

KUNSTHØGSKOLEN I OSLO

OSLO NATIONAL ACADEMY OF THE ARTS



Organisering av fellesadministrasjonen – støtte opp om studier, kunstnerisk
utviklingsarbeid og formidling

Prosjektgruppas rapport

12. oktober 2017

Innholdsfortegnelse

Sammendrag	3
1 Innledning.....	4
1.1 Bakgrunn	4
1.2 Prosjektgruppas forståelse av mandatet	4
1.3 Prosjektgruppas sammensetning og arbeidsform	5
1.4 Mål og kriterier for organisering av fellesadministrasjonen	5
2 Dagens organisering av fellesadministrasjonen.....	6
2.1 Problemstillinger tilknyttet dagens oppgaveløsning og tjenesteleveranser.....	8
2.2 Oppgaver som ikke er klart nok plassert eller prioritert i dagens modell.....	9
3 Alternative organisasjonsmodeller	11
3.1 Oppgavesammensetning.....	11
3.2 Felles i alle modellene	11
3.2.1 Servicesenter	11
3.2.2 Organisering av støtte til studier, forskning og formidling	13
3.3 Ulikt antall seksjoner	13
3.4 Modell A	14
3.4.1 Nærmere beskrivelse av modellen.....	15
3.4.2 Fordeler og ulemper.....	15
3.5 Modell B	17
3.5.1 Nærmere beskrivelse av modellen.....	17
3.5.2 Fordeler og ulemper	18
3.6 Modell C	19
3.6.1 Nærmere beskrivelse av modellen.....	19
3.6.2 Fordeler og ulemper med modellen	20
4 Avslutning.....	21
Vedlegg 1 Detaljert oppgaveopplisting	22
Vedlegg 2 Innspill fra Seksjon Bibliotek og Arkiv.....	23

Sammendrag

Prosjektets mandat har vært å vurdere *den overordnede organiseringen* av fellesadministrasjonen og foreslå alternative modeller til dagens organisering. Prosjektgruppa har beskrevet og vurdert tre alternative organisasjonsmodeller for organisering av fellesadministrasjonen.

Det har ikke vært en del av prosjektgruppas mandat å utrede økonomiske og administrative konsekvenser av de tre alternative organisasjonsmodellene. Det har heller ikke vært en del av mandatet å utarbeide en prosess- og implementeringsplan for omorganiseringen og gjennomføringen av endringsprosessen. Endringsprosesser og organisasjonsendringer vil kunne oppleves ulikt av de ansatte og påvirke roller og oppgaveløsningen på ulike måter. Prosjektgruppa har lagt vekt på at strukturendringer i fellesadministrasjonen skal være til beste for mestring av de samlede oppgavene vi har ved skolen.

Prosjektgruppa har diskutert ulike problemstillinger og utfordringer med dagens oppgaveløsning og tjenesteleveranser. Alle utfordringene er ikke nødvendigvis relatert til organisering. Den formelle organisasjonsstrukturen er et av flere virkemidler for forbedring av oppgaveløsningen og tjenesteleveranser. Diskusjonene og prosessen i prosjektgruppa har likevel styrket oppfatningen om at det trengs organisatoriske endringer i fellesadministrasjonen ved KHiO.

I utviklingen, beskrivelsen og vurderingene av alternative organisasjonsmodeller er det lagt til grunn at organisering av fellesadministrasjonen må støtte opp om realisering av strategien og om KHiOs kjernevirksomhet. Tydelig organisasjonsstruktur, effektiv ressursutnyttelse og bedre service, håndterlig kontrollspenn for lederne og kompetansesammensetningen på seksjonsledernivå, er brukt som kriterier i vurderingen av modellene.

Det er lagt vekt på å vise ulike måter å fordele oppgaver og ansvar på som skal gi mer effektive og helhetlige tjenesteleveranser og bedre service og støtte til kjernevirksomheten utdanning, forskning og formidling. Antall seksjoner har betydning for spesialiseringen, koordinering av oppgaveløsningen, kontrollspenn og kompetansesammensetningen til seksjonsledergruppen. Dette er illustrert gjennom at de tre organisasjonsmodellene har ulikt antall seksjoner. God samhandling krever at alle jobber fleksibelt og løser de oppgavene som oppstår, samtidig som det kreves klar ansvarsfordeling. I alle de tre organisasjonsmodellene som er utviklet, beskrevet og vurdert, er det lagt til grunn at det etableres et servicesenter som skal fungerer som en førstelinje for alle ansatte og studenter. Det sentrale med servicesenteret er at det skal representere et *felles kontaktpunkt* for ansatte og studenter. Dette vil være et viktig bidrag til godt koordinerte helhetlige tjenesteleveranser, og til at fellesadministrasjonen oppfattes å være integrert slik at samhandlingen med avdelingene, ansatte i undervisnings- og forskerstillinger og studenter fremstår som smidig, effektiv og formålstjenlig.

I alle de tre organisasjonsmodellene er støtte til studier, forskning og formidling, herunder biblioteket, samlet i én seksjon.

Alle organisasjonsmodeller har fordeler og ulemper. Det har vært en styrke at prosjektgruppa har vært bredt sammensatt med deltakere med ulik erfaringsbakgrunn, kompetanse, fartstid ved KHiO, referanserammer og perspektiver. Det har bidratt til åpne og gode diskusjoner, og har gitt et godt fundament for å belyse og diskutere fordeler og ulemper med hver modell. Prosjektgruppa håper de tre modellene og drøftingen av dem vil komme til nytte i den videre diskusjonen og beslutningsprosessen om organisering av fellesadministrasjonen ved KHiO.

1 Innledning

1.1 Bakgrunn

Kunsthøgskolen i Oslo (KHiO) har vedtatt en ny, ambisiøs strategi for perioden 2017-2022. Samtidig er rammebetingelsene i hele sektoren under endring. Kravene til kvalitet skjerpes, konkurransen mellom institusjoner nasjonalt og internasjonalt øker og det er økte krav til effektivitet.¹

I mandatet til prosjektgruppa er det fremhevet at ny strategi og endrede rammebetingelser gjør det nødvendig å vurdere om organiseringen av fellesadministrasjonen 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.

1.2 Prosjektgruppas forståelse av mandatet

Prosjektets mandat er å vurdere *den overordnede organiseringen* av fellesadministrasjonen og foreslå alternative modeller til dagens organisering. Organisering er ett av flere virkemidler for å nå en organisasjons mål.² Med organisering menes den formelle organisasjonsstrukturen. Den formelle organisasjonsstrukturen definerer roller og ansvar, hvordan oppgavene fordeles, hvilke ressurser som skal avsettes til å løse dem og styringslinjene.

Prosjektgruppa har lagt til grunn at en hensiktsmessig organisering av fellesadministrasjonen skal utvikle beredskap og klar ansvars- og rolleforståelse hos den enkelte medarbeider, fellesskapet og eierskap til skolens kjerneoppgaver. Strukturendringene skal være til beste for mestring av de samlede oppgavene vi har ved skolen. Organiseringen av fellesadministrasjonen må ikke være for komplisert, den må evne å være fleksibel, og fellesadministrasjonen må oppfattes å være integrert slik at samhandlingen med avdelingene, ansatte i undervisnings- og forskerstillinger og studenter fremstår som smidig, effektiv og formålstjenlig.

For at organiseringen skal fungerer etter intensjonen kreves det også andre tiltak. Implementering av ny organisasjon vil måtte drives fremover med virksomhetsstyringstiltak, videreutvikling av arbeidsprosesser, arbeidsformer og kulturutvikling. Det har ikke vært en del av prosjektgruppas mandat å utarbeide en prosess- og implementeringsplan for omorganiseringen og gjennomføringen av endringsprosessen. Det har heller ikke vært en del av mandatet å detaljere organisasjonsmodellene eller å beskrive arbeidsprosessene, jf. mandatets punkt 2.

Prosjektgruppa har beskrevet og vurdert tre alternative modeller for organisering av fellesadministrasjonen. Endringsprosesser og organisasjonsendringer vil kunne oppleves ulikt av de ansatte og påvirke roller og oppgaveløsningen på ulike måter. Prosjektgruppa har i beskrivelsen av modellene lagt vekt på å tydeliggjøre fordeler og ulemper med hver modell. Prosjektgruppa har ikke utredet økonomiske og administrative konsekvenser for de tre alternative organisasjonsmodellene, da dette anses å falle utenfor prosjektgruppas mandat.

¹ Endringene i rammebetingelser og krav er nedfelt i blant annet St meld 18 (2014-15) Struktur for kvalitet, St meld 16 (2016 – 2017) Kultur for kvalitet i høyere utdanning, studiekvalitetsforskriften og studietilsynsforskriften, samt i tildelingsbrevet til KHiO.

² Andre virkemidler er for eksempel kompetanse, kultur, arbeidsformer- og prosesser.

1.3 Prosjektgruppas sammensetning og arbeidsform

Prosjektgruppa har vært partssammensatt og bestått av følgende medlemmer:

- Nina K. Lidahl (Saga Corporate Advisors, prosjektleder)
- Jim Fainberg (arbeidsgiverrepresentant)
- Karianne Bjellås Gilje (arbeidsgiverrepresentant)
- Jon Ivar Strømmen (arbeidsgiverrepresentant)
- Theodor Barth (ansattrepresentant)
- Vidar Iversen (ansattrepresentant)
- Siren M.A Tjøtta (ansattrepresentant)

Prosjektgruppa hadde sitt første møte 19. mai 2017 og sitt siste møte den 10. oktober 2017. Prosjektgruppa har hatt 6 møter i prosjektperioden. Prosjektgruppemedlemmene har gitt skriftlige innspill mellom møtene, og har diskutert arbeidet underveis med kollegaer og medlemsorganisasjoner.

1.4 Mål og kriterier for organisering av fellesadministrasjonen

Organisering av fellesadministrasjonen må støtte opp om realisering av strategien og om KHiOs kjernevirksomhet. I arbeidet med å utvikle alternative organisasjonsmodeller har prosjektgruppa merket seg at det i strategien er nedfelt at KHiO skal:

- Rekruttere, utvikle og beholde godt kvalifiserte og motiverte ansatte
- Fremme et arbeidsmiljø preget av inspirerende samarbeid, trivsel og mestring
- Stimulere og legge til rette for samarbeid på tvers av avdelinger og seksjoner
- Kunnskapsbasere ressursfordelingen mellom Kunsthøgskolens ulike fagfelt og ha en god balanse mellom aktiviteter og ressurser
- Sikre at faglige, administrative og tekniske medarbeidere og ressurser organiseres og brukes slik at de understøtter kjernevirksomheten
- Øke vårt økonomiske handlingsrom gjennom mer ekstern finansiering og effektivisering av intern ressursbruk.

Med utgangspunkt i strategien, kravene til kvalitet og effektiv ressursbruk har prosjektgruppa lagt til grunn følgende mål for organisering av fellesadministrasjonen.

- Én fellesadministrasjon som støtter opp om undervisning, kunstnerisk utviklingsarbeid og formidling
 - Opptrer effektivt og enhetlig
 - Har ressurseffektive og transparente arbeidsformer
 - Har, bruker og utvikler relevant kompetanse
 - Kjennetegnes av profesjonell holdning, relevante og kvalitative gode leveranser, serviceinnstilling og fleksibilitet
 - Kjennetegnes av klar ansvars- og rolleforståelse
 - Kjennetegnes av god informasjonsflyt
 - Kjennetegnes av et godt arbeidsmiljø, «vi-holdning» og drøftingskultur

Basert på disse målene legges følgende kriterier for vurdering av organisasjonsmodellene til grunn:

1. Tydelig organisasjonsstruktur

- Klar oppgave- og ansvars plassering
- Samle oppgaver som er avhengig av hverandre og funksjonsmessig henger sammen

2. Effektiv ressursutnyttelse og bedre service

- Redusere unødig tidsbruk på interne prosesser og koordinering
- Effektive og helhetlige tjenesteleveranser for å støtte gjennomføringen av undervisning, kunstnerisk utviklingsarbeid og formidling
- Økt oppmerksomhet på oppgaver som i dagens organisering ikke er nok prioritert

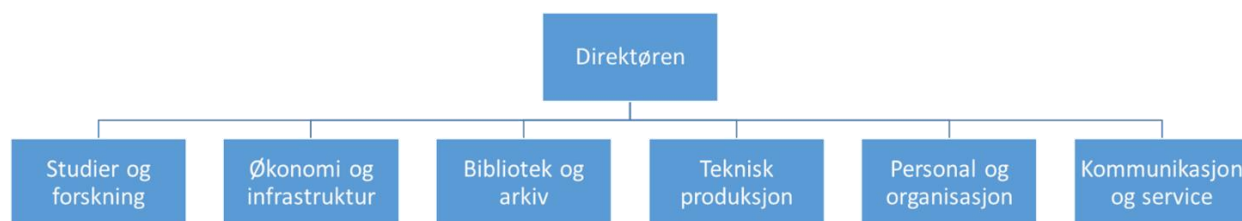
3. Håndterlig kontrollspenn for lederne

- Antall ansatte
- Oppgaveportefølje

4. Kompetansesammensetningen på seksjonsledernivå

2 Dagens organisering av fellesadministrasjonen

Fellesadministrasjonen er i dag organisert i seks seksjoner.



Figur 1 Dagens organisering av fellesadministrasjonen.

Seksjonene er relativt ulike i størrelse målt i antall ansatte og årsverk. Seksjon for teknisk produksjon har flest ansatte (36), mens seksjon for personal og organisasjon har færrest ansatte.

Fra budsjett for 2017	Studier og forskning	Økonomi og infrastruktur	Bibliotek og arkiv	Teknisk produksjon	Personal og organisasjon	Kommunikasjon og service	SUM
Årsverk	17	28,9	8,4	28,2	5	8	95,5
Ansatte	18	29	9	36	5	8	105

Tabell 1 Antall ansatte og antall årsverk i fellesadministrasjonen.

Oppgavene som ligger i seksjonene kan beskrives med ulik detaljeringsgrad og på ulike måter. En detaljert opplisting av oppgaver er gitt i vedlegg 1. I tabell 2 er det gitt en forenklet opplisting av oppgavene til den enkelte seksjon. Oppgavebeskrivelsene er basert på seksjonssjefenes beskrivelser på det såkalte Støtvigseminaret i forkant av at direktør igangsatte prosjektet med omorganisering av fellesadministrasjonen. Beskrivelsene er kvalitetssikret og supplert i etterkant av Støtvigseminaret.

Oppgavebeskrivelsene er brukt som et *arbeidsverktøy* for å synliggjøre hvor oppgavene er plassert i dagens organisasjon og i de skisserte alternative organisasjonsmodellene for fellesadministrasjon. Ytterligere kvalitetssikring og detaljering av arbeidsoppgavene vil være en naturlig del av neste fase av omorganiseringsprosessen, jf. prosjektmandatet.

Studier og forskning	Økonomi og infrastruktur	Bibliotek og arkiv	Teknisk produksjon	Personal og organisasjon	Kommunikasjon og service	Ikke plassert
•Studieadministrasjon •KUF	•Budsjett og plan •Regnskap •Lønn •Areal og eiendom •Anskaffelser •IKT - infrastruktur •IKT - systemer •IKT - brukerstøtte •Drift / service •Drift / sikring •Renhold	•Bibliotek •Arkiv •Postmottak	•Scenekunst, produksjon •Scener, vedlikehold •Verksteder, drift og kurs •Verksteder vedlikehold •AV utlån	•HR	•Strategi •Ekstern informasjon •Intern informasjon •Markedsføring •<u>Resepsjon</u>	Deltajering: Ressursplanlegging gallerier, møte-rom, klasserom, fellesarealer og kontorer •Arealforvaltning •Utstillinger •Servicesenterfunksjoner •AV •Utstyrsutlån •Koordinering / produsent / plansjef •Beredskap og sikkerhet
Detaljerings: 1. Kunstnerisk utviklingsarbeid og forskning 2. Stipendiatprogrammet 3. Internasjonalisering, utveksling 4. Arbeids- og samfunnsliv, alumn, RSA 5. Opptak, utdanningsplan og uteksaminasjon - FS 6. Semester/emneplanlegging – Canvas, TimeEdit 7. Studieplan, emneevaluering 8. Studentvelferd - LMU		Detaljerings: 1. Bibliotek Innkjøp til samlingen, samlingspleie, katalogisering og klassifikasjon, registrering, kvalitetssikring og opplæring i CRIStin og KHIODA, systemadministrasjon KHIODA. Systemadministrasjon/-konfigurasjon av Alma, Oria Kurs (bibliotekopplæring, informasjonskompetanse, Endnote) Referansearbeid (bistand med research og litteratursøk/-gjenfinning) Formidling (blogg, facebook, wiki, utstillinger, events, skrankearbeid). 2. Arkiv Planlegge og innføre nye systemer og løsninger for elektronisk saksbehandling, og følge opp krav og vedtak. Representere KHIØ i arkivfaglig samarbeidsprosjekter og anskaffelser. Opplæring og brukerstøtte i elektronisk saksbehandling. Vedlikeholde plan (arkivplan) og rutiner for behandling og sikring av saksdokumentasjon. Kvalitetssikring av dokumentasjon og journalføring. Ordning og avlevering av avsluttede papirarkiver. Daglig drift av postmottak og arkivtjeneste.		Deltajering: 1. Strategisk HR/ HMS: 2. Rådgivning, veiledning og lederstøtte		Nye oppgaver eller uklart plassert •Stipendiater •Studentkontakt om ikke-faglige temaer •Oppgaver som flg av nye krav til kvalitet i utdanningen •Økonomistøtte i søknader og rapportering mht eksternt finansierte prosjekter

Tabell 2 Oppgavefordelingen i dagens fellesadministrasjon

2.1 Problemstillinger tilknyttet dagens oppgaveløsning og tjenesteleveranser

Organisering er et av flere virkemidler for å forbedre oppgaveløsningen. Kultur, rolleforståelse og strukturering av arbeidsprosesser er andre sentrale virkemidler for forbedring av oppgaveløsning og tjenester. Prosjektgruppa har diskutert ulike problemstillinger og utfordringer med dagens oppgaveløsning og tjenesteleveranser. Det er ikke gitt at alle disse har sammenheng med hvordan fellesadministrasjonen er organisert.

Nedenfor følger en oppstilling av problemstillinger prosjektgruppa har diskutert:

- Utfordringer med levering av tjenester til avdelinger, ansatte i undervisnings- og forskerstillinger og studenter. Dette betyr ikke at fellesadministrasjonen gir dårlig service i dag, men noen tjenester kan være vanskelig å finne og/eller fremstår som for dårlig koordinert.
- Det finnes tjenester eller funksjoner som mangler eller som er ikke godt nok prioritert i dagens organisering, for eksempel arealforvaltning, koordinering av utstillinger m.v., jf. punkt 2.2 og tabell 2.
- Stillingene og stillingsbeskrivelsene ved KHiO er i stor grad relatert til oppgaver og leveranser som er plassert i *en* seksjon, mens avdelingenes og studieprogrammenes behov er helhetlig tjenester som forutsetter leveranser fra flere seksjoner.
 - Stillingene bør i større grad fokusere på ansvarsområder fremfor oppgavebeskrivelser. Det er behov for større differensiering og mer tverrgående stillinger som tillegges et helhetlig ansvar.
 - KHiO har begrenset erfaring og kultur for bruk av arbeidsformer som legger til rette for oppgaveløsning og arbeid på tvers av fag og organisatoriske skiller. Det er også en utfordring at det brukes samme verktøy til et stort spekter av oppgaver. KHiO har et potensiale i å utforske nye arbeidsformer og verktøy i utvikling av virksomheten.³
 - Samarbeidet mellom seksjonene og mindre grupper innenfor seksjonene er ikke alltid optimalt.
 - Oppgavedelingen i fellesadministrasjonen er spesialisert, ansvar for oppgaver er spredt på mange, og det er ikke et felles kontaktpunkt som avdelingene kan etterspørre tjenester fra. Avdelinger, fagansatte og studenter må henvende seg til mange for å få en helhetlig leveranse. Ingen har ansvar for å yte generell service eller generelle tjenester. Koordineringen av oppgaveløsningen blir derfor i for stor grad overlatt til den som etterspør tjenesten. Det kan resultere i at fellesadministrasjonen oppfattes som silopreget og fragmentert.
 - Seksjonene (og grupper innenfor seksjonene) bruker ulike systemer og arbeidsmetoder. Dette er ikke alltid feil. Seksjonene og oppgavene er ulike. Men systemer og metoder er ikke alltid compatible, noe som resulterer i ekstra arbeid.
- Behovet for generalister innen administrasjonen må veies opp mot det forhold at administrasjonen har oppgaver som også krever stor grad av spesialisering/spisett kompetanse – spesielt forskningsadministrasjon, HR, lønn, økonomiforvaltning, IT mv. Administrasjonen har dessuten ansvar for bl.a.:

³ Canvas og KHiO portalen er eksempler på nyere visuell interaktiv logikk som kan brukes som verktøy i organisasjonsutviklingen.

- Saksbehandling og saksforberedelse for styre og interne råd og utvalg
- Saksforberedelse for, kommunikasjon med og rapportering til eksterne (KD, NSD, SSB, Nokut, Tjenestemannsregisteret, SPK, statsregnskapet, skattemyndighet osv.) krever høy grad av spesialisering.
- Det kan være krevende å finne en god balanse mellom et håndterlig kontrollspenn og et funksjonelt oppgavespenn innenfor hver organisatorisk enhet.
- Fellesadministrasjonen mangler prosjektledere som kan lede prosjekter på tvers av seksjoner. Utredningskapasiteten i fellesadministrasjonen er også begrenset med hensyn til både ressurser og kompetanse.

2.2 Oppgaver som ikke er klart nok plassert eller prioritert i dagens modell

Prosjektgruppa har også diskutert og identifisert oppgaver/tjenester som er etterspurt, men som ikke er klart plassert, definert eller håndtert, innenfor dagens fellesadministrasjon. Disse oppgavene er også inkludert i opplistingen i tabell 2. Nedenfor gis det en utdypende omtale av disse oppgavene.

• Arealforvaltning

Ansvar for forvaltning av alle rom / alt areal på KHIO. Dette inkluderer både daglig bruk, som booking av undervisningsrom, møterom og gallerier, og langsiktig forvaltning, som fordeling av kontorer/arbeidsrom for ansatte og studentarbeidsplasser. Oppgaven inkluderer ansvar for en effektiv utnyttelse av ressursene, herunder kost-nyttevurderinger ved utleie. Ansvaret inkluderer å ha oversikt over bruk og å analysere bruk over tid, slik at det er mulig å identifisere både mindre brukte rom og aktiviteter som har behov for større/andre arealer enn i dag. Et godt system for rombooking er siste ledd i arealforvaltningen.

• Utstillinger

Koordinering og teknisk produksjonsansvar for utstillinger på visuelle studieprogram (ref. teknisk produksjonsansvar for forestillinger på scenefaglige studieprogram). Oppgaven innebærer koordinering av ulike ressurser, og – innen gitte rammer – teknisk bistand til utstillinger som er del av studieprogram, stipendiatprogram og kunstnerisk utviklingsarbeid.

• AV

Lyd og bilde for utstillinger, arrangementer og andre aktiviteter.

• Prosjektledelse, koordinering, planlegging

Prosjektledelse og koordinering av prosjekter og arrangementer som går på tvers av skolen. En del av dette er planlegging for effektiv bruk av ressurser med hensyn til tid. Oppgaven er tett knyttet opp mot arealforvaltning.

• Studentkontakt

Studenter kan ha spørsmål og behov for ulike typer bistand som ikke er direkte relatert til studiet eller er et rent fagspørsmål. «Hvem kan svare på hva» på avdelingsrom i Canvas har bidratt til klarhet, men prosjektgruppa mener det trengs en synligere «førstelinj» (synligere studiekonsulenter, og servicesenter – se nedenfor).

- **Stipendiater**

KHiO har etablert en ny funksjon som forskningsleder for stipendiatprogram og kunstnerisk utviklingsarbeid.⁴ Ansvaret for administrasjon av nytt ph.d.-program bør vurderes i forhold til dette. Per i dag er administrasjonen av PKU plassert i seksjon for studier og forskning. Det er viktig at det ikke oppstår uklarheter med hensyn til grensesnitt/kontaktpunkter mellom de faglige oppfølgingsoppgavene og de administrative oppfølgingsoppgavene.

- **Internasjonalisering, lærerutveksling og studentutveksling**

En vellykket satsing på internasjonalisering og utveksling av lærere og studenter forutsetter mer dedikerte ressurser til området. I dagens organisering er de administrative ressursene dårlig utnyttet.

- **Gjeste- og timelærere**

Arbeidet med timelønnskonertrakter og annen oppfølging av gjeste- og timelærere involverer mange ansatte i flere deler av KHiO, og de administrative oppgavene blir løst forskjellig på avdelingene. Det er en arbeidsgruppe som arbeider med dette nå. Det er viktig at administrativt ansvar blir tydelig plassert, og likt løst på hele KHiO.

- **Oppgaver som er plassert, men som bør prioriteres høyere**

Prosjektgruppa mener også at det er oppgaver i dagens organisasjon som er plassert, men som ikke er tilstrekkelig prioritert. Det gjelder bl.a. intern kommunikasjon og felles IT-systemer. Prosjektgruppa mener at enkelte av dagens utfordringer er relatert til dårlig kommunikasjon mellom avdelinger og seksjoner, og mellom grupper innenfor seksjonene. En styrking av internkommunikasjonen ved KHiO vil kunne bidra til bedre samarbeid og fellesforståelse. God internkommunikasjon er og bør være et lederansvar, samtidig som det er behov for felles systemer og metoder som lederne kan ta i bruk. Faglig støtte til lederne og videreutvikling av felles kommunikasjonsplattformer og kanaler bør prioriteres høyere. Særlig er det viktig med tydeligere roller og ansvarsfordeling, og tydelig kommunikasjon på plattformene KHiO allerede har.

IKT-systemer er et virkemiddel både for effektivisering og samhandling. KHiO baserer seg i størst mulig grad på systemløsninger som er felles i UH-sektoren. I tillegg kommer datatekniske løsninger som er utviklet lokal (ofte regnearkbaserte løsninger). Det bør legges vekt på datautveksling og integrasjon mellom systemløsninger (eks – timeplanlegging i TimeEdit – innlasting av undervisning i arbeidsplaner – ikke som nå ulike excelbaserte løsninger som ikke kommuniserer).

I strategien er kunstnerisk utviklingsarbeid et prioritert område. Ekstern kommunikasjon, herunder arbeidet med innhenting av informasjon fra ansatte i undervisnings- og forskningsstillinger og tilrettelegging for publisering av KUF-prosjekter (pågående og slutførte) på KHiOs nettsider, bør prioriteres.

- **Nye oppgaver som trenger en klar plassering**

Studietilsynsforskriften la tidligere vekt på NOKUTs ansvar for å føre tilsyn med institusjonenes kvalitetssikringssystemer og tilsyn med institusjonenes aktive bruk av systemene. Den nye forskriften om kvalitet i utdanning retter i stedet fokus direkte på institusjonenes ansvar for å drive systematisk kvalitetsarbeid både på studieprogramnivå og på institusjonsnivå. De nye kravene betyr at institusjonene selv er ansvarlig for å kontrollere at institusjonen som helhet og de ulike

⁴ Oppgavene er spesifisert i stillingsutlysningen.

studieprogrammene svarer til alle de nye kravene. Utvikling av kvalitetssystemet må nødvendigvis være godt forankret i KHiOs ledelse, og være en prioritert oppgave i fellesadministrasjonen.

Kvalitetsarbeid skal ikke være begrenset til håndtering av studiekvalitet. Det er behov for kvalitetssystemer på tvers av KHIO, som blant annet innebærer å dokumentere prosesser og felles systemer.⁵ Et transparent kvalitetssystem vil også kunne styrke organisasjonens handlekraft og være med å avklare fordeling av ansvar. Innføring av Canvas er et eksempel på et felles verktøy som har bidratt til økt kvalitet, og som har utviklingsmuligheter.

KHiO har som mål å øke den eksterne finansieringen av kunstnerisk utviklingsarbeid og forskning. Det innebærer også at behovet for økonomisk kompetanse i søknads- og rapporteringsprosessene vil øke. Etter tilsagn av eksterne midler er det behov for støtte til oppfølging av prosjekter, inkl. utarbeidelse av kontrakter og utbetaling av disse, og revisjon av budsjetter og regnskapsrapporter. Dette gjelder også i søknadsprosesser i budsjettering av prosjekter, som hører hjemme i fellesadministrasjonen, ikke i den enkelte avdeling. Dette arbeidet er i dag løst organisert med uklare rutiner for samhandling og ansvars plassering, og kompetanseoppbygging rundt programmer for ekstern finansiering er fragmentert med dagens organisering.

3 Alternative organisasjonsmodeller

3.1 Oppgavesammensetning

Prosjektgruppa vil fremheve at endringer i oppgavesammensetningen i en seksjon bør være begrunnet utfra at det vil gi noen syngier, herunder mer effektive og helhetlige tjenesteleveranser og bedre service og støtte til kjernevirksomheten utdanning, forskning og formidling. Oppgavesammensetningen bør sikre enklere koordinering gjennom at oppgaver som funksjonsmessig henger sammen i størst mulig utstrekning samles i samme organisatoriske enhet. Samtidig må ikke spesialiseringen bli så høy at det legger hindringer for helhetlige leveranser og generell service. Det må tas hensyn til kompleksiteten i oppgaveløsningen som ansatte håndterer i ulike roller og ansvarsområder. En utfordring består derfor i å fjerne komplikasjoner/flaskehalser der det er mulig. Oppgavene i fellesadministrasjonen omfatter både strategiske oppgaver og operative oppgaver, og størrelsen til KHiO innebærer at alle seksjoner må kunne håndtere begge type oppgaver.

3.2 Felles i alle modellene

3.2.1 Servicesenter

God samhandling krever at alle jobber fleksibelt og løser de oppgavene som oppstår, samtidig som det kreves klar ansvarsfordeling slik at man ikke trækker i hverandres bein – og at det blir for mange ledd og mye koordinering.

Ledere, ansatte og studenter bør ikke oppleve KHiO som et stort byråkrati som sender oppgaver frem og tilbake mellom seksjoner og avdelinger uten at de helt blir løst. Det er flere eksempler på at oppgaver og saker sendes frem og tilbake.⁶ Det har i flere sammenhenger, jf. blant annet rapport av 13. juni 2017 om roller og ansvar for programansvarlige og studiekonsulenter, kommet til uttrykk en frustrasjon fra fagansatte og dekaner om at KHiO mangler et felles administrativt kontaktpunkt som

⁵ For eksempel har AHO organisert sitt intranett slik at skjemaer, regler og rutiner, og hvem som er ansvarlige for disse, er dokumentert og tilgjengelig for alle.

⁶ Eksempler som er nevnt i prosjektgruppas møter er bl.a. markedsføring av studier/studentrekruttering, administrativ oppfølging av stipendiater, studenters tilgang til såkalte fellesverksteder, utstillingsproduksjon/galleribruk, rombooking, og arrangementsteknisk bistand.

ansatte og studenter kan kanalisere henvendelser til. Et felleskontaktpunkt vil ikke kunne håndtere alle oppgaver og saker, men antall transaksjoner vil kunne reduseres gjennom at det sikres at henvendelser kanaliseres til riktig sted.

Prosjektgruppa mener derfor at det bør etableres et servicesenter som fungerer som en førstelinje for alle ansatte og studenter. Et servicesenter kan være et viktig bidrag til utvikling av en samarbeidende og problemløsende organisasjonskultur. Eksempler på funksjoner og tjenester som bør inngå i servicesenteret:

- Resepsjonstjenester – serviceorientert mottak av besøkende og førstelinje for ansatte og studenter
 - Mottak og forsendelse av pakker
 - Utlevering av kontorrekvisita
 - Adgangskontrollsystem, kort og nøkler. Programmering av dører
 - Fotografering til nøkkelkort
 - Bistand til reisebestillinger
 - Ta imot bestilling på klargjøring av undervisnings-/forelesningsrom og utstillingslokaler
 - Innmelding av driftsrelatert bistand
 - Innmelding av renholdsrelatert bistand
 - Oversikt over romfordeling og rombooking
 - Studentkontakt i spørsmål som ikke gjelder fag og studier
 - Frister for opptak, studiestart, frister for utveksling (ut og inn), o.a. grunnleggende studieopplysninger
- Hente og sende post
- Utstyr og verktøy
 - Bistand/brukerstøtte PC og Mac, printere
 - Utlån av ulike typer verktøy og utstyr
 - Teknisk vedlikehold av utstyr
 - Oversikt og kontroll med utstyr
 - Utlån, brukeropplæring, teknisk vedlikehold av audiovisuelle hjelpemidler (mobile og stasjonære)
- Koordinering av tjenesteleveranser til arrangementer og utstillinger (innen tydelige rammer av hva ansatte og studenter må gjøre selv/hva fellesadministrasjonen kan bistå med).

Det sentrale med servicesenteret er at det skal representere et *felles kontaktpunkt* som gjøre det mulig å forbedre service til ansatte og studenter, samtidig som det skal øke effektiviteten ved at noen få personer kan utføre flere tjenester. Det betyr imidlertid ikke at alle servicesenterfunksjonene må plasseres i en seksjon eller at oppgaveutførelsen må skje et sted, men koordinering av tjenestene til servicesenteret må ha en klar organisatorisk plassering.

Ansvarlig koordinator for servicesenteret må ha ansvaret for den *daglige* koordineringen og arbeidsledelsen av personalet uavhengig av hvilken eventuell seksjon medarbeiderne er organisatorisk plassert i. Servicesenterfunksjoner og koordinering av dem er lagt til grunn i alle tre modellene.

Servicesenteret bør lokaliseres i tilknytning til resepsjonsområdet. Det vil trolig medføre et behov for noe endring i resepsjonslokalene og noe av dagens Medialab.

3.2.2 Organisering av støtte til studier, forskning og formidling

I dagens organisering er de studieadministrative og de forskningsadministrative oppgavene organisert i samme seksjon. Ved noen universiteter og høyskoler er disse to hovedområdene skilt, for eksempel er oppgavene organisert i ulike organisatoriske enheter ved Arkitektur- og designhøgskolen, ved flere av NTNUs fakulteter og ved flere av UiOs fakulteter.

KHiO har opprettet en ny midlertidig stilling som forskningsleder, jf. styresak 76/2016.

Forskningslederen er en del av rektoratet og skal inngå i rektors ledergruppe. For å støtte opp om denne funksjonen kunne et alternativ være å plassere de forskningsadministrative ressursene i stab til forskningsleder. En slik løsning vil kunne gi den nye funksjonen som forskningsleder større handlingsrom, gi tettere samarbeid og koordinering mellom beslutning og gjennomføring, samt løse opp i nåværende situasjon med en god del stillstand pga. ansvarsplassering og kommunikasjon-/samarbeidslinjer. En slik modell oppfatter imidlertid prosjektgruppa ikke å være i tråd med den ledelses- og styringsmodell som er valgt for KHiO. Fra perspektivet til ansatte i undervisnings- og forskningsstillinger er det også viktig at forskningsleder prioriterer helhetlig oppfølging av stipendiatprogrammet på KHiO og oppgaver knyttet til fagansattes KUF-prosjekter og søknader.

Styrking av kunstnerisk utviklingsarbeid og forskning, og ambisjonen om å øke den eksterne finansieringen, forutsetter et tett samarbeid mellom rektoratet og fellesadministrasjonen. Eksterne søknader om KUF-midler blir et viktig felt fremover og det trengs samordning mellom faglig strategisk tenkning, og implementering inn i fagavdelingene, og forvaltning av kompetanse innen kunstnerisk utviklingsarbeid. Dette kan være et argument for at de forskningsadministrative oppgavene organiseres i en separat organisatorisk enhet, men størrelsen på KHiO taler mot å dele de studieadministrative og de forskningsadministrative oppgavene på ulike organisatoriske enheter. I de tre modellene er derfor de studieadministrative og de forskningsadministrative oppgavene samlet i en seksjon.

I dag er kommunikasjon organisert i seksjon for kommunikasjon og service. Ved noen sammenlignbare høyskole- og universitetsenheter, for eksempel ved Fakultet for kunst, musikk og design ved Universitet i Bergen, er støtte til formidling organisert sammen med støtte til studier og forskning. I de tre modellene foreslår prosjektgruppa administrativ støtte til studier, forskning og formidling samlet i én seksjon. Biblioteket, som er en fag- og forskningsressurs for studenter og ansatte i undervisnings- og forskerstillinger, er også plassert i samme seksjon.⁷ I en av modellene er ansvaret for resepsjonen og koordinering av servicesenterfunksjonene også lagt til denne seksjonen.

3.3 Ulikt antall seksjoner

De tre alternative organisasjonsmodellene har ulikt antall seksjoner. Få seksjoner kan legge til rette for mer helhetlige tjenesteleveranser og redusere sårbarhet. Spesialisering kjennetegner dagens organisering, og færre seksjoner kan bidra til bedre helhetsforståelse for oppgaver som delvis er avhengig av hverandre og delvis funksjonsmessig henger sammen. Færre seksjoner kan imøtekomme tilbakemeldingene i ARK-undersøkelsen om at arbeidsdeling og spesialisering er for sterk i dagens organisering, og at det er behovet for felles målsetting og mening i arbeidet. Samtidig må vi ikke se bort fra at dagens mange seksjoner gir en nærhet mellom toppledelse, seksjonsledere og den enkelte ansatte, og at færre seksjoner kan oppfattes som mer byråkratisk.

⁷ Biblioteket mener selv at de bør ligge i den faglige linjen eller bestå som egen seksjon. Bibliotekets begrunnelse følger i vedlegg 2.

Samling av oppgavene i færre seksjoner vil naturligvis øke seksjonslederens kontrollspenn og oppgavespen. Prosjektgruppa mener derfor at KHiO i større grad enn i dag, bør differensiere stillinger og ta i bruk funksjoner og betegnelser som for eksempel teamkoordinator, servicekoordinator, gruppekoordinator, e.l. Klart definerte gruppekoordinatorer med nødvendige fullmakter vil avlaste seksjonsleder i den daglige arbeidsledelsen og kunne bidra til at ansvar for helhetlig oppgaveløsning tydeliggjøres. Ved Fakultet for kunst, musikk og design ved Universitet i Bergen er det etablert gruppekoordinatorfunksjoner i seksjon for støtte til utdanning, forskning og formidling. Gruppekoordinatorrollen er klart definert. Gruppekoordinatorene har ikke personalansvar, men har ansvar for arbeidsledelse, drift og planlegging av sine respektive funksjonsområder jf. Bemanningsplan av 16. november 2016 for tekniske og administrative funksjoner ved Fakultet for kunst, musikk og design.⁸ Prosjektgruppa mener at tettere koordinering gjennom en gruppekoordinator med spesifikk kompetanse kan avlaste seksjonslederen og bidra til samordnede og helhetlige tjenesteleveranser.

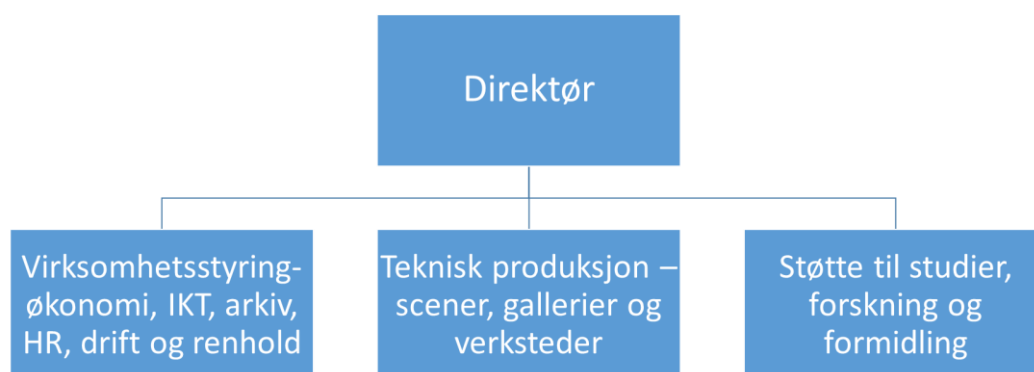
Mange seksjoner har den fordelen at seksjonslederen får et enklere kontroll- og oppgavespen. Det gir mulighet for etablering av avgrensede ansvarsområder med oppgaver og funksjoner som henger nært sammen. Spesialiseringen øker, som gjør det lettere å bygge kompetanse på viktige funksjoner, men koordineringen av oppgaver som delvis er avhengig av hverandre eller som funksjonsmessig henger sammen, kompliseres.

Antall seksjoner og seksjonenes spesialisering har også betydning for kompetansesammensettingen på seksjonsledernivå. Flere seksjoner vil gi en bredere gruppe av seksjonsledere som derigjennom kan resultere i at flere spesialiserte kompetanser er representert. Færre seksjoner vil gi en smalere gruppe av seksjonsledere, som derigjennom kan resultere i et større innslag av generalistkompetanse enn spesialistkompetanse.

Seksjonsnavnene som er brukt i de alternative modellene er å betrakte som arbeidstitler. Endelig seksjonsbetegnelser vil uansett måtte fastsettes i forbindelse med beslutningsprosessen som vil gjennomføres i etterkant av prosjektgruppas avgivelse av rapport.

3.4 Modell A

Prosjektgruppa mener at «modell 1» fra Støtvigseminaret med tre seksjoner er relevant å vurdere nærmere. Modell A bygger på Støtvigmodellen, men er ikke identisk.



Figur 2 Organisasjonsmodell A

⁸ Dokumentet følger som uttrykt vedlegg.

3.4.1 Nærmere beskrivelse av modellen

Oppgavedelingen i modell A er illustrert i tabell 3. I denne modellen består fellesadministrasjonen av tre seksjoner.

I seksjon for Virksomhetsstyring – økonomi, IKT, arkiv, HR, drift og renhold – er typiske virksomhetsstyringsoppgaver og administrative støtteoppgaver samlet, samt enkelte serviceoppgaver (drift og renhold). Postmottak og arkiv henger sammen og er derfor plassert i samme seksjon.

I seksjon for Teknisk produksjon – scener, gallerier og verksteder – er oppgavene fra dagens seksjon for teknisk produksjon plassert, samt oppgavene med utstillinger og arealforvaltning som i dag ikke er klart plassert.

Modell A		
Virksomhetsstyring - Økonomi, IKT, arkiv, HR, drift og renhold	Teknisk produksjon - scener, gallerier og verksteder	Støtte til studier, forskning og formidling
•Budsjett og plan	•Scenekunst, produksjon	• Studieadministrasjon
•Regnskap	•Scener, vedlikehold	•KUF (inkludert stipendiater)
•Lønn	•Verksteder, drift og kurs	•Ekstern kommunikasjon
•Anskaffelser	•Verksteder vedlikehold	•Intern kommunikasjon
•IKT - infrastruktur	•AV utlån	•Markedsføring
•IKT - systemer	•AV	•Resepsjon
•Drift / service	•Utstyrsutlån	•Bibliotek
•Drift / sikring	•Utstillinger	Koordinering av servicesenteret
•Areal og eiendom	•Koordinering / produsent / plansjef	Studentkontakt også i ikke-faglige temaer
•Renhold	•Arealforvaltning	Oppgaver som flg av nye krav til kvalitet i utdanningen
Økonomistøtte i søknader og rapportering mht eksternt finansierte prosjekter		
Beredskap og sikkerhet		
•HR		
•Arkiv		
•Postmottak		

Tabell 3 Oppgavedelingen i modell A.

Studieadministrasjon, forskningsadministrasjon, formidling (intern og ekstern kommunikasjon, markedsføring av studieprogram mv.), samt biblioteket⁹ er samlet i en seksjon. Disse oppgavene er nært knyttet til KHiOs kjerneoppgaver. I denne modellen er også resepsjonen sammen med koordinering av servicesenteret lagt til seksjon for støtte til studier, forskning og formidling. Servicesenteret er tenkt som en matriseorganisasjon med noen synlige personer i et dedikert areal (i nærheten av resepsjon) – som bemannes av ansatte fra ulike seksjoner, med en oppsatt turnus.

3.4.2 Fordeler og ulemper

En av fordelene med denne modellen er at KHiOs seksjonsledergruppe blir mindre og dermed at direktørens kontrollspenn reduseres. Koordinering av oppgaver og funksjoner må i større grad skje

⁹ Biblioteket er en fag- og forskningsressurs som primært leverer tjenester til KHiOs egne studenter og fagansatte.

innenfor seksjonene enn mellom seksjonene. Det kan være enklere å koordinere tjenester når eierskap til ressursene og koordineringsansvaret er plassert i samme organisatoriske enhet.

Modellen støtter opp om mer samarbeid mellom ulike faggrupper innad i fellesadministrasjonen. Det kan bidra til at avdelingene og fagansatte opplever en mer enhetlig fellesadministrasjon som leverer koordinerte tjenester som støtter opp om KHiOs hovedoppgaver; utdanning, KUF og formidling.

Hver seksjonsleder har personalansvar for om lag like mange (30-35 personer). Kontrollspennet blir relativt stort i alle seksjonene, tilsvarende kontrollspennet til dekanene ved KHiOs to største avdelinger (Design og Kunst og håndverk). Stort kontrollspenn kan kompenseres ved innføring av en formalisering av gruppe/teamkoordinatoroller. Fordelen med at seksjonslederne har personalansvaret er at det støtter opp om at seksjonsledere får et større blikk for helheten – slik dagens dekaner med nødvendighet skal ha. En ulempe med denne modellen kan være at kontrollspennet samlet (antall ansatte og oppgaveporteføljen) oppfattes som så stort at det ansees nødvendig å etablere et nytt ledernivå. Et nytt ledernivå kan bidra til at seksjonene oppleves som hierarkiske og byråkratiske, og at avstanden mellom direktør, seksjonsleder og den enkelte ansatte oppleves som stor – på en liten høyskole.

I seksjon for virksomhetsstyring er alle oppgavene til IKT samlet sammen med blant annet økonomi og HR. Dette gir gode forutsetning for at seksjonen kan planlegge, forstå og styre digitaliseringsprosesser i et organisasjonsutviklingsperspektiv, samtidig som seksjonen har økonomikompetansen til å drive porteføljestyling.

En annen fordel med denne modellen er at biblioteket, som er en fag- og forskningsressurs, plasseres sammen med de andre sentrale støttefunksjonene for KHiOs kjerneoppgaver. Det er også en styrke at ansvaret for teknisk produksjon av scener, verksteder og gallerier samles sammen med arealforvaltning. Dette ville kunne likestille planlegging av undervisningsrom, kontorer, studentarbeidsplasser og fellesarealer med scener og verksteder, og hjelpe med dagens mangler på områder som ressursplanlegging, romdisponering og utstillingsproduksjon.

En ulempe med denne modellene er at operative serviceoppgaver som drift og renhold er plassert sammen med virksomhetsstyringsoppgavene. Disse oppgavene er svært operative og henger ikke funksjonsmessig sammen med virksomhetsstyringsoppgavene og de strategiske oppgavene som ligger i seksjonen. Et alternativ kunne være å plassere disse oppgavene i seksjon for teknisk produksjon. Dette vil imidlertid gjøre denne seksjonen for stor med hensyn til antall ansatte og oppgavespenn. Gjennom å legge «vaktmester- og renholdstjenestene» til seksjon for virksomhetsstyring blir Seksjon for teknisk produksjon mer spesialisert med hovedansvar for produksjon knyttet til studier, forskning og formidling.

I modell A er arkivet og postmottaket plassert i seksjon for virksomhetsstyring. Arkivet mener selv at det er en ulempe å bli plassert i en seksjon med mye saksbehandling. I vedlegg 2 gjengis arkivleders begrunnelse for dette. En fordel med å plassere arkivet i virksomhetsstyringsseksjonen er nettopp at denne seksjonen er det sentrale knutepunkt for saksbehandling, samtidig som seksjonen har ansvaret for utvikling av gode systemer i et helhetlig og overordnet virksomhetsperspektiv.

Det er en ulempe at oppgavespennet i virksomhetsstyringsseksjonen blir stort, og inneholder mange delvis urelaterte områder.

En annen ulempe er at spredning av servicesenteroppgavene på alle tre seksjoner kan gjøre koordineringen av tjenestene mer krevende enn om oppgavene var samlet i en seksjon. Samarbeid

internt i en seksjon vil alltid være lettere eller fort kunne bli favorisert fremfor samarbeid på tvers av avdelinger og seksjoner.

Plasseringen av resepsjonen og koordineringsfunksjonen for servicefunksjonen til seksjon for støtte til studier, forskning og formidling, gir seksjonen en bred oppgaveportefølje som bare delvis henger sammen. Seksjonen får ansvaret for koordinering av tjenester som i stor grad er plassert i de to andre seksjonene.

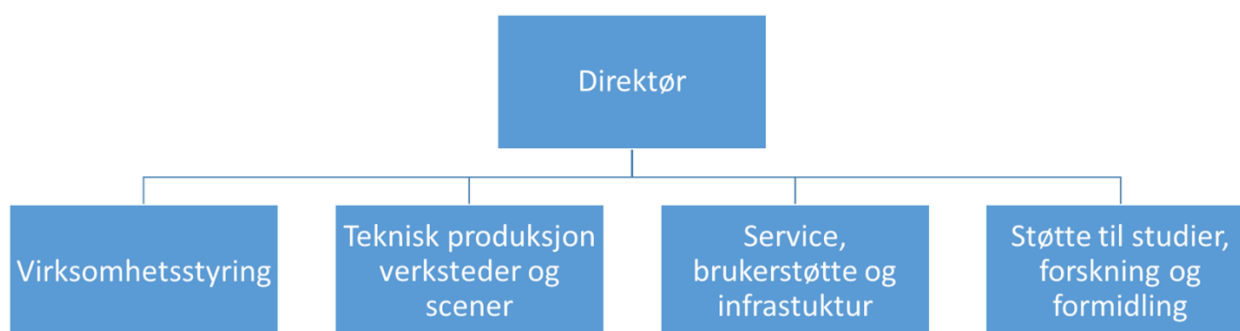
Samlingen av både internkommunikasjon og ekstern kommunikasjon i «Støtte til utdanning, forskning og formidling» kan gjøre det mer krevende å få den nødvendige prioritering av internkommunikasjon. Utvikling av felles internkommunikasjonsplattform forutsetter god samordning med virksomhetsstyringsseksjonen.

Gruppen av seksjonssjefer blir smalere, ved at seksjonssjefene representerer bredt sammensatte fagområder, f.eks. både HR og økonomi, to områder som har stor betydning for god ledelse og ressursforvaltning.

3.5 Modell B

3.5.1 Nærmere beskrivelse av modellen

Denne modellen har fire seksjoner. I denne modellen er det et klart skille mellom virksomhetsstyringsoppgavene/administrative støttefunksjoner, servicefunksjoner, og funksjoner som støtter opp om utdanning, forskning og formidling. Oppgavedelingen er illustrert i tabell 4.



Figur 3 Organisasjonsmodell B

I virksomhetsstyringsseksjonen ligger økonomidelen av dagens seksjon for økonomi og infrastruktur, arkiv og postmottak fra dagens seksjon for bibliotek og arkiv, samt alle oppgavene fra seksjon for personal og organisasjon.

Seksjon for teknisk produksjon er lik dagens seksjon med unntak av AV som er plassert i seksjon for service, brukerstøtte og infrastruktur. Alle infrastrukturoppgavene som i dag ligger i seksjon for økonomi og infrastruktur er lagt til seksjon for service, brukerstøtte og infrastruktur, samt resepsjonen som i dag ligger i seksjon for kommunikasjon og service. Oppgavene som i dag ikke er klart plassert, herunder arealforvaltning, koordinering av utstillinger m.v. er også lagt til denne seksjonen, jf. tabell 4. Lysmesterfunksjonene er i dag plassert i teknisk produksjon, funksjonen som brukes til lysteknikk i forbindelse med utstillinger bør plasseres i seksjon for service, brukerstøtte og infrastruktur.

Seksjon for støtte til studier, forskning og formidling er den samme som i modell A med unntak av at resepsjonen og koordinering av servicesenteret ikke er plassert her.

Modell B			
Virksomhetsstyring	Teknisk produksjon scener og verksteder	Service, brukerstøtte og infrastruktur	Støtte til studier, forskning og formidling
•Budsjett og plan •Regnskap •Lønn •Anskaffelser	•Scenekunst, produksjon •Scener, vedlikehold •Verksteder, drift og kurs •Verksteder vedlikehold	•IKT - brukerstøtte •IKT - systemer •IKT - infrastruktur •Drift service og sikring •Renhold •IKT - infrastruktur •Koordinering servicesenter •Arealforvaltning •Utstillinger •Utstyrsutlån •AV •Koordinering / produsent / plansjef •AV utlån •Resepsjon	•Studieadministrasjon •KUF (inkludert stipendiater) Studentkontakt om ikke-faglige temaer Oppgaver som flg av nye krav til kvalitet i utdanningen •Ekstern kommunikasjon •Intern kommunikasjon •Markedsføring •Bibliotek
Beredskap og sikkerhet			
•HR			
•Arkiv			
•Postmottak			
Økonomistøtte i søknader og rapportering mht eksternt finansierte prosjekter			

Tabell 4 Oppgavefordeling i modell B.

3.5.2 Fordeler og ulemper

En fordel med denne modellen er at den samler mange oppgaver med klare grensesnitt i samme seksjon. Modellen har en struktur som legger til rette for koordinering av oppgaver som delvis er avhengige av hverandre og delvis funksjonsmessig henger sammen. Det legger til rette for effektiv og enklere koordinering som kan gi mer helhetlige tjenesteleveranser. For ansatte i undervisnings- og forskerstillinger og studenter kan det bli tydeligere hvem som skal levere hvilke tjenester.

Seksjonenes størrelse og kontrollspenn er relativt lik.

De sentrale virksomhetsstyringsoppgavene er samlet i en seksjon. Denne seksjonen blir en viktig støttefunksjon for direktøren i styringen av høgskolen. Arkivet og postmottak er også lagt til denne seksjonen. Ulempene med å plassere arkivet sammen med økonomi og HR er de samme som skissert i modell A. Også i denne modellen kan det være en ulempe at økonomi og HR som ikke har umiddelbare grensesnitt er samlet i en seksjon og dermed kan bli mindre synlige enn i dagens organisering. Det betyr også at direkte kontakt med økonomi og HR i gruppen av seksjonsledere svekkes. En annen ulempe er at virksomhetsstyringsseksjonen vil måtte hente kompetanse og ressurser fra seksjon for service og brukerstøtte i arbeidet med innføring av ny teknologi, herunder i virksomhetskritiske digitaliseringsprosesser. Men dette kan også være en fordel, da IT kan fungerer som en selvstendig og sterk gruppe i en seksjon som skal levere tjenester til alle.

Seksjon for teknisk produksjon blir lik dagens seksjon, med unntak av at AV-utlån og annet utstyrsutlån blir flyttet til seksjon for Service, brukerstøtte og infrastruktur. Koordinering av utstillinger er lagt til seksjon for service, brukerstøtte og infrastruktur. Dette vil kunne styrke kvaliteten på tjenesten, fordi alle funksjonene og oppgavene er samlet et sted og ikke delt mellom to seksjoner som i dag.

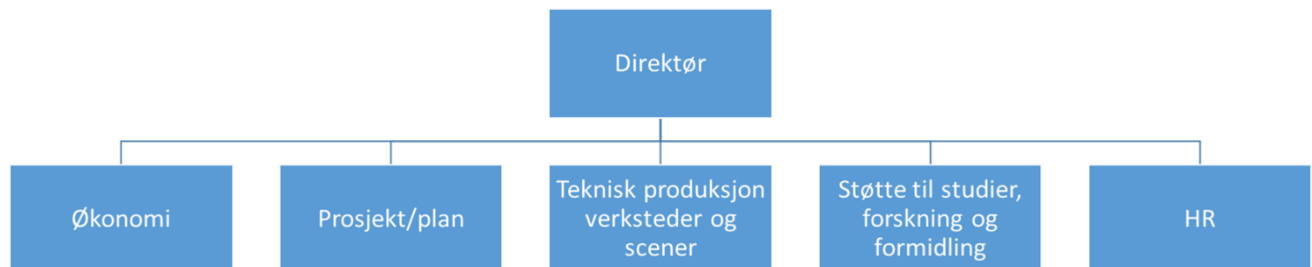
Samlingen av service og brukerstøtte i en seksjon kan imøtekomme den uttalte misnøyen fra fagmiljøene når det gjelder utfordringen med å vite til hvilken enhet man skal melde inn sine behov for hjelp og utstyrsbehov til ulike oppgaver, prosjekter og arrangementer.

En samling av oppgavene til støtte til studier, forskning, formidling herunder bibliotek, vil kunne styrke seksjonens oppmerksomhet på å gi støtte til KHiOs tre hovedoppgaver. Samlingen av både

internkommunikasjon og ekstern kommunikasjon i samme seksjon har de samme ulempene som beskrevet i modell A.

3.6 Modell C

I modell C er det fem seksjoner: Økonomi, Prosjekt/plan, Teknisk produksjon, Støtte til studier, forskning og formidling og HR.



Figur 4 Organisasjonsmodell C

Oppgavedelingen er illustrert i tabell 5.

3.6.1 Nærmere beskrivelse av modellen

I seksjon for Økonomi plasseres oppgavene med budsjett og økonomiske planlegging, regnskap, anskaffelser og eiendomsforvaltning. Her inngår også oppgavene med å gi økonomistøtte i søknad- og rapporteringsarbeidet med ekstern finansierte prosjekter. Lønnsfunksjonen, som i dag ligger i Seksjon for Økonomi og infrastruktur, plasseres i seksjon for HR. Lønnsfunksjonen har få kontaktpunkter mot økonomi/regnskap; samarbeidet begrenser seg til at lønnsfunksjonen får kontostreng fra Økonomi, og leverer lønnsdata tilbake til regnskapet. Forbindelsen mot personaladministrasjon er langt sterkere, og det tilsier at lønnsfunksjonen organiseres sammen med HR/personal. Ansvar for eiendomsforvaltning, fysisk sikkerhet/beredskap er også lagt til økonomiseksjonen. De øvrige oppgavene i driftsstaben overføres til seksjon for prosjekt og plan.

Seksjon for prosjekt/plan er en ny seksjon bestående av funksjoner fra flere av dagens seksjoner, og funksjoner som ikke er godt nok håndtert i dagens organisasjon. Mye av kritikken mot dagens organisering er at servicefunksjoner er spredt på flere organisatoriske enheter, og at dekaner, ansatte i undervisnings- og forskerstillinger og studenter selv må kontakte og koordinere ressursene. I seksjon for prosjekt/plan samles funksjonene i en organisatorisk enhet, og avdelingene, fagansatte og studenter får dermed én instans å forholde seg til. Koordinering av servicesenteret legges også til denne seksjonen, likeså arkiv og postmottak. Seksjon prosjekt/plan skal også inkludere ressurser for prosjektledelse og planlegging gjennom hele KHiO. Funksjonene skal bidra til mer kunnskapsbaserte beslutninger og bedre planlegging av arealbruk, ikke bare for å unngå konflikter, men for å bruke rom, verksteder og personell på en effektiv og produktiv måte. Prosjektledere og produsentressurser er tenkt å være tilgjengelig for alle, spesielt prosjekter hvor flere avdelinger og / eller seksjoner er innblandet. Planlegging og ressursforvaltning er tett sammenkoblet, og et «plankontor» vil kunne bidra til bedre utnyttelse av skolens ressurser.

Seksjon for teknisk produksjon opprettholdes i hovedsak som i dag med unntak av at utlån av utstyr legges til seksjon for prosjekt og plan og ivaretas av Servicesenteret. Det er også mulig å flytte lys for utstillinger til prosjekt og plan for å samle og forsterke støtte til utstillinger.

Seksjon for støtte til studier, forskning og formidling er den samme som i modell B.

Modell C				
Økonomi	Prosjekt og plan	Teknisk produksjon	Støtte til studier, forskning og formidling	HR
•Budsjett og plan	•Drift / service	•Scenekunst, produksjon	•Studieadministrasjon	•HR
•Regnskap	•Drift / sikring	•Scener, vedlikehold	•KUF (inkludert stipendiater)	•Lønn
•Anskaffelser	•Renhold	•Verksteder, drift og kurs	•Bibliotek	
•Areal og eiendom	•IKT - infrastruktur	•Verksteder vedlikehold	Studentkontakt om ikke-faglige temaer	
Økonomistøtte i søknader og rapportering mht eksternt finansierte prosjekter	•IKT - systemer		Oppgaver som flg av nye krav til kvalitet i utdanningen	
•Beredskap og sikkerhet	•Arealforvaltning		•Ekstern kommunikasjon	
	•Utstillinger		•Intern kommunikasjon	
	•Utstyrsutlån		•Markedsføring	
	•AV utlån			
	•AV			
	•Koordinering / produsent / plansjef			
	•Koordinering av servicesenter			
	•Resepsjon			
	•Postmottak			
	•Arkiv			

Tabell 5 Oppgavefordeling i modell C

Seksjon for HR består av dagens seksjon for personal og organisasjon, samt lønnsoppgavene som i dag ligger i seksjon for økonomi og infrastruktur. HR vil med dette ha ansvar for all saksbehandling når det gjelder rekruttering, avlønning og rapportering av personal- og lønnsdata, pensjonsopplysninger mv. til eksterne instanser. Dette gjelder også timelærerprosessen. HR-seksjonen har i dag ansvar for regelverket for arbeidsplaner for fagpersonalet. Det forutsettes at seksjonen også yter nødvendig bistand til avdelingene når det gjelder praktisk arbeid med arbeidsplaner. Dette arbeidet har tidligere vært utført av økonomimedarbeidere.

3.6.2 Fordeler og ulemper med modellen

En fordel med modellen er at de fem spesialiserte seksjonene gjør den faglige kompetansesammensetningen i gruppen av seksjonsledere bred, og sentrale kompetanseområder blir representert. De fleste seksjonslederne for et håndterlig kontrollspenn både når det gjelder antall ansatte og oppgaveportefølje.

Økonomi og HR blir målrettede og synlige saksområder og seksjoner. Det vil kunne være enklere å få frem HR-perspektivet i prosesser og beslutninger når oppgavene, som i dag, er organisert i en egen seksjon. En fordel med en spesialisert økonomiseksjon kan være at den legger til rette for utvikling av et sterkt økonomifaglig miljø som vil kunne være en viktig bidragsyter i Kunsthøgskolens omstillingsarbeid. Kunsthøgskolen står overfor store utfordringer når det gjelder arealdisponering, driftsavtaler og overordnet drift av høgskolens bygningsmasse, og de strategiske oppgavene relatert til dette kan samles i økonomiseksjonen.

De fleste servicesenteroppgaver samles i en seksjon. Seksjon for teknisk produksjon blir litt mindre og mer spesialisert.

En ulempe med modell C er at den kun har én mindre seksjon enn dagens modell. Flere seksjoner gir som i dag stort behov for koordinering på tvers av seksjonene. Modellen innebærer en sterkere arbeidsdeling og spesialisering i mindre seksjoner enn det som er tilfelle i modell A og B. Sett i lys av ARK-undersøkelsene fra 2014 og 2016, hvor dette ble pekt på som en utfordring med dagens organisering er dette en ulempe. Ønsket om felles målsetting og mening i arbeidet (jf. ARK-undersøkelsene) kan vanskelig gjøres ved for sterk spesialisering og arbeidsdeling, og kun små justeringer ut fra dagens organisering. Det er også en ulempe at studenter, ansatte i undervisnings- og forskerstillinger og dekaner kan oppfatte organiseringen som for fragmentert med hensyn til det som skal ytes av støtte og tjenester.

Den største forskjellen i denne modellen og i dagens organisering av fellesadministrasjonen, er at støtte til studier, forskning og formidling samles i en seksjon, som i modell B. Se beskrivelse av fordeler og ulemper ovenfor.

En fordel med seksjon for prosjekt/plan er at seksjonens innhold og ansvarsområder kan forsterke organisasjonens fleksibilitet og samhandlingen på tvers ved at den er et felleskontaktpunkt, og ved at prosjektledere og planleggere har kompetanse som kan brukes mot ulike fag. Seksjonen er tenkt å være noe mer enn et servicesenter, og plasseringen av servicesenteret i seksjonen skal sikre nær kontakt mellom planleggere og brukere.

En ulempe med seksjon for prosjekt/plan er at den tillegges et betydelig innslag av strategiske oppgaver av høy kompleksitet, samtidig som det er flere oppgaver som er svært operative.

En annen ulempe med modell C er også at seksjonslederne, som i dagens organisering, får svært ulikt kontrollspenn, fra under 10 ansatte i HR til over 35 ansatte i Teknisk produksjon.

4 Avslutning

Prosjektgruppa har i rapporten beskrevet tre alternative modeller for organisering av fellesadministrasjonen. Det er fordeler og ulemper med alle de tre modellene.

Organisasjonsmodellene viser alternativer som kan åpne opp den kommende diskusjonen om hva som er en god organisering av fellesadministrasjonen ved en liten høgskole med mange og komplekse studieprogram, kunstnerisk utviklingsarbeid og formidling.

Det har vært en styrke at prosjektgruppa har vært bredt sammensatt med deltakere med ulike erfaringsbakgrunn, kompetanse, fartstid ved KHiO, referanserammer og perspektiver.

Organisasjonsmodellene som er beskrevet og vurdert har utviklet seg underveis. Diskusjonene om hva som er gode løsninger har vært åpne, og det har vært gode drøftinger av fordeler og ulemper med de ulike modellene. Arbeidet har vært preget av kunnskaps- og erfaringsdeling, og deltakerne har underveis utviklet en omforent problemforståelse. Prosjektgruppemedlemmene har også diskutert arbeidet underveis med kollegaer og medlemsorganisasjoner.

Arbeidet har styrket oss i oppfatning om at det trengs organisatoriske endringer i fellesadministrasjonen ved KHiO. Prosjektgruppa håper de tre modellene og drøftingen av fordeler og ulemper vil komme til nytte i den videre drøftingen og beslutningsprosessen om organisering av fellesadministrasjonen ved KHiO.

Vedlegg 1 Detaljert oppgaveopplisting

Oppgaver i dagens seksjoner					
Studier og forskning	Økonomi og infrastruktur	Bibliotek og arkiv	Teknisk produksjon	Personal og organisasjon	Kommunikasjon og service
1. Kunstnerisk utviklingsarbeid og forskning 2. Stipendiatprogrammet 3. Internasjonalisering, utveksling 4. Arbeids- og samfunnsliv, alumni, RSA 5. Opptak, utdanningsplan og uteksaminasjon - FS 6. Semester/ emneplanlegging - Canvas, TimeEdit 7. Studieplan, emneevaluering 8. Studentvelferd - LMU	Budsjett og plan Regnskap Lønn Anskaffelser IKT Drift og renhold	Bibliotek: Innkjøp til samlingen Samlingspleie Katalogisering og klassifikasjon Registrering, kvalitetssikring og opplæring ifb. dokumentasjon av KUF-arbeid i CRISTin og KHiODA Systemadministrasjon KHiODA Systemadministrasjon/-konfigurasjon av Alma, Oria Kurs (bibliotekopplæring, informasjonskompetanse, Endnote) Referansearbeid (bistand med research og litteratursøk/-gjenfinning) Formidling (blogg, facebook, wiki, utstillinger, events, skrankearbeid). Deltakelse på (inter-)nasjonale møteplasser for fag-, kunst- og musikkbibliotek Arkiv Arkivfaglig ressurs for KHiO. Planlegge og innføre nye systemer og løsninger for elektronisk saksbehandling, og følge opp krav og vedtak Representere KHiO i arkivfaglig samarbeidsprosjekter og anskaffelser Opplæring og brukerstøtte i elektronisk saksbehandling. Vedlikeholde plan (arkivplan) og rutiner for behandling og sikring av saksdokumentasjon. Kvalitetssikring av dokumentasjon og journalføring Ordning og avlevering av avsluttede papirarkiver. Daglig drift av postmottak og arkivtjeneste. Bistå i gjenfinning av arkivmateriale.	Scenekunst: Produksjonsressurser for student produksjoner Fordeling av scener, utstyr og personal ressurser Vedlikehold av scener og verksteder og teaterteknisk utstyr Verksteder: Drift og vedlikehold av verkstedene, holde orden. Sikkerhetskurs for studenter Kurs i bruk av maskiner Operasjon av verkstedsmaskiner for studenter Bistå studenter med tekniske utstyr og AV til prosjekt, dokumentasjon og utstillinger Salg av materialer til studenter Utvikling av verksteder for å møte framtidige behov	Strategisk HR/ HMS: -Organisasjonsutvikling; endring- og effektiviserings-prosesser - Lønnspolitikk og lønnsforhandlinger - Gjennomføring av den statlige arbeidsgiver-politikken - Forvaltning av lov, forskrifter, avtaleverk for statens ansatte - Arbeidsrettslige saker - Medarbeiderundersøkelser (ARK), bedriftshelsetjeneste og IA avtalen - Ivareta og følge opp medbestemmelse og samhandling (HA, TA, PR og øvrige avtaleverk innenfor HR/ personal) Rådgivning, veiledning og lederstøtte: - sikre kvalitet for å rekruttere, utvikle og beholde kompetente medarbeidere - verktøy, veiledning og rådgivning i utøvelse av personalledelse - arbeidsmiljø-spørsmål, lov, forskrift og avtaleverk - Opplæring / kompetanse/ lederutvikling Administrativ HR/ Personal / HMS: -Kontroll av hoved lønn -personal-/HR/ HMS saksbehandling -Tariffer/ avtaler/ reglementer Myndighetsrapportering -Systemansvar: JobbNorge, Questback, tetverktøy cut-e, Drift/vedlikehold/ oppdatering av intern HR portal (oppdatert 090717 JF)	STRATEGI Implementering og oppgaver i ny strategisk plan Samfunnskontakt Kommunikationsplan EKSTERN INFORMASJON khio.no Artikler, priser, arrangement, fagstoff På KHiO Nyheitsbrev Billettbestilling INTERN INFORMASJON Intranett - skjema, rutiner, nyheter MARKNADSFØRING Studentopptak, arrangement (På KHiO) RESEPSJON

Vedlegg 2 Innspill fra Seksjon Bibliotek og Arkiv

Vi ser det som svært viktig å skille bibliotek og arkiv i diskusjonen om alternativer. Selv om man eventuelt skulle komme fram til at arkiv og bibliotek bør forbli i samme seksjon, bør arkivet og biblioteket behandles hver for seg i prosessen.

Innspill fra arkivleder:

«Jeg mener det vil være en fordel om arkivet ikke blir plassert under de seksjonene som har mye saksbehandling. Det er først og fremst studieadministrasjon og personal jeg tenker på. Hvis en studiesjef eller personalsjef også har det overliggende ansvar for arkivets ressursbruk kan det være uheldig. Jeg ønsker ikke å måtte argumentere med en personalsjef (som også er min seksjonssjef) at det er bedre å prioritere å utvikle løsninger for studieseksjonen enn for personal, eller omvendt. Eller argumentere med en studiesjef at vi bruker store deler av budsjettet på løsninger for personalseksjonen, og at studieseksjonen må vente på de løsningene de mener de trenger. Det er ikke som «arkiv» at det kan være uheldig å bli plassert under en av disse seksjonene, men fordi vi også utvikler verktøyet som alle saksbehandlere bruker. I spørsmål om prioriteringer (som f.eks. ved innkjøp av moduler eller integrasjoner med fagsystemer) vil det være bedre for arkivet å ikke være i en seksjon som har stor egeninteresse av hvordan systemet utvikles, og også har lite innsikt i hvordan saksbehandlere i andre seksjoner jobber. Det er også viktig at vi er uavhengig fordi vi i perioder kan bruke mye tid på ting som en seksjonssjef ikke nødvendigvis skal ha tilgang til. For å fungere og kunne levere tjenester til alle seksjoner og avdelinger på en balansert måte mener jeg vi bør være så uavhengige som mulig.

Når det gjelder mulighet til å dele oppgaver med andre i en seksjon tror jeg IT (system og rutiner) og kommunikasjon (postmottak og tradisjonelt arkivarbeid) er de vi har mest felles med. Ser jeg litt framover vil postmottak og tradisjonelt arkivarbeid bli overtatt av fagsystemer og automatisering.

Jeg er bekymret for hvor arkivet til slutt blir plassert ettersom de fleste jeg snakker med ikke har innsikt i hva vi holder på med. Vi er i liten grad et tradisjonelt arkiv, og de fleste kaller nå funksjonen vi utgjør for et «dokumentsenter» og ikke et «arkiv».

For å oppsummere er altså det viktigste for oss og ikke bli plassert under en studiesjef eller personalsjef, siden de har mest interesse av hvordan sakssystemet utvikles.»

Biblioteket

I utgangspunktet ser biblioteket liten gevinst i en sammenslåing slik de lanserte alternativene er, men i tilfelle endringer har vi gjort oss flg. refleksjoner:

Vi mener biblioteket egentlig hører hjemme i den faglige linjen fordi vi leverer tjenester direkte til studenter og fagansatte (skiller oss fra virksomhetsstyringsfunksjoner som HR, økonomi, drift osv.)

Biblioteket kan sammenlignes med verkstedene på huset, et sted hvor studenter kommer for å låne verktøy og får opplæring og veiledning i bruk av disse. I likhet med de faglige ansatte driver vi med undervisning av studentene.

Biblioteket er en fag- og forskningsressurs som primært leverer tjenester til KHiOs egne studenter og fagansatte. En organisering sammen med *studier, forskning og formidling* anser vi derfor som det beste av de to lanserte alternativene.