi blir i stadig økende grad bedt om å veilede studenter innenfor områder vi ikke føler vi kan veilede dem i. Det er andre former for veiledning enn dem man er vant til.»

6.4 Vurdering

Ett av kriteriene som vi vurderer funnene og observasjonene i evalueringen opp mot er effektivitet/aktivitet, det vil si om KHiO er organisert og drevet på en slik måte at resultater er i rimelig samsvar med ressursbruken (jf. organisasjonsmodellen). Vi har ikke vurdert de økonomiske sidene ved KHiO, ressursbruken i denne sammenheng forstås som de menneskelige ressursene i organisasjonen.

Ledelsen har ansvaret for organisering og styring av KHiO som helhet. I hvilken grad både organiseringen og styringen, altså de strukturelle sidene ved KHiO, legger til rette for effektiv oppgaveløsning, samhandling og organisasjonens evne til å ta på seg nye oppgaver og prioriteringer vurderes i dette kapittelet. I tillegg til en overordnet vurdering opp mot kriteriet effektivitet/aktivitet er evalueringen bedt om å vurdere følgende forhold:

- Hvordan vurderes effektivitet i oppgaveløsning i dagens struktur?
- Hvordan vurderes samhandlingen mellom avdelinger og seksjoner? Hva fungerer godt, og hva fungerer mindre godt? Hvilke årsakssammenhenger identifiseres?
- Hvordan vurderes organisasjonen å være rustet (med fleksibilitet og endringsmulighet) for nye oppgaver, nye prioriteringer og nye rammebetingelser, slik de blant annet kommer til uttrykk i årlige tildelingsbrev?

Nøkkeltallene viser at mye peker i positiv retning for KHiO. Det er mange studenter som søker seg til utdanningene. Studentene bruker mye tid på studiene og de gjennomfører på normert tid. Undervisningen vurderes som god av både lærere og studenter, og det er høy lærertetthet. Høy lærertetthet er åpenbart en viktig faktor for den relativt høye gjennomføringsgraden ved KHiO, sammenlignet med øvrige institutter, men høy lærertetthet (jf. studiepoeng per ansatte) i kombinasjon med en nedgang i publiseringen (jf. Cristin), tilsier at vitenskapelig produksjon i mindre grad synes å være en prioritert aktivitet ved KHiO.

Det er generelt få strukturer som bygger opp under forskningsaktiviteten ved KHiO. Det er etablert en funksjon «prorektor for forskning», noe som løftes frem som positivt, men det er ikke etablert strukturer som legger til rette for effektive arbeidsprosesser for å sikre vitenskapelig produksjon, noe som kan gjøre det utfordrende å leve opp til kravene som stilles til KHiO for å være en vitenskapelig høgskole.

En intensjon ved etableringen av KHiO var nettopp effektivisering av oppgaver, og formålet med omorganiseringen av de administrative delene av skolen i 2018, var blant annet å kunne nyttiggjøre seg ulike administrative ressurser på tvers av fagavdelingene. Dette har ikke fungert etter hensikten, og fordelingen av ressursene oppleves som tilfeldig og lite effektiv i dag. Vår vurdering er at strukturene for å ivareta effektive arbeidsprosesser mellom avdelinger og seksjoner, men også mellom ulike seksjoner, så langt i liten grad er etablert. Vi har tidligere beskrevet i kapittel 6 at viktige forutsetninger for effektive arbeidsprosesser er at roller og ansvar er avklart. Mye peker imidlertid i retning av at roller og ansvar i liten grad er avklart ved KHiO, noe som også utfordrer samhandlingen ved KHiO.

Våre undersøkelser viser at samhandlingen på KHiO i hovedsak fungerer godt på enkeltindividnivå, men at det er personavhengig. På samme måte som at roller og ansvar i liten grad synes å være avklart, så vurderer vi at systematisk samarbeid på tvers av avdelinger og mellom avdelinger og seksjoner ikke fungerer fullt ut etter hensiktene. Dette bidrar til ineffektive arbeidsprosesser, unødvendig dobbeltarbeid, og usikkerhet knyttet til hvem som kan bidra med hva (rolleuklarhet). I evalueringen finner vi at mange har måttet sette seg inn i ny teknologi eller administrative systemer og at en betydelig andel av disse oppgir manglende opplæring. Resultatene viser at ansatte i åremålsstillinger og deltidsansatte i mindre grad mottar nødvendig opplæring sammenliknet med heltidsansatte og ansatte i faste stillinger. Dette utgjør også en risiko for ineffektive arbeidsprosesser og blir av flere nevnt også som en særlig utfordring for de som er nyansatt ved KHiO.

I den grad evalueringen kan peke på årsakssammenhenger mellom eksempelvis uklare roller og ansvar, eller manglende samhandling, som er kjente arbeidsmiljøfaktorer, og effektivitet i oppgaveløsningen, er å knytte funnene i evalueringen til etablerte sammenhenger mellom arbeidsmiljø, helse og sykefravær. På et overordnet nivå viser resultatene fra ARK-undersøkelsen at arbeidsmiljøet vurderes som rimelig godt. Men resultatene avdekker at det er stor spredning i resultatene, noe som indikerer at det er stor variasjon i arbeidsmiljøet på tvers av ulike avdelinger og seksjoner. Det er godt dokumentert at arbeidsmiljøutfordringer fører til sykefravær og i neste ledd nedsatt effektivitet. Sykefraværsdata fra KHiO avdekker at både legemeldt og egenmeldt sykefravær er høyere sammenliknet med undervisningssektoren for øvrig. Men resultatene avdekker også at det er betydelige forskjeller mellom avdelinger og seksjoner. Begge typer sykefravær er langt høyere i seksjonene enn i avdelingene, og noen seksjoner peker seg også ut med et langt høyere sykefravær enn de øvrige. Evalueringen avdekker også at det er noe høyere turnover i seksjonene enn i avdelingene. Dette er forhold som bidrar til å utfordre effektiviteten i oppgaveløsningen ved KHiO, men som også kan bidra til å forklare manglende samhandling på tvers av seksjoner og avdelinger, men også mellom seksjonene ved KHiO.

Samlet sett er vår vurdering at manglende strukturer for samhandling, uklare roller og ansvar (jf. kapittel 4 og 6), manglende opplæring og høyt sykefravær i enkelte seksjoner er forhold som åpenbart utfordrer effektiviteten i oppgaveløsningen ved KHiO. Utfordringene kan slik vi vurderer det tilskrives organiseringen og styringen av KHiO, men også, som vi har beskrevet tidligere i kapittel 4, liten vilje til å se skolen som en enhet snarere enn seks uavhengige skoler, og vi stiller spørsmål ved om implementering av organisasjonsstrukturen ved KHiO har blitt tatt tilstrekkelig på alvor, og vært fulgt godt nok opp.

Alt i alt, forholdene ved KHiO som utfordrer effektiviteten i oppgaveløsningen i dag vil slik vi vurderer det utfordre KHiOs evne til å ta på seg nye oppgaver, nye prioriteringer og nye rammebetingelser i årene fremover. Dette særlig sett opp mot kravene som stilles til KHiO som en akkreditert høgskole.

7 Overordnet vurdering

I dette kapittelet gir vi med utgangspunkt i våre vurderinger i kapittel 4, 5 og 6, en samlet vurdering av organiseringen av KHiO opp mot kriteriene; i) Hensiktsmessighet/relevans, det vil si om innretning og organisering av KHiO fremstår som formålstjenlig, bærekraftig og tilstrekkelig fleksibel til å ivareta dagens og fremtidens krav og utfordringer, ii) Effektivitet/aktivitet, det vil si om KHiO er organisert og drevet på en slik måte at resultater er i rimelig samsvar med ressursbruken, og iii) Måloppnåelse, det vil si om KHiO har levert på samfunnsoppdraget og hovedoppgaver i tråd med intensjonen med hensyn til kvalitet og leveranser.

7.1 Hensiktsmessighet/relevans

Et sentralt spørsmål for evalueringen er om organisasjonsstrukturen legger til rette for effektive arbeidsprosesser, samhandling og måloppnåelse for KHiO som helhet. Med andre ord om organiseringen fremstår som relevant og hensiktsmessig sett opp mot samfunnsoppdraget og oppgavene som skal løses både faglig og administrativt. Organisasjonsstrukturen ved KHiO, på et overordnet nivå, med en delt linje mellom administrative og faglige funksjoner, er en organisasjonsstruktur som er felles for mange universiteter og høgskoler i Norge. En slik inndeling synes å være hensiktsmessig, selv om evalueringen avdekker at det er spenninger mellom den faglige og den administrative linjen ved KHiO. Disse spenningene, som vi kommer tilbake til, dreier seg på ett nivå om struktur slik vi vurderer det, men også om de mer relasjonelle sidene i virksomheten, som organisasjonskultur, arbeidsmiljø og kompetansen ved KHiO (jf. organisasjonsmodellen i kapittel 2).

Vi stiller imidlertid spørsmål ved om organiseringen av KHiO på et overordnet nivå med seks avdelinger og fire seksjoner er hensiktsmessig. I forkant av oppstarten av denne evalueringen ble HR-enheten i administrasjonen skilt ut fra en av seksjonene som en foreløpig løsning, noe som tyder på at organiseringen av de administrative funksjonene i fire seksjoner ikke fullt ut er hensiktsmessig. Det er generelt en oppfatning ved KHiO om at seksjonene er for store, at lederspennet til seksjonssjefene er uhensiktsmessig, og ikke minst, at sammensetningen av de ulike enhetene i seksjonene i varierende grad er tilpasset hverandre. Dette er forhold som samlet sett ser ut til å påvirke seksjonenes evne til på en helhetlig og koordinert måte, å understøtte kjerneaktivitetene på KHiO. Det er vår vurdering at det ikke er tydelig definert og forankret i organisasjonen hvilke av seksjonene (og hvem i seksjonene) som skal utøve hvilke roller. Hva som er styring, støtte og drift er uklart definert og vi oppfatter at utfordringene i relasjonen mellom fag og administrasjon i stor grad handler om disse forholdene.

Vi mener evalueringen også avdekker at organiseringen av verkstedene ikke fungerer etter hensikten. Det å organisere verkstedene i den administrative linjen var slik vi oppfatter det, et initiativ for å tilgjengeliggjøre ressurser og verkstedene for studentene på tvers av fagavdelingene. Datainnsamlingen blant studentene avdekker imidlertid at verkstedene i liten grad oppfattes å være tilgjengelig, og at det er svært vanskelig å få tilgang til andre verksteder enn verksteder som er tilknyttet eget studieprogram. Det organisatoriske grepet som i sin tid ble gjort, ser dermed ut til i liten grad å ha fungert etter den opprinnelige hensikten. På dette området fremstår organiseringen også å være til hinder for elevenes opplevelse av god kvalitet på utdanningen.

På tvers av fagavdelingene og verkstedene fremstår det som et ønske at verkstedene og verksmestrene bør ligge under den faglige linjen slik at man sikrer best mulig sammenheng i undervisningen på den enkelte avdeling. Vår vurdering er at organiseringen av verkstedene bør vurderes, men uavhengig av verkstedenes organisatoriske tilknytning, vil det være hensiktsmessig å gjøre nødvendige avklaringer for å avstemme forventinger både blant studenter og fagansatte om tilgang og tilgjengelighet til verkstedene. Det må presiseres at utfordringene knyttet til verkstedene i stor grad handler om de visuelle fagene.

Samlet sett fremstår dagens organisering ikke fullt ut hensiktsmessig og relevant da den synes å mangle tilstrekkelig fleksibilitet til å ivareta dagens og fremtidens krav og utfordringer. Forhold som begrenser fleksibiliteten er stor grad av autonomi for fakultetene, og uklar sammensetting av seksjonene og utfordringer knyttet til samhandling mellom fagavdelingene og seksjonene.

På samme måte som organisasjonsstrukturen på et overordnet nivå fremstår som hensiktsmessig, fremstår også strukturen for styringssystemet i hovedsak som hensiktsmessig. KHiO leverer godt på samfunnsoppdraget. Resultatene for KHiO på de fleste styringsindikatorene, viser at KHiO leverer over snittet for UH-sektoren, gode resultater peker ofte tilbake på styringsstrukturen. I den grad det er utfordringer med styringssystemet ved KHiO, så er det ikke systemet i seg selv, men som vi kommer tilbake til, hvordan styringssystemet anvendes, og dermed implisitt med betydning for effektiviteten/aktiviteten ved KHiO.

7.2 Effektivitet/aktivitet

Ledelsen har ansvaret for organisering og styring av KHiO. I hvilken grad både organiseringen og styringen legger til rette for effektiv oppgaveløsning, samhandling og organisasjonens evne til å ta på seg nye oppgaver er en sentral del av evalueringen.

Det er en rekke forhold som har betydning for effektiviteten, men også KHiOs evne til å ta på seg nye og endrede oppgaver i tiden fremover. For det første kan effektiviteten utfordres av stort leder- og oppgavespenn, men også høy turnover blant lederne. Enkelte dekaner og seksjonssjefer har lederspenn med 30 og 40 personer som skal følges opp, mens andre har stor kompleksitet i oppgaveporteføljen. Det finnes også eksempler på ledere som har en dobbeltbelastning, at de har for mange ansatte å følge opp og for stort oppgavespenn. Høy lederturnover indikerer at arbeidsbelastningen trolig har vært altfor høy. Høy turnover, men også lite handlingsrom for strategisk endringsarbeid blant ledere som blir værende, fører til liten grad av kontinuitet og etter vår vurdering svak gjennomføringskraft, noe som sannsynligvis påvirker effektiviteten ved KHiO.

For det andre er det ikke tydelig definert, tilstrekkelig forstått eller forankret, hverken i avdelingene eller i seksjonene hvilke av seksjonene (og hvem i seksjonene) som skal utøve hvilke roller. Dette skaper utfordringer for effektive arbeidsprosesser. Vår vurdering er at strukturene for å ivareta effektive arbeidsprosesser mellom avdelinger og seksjoner, men også mellom ulike seksjoner i liten grad er etablert. I kapittel 4 i denne rapporten har vi beskrevet at viktige forutsetninger for effektive arbeidsprosesser er at roller og ansvar er avklart, men mye peker i retning av at roller og ansvar i for liten grad er avklart ved KHiO, noe som også ser ut til å utfordre samhandlingen på tvers. På samme måte som at roller og ansvar i liten grad synes å være avklart, vurderer vi at systematisk samarbeid på tvers av avdelinger og mellom avdelinger og seksjoner ikke fungerer fullt ut etter hensiktene. Brevet fra ansatte til styret 16. november 2020 er et tydelig tegn på at samhandlingen mellom avdelingene og administrasjonen har vært utfordrende. Brevet underbygger at det har vært spenninger knyttet til organisering av oppgaver og samhandling internt, og vi mener slike spenninger mest sannsynlig går på bekostning av effektivitet, men også smidigheten i oppgaveløsningen ved KHiO.

Slik vi tidligere har påpekt er det ledelsen som har det overordnede ansvaret, gjennom både strukturer og styring for å legge til rette for god samhandling og at det etableres en kultur for respekt og anerkjennelse på tvers av fag og ansvarsområder i virksomheten.

Et tredje område som vi mener har betydning for effektiviteten i arbeidsprosessene ved KHiO, handler om arbeidsmiljø og opplæring. Resultatene i våre undersøkelser avdekker at det er forskjeller mellom avdelinger og seksjoner både når det gjelder arbeidsmiljøforhold, og også sykefravær. Dette er forhold som bidrar til å utfordre effektiviteten i oppgaveløsningen ved KHiO, men det er også forhold som kan bidra til å forklare den manglende systematiske, tverrgående samhandlingen vi har beskrevet over. Samhandlingen kan påvirkes av manglende forutsigbarhet,

som en følge av at mange er syke, men også av utfordringer i arbeidsmiljøet. Et område som på liknende måter kan påvirke effektiviteten er systemer og rutiner for opplæring av ansatte i sentrale arbeidsoppgaver. I evalueringen finner vi at mange ansatte har måttet sette seg inn i ny teknologi eller administrative systemer, og at en betydelig andel av disse oppgir at de ikke har fått tilstrekkelig opplæring. Dette utgjør også en risiko for ineffektive arbeidsprosesser og blir av flere nevnt som en særlig utfordring for de som er nyansatt ved KHiO.

Et fjerde område hvor vi mener KHiO har forbedringspotensial når det gjelder effektiviteten i oppgaveløsningen og i sine interne arbeidsprosesser, handler om struktureringen av forskningsaktiviteten. Det er få strukturer som bygger opp under forskningsaktiviteten ved KHiO i dag. Dette kan, slik vi vurderer det, både medføre at det blir krevende for den enkelte å prioritere forskningsaktiviteter, og det kan redusere motivasjon for den typen oppgaver. På systemnivå utgjør slike manglende strukturer en risiko for at det det kan bli krevende å møte kravene som stilles til KHiO som vitenskapelig høgskole.

Samlet sett er vår vurdering at manglende strukturer for samhandling, uklare roller og ansvar (jf. kapittel 4), manglende opplæring og høyt sykefravær men også turnover i enkelte seksjonerer, er forhold som utfordrer effektiviteten i oppgaveløsningen ved KHiO. Utfordringene kan slik vi vurderer det tilskrives organiseringen og styringen av KHiO, men må også, som vi har beskrevet i kapittel 4, sees i lys av manglende vilje til å se skolen som en enhet, snarere enn seks uavhengige skoler. Vi stiller spørsmål ved om implementering av organisasjonsstrukturen ved KHiO har blitt tatt tilstrekkelig på alvor, og vært fulgt godt nok opp.

7.3 Måloppnåelse

Nøkkeltallene vi har gjennomgått i forbindelse med evalueringen, viser at mange faktorer peker i positiv retning for KHiO.[57] Det er mange studenter som søker seg til utdanningene. Studentene bruker mye tid på studiene og de gjennomfører på normert tid. Undervisningen vurderes som god av både lærere og studenter, og det er høy lærertetthet. Måten skolen er organisert på, bidrar, slik vi vurderer det, til sterke og spisse fagmiljøer med høy grad av måloppnåelse på disse kjerneparameterne. Samtidig viser evalueringen at det er forbedringspotensial for skolen på flere områder. Samlet sett vil det være naturlig å anta at måloppnåelsen for skolen kan styrkes ytterligere, og dekke flere områder av samfunnsoppdraget, med målrettet innsats på disse områdene. Vi har beskrevet flere slike forhold i de to forrige delkapitlene, både en hensiktsmessig organisering og effektiv oppgaveløsning, vil etter all sannsynlighet legge godt til rette for bedre måloppnåelse for KHiO. Under utdyper vi likevel noe mer vekt på måloppnåelsen til KHiO mer spesifikt.

Høy lærertetthet, som må vurderes som en sentral, positiv faktor for den relativt sett høye gjennomføringsgraden ved KHiO, sammenlignet med øvrige institutter, gir som vi har sett ikke positive utslag i publisering av forskningsaktiviteter. KHiO har hatt nedgang i publiseringen av ulike forskningsaktivieter (jf. Cristin), og dette tilsier at vitenskapelig produksjon i mindre grad enn undervisning fremstår som en prioritert aktivitet ved KHiO. Det er en utfordring for KHiO å nå ulike publiseringsmål for å kunne være akkreditert som vitenskapelig høgskole. Riktignok har en pandemi gitt utfordringer for antall doktorgrader som har blitt publisert i løpet av de siste to årene, men som vi også har pekt på tidligere, er det få strukturer som per i dag legger godt til rette for måloppnåelse innenfor forskningsaktivitetene ved skolen. Det dreier seg både om rent forskningsadministrative forhold, men også om kommunikasjon både internt og eksternt knyttet til forskningsaktivitetene ved skolen.

[57] Vi har ikke vurdert de økonomiske sidene ved KHiO, Ressursbruken i denne sammenheng forstås som de menneskelige ressursene i organisasjonen.

I tillegg til forskningsaktiviteter og publisering har vår gjennomgang også vist at KHiO ikke lykkes godt med å etablere felles satsinger på tvers av avdelinger som for eksempel fellesfag eller tverrgående masterprogram. Vår vurdering er at det henger sammen med den høye graden av autonomi de enkelte avdelingene har, men også knyttet til manglende strukturer og praksis for tverrgående samhandling (jf. delkapitlene over). Vi mener det er en åpenbar styrke for KHiO og KHiOs måloppnåelse, som vi har skrevet over, at skolen har lyktes med å etablere sterke og spisse fagmiljø. Samtidig vil vi påpeke at fraværet av fellessatsinger kan påvirke den effekten KHiO skaper for studentene, og kan på den måten være et hinder for skolens videre utvikling og fleksibilitet. Overordnet er det et lederansvar å lykkes med måloppnåelsen for en virksomhet. Styringssystemet og lederstrukturen ved KHiO påvirker hvordan ledelsen og skolen kan jobbe målrettet med mot samfunnsoppdraget, og med kontinuerlig endring og utvikling for å fortsette å være en kvalitetsleverandør av kunstutdanninger og forsking. I vår vurdering av KHiOs styringssystem i kapittel 5, har vi fremhevet at utfordringene ikke primært er knyttet til strukturen for styringen, men til praksis. Bruken og ledelsen av styringsprosessene innen rammene av styringsstrukturen har vesentlige svakheter som ikke i tilstrekkelig grad bygger opp om KHiOs hovedvirksomhet (undervisning, kunstnerisk utviklingsarbeid, forskning og formidling).

For lederne ved KHiO er det krevende å jobbe systematisk med strategisk ledelse og utvikling. Det store lederspennet for mange seksjonsledere og dekaner bidrar til at lederne opplever at daglig drift og administrasjon legger beslag på det meste av deres tid. Det er et godt forskningsmessig belegg for å hevde at aktiv ledelse har stor betydning for en organisasjons måloppnåelse og medarbeidernes opplevelse av trivsel og motivasjon.

Samlet sett vil vi understreke at KHiO viser at skolen på den ene siden er en virksomhet som lykkes godt innenfor sentrale deler av sin kjernevirksomhet. Samtidig mener vi det er betydelige risikoer for KHiO fremover innenfor de områdene som er belyst i denne evalueringen. I neste delkapittel presenterer vi noen sentrale suksesskriterier for KHiO fremover, og et utvalg fallgruver som bør unngås i arbeidet frem mot en eventuell ny organisasjonsstruktur.

7.4 Suksesskriterier og fallgruver

Utgangspunktet for dette kapittelet er det siste av de åtte evalueringsspørsmålene KHiO har lagt til grunn for denne evalueringen, med ønske om:

- Innspill til suksesskriterier og fallgruver en må ta hensyn til ved en eventuell ny organisasjonsstruktur, samt innspill til mulige fremtidige organisatoriske prinsipper og løsninger

Slik vi forstår spørsmålet, en forståelse som er avklart med KHiO, innebærer ikke dette en forventing om at vi skal gi konkrete anbefalinger til fremtidig organisering, kun innspill til suksesskriterier. Strategi og virksomhetsorganisering, som strengt tatt dreier seg om føringer for hvordan mennesker forventes å samhandle i en organisasjon, er to fagområder med få allment anerkjente «sannheter», komplekse og sammensatte som vi mennesker er. I arbeidet med suksesskriterier har vi derfor lagt til grunn to ulike perspektiver på organisasjonsendringen. Det ene perspektivet er innspill til suksesskriterier for selve endringsprosessen, det andre perspektivet er suksesskriterier for den endelige organiseringen. Vi har valgt en kombinasjon og begrenset oss til kun fire suksesskriterier ut fra en vurdering av vesentlighet. De to første suksesskriteriene er til endringsprosessen, de to siste er suksesskriterier for selve organiseringen.

Vi har prioritert innspill til suksesskriterier, og dempet mulige fremtidige organisatoriske prinsipper og løsninger, utfra en vurdering om at prinsipper og løsninger nærmere seg anbefalinger og slik sett ikke omfattes av evalueringen.

Sikre kontinuitet blant lederne

Man kan aldri sikre seg mot at nøkkelmedarbeidere i en organisasjon slutter. Samtidig er, og har kontinuiteten blant lederne ved KHiO vært svært lav, noe som løftes frem som en svakhet både ved organiseringen og virksomhetsstyringen. Årsakene er trolig flere, og vil også variere for den enkelte som slutter. Generelt er årsakene til at ledere frivillig slutter, knyttet til kompleksitet i oppgavene, stort kontrollspenn, høyt konfliktnivå, krevende organisasjonskultur, dårlig arbeidsmiljø, men kan også ha med faktorer som ligger utenfor arbeidsforholdet. Uansett, den lave lederkontinuiteten ved KHiO indikerer dels at arbeidsbelastningen og konfliktnivået for disse lederne trolig har vært altfor høyt. Dels medfører den høye turnoveren at det strategiske endringsarbeidet, i stort og smått, mister kontinuitet og dermed gjennomføringskraft.

Vår vurdering er at både en strategiprosess og en prosess for å endre/justere organiseringen i stor grad forutsetter og har stabilitet i ledelsen som et helt vesentlig suksesskriteria. Strategiprosesser og organisasjonsendringer er avhengig av at de som skal drive prosessene og fatte de endelige beslutningene, må stå bak endringene og sikre gjennomføringen. Utviklingen av et nytt strategidokument, eller vedtak av organisatoriske endringer, med endrede oppgaver og roller, eller justerte organisasjonskart, skaper i seg sjelden ny retning og bedre samhandling og leveranser. Til det trengs det ledelse, som følger opp og legger til rette for og sikrer at det som er vedtatt faktisk gjennomføres. Generelt er dette et suksesskriteria for organisasjonsendringsprosesser både i offentlig og privat sektor. Vår vurdering er at dette er særlig kritisk i KHiOs tilfelle, i og med historien over flere år med lav lederkontinuitet.

Vurderingen er at det bør være trygghet i kontinuiteten, både for rektor, direktør og dekanene, helst før strategi- og omorganiseringsprosessen starter. Hvordan dette best kan gjøres skal vi ikke gå dypt inn i, men vårt innspill er at dette temaet bør gis stor oppmerksomhet, i første rekke av rektor og direktør. Som del av dette er det vårt innspill at rektors ledergruppe bør være omforent om organisering- og strategiprosessen og hvordan de skal gjennomføres, ikke minst i forhold til noen av de grunnleggende spørsmålene i KHiO, herunder forståelsen av autonomi, helhet og administrasjonens oppgaver og roller.

Organisasjonskultur og organisasjonsforståelse

Organisasjonskultur er et stort begrep. Endinger i organisasjonskultur, i den grad det er ønsket, er svært krevende å gjennomføre, derav blant annet uttrykk som «Kultur spiser strategi til frokost.»

Vår vurdering er at både spørsmålene om organisasjonskultur og organisasjonsforståelsen i KHiO må gis nødvendig oppmerksomhet, enten det gjelder i ny strategi for KHiO eller justert/ny organisering. Spørsmål om organisasjonskultur og organisasjonsforståelse, to tema som i noen grad overlapper, må derfor ikke skyves under teppet, men gis den oppmerksomheten de krever og fortjener. Vårt innspill er at det bør gjøres med en inngang om at det ikke finnes en riktig, eller den beste organisasjonskulturen eller organisasjonsforståelsen. Det vil si at dette ikke dreier seg om et enten eller, men trolig et både og. Avdelingene må og skal ha autonomi, men det er samtidig områder der KHiO som vitenskapelig akkreditert høgskolefelleskap må ha felles prosesser og rutiner.

Vi tror det er et suksesskriterium at skolens ledere og ansatte evner å drøfte og avklare hva som ligger i en administrasjons klassiske roller: stab, støtte og drift. Som en minimumsforutsetning her er at det er enighet i ledelsen om det overordnede innholdet i disse tre rollene. Dette suksesskriteriet vil omfatte refleksjon om hvor dagens problem ligger, både sett fra administrasjonens og de pedagogiske fagenes side. Vi tror det er viktig å få opp dilemmaene, å utforske og være nysgjerrig.

Fallgruven tror vi vil være å legge opp til en prosess der avdelingenes autonomi og administrasjonens roller blir drøftet som prinsipielle spørsmål, for eller imot, riktig eller feil, svart

eller hvitt. Drøftinger av administrasjonenes roller opp mot avdelingenes autonomi bør, så langt det er mulig, snarere gjøres i forbindelse med konkret oppgave- og ansvarsplasseringer i ulike organisasjonsløsninger.

Tydeliggjøre forståelsen av roller og ansvar

Dette suksesskriteriet omfatter et svært sentralt element i all virksomhetsorganisering – tilstrekkelig tydelig roller og ansvar – en i stor grad gjennomgående mangel ved KHiO. Dagens administrative organisering har ikke en tydelig nok rollefordelingen mellom de ulike seksjonene og mellom seksjonene og fagavdelingene. Hva den enkelte seksjon skal bidra med overfor fagavdelingene og hva fagavdelingene selv skal ha ansvar for av administrative oppgaver, oppleves av flere som uklart.

Gitt en prosess som skal se på forbedringer i organiseringen og organisasjonsstrukturen, må en vesentlig del av oppmerksomheten legges i arbeidet med tydeliggjøring av oppgaver, roller og ansvar. Tydeliggjøringen må nødvendigvis foretas på to områder. For det første tydelig som skriftlig dokumentasjon av organisasjonsstrukturen, og hvilke enheter (eks. avdeling, seksjoner) som har ansvar for hvilke oppgaver, herunder roller og ansvar for tilhørende ledere. Her er det erfaringsmessig svært viktig å skille med de tre hovedrollene til administrasjonen, og definere helt konkret hvilke oppgaver som skal ligge hvor, herunder samhandlingen/møter for grenseflatene mellom avdelingene og seksjonene.

For det andre, og like viktig, er det at den dokumenterte organisasjonsstrukturen, med organisasjonskart, roller og ansvar, er formidlet og kjent i organisasjonen. Det innebærer at dokumentasjonen av organiseringen må være enkelt tilgjengelig for alle ansatte (et sted og pedagogisk formidlet), og ikke minst at lederne må formidle samme organisasjonsforståelse, slik at praksis og organisasjonsstrukturen blir mest mulig sammenfallende – kart og terreng. Suksesskriteriet har slik sett både en strukturside og en relasjons- eller prosess-side.

Spissere prioritering av utviklingstiltak og bedre oppfølging

Vårt siste suksesskriterium for en bedre fungerende organisering av KHiO er at prosesskvaliteten i prioriteringen og igangsettingen av utviklings- og forbedringstiltak, samt oppfølgingen av prosjektene/tiltakene, må økes. Suksesskriteriet dreier seg ikke direkte om kvaliteten i tiltakene, men om hvilke tiltak og hvor mange tiltak som skal gis ressurser og oppmerksomhet, og sikringen av at det faktisk leveres.

Bakgrunnen for denne vurderingen er beskrevet i kapittel 5.3. Vurderingen er at kvaliteten er for svak, både i prosessene for prioritering av det som er vesentlig, og i oppfølging av at det vesentlige faktisk gjennomføres. Prioriteringene blir for lite spisse, med for mange store og små tiltak, og oppfølgingen tilsvarende krevende, som i sin tur bidrar til at resultatene og endringene i for stor grad uteblir. Slik sett er dette suksesskriteriet en «driver», eller forutsetning for endring og forbedring, både i organiseringen, ledelse og styring, effektivitet og samhandling.

Hva KHiO bør prioritere og følge opp med den utviklingskapasiteten organisasjonen har, dreier seg strengt tatt om ledelse, både strategisk og operativ. Vår vurdering er at selve utvelgelsen og prioriteringen av hvilke tiltak som skal få oppmerksomhet, ressurser og tid, gjerne må være en nedenfra-og-opp prosess, men at toppledelsen i siste instans må ta et prioriteringsansvar og i det sørge for at KHiOs utviklingsressurser brukes på det vesentlige. Samtidig må ledelsen sørge for at prosjektet/tiltaket gjennomføres på en god måte av de som får prosjektledelse og «gjøre-ansvar».

Til slutt: Det er avhengighet mellom suksesskriteriene. Ansvaret for og sikringen av at utviklingsarbeidet prioriteres, følges opp og omhandler det vesentlige, er primært en av ledelsens viktigste oppgaver og ansvar. Det forutsetter i sin tur kontinuitet blant lederne (7.1.1), en omforent organisasjonsforståelse, ikke minst i toppledelsen (7.1.2.), og at roller og ansvar fremstår tydelig blant annet ved at lederne formidler samme organisasjonsforståelse (7.1.3).

8 Vedlegg

Beskrivelse av respondentene som deltok i spørreundersøkelsen til de ansatte

Tabell 8.1 Respondentenes tilhørighet

	Antall	Prosent
Design	17	12
Teaterhøgskolen	9	6
Dans	12	8
Operahøgskolen	4	3
Kunstakademiet	17	12
Kunst og håndverk	26	18
Virksomhetsstyring	13	9
Studier, forskning og formidling	19	13
Service, brukerstøtte og infrastruktur	8	6
Teknisk produksjon	17	12
Total	142	100

Tabell 8.2 Leder med personalansvar

	Antall	Prosent
Ja	18	13
Nei	124	87
Total	142	100

Tabell 8.3 Ansettelsesforhold

	Antall	Prosent
fast ansatt	87	61
ansatt på åremålsstilling	45	32
annet	10	7
Total	142	100

Tabell 8.4 Stillingsstørrelse

	Antall	Prosent
10–40 %	6	4
50 %	30	21
60–90 %	19	13
100 %	87	61
Total	142	100

Tabell 8.5 Hvor lenge har du jobbet ved KHiO?

	Antall	Prosent
Mindre enn 1 år	18	13
1–3 år	34	24
4–6 år	24	17
7–9 år	20	14
10 år eller mer	46	32
Total	142	100

8.1.1 Beskrivelse av respondentene som deltok i spørreundersøkelsen til studentene

Tabell 6 Respondentenes tilhørighet

	Antall	Prosent
Design	13	15
Teaterhøgskolen	9	10
Dans	6	7
Operahøgskolen[58]	<4	
Kunstakademiet	12	14
Kunst og håndverk	43	50
Total	86	100

Tabell 7 Nøkkeltall for KHiO Kilde: Utkast til årsrapport 2021

Tabell 1: Nøkkeltall for studenter, tilsatte og økonomi

Registrerte studenter	**2015**	**2016**	**2017**	**2018**	**2019**	**2020**	**2021**
Studenter totalt	533	544	559	572	571	573	613
Studenter på lavere nivå	376	384	397	405	405	420	436
Studenter på høyere nivå	157	160	162	167	166	153	177
Tilsatte							
Årsverk totalt	191	199	199	213	202	199	207
Årsverk i tekniske og administrative stillinger	97	94	93	108	103	105	105
Årsverk i undervisnings-, forsknings- og formidlingsstillinger	94	105	106	105	99	94	103
Andel årsverk i førstestillinger av faglige stillinger ekskl. stipendiater	75,34	78,09	76,12	76,18	74,18	77,37	76,55
Økonomi							
Bevilgning fra Kunnskapsdepartementet	319 861	330 037	334 808	348 938	359 511	372 445	379 850
Driftsinntekter	335 882	351 883	352 883	362 957	374 317	376 083	383 985
Tildeling fra EUs rammeprogram	0	0	0	0	0	0	0
Tildeling fra Norges forskningsråd	0	0	0	31	0	0	0
Lønn	162 490	167 758	172 955	178 085	179 744	181 901	184 629
Husleie og felleskostnader (betalt til Seilduksfabrikken DA)	122 330	126 196	128 065	129 807	132 685	134 182	135 515

[58] Fra Operahøgskolen deltok færre enn fire deltakere.

Tabell 8 Legemeldt og egenmeldt sykefravær i perioden 3. kvartal 2019–3.kvartal 2021. Kilde: KHiO

	3. kvartal 2019	3. kvartal 2020	3. kvartal 2021
Avdeling Dans	5,46 %	3,60 %	4,00 %
Avdeling Design	2,23 %	3,50 %	1,80 %
Avdeling Kunstakademiet	12,35 %	7,80 %	2,50 %
Avdeling Kunst og håndverk	0,95 %	3,30 %	2,30 %
Avdeling Operahøgskolen	1,54 %	0 %	7,40 %
Avdeling Teaterhøgskolen	0,00 %	1,10 %	8,90 %
Seksjon for service, brukerstøtte & infrastruktur	0,70 %	5,30 %	8,50 %
Seksjon for studier, forskning og formidling	6,62 %	4,30 %	7,10 %
Seksjon for teknisk produksjon	4,82 %	4,80 %	6,70 %
Seksjon for virksomhetsstyring	11,26 %	9,10 %	8,30 %
HR	5,46 %	4,29 %	5,30 %

Tabell 9 Antall ansatte, tiltredelse og fratredelse i perioden 2018–2021 Kilde: KHiO

2018				
Org.ID	Org.enhet beskrivelse	Ant.ansatte periodestart	Tiltredelser	Fratredelser
10001793	Kunsthøgskolen i Oslo	2	1	0
10001825	Avdeling Dans	28	1	1
10001826	Avdeling Design	28	2	2
10001827	Avdeling Kunst og Håndver	37	5	3
10001830	Seksjon for virksomhetsst	8	2	2
10001831	Seksjon for bibliotek	8	1	0
10001832	Seksjon for personal og f	5	0	1
10001833	Seksjon for studier,forsk	17	1	1
10001834	Seksjon for teknisk produ	39	1	4
10001835	Seksjon for service,bruke	20	2	1
10007477	Avdeling Operahøgskolen	12	1	0
10007478	Avdeling Teaterhøgskolen	21	0	1
10007479	Avdeling Kunstakademiet	16	3	0
10007480	Seksjon for kommunikasjon	10	0	1
0	Totalt	251	20	17
2019				
Org.ID	Org.enhet beskrivelse	Ant.ansatte periodestart	Tiltredelser	Fratredelser
10001793	Kunsthøgskolen i Oslo	4	0	2
10001825	Avdeling Dans	29	5	3
10001826	Avdeling Design	28	2	2
10001827	Avdeling Kunst og Håndver	36	8	3
10001830	Seksjon for virksomhetsst	17	0	2
10001833	Seksjon for studier,forsk	28	5	4
10001834	Seksjon for teknisk produ	36	3	1
10001835	Seksjon for service,bruke	25	1	1

10007477	Avdeling Operahøgskolen	13	1	0
10007478	Avdeling Teaterhøgskolen	20	6	2
10007479	Avdeling Kunstakademiet	22	4	2
0	Totalt	258	35	22
2020				
Org.ID	Org.enhet beskrivelse	Ant.ansatte periodestart	Tiltredelser	Fratredelser
10001793	Kunsthøgskolen i Oslo	3	0	0
10001825	Avdeling Dans	29	5	0
10001826	Avdeling Design	28	3	2
10001827	Avdeling Kunst og Håndver	41	1	3
10001830	Seksjon for virksomhetsst	16	1	1
10001833	Seksjon for studier,forsk	28	2	6
10001834	Seksjon for teknisk produ	38	0	3
10001835	Seksjon for service,bruke	24	0	3
10007477	Avdeling Operahøgskolen	13	2	2
10007478	Avdeling Teaterhøgskolen	23	5	1
10007479	Avdeling Kunstakademiet	26	2	1
0	Totalt	269	21	22
2021				
Org.ID	Org.enhet beskrivelse	Ant.ansatte periodestart	Tiltredelser	Fratredelser
10001793	Kunsthøgskolen i Oslo	6	1	1
10001825	Avdeling Dans	34	6	3
10001826	Avdeling Design	30	6	5
10001827	Avdeling Kunst og Håndver	40	4	3
10001830	Seksjon for virksomhetsst	15	2	3
10001833	Seksjon for studier,forsk	25	8	6
10001834	Seksjon for teknisk produ	35	6	5
10001835	Seksjon for service,bruke	23	3	1
10007477	Avdeling Operahøgskolen	12	2	1
10007478	Avdeling Teaterhøgskolen	30	4	4
10007479	Avdeling Kunstakademiet	27	2	1
10021301	Team Kommunikasjon	0	0	1
10021302	Team bibliotek	0	0	0
10021303	Team studie	0	3	0
10021426	Seksjon HR	0	2	0
10021501	Team forskning	0	0	0
0	Totalt	277	49	34