

Innspill til organisering av administrasjonen ved KHM.

1 BAKGRUNN - HVORFOR HAR ORGANISERING AV ADMINISTRASJONEN KOMMET PÅ DAGSORDENEN?

Om KHM's administrasjon i Deloittes evalueringsrapport:

Seksjon for administrative støttetjenester (SAS): Vi vurderer det dithen at KHM bør se på om IT bør legges til Seksjon for administrative støttetjenester, og at Butikkdrift bør flyttet fra SAS til Utstillings- og publikumsseksjonen som gjort rede for over. Vi ser disse endringene som naturlig basert på vår forståelse av deres arbeidsoppgaver. Videre anbefaler vi at seksjonskonsulentene som i dag sitter i hver seksjon i større grad blir knyttet til og sitter i SAS. Her vil de få mulighet til å spesialisere seg innenfor oppgaver og på denne måten kan seksjonskonsulentene fungere som fellesressurser som bistår avdelingene etter behov og kompetanse. Videre anbefaler vi at SAS får en dedikert seksjonsleder for å drive for kontinuerlig forbedrings- og utviklingsarbeid. Vi tror dette vil styrke SAS sin evne til å levere oppdaterte og fremtidsrettede tjenester til hele KHM.

Avdelingsdirektør stab, går av med pensjon etter sommeren 2018, noe som krever en vurdering av hvordan KHM kan ivareta oppgavene til avd. direktøren i det videre. Dette, sammen med Deloittes anbefalinger, aktualiserer en helhetlig diskusjon om administrasjonens organisering, funksjoner og arbeidsoppgaver for å kunne levere gode støttetjenester fremover.

RAMMEBETINGELSER – I DAG OG I FREMTIDEN

Den viktigste rammebetingelsen for administrasjonens fremtidige organisering er at man fra departementet og UiO sentralt forventer at enhetene bruker færre ressurser på administrasjon og kan frigjøre ressurser for å styrke kjernevirksomheten. Bakgrunnen for dette er ABE-reformen (avbyråkratiserings- og effektiviseringsreformen) som forutsetter at alle statlige virksomheter gjennomfører tiltak for å bli mer effektive. Regjeringen kutter derfor 0,7 % årlig i overføringene til offentlig sektor. For KHM sin del betyr kuttene i overførte midler ett årsverk mindre i året.

Ytre rammebetingelser som teknologisk utvikling, ny kompetanse og nye arbeidsmetoder spiller også inn på forventningene til omstilling av offentlig sektor.

For å si det enkelt forventes offentlig sektor å kunne levere «mer for mindre» i fremtiden, altså bedre og billigere offentlige tjenester. Dette krever at sektoren benytter mulighetene som ligger i ny teknologi og effektiv arbeidsorganisering.

Det samme gjelder for KHM generelt og for administrasjonen spesielt. Oppgavene blir mer spesialiserte og kompliserte og må løses med færre ressurser enn før. Samtidig gjør teknologi det mulig å redusere tiden vi bruker på manuelle oppgaver. For eksempel er tiden UiO bruker på fakturahåndtering redusert fra 30 dager i 2007 til 30 minutter i dag. Et annet eksempel er at vi tidligere lagde søkerlister til ledige stillinger manuelt, mens de i dag automatisk genereres av et rekrutteringsverktøy.

Kuttene i overførte midler til KHM innebærer at administrative stillinger som blir ledige grunnet pensjonering eller fratredelser ikke nødvendigvis kan erstattes, men at KHM må vurdere om det er mulig å løse oppgavene på andre og billigere måter.

En annen faktor som vil legge føringer for hvordan vi organiserer administrative arbeidsoppgaver er at UiO er i en prosess med å anskaffe nytt saksbehandling- og arkivsystem, og nytt personal- og

økonomisystem sammen med de tre andre universitetene UiT, NTNU og UiB. Hvis universitetene skal ha felles systemer så forutsetter det standardiserte og like arbeidsprosesser. Når nytt system skal implementeres i 2021 vil dette m.a.o påvirke våre arbeidsprosesser og kreve en tilpasning.

ADMINISTRASJONENS ROLLE OG ANSVAR

Kjerneområder i administrasjonens ansvars- og oppgaveportefølje (fra Funktionsanalysen):

- Støttetjenester innen økonomi, personal, drift og prosjektstyring.
- Virksomhetsstyring, kvalitetssikring og rapportering.
- Koordinering og lederstøtte.

Først og fremst er det viktig at KHM skal ha en administrasjon som kan gi ledelsen både på avdelings-, seksjons- og museumsnivå god lederstøtte, gode beslutningsgrunnlag og bidra til effektiv drift og godt strategisk arbeid. Videre er det behov for bedre planlegging og styring i prosjekter og mer støtte til prosjektledere.

Et utvalg av de viktigste forventingene til administrasjonen vi kjenner til (fra ledere og ansatte, fra UiO, fra regjeringen):

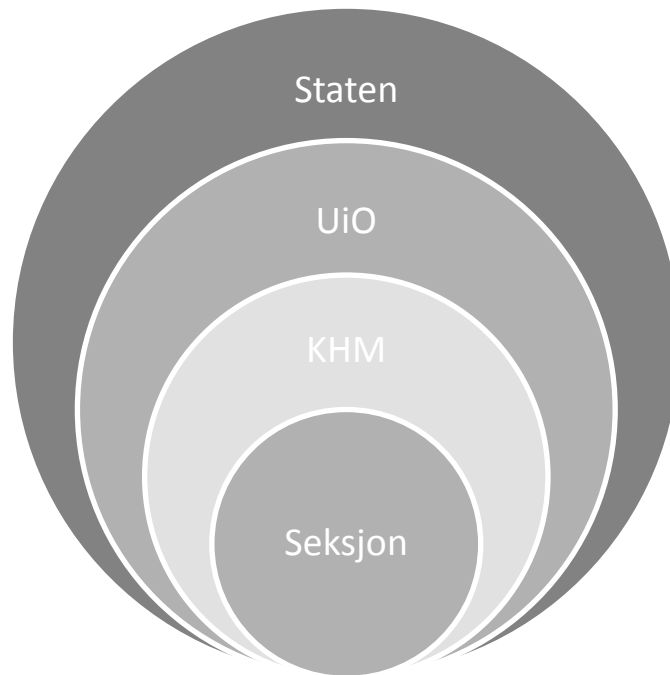
- Forstå seksjonenes behov for å yte relevante tjenester
- Høy kompetanse, oppdatert kunnskap og høy serviceinnstilling
- Implementere UiO-rutiner og arbeidsprosesser, tilpasse disse til KHM.
- Bidra til at personalforvaltning og økonomiforvaltning er forsvarlig ved KHM
- Forenkle, forbedre og fornye
- Gjøre mer for mindre

Mens det for ti år siden var nok med en seksjonsleder og en eller flere gode medarbeidere for å håndtere oppgavene ved de fleste seksjonene, har utviklingen gjort at oppgavene i dag er flere og mer kompliserte og stiller høye krav til spesialisert kompetanse. At oppgavene blir ekstra komplekse på grunn av tungdrevne datasystemer som er lite intuitive og generer rapporter som trenger mye bearbeiding før de kan leveres til brukere, er også et velkjent tilleggsmoment.

Økt kompleksitet, høyere frekvens på endringer og større omfang av leveranser, uten å kunne øke ressursene, medfører at KHM har behov for en administrasjon som er robust og fleksibel både faglig og bemanningsmessig, og som gir mulighet til felles arbeidsmetodikk og kompetanseutvikling.

KHMs organisasjonsutvikling er i tråd med målene for Universitetets der man ønsker å utvikle, strukturere og dimensjonere administrasjonen ved UiO gjennom å øke både standardiseringen og spesialiseringen av administrative rutiner og roller. Arbeidsdelingen mellom organisasjonsnivåene skal være hensiktsmessig, dobbeltarbeid skal unngås og det skal i større grad etableres ett administrativt hovednivå der oppgavene utføres (flere av fakultetene på UiO har de senere år restrukturert sine personal- og økonomi-funksjoner.

Administrasjonen har oppgaver både på avdeling-, seksjons-, KHM og UiO nivå.



AVGRENSNING

Denne utredningen tar først og fremst for seg hovedprinsippene for organisering av administrative oppgaver. Vi går ikke inn i diskusjonen om avdelingsdirektørens stab eller egen dedikert seksjonsleder for SAS på det nåværende tidspunktet. Dette er spørsmål som vil påvirkes av hvilken modell man velger som hovedmodell for administrative oppgaver og må berøres i etterkant av den diskusjonen. Organisering og plassering av forretningsdrift og IT må også tas med i den helhetlige vurderingen, men behandles for seg på ledermøtet 9.5.

2 MÅL OG KRITERIER FOR ORGANISERING.

Vi har valgt noen mål og kriterier for organiseringen av administrasjonen ved KHM, som ut fra administrasjonens perspektiv er viktige hensyn for hvilken organisering som velges.

Mål for endringsprosessen

- God service til ledere gjennom rettidig og god kvalitet på beslutningsgrunnlag, personalforvaltning, økonomistyring og virksomhetsstyring
- Bidra til å frigjøre mer tid til kjernevirksomheten: forskning, forvaltning og formidling gjennom å styrke den administrative støtten
- Effektivt personal-/økonomiarbeid som ivaretar oppgaver på alle nivå fra seksjon til UiO/ stat.
- Stabile og robuste tjenester som reduserer sårbarheten ved sykdom og fravær
- Legge til rette for en god arbeidshverdag for de ansatte
- Legge til rette for kompetanseutvikling for de ansatte

Kriterier for organisering av administrasjonen ved KHM

- Gode og rettidige leveranser til:
 - Avdelinger og seksjoner; ansatte og ledere, vernelinje og tillitsvalgte
 - Prosjektledere
 - KHM's styre
 - Tilsettingsråd
 - Eksterne finansieringskilder
 - UiO sentralt

- Nødvendig spesialisering (fagområde og arbeidsmetodikk)
- Systematisk kompetanseutvikling
- Gode fagmiljø
- God koordinering og informasjonsflyt
- Robust og fleksibel bemanning og kompetanse

BEHOV FOR ADMINISTRATIV STØTTE

- Seksjonene har behov for flere administrative tjenester, raskere responstid og god service
- Samle noen oppgaver mer, f.eks innkjøp p.g.a spesialisering av fagområdet. Innkjøp er et område med som krever høy kompetanse, god kunnskap om lov- og regelverk, og vi mener oppgavene kan gjøres mer effektivt ved at færre personer gjør flere innkjøp.
- Disponere ressurser på tvers av seksjonene, redusere sårbarheten og fordele oppgaver (også mellom seksjons-, KHM- og UiO- oppgaver).
- Løse oppgavene mest mulig effektivt for helheten
- Ta ut gevinster av administrative systemer slik at de faktisk frigjør tid

3 UTFORDRINGSBILDET

Utfordringsbildet består både av hva vi ser av problemer i dag og av utviklingstrekk. Det er identifisert en del utfordringer ved dagens situasjon:

- **Sårbarhet** – dagens organisering av oppgaver der ansatte sitter alene på oppgaver og ikke har noen som enkelt kan overta oppgaven ved sykdom eller annet fravær gjør museet sårbare og utsatte. Dette reduserer også museets mulighet til å prioritere oppgaver og ansatte slik at man alltid kan sikre at KHMs behov både på seksjons- og overordnet nivå er dekket. Informasjons- og kompetansehevingsbehov er også vanskelig å identifisere for administrasjonen. Små og sårbare funksjoner medfører at vi også på seksjons-, avdelings-, leder- og prosjektnivå har stor usikkerhet mht. stabilitet og kvalitet i leveranser. Dette kan innebære at man blir for sent gjort oppmerksom på faresignaler på grunn av mangelfulle/manglende beslutningsgrunnlag, og dette medfører at det tar lengre tid før tiltak settes inn. Prosjektledere får ikke den prosjektinformasjon de trenger i rett tid, noe som skaper negative konsekvenser for prosjektstyring, bemanningsplanlegging og økonomistyring.
- **Ressurskrevende** – dagens organisering med administrasjonen i en egen seksjon og tre avdelinger, seksjonskonsulenter plassert i seksjonene, men med personalansvar hos HR-sjef har vi erfart er en ressurskrevende modell. Modellen er ikke tilpasset de ulike funksjonene i administrasjonen og den blir unødvendig byråkratisk fordi oppgaver flyter over avdelingsgrensene og mye ressurser må brukes for å kompensere for tungvint organisering, koordinere, informere og administrere. Det er ansatte i avdeling for personal og drift som har større nytte av avdelingsmøtene til økonomi og regnskap på grunn av oppgavene de har. Vi har også prøvd felles avdelingsmøter, men da opplever vi å bruke mye tid på temaer som bare er relevante for halvparten av de som er tilstede. Det er for ressurskrevende til å kunne forsvares. Vi savner en inndeling etter funksjon og mer fleksible team for å kunne legge til rette for effektiv informasjonsdeling og kompetanseheving.
- **Lite fleksibelt og effektivt , behov for samling av oppgaver og mer spesialisering** – Med fremtidsutsiktene om at administrasjonen ikke skal få flere ressurser, men flere oppgaver, så har administrasjonen behov for å ha en fleksibel oppgavefordeling for at ressursmangel ikke skal gå ut over kvaliteten på tjenestene. Det betyr at oppgaver i større grad må løses på tvers

av seksjonene. Det legger ikke dagens organisering til rette for. Heller ikke legger de til rette for fleksibel bruk av ansatte på seksjons og KHM- nivå. Digitalisering skaper også rom for å tilpasse arbeidsoppgaver og –prosesser mer effektiv, men dagens organisering gjør dette vanskelig. Det blir lav grad av fleksibilitet både grunnet organisasjonsstruktur og lav grad av felles arbeidsmetodikk.

- **Fragmentering** gir lav evne til å få til endringer som for eksempel forbedring av verktøy, faglig utvikling, arbeidsmetodikk o.l. For å kunne benytte mulighetene som ligger i digitalisering og ny arbeidsorganisering så krever det at man i større grad ser de administrative oppgavene i en helhet og kan omfordele de lett.
- Den enkelte medarbeider har **liten grad av fagmiljø**, og sitter ofte alene med sin type oppgaver. Dette gir også liten mulighet til kompetanseutvikling på det administrative området.
- På seksjonsnivå er det for **liten spesialisering** innenfor fagområdene økonomistyring, prosjektøkonomistyring, regnskapsføring og innkjøp, noe som innebærer at man må bruke mer tid på oppgavene. Mye tid benyttes på detaljer og usikkerhet på arbeidsutførelse fremfor analyser, beslutningsstøtte og deltakelse i eks. økonomistyring. Kunnskapen forvitrer lett når man har stor spredning på oppgaver. Det er ikke lenger mulig for en person å kunne alt på personal- eller økonomiområdet slik det forutsettes å gjøre i dag.
- **Tungdrevet arbeidsorganisering** - Flere seksjonskonsulenter utfører arbeid innen regnskap, innkjøp, personal, lederstøtte og annen administrasjon. Det er en stor bredde og variasjon i oppgavene som kan oppleves frustrerende fordi mange oppgaver må løses på kort tid og man har ikke tid til å gå i dybden, oppdatere seg eller spesialisere seg. Det kan også gå ut over kvaliteten.
- **Økte krav til administrasjonen** - KHM har en virksomhet hvor ekstern finansiering utgjør en viktig andel av totalinntektene. Dersom KHM skal klare å øke ekstern finansiering fremover vil det kreve tett samarbeid mellom økonomifunksjonen og primærvirksomheten både på detaljnivå og på strategisk nivå.
- UiOs **modell for regnskapsføring** av prosjekter innebærer en stor arbeidsbelastning for økonomifunksjonen. Prosjektøkonomioppgavene er svært omfattende og tar mye av kapasiteten, også fra økonomileder, uten at kvaliteten nødvendigvis blir tilfredsstillende. KHM har stor usikkerhet i økonomistyringen på bakgrunn av håndteringen av prosjektregnskap/-økonomi. Det er uansett organisering tydelig at det er behov for styrking av administrative ressurser til hjelp for prosjektledere, og en bedring av rapportkvaliteten fra systemene.
- Omfattende kontrollrutiner fra UiOs sentralt tar tid, dette kan man ikke organisere seg bort fra, men ved større **samordning** av administrasjonen vil dette arbeidet kunne effektiviseres betydelig.
- **Ujevn arbeidsfordeling** - Det er stor arbeidsbelastning på enkelte medarbeidere i administrasjonen, noe som skaper frustrasjon. En større samling av oppgaver og mer fleksibilitet vil kunne bedre utnyttelsen av de administrative ressursene, slik at flere ressurser kan settes inn på enkeltseksjoner i pressede perioder.

4.1. Modell 1 - Dagens organisasjonsstruktur – delvis desentralisert modell

Ressursplassering Modell 1				
Administrasjon	AS/FUN	SENKU	UPS	SF
Avd.l. økonomi	Seksjonskonsulent	"Seksjonskonsulent"	Seksjonskonsulent	Seksjonskonsulent
Rådgiver økonomi				
Rådgiver økonomi				
Regnskapskonsulent				
Regnskapskonsulent				
Rådgiver innkjøp 60 %				
Avd.l. og HR-sjef				
Rådgiver personal				
Rådgiver personal				
Rådgiver lederassistent				

Den delvis desentraliserte modellen KHM har i dag innebærer at hver seksjon har sin egen seksjonskonsulent med varierende oppgaver tilpasset seksjonens behov. Personalledelse ligger hos avdelingsleder for personal og drift, mens arbeidslederansvaret ligger hos seksjonsleder ved den enkelte seksjon.

Styrker ved modellen

Følgende momenter kan oppsummeres som fordeler ved å ha administrative ressurser (for eksempel seksjonskonsulentene) i seksjonen (lokalt):

- **Nærhet og forståelse for seksjonens behov** - Seksjonsledernes tilbakemeldinger er at den fysiske tilstedeværelsen av en seksjonskonsulent er avgjørende for at de skal få den avlastningen og støtten de har behov for. Seksjonskonsulentene har god forståelse for seksjonenes behov og får lett tilgang på informasjon som bidrar til å løse oppgavene godt og effektivt. For den enkelte seksjonskonsulent er det også givende å ha denne nærheten, både til seksjonsleder og de ansatte i seksjonen. Man kommer nær der produksjonen skjer. Det gir en meningsfull og variert arbeidshverdag. Det er derfor ingen tvil om at en flytting av seksjonskonsulentene bort fra seksjonene, kan skape engstelse for at en "vegg" blir borte i hverdagen på seksjonen. Et moment som kan anføres mot å flytte funksjonen, og som blir påpekt av seksjonsledere, er at det fort kan oppstå en "restkategori" av oppgaver som må løses på seksjonen. Nærhet til alle ansatte som trenger hjelp til f.eks HR-portal, utfylling reiseregninger o.l er en fordel for å få løst saker raskt.
- Kjent struktur for alle involverte, man vet hvem man skal henvende seg til
- Seksjonskonsulent har et helhetsperspektiv for egen enhet

Svakheter ved modellen

Når det gjelder svakhetene ved denne modellen vises det til utfordringsbildet i punkt 3.

4.2. Modell 2 – Sentralisering – samling av administrative ressurser og spesialisering i faggrupper

Denne modellen innebærer at alle administrative ressurser samles i administrasjonen, men har dedikert ansvar for ulike seksjoner. Det vil være en mulighet å utplassere de administrative ressursene 1-2 dager i uka. Endringen ligger i at seksjonskonsulentene får en sterkere tilknytning og fysisk plassering i administrasjonen.

Administrasjon	Ressursplassering Modell 2			
	AS/FUN	SENKU	UPS	SF
Avd.l. økonomi				
Rådgiver økonomi				
Rådgiver økonomi				
Regnskapskonsulent				
Regnskapskonsulent				
Rådgiver innkjøp 60 %				
Seksjonskonsulent				
"Seksjonskonsulent"				
Seksjonskonsulent				
Avd.l. og HR-sjef				
Rådgiver personal				
Rådgiver personal				
Rådgiver lederassistent				
Seksjonskonsulent				

Dette er en modell med faggrupper.

Alle administrativ ansatte samles administrasjonen sentralt ved museet. Ressursene deles i sentrale faggrupper for HR/personal, innkjøp, regnskapsføring, prosjektøkonomi og økonomistyring. Denne inndelingen samsvarer godt med hvordan administrasjonen ved UiO er bygget opp. Gjennom en samling av alle administrativt ansatte sikres enhetlig praksis, og faggruppene får tilstrekkelig størrelse til å bli robuste og kunne levere spesialiserte tjenester av høyere kvalitet enn nå, f.eks. knyttet til strategisk rådgiving både til museet og seksjonene. Størrelse vil gi bedre muligheter for karriere- og kompetanseutvikling for de ansatte.

Det etableres klare leveranse-/serviceavtaler og kontaktpunkt slik at den enkelte bruker av tjenestene skal vite hvem som kan spørres om hva. Samarbeidet mellom administrasjonen og seksjonen skal være løpende, i tillegg til faste avtalte møtepunkter. Det skal lages backup-løsninger som sikrer robuste leveranser til seksjonene.

Det er påpekt at fysisk tilstedeværelse er viktig, eks særskilt behov for lokal bistand vedr. reiseregninger. Dette er tenkt løst ved at en seksjons-/økonomikonsulent har en til to faste dager i uken lokalt på seksjon, i tillegg til en felles helpdesk. Dersom dette etter utprøving viser seg å ikke være tilstrekkelig, må tilstedeværelsen økes.

Styringslinje og overordnet fagansvar, løpende faglig oppfølging, samt personalansvar, er lagt til lederne i administrasjonen.

Styrker ved modellen

- Kostnadseffektiv
- Robust bemanning ved turnover, sykdom og annet fravær.
- Seksjonslederne og prosjektledere vil få stabil tilgang på solid faglig kompetanse, og man vil sikre de gjennomgående leveransene på alle nivå.
- Strategisk styrke mht. fremtidig utvikling. Denne modellen vil frigjøre ressurser til å løse flere utviklings- og strategiske oppgaver.
- Inspirerende arbeidshverdag og faglig fellesskap, samt karrieremuligheter for medarbeiderne.

- Gode muligheter for vedlikehold og utvikling av kompetanse, og til å møte interne og eksterne krav til endringer. Større faggrupper og tverrfaglige team vil gi økt faglig trygghet og bedre samarbeid.
- Gode muligheter for nødvendig spesialisering og utvikling av spisskompetanse gjennom tilstrekkelig store arbeidsfellesskap som benytter en felles arbeidsmetodikk for de ulike områdene (Beste praksis).
- Koordinering av prosesser og informasjonsflyt blir lettere.
- Fleksibilitet som vil være viktig ved ulike behov for ressurser på seksjonene i perioder, utvikling innen ekstern finansiering mv.
- En effektivisering av deler av arbeidet kan frigjøre ressurser til arbeid som gir bedre økonomisk oversikt, bistand til gode analyser, simuleringer og økonomistyring, samt prosjektøkonomi.
- De fleste andre fakulteter ved UiO har sentraliserte de administrative tjenestene. Det antas at en større likhet i organisering av administrative tjenestene ved UiOs enheter er en styrke.

Svakheter ved modellen

Modellen har svakheter som i en viss grad motsvarer styrkene ved dagens modell

- Seksjonskonsulentene mister dagens nærhet til seksjonen og det er fare for at kjennskap til seksjonen reduseres, noe som kan gi mindre effektive tjenester og dårligere avlastning og støtte til ansatte og ledere.
- Enkelte driftsoppgaver vil uansett måtte løses på seksjonen, slik at det blir en større belastning på andre ansatte i seksjonen - generalist kontra spesialist.
- Risiko for at administrasjonen oppleves som mer formalistisk ved at lokal kjennskap reduseres, gir dårligere tjenester og lavere service.
- Servicegraden kan bli redusert hvis man ikke lykkes i å ta i bruk leveranse-/serviceavtaler som klart gjør rede for hva brukerne skal få og når det skal foreligge (økonomi-rapporter, analyser, simuleringer, diskusjoner, rådgivning og andre tjenester).
- Det er usikkerhet mht. hvordan og hvor oppgaver som tilkommer etter en evt. omorganisering skal løses. Det blir viktig at nye oppgaver løses av administrasjonen og ikke pålegges seksjonsleder på seksjon.
- Seksjonene mister arbeidslederansvaret.
- En sosial miljøfaktor på seksjonen blir borte når seksjonskonsulentene flyttes inn i administrasjonen.

Oppsummert medfører modellen etablering av bla. følgende:

- Mer strategisk rettet HR/personal og økonomifunksjon på museumsnivå med ansvar for økonomistyring, herunder økonomisk rapportering på museumsnivå, gjennomgående prosesser og kompetanseutvikling.
- Tre faggrupper som samlokaliseres.
- Dedikerte tverrfaglige team som server det enkelte seksjon, og som tilpasses i sammensetning både etter faglige behov og etter størrelse. Seksjonene har ulike behov og utfordringer som må ivaretas.
- Faste kontaktpersoner slik at brukerne vet «hvem de kan spørre om hva».
- Faste møtepunkter mellom admin og seksjonsledere, prosjektledere mv.
- Prosessbeskrivelser som viser helhetsbildet av leveranser, informasjonsflyt, involverte personer og tidsperspektiv.
- Rollebeskrivelser for funksjonene med klart definert ansvar.
- Leveranse- og serviceavtaler.
- Beste Praksis – en arbeidsmetodikk for de ulike områdene.
- Evaluering av leveranser som foretas av seksjonsleder og admin i fellesskap.

4.3. Modell 3 – En ytterligere desentralisering av administrative ressurser – flere ressurser ut i seksjonene, men med tverrseksjonelle oppgaver

Denne modellen går i motsatt retning av modell 2 og sprer flere administrative ressurser ut på seksjonene.

Ressursplassering Modell 3				
Administrasjon	AS/FUN	SENKU	UPS	SF
Avd.I. økonomi, strategisk overfor seksjonsledere og ledelse sentralt	Seksjonskonsulent	"Seksjonskonsulent"	Seksjonskonsulent	Seksjonskonsulent
Rådgiver økonomi, sitter sentralt men deles mellom seksjonene	Rådgiver økonomi	Regnskapskonsulent		
	Rådgiver innkjøp 60 %, avlaster avd.I. FUN			
	Regnskapskonsulent			
Avd.I. og HR-sjef				
Rådgiver personal				
Rådgiver personal				
Rådgiver lederassistent				

Styrker ved modellen

- Ivaretar hensynet til nærhet for seksjonslederne samtidig som man kan samle flere oppgaver på tvers. Det forutsetter at leder med fagansvar (økonomi, personal) får organisere oppgavene til beste for helheten og ut fra seksjonens behov. I en organisasjon med så stor fysisk avstand kan behovet for nærhet til de administrative ressursene være ekstra viktig.
- Administrasjonen kommer tettere på seksjonene, kan få større forståelse for seksjonenes behov og kan tilpasse tjenestene bedre.
- Sikrer brukerne best mulig tilgang til tjenestene og de som tilbyr tjenesten (jf spredningen av virksomheten KHM)
- Nærhet til brukerne kan være mer effektivt
- Man sikrer innflytelse på hvordan oppgaven skal utføres
- Fanger opp behov mye tidligere

Svakheter ved modellen:

- Små fagmiljøer, men større enn i dag.
- Fragmentert administrasjon – gjør det vanskeligere å få til profesjonalisering av administrative oppgaver
- Lik praksis på tvers kan bli vanskeligere å opprettholde.
- De administrative ressursene kan oppleve å komme i skvis mellom hensynet til forskjellige seksjoner og KHM sentralt.
- Noen ser administrative ressurser som ivaretagere av det som er felles for KHM og frykter at en desentralisert løsning kan medføre at seksjonene i større grad blir 'seg selv nok', noe som kan svekke fellesskapet på tvers av seksjonene. Dette kan kompenseres for ved at administrasjonen utfører flere oppgaver på tvers av seksjonene.
- Denne modellen kan være dårligere rustet for fremtiden enn alternativ 2 i og med at KHM kan bli pålagt å i større grad standardisere arbeidsprosesser som en følge av anskaffelser av nye administrative verktøy.

Oppsummert medfører modellen etablering av bla. følgende:

- Oppgaver må løses på tvers av seksjonene.
- Spesialisering må tilstrebes, for eksempel kan man samle innkjøpsoppgaver, ansettelseskontrakter, regnskap, prosjektøkonomi og arrangementsstøtte.
- Personalansvar og arbeidslederansvar ligger hos seksjonsleder. Fagansvar for informasjon og kompetanseheving ligger hos avdelingsleder for personal-drift og økonomi.
- Månedlige møter mellom seksjonsleder og administrasjonen
- Utarbeidelse av stillingsbeskrivelser i samarbeid med administrasjonen.
- Opplæring/kompetaseutvikling utarbeides på KHM nivå
- Sentrale fagspesifikke månedlige møter gjennomføres på KHM nivå

5 Anbefaling

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

HR-sjef og økonomileder ser i utgangspunktet alternativ 2 som den beste løsningen for at administrasjonen skal klare å gjøre flere oppgaver uten tilførsel av flere ressurser. Samtidig ser vi at behovet for nærhet og tilstedeværelse i seksjonene er avgjørende for å avlaste disse på en god måte og forstå behovene godt. Dette er en konsekvens av de store avstandene på KHM. Vi har også merket oss at det er stor motstand mot en sentralisert løsning, både i seksjonene og blant seksjonskonsulentene. I en tid med store utviklingsprosjekter og mange oppgaver mener vi at det ikke er riktig å øke belastningen på seksjonslederne ved å innføre en sentralisert modell når det er så stor motstand mot det. Derfor er vår anbefaling til ledergruppa og museumsledelsen at man prøver ut modell 3 for en periode på 2 år, med de forutsetningene som er nevnt over om samling av oppgaver på tvers av seksjoner. Slik kan vi både få til en spesialisering og en nærhet til seksjonene. Dette krever også godt og tett samarbeid mellom seksjonsledere og administrasjonens ledere og mellom seksjonsledere.