UNIVERSITETET I BERGEN
Fakultet for kunst, musikk og design

Styre: Fakultet for kunst, musikk og design
Styresak: 19/35 *Utsatt fra forrige møte*
Møtedato: 05.09.2019

Dato: 30.08.19
Arkivsaksnr: 19/7231

Evaluering av administrativ bemanningsplan

Bakgrunn

Ved etableringen av Fakultet for kunst, musikk og design 1.1. 2017 ble det iverksatt en bemanningsplan som skulle være førende for de administrative stillingene ved fakultetet. HR- og økonomifunksjonene ble i sin helhet overført til sentraladministrasjonen, blant annet gjennom medarbeidere med arbeidsted ved KMD.

Internt ved KMD ble administrasjonen organisert i to seksjoner; Seksjon for utdanning, forskning og formidling og Seksjon for verksted og tekniske tjenester.

Målet med evalueringen har vært å avdekke styrker og mulige utfordringer ved dagens organisering, og på bakgrunn av dette peke på mulige forbedringstiltak innenfor rammene av den vedtatte organisasjonsmodellen. Evalueringen har tatt utgangspunkt i kartlegging av administrasjonens innsats og ressursbruk i dag, samt gi en vurdering av hvorvidt dimensjonering av ressursene og organisering av oppgavene er riktig ut ifra de oppgavene som administrasjonen som helhet skal dekke.

Evalueringen har vært organisert som et prosjekt med HR direktør som eier. Prosjektet har vært organisert med en arbeidsgruppe og en styringsgruppe (ref tidligere sak)

Evalueringen bygger på data fra en kvantitativ spørreundersøkelse og en serie med oppfølgingsintervjuer. Arbeidsgruppen leverte sin rapport til styringsgruppen 10. juni. Saken var opprinnelig planlagt som sak til fakultetsstyret 19. juni, men styringsgruppen trengte mer tid til å gå gjennom forslag til oppfølgingstiltak. Styringsgruppen hadde sitt siste møte fredag 9. august, og rapporten ble sluttført i etterkant av dette møtet. Administrasjonen har fått rapporten tilsendt og funnene presentert i eget møte 30. august.

Hovedfunn og forslag til tiltak:

Behov for administrativ støtte til instituttlederne:
Det pekes på av flere at instituttlederne har for lite administrativ støtte, noe som reduserer muligheten til å utøve funksjonen i tråd med intensjon og forventning. Der bør etableres en fast struktur i form av en dedikert administrativ ressurs fordelt på de tre instituttene. En tydelig forventningsavklaring i forhold til denne ressursens styring, leveranser (f.eks. instituttråd) og ansvar vil være en forutsetning for å lykkes.

Øvrige overordnede tiltak:

- Gjennomgang av roller og ansvar for de som har arbeidslederansvar fra sentraladministrasjonen og ved KMD (koordinatorrollene)

- Vurdere innføring av service- og samarbeidsavtaler på andre områder (eksempelvis IT, eiendom, forskningsadministrasjon, kommunikasjon).
- Arbeide videre med saksflyt mellom funksjonsområder (ansettelser, EVU, forskerutdanning)
- Sikre kompetanseheving både for administrasjon og vitenskapelige/KU-ansatte.
- Utvikle utrederkompetanse som er spesielt rettet mot tyngre saksbehandling for KMD sin faglige aktivitet.

Tiltak knyttet til studieadministrasjon:

- Justeringer som allerede er gjort i påvente av evalueringen, blir gjort til permanente ordninger (stillingsressurser på eksamen og PPU, studiesjef-rolle, variabel lønn)
- Vurdere alternativ organisering av produksjonsressursene (studie/kommunikasjon)
- Allokere en ressurs til EVU-aktivitet

Tiltak knyttet til forskningsadministrasjon og forskerutdanning:

- Kartlegge behovet, med mål om å redusere sårbarhet og for å prioritere innsats inn mot strategisk viktige områder for den faglige aktiviteten.
- Se på overlapping mot sentralt BOA-team og prosjektøkonomens oppgaver og ansvar
- Flytte administrasjon av forskerutdanningen til Gruppe for støtte til utdanning

Tiltak knyttet til kommunikasjon og formidling:

- Arbeide målrettet med internkommunikasjon som har betydning for de administrative tjenestene ved fakultetet.
- Gjennomgå hvordan ressursene brukes opp mot de eksterne nettsidene, og gjøre en forventningsavklaring opp mot de tre instituttene
- Vurdere bedre løsninger på å få relevant informasjon ut til ansatte, og studenter i samarbeid med instituttene.
- vurdere om kommunikasjon og formidling kan kobles tydeligere opp mot Kommunikasjonsavdelingen sentralt og se på arbeidsfordelingen.

Tiltak knyttet til HR og økonomi:

- Gjennomgående revisjon av serviceavtalene
- Sentraladministrasjonens ansvar for oppgaveutførelse ved KMD må tydeliggjøres
- Kvalitetssikring av saksbehandlingen ved KMD, særlig på HR-feltet

Det vises til vedlagte rapport og vedlegg for utfyllende informasjon

Fakultetsdirektørens kommentar:
Fakultetsdirektøren vil takke arbeidsgruppen for et grundig arbeid. Denne evalueringen har vært ønsket, basert på de erfaringen vi har gjort oss siden etablering av fakultetet.

Det er nå viktig at videre diskusjon og oppfølging av tiltak forankres både i de ulike gruppene (utdanning, forskning, formidling), og i de sentrale avdelingene som skal levere tjenester til KMD. Dette gjelder særlig HR og økonomi. Funnene i undersøkelsen viser også at det er viktig med forventningsavklaring til vitenskapelig ansatte, spesielt i forhold til opplæring og bruk av digitale verktøy.

Det må også gjøres en vurdering av omdisponering av de administrative ressursene for å bruke kompetanse og kapasitet på en enda bedre måte.

I det videre arbeidet nå må vi gjøre en prioritering og vurdering av de anbefalte tiltakene. Fakultetsdirektøren vurdere det som særlig viktig at støte til instituttlederne blir prioritert i den videre prosessen.

I de to og et halvt årene fakultetet har eksistert og bemanningsplanen har fungert, har alle medarbeidere bidratt på en svært god måte og strekt seg langt for å bidra til gode løsninger. Det å utvikle og drifte samtidig er en krevende oppgave, men fakultetsdirektøren er trygg på at evalueringen vil bidra til å tilpasse bemanningsplanen ytterligere og oppleves som mer funksjonell for våre fagområder.

Forslag til vedtak:
Fakultetsstyret ber fakultetsdirektøren om å følge opp den videre prosessen som beskrevet i den vedlagte fremdriftsplanen. Videre ber styret om å bli holdt orientert i sine møter høsten 2019 og våren 2020.

Frode Thorsen
dekan

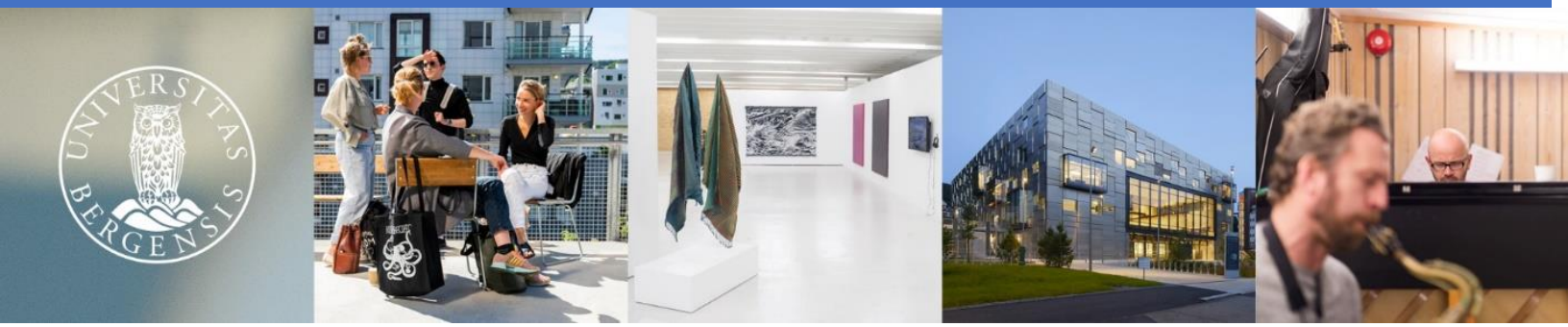
Synnøve Myhre
fakultetsdirektør

Vedlegg:

- Evalueringsrapport
- Fremdriftsplan
- Mandat
- Evaluering etter første driftsår
- Kvantitativ undersøkelse
- Kvalitativ undersøkelse

Universitetet i Bergen
Fakultet for kunst, musikk og design

EVALUERING AV FAKULTET FOR KUNST, MUSIKK OG DESIGN



Innhold

BAKGRUNN 3
FORMÅL MED EVALUERINGEN 3
MANDAT (VEDLEGG 1) 3
PROSJEKTORGANISERING 4
KVANTITATIV UNDERSØKELSE 4
SAMMENSETNING OG BAKGRUNNSDATA 5
DEL 1, BRUK AV DIGITALE VERKTØY OG KOMMUNIKASJONSKANALER 5
DEL 2, TILGANG OG KVALITET PÅ DE ULIKE FUNKSJONENE/TJENESTENE 6
DEL 3, KOMPETANSE OG KOMPETANSEBYGGING 8
DEL 4, KOMMUNIKASJON, SAMHANDLING OG DIMENSJONERING 9
KVALITATIV UNDERSØKELSE 13
BAKTEPPE 14
TILBAKEMELDINGER OPP MOT FUNKSJONSOMRÅDER 14
MÅLBILDE 14
OPPSUMMERENDE KOMMENTARER KVALITATIV UNDERSØKELSE 15
STYRINGSGRUPPENS ANBEFALTE TILTAK 15
GENERELL ADMINISTRATIV STØTTE TIL INSTITUTTLEDERNE OG FAKULTETSLEDELSE 16
STUDIEADMINISTRASJON 16
FORSKNINGSADMINISTRASJON OG FORSKERUTDANNING 17
KOMMUNIKASJON OG FORMIDLING 17
HR OG ØKONOMI 17
ARBEIDSFORDELING 18
KOMPETANSEHEVENDE TILTAK 18
STYRINGSGRUPPENS OPPSUMMERING 19
VEDLEGG TIL EVALUERINGSRAPPORT KMD 20
VEDLEGG 1: MANDAT FOR EVALUERING 20
VEDLEGG 2: ERFARINGER FØRSTE DRIFTSÅRENE VED KMD 20
VEDLEGG 3: KVANTITATIV UNDERSØKELSE 20
VEDLEGG 4: KVALITATIV UNDERSØKELSE 20
VEDLEGG 5: BEMANNINGSPLAN KMD 23

BAKGRUNN

I 2017 ble KMD etablert som nytt fakultet ved UiB gjennom en virksomhetsoverdragelse av Kunst- og designhøyskolen i Bergen (KHiB) fusjonert med Griegakademiet – Institutt for musikk som tidligere lå under Det humanistiske fakultetet.

Fagmiljøene innen kunst og design ble samlokalisert i et nytt bygg, spesialtegnet for virksomheten av Snøhetta.

KMD ble administrativt organisert i to seksjoner;

- Seksjon for støtte til utdanning, forskning og formidling
- Seksjon for verksted og tekniske tjenester

HR- og økonomifunksjoner ble i sin helhet overført til sentraladministrasjonen, blant annet gjennom medarbeidere med arbeidsted ved KMD. Dette skulle lette tilgangen på standardiserte prosesser, herunder verktøy og maler, samt og gi de ansatte tilgang på et større fagmiljø innenfor sine respektive felt. Bibliotek- og eiendomstjenester ble også lagt til UiBs sentrale nivå, det samme gjelder IT-tjenester. Disse sistnevnte områdene omfattes ikke av denne evalueringen, da de inngår i de standard felles tjenesteområdene ved universitetet.

Et utvalg studieadministrative funksjoner og noen kommunikasjonsfunksjoner ble avtalt levert fra sentraladministrasjonen gjennom medarbeidere med arbeidssted ved KMD.

Formål med evalueringen

Målet med evalueringen er å avdekke styrker og mulige utfordringer ved dagens organisering, og på bakgrunn av dette peke på mulige forbedringstiltak innenfor rammene av den vedtatte organisasjonsmodellen. Evalueringen skal ta utgangspunkt i kartlegging av administrasjonens innsats og ressursbruk i dag, samt gi en vurdering av hvorvidt dimensjonering av ressursene og organisering av oppgavene er riktig ut ifra de oppgavene som administrasjonen som helhet skal dekke.

Rapporten er ikke en arbeidsmiljøundersøkelse, men en vurdering av organisasjonens funksjon. Det er på samme måte ikke en evaluering av fusjonen og virksomhetsoverdragelsen.

Mandat (vedlegg 1)

Evalueringen vil bygge på erfaringer KMD har gjort gjennom sine første driftsår med tanke på:

- Dimensjonering av administrative ressurser på ulike administrative fagfelt
- Kompetanse
- Fakultetets særbehov

Man ønsker å belyse hva organisasjonen trenger for å:

- Oppnå en formålstjenlig organisering av tjenester og funksjoner ved fakultetet som er tilpasset universitetets strategi og kjernevirksomhet. Med andre ord; å være godt tilpasset behovene (funksjoner, ressurser, organisering) og med kompetanse tilpasset oppgavene.

- Styrke samspill, arbeidsdeling og informasjonsflyt ved fakultetet og mot sentraladministrative enheter for å oppnå kvalitet og effektivitet i tjenestene.

Prosjektorganisering

Evalueringen organiseres som et prosjekt med HR direktør som eier. Prosjektet organiseres med en styringsgruppe og en arbeidsgruppe.

Styringsgruppe	Arbeidsgruppe
•Avdelingsdirektør Sonja Dyrkorn (prosjekteier), •Fakultetsdirektør Synnøve Myhre, •Avdelingsdirektør Kari Fuglseth •Kontorsjef Sven-Egil Bøe •Hovudverneombud ved KMD Simon Gilbertson •Tillitsvalgt Toril Ivarsøy.	•Seksjonsleder Janne Marie Solheimslid (prosjektleder) •Seniorrådgiver Vidar Lidtun • Seniorrådgiver Øivind Skaar • Seniorrådgiver Hilde Skare •Ass. fakultetsdirektør Eli Neshavn Høie •Seniorrådgiver Tone Bergan •Seniorrådgiver Ingve Bergheim •Førstekonsulent Silje Marie Bjerkeng (sekretær).

Evalueringen har vært organisert med en styringsgruppe og arbeidsgruppe. Rapporten bygger på erfaringer fra de første driftsårene (vedlegg 2), samt data fra en kvantitativ spørreundersøkelse (vedlegg 3) og en serie med oppfølgingsintervjuer (oppsummert i vedlegg 4). Spørsmålene og spørsmålsformuleringene i undersøkelsen har blitt utarbeidet av arbeidsgruppen og godkjent av styringsgruppen. Instituttledergruppen har i tillegg fungert som referansegruppe. Arbeidsgruppen har arbeidet operativt med den kvantitative og den kvalitative undersøkelsen, og kommet med sine innspill til tiltak og med analyser som styringsgruppen har drøftet og tatt utgangspunkt i. Tiltakene i denne rapporten er styringsgruppens forslag til tiltak.

Kvantitativ undersøkelse

Den ble sendt ut en elektronisk spørreundersøkelse til 157 ansatte ved KMD og ved sentraladministrasjonen ved UiB. Det ble mottatt 115 besvarelser, noe som gir en svarprosent på 73 prosent. Sammenlignet med tilsvarende undersøkelser i andre deler av organisasjonen, betraktes dette som høyt.

Spørreskjemaet inneholder følgende bakgrunnsvariabler:

- Stillingskategori
- Ansettelsessted
- Stillingsprosent

Primærhensikten med bakgrunnsvariablene er å kunne sortere respondentene i relevante kategorier. I første omgang er det stillingskategoriene som vil bli brukt mest aktivt.

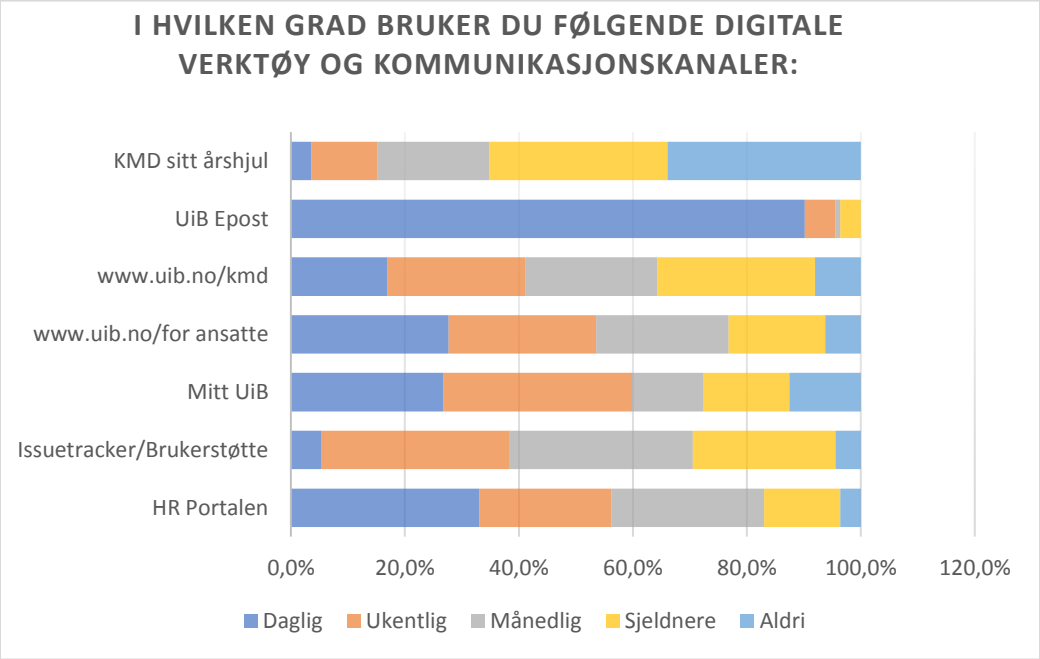
Majoriteten av spørsmålene er utformet som påstander, der respondentene ble bedt om å markere grad av enighet. Graderingen var supplert med svaralternativene "vet ikke" eller "ikke aktuelt".

Etter hver påstand var det mulig å gi utfyllende kommentarer i fritekst. Tekstfeltet var begrenset til 500 ord. Kommentarfeltene i sin helhet blir ikke vedlagt rapporten av konfidensialitetshensyn.

Sammensetning og bakgrunnsdata

Når det gjelder stillingskategori utgjør kunstnerisk/vitenskapelig ansatte den største gruppen respondenter (53%), fulgt av administrativt ansatte (39%) og deretter teknisk ansatte/verksmestre (8%). Med tanke på stillingsprosent utgjør ansatte i full stilling 76 % av respondentene, mens ansatte med stillingsprosent mellom 20 og 50 utgjør 20%. Ansatte med lavere stillingsprosent enn 20 utgjør 4 prosent av utvalget.

Del 1, Bruk av digitale verktøy og kommunikasjonskanaler

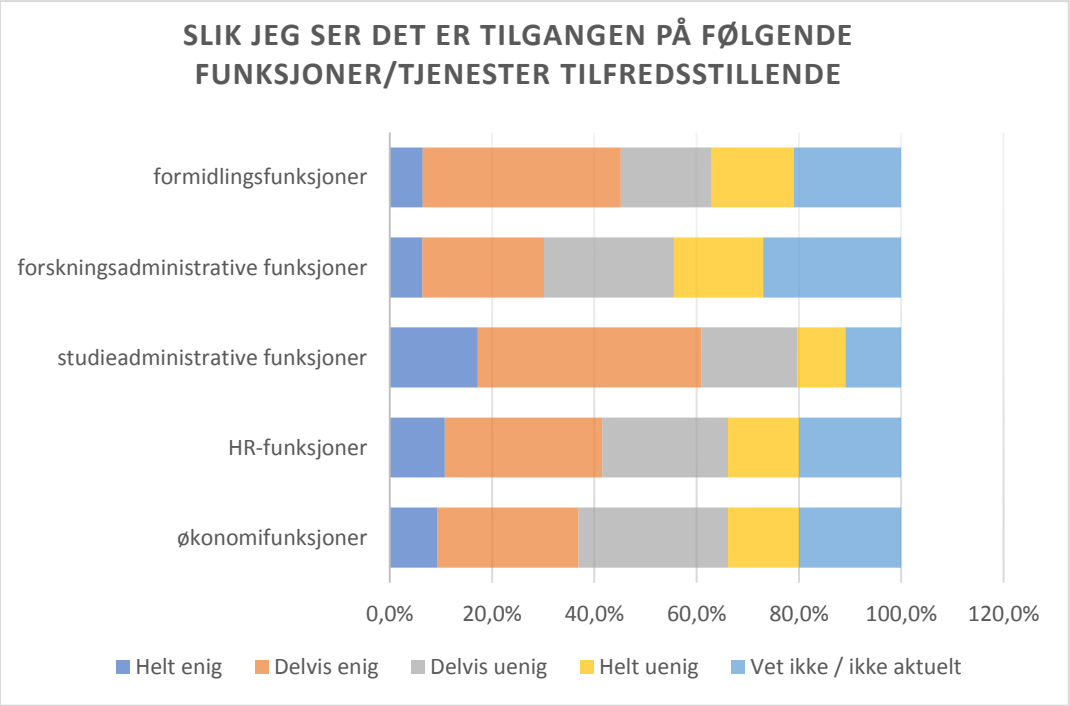


Figur 1

Jevnt over er UiB- e-post er den mest brukte kommunikasjonskanalen ved fakultetet, og bruken er høy på tvers av stillingskategorier og institutter. KMDs egne nettsider er mindre brukt, og utenom fakultet- og sentraladministrasjonen er det bare Institutt for design hvor man har 50 prosent daglig eller ukentlig bruk. KMDs årshjul har svært få daglige brukere, og en tredel av organisasjonen har aldri brukt dette. Om man ser på Griegakademiet -Institutt for musikk isolert stiger denne delen til 55 prosent. Mitt UiB er derimot mye brukt blant vitenskapelig/kunstnerisk ansatte, og 71 prosent rapporterer om daglig eller ukentlig bruk. Samlet sett må bruken av de ulike kommunikasjonskanalene sies å være relativt lav. Dette vil selvsagt ha betydning for både opplevelsen av intern kommunikasjon ved KMD, og lav bruk av selvbetjeningsløsningene kan medføre økt press på de administrative funksjonene.

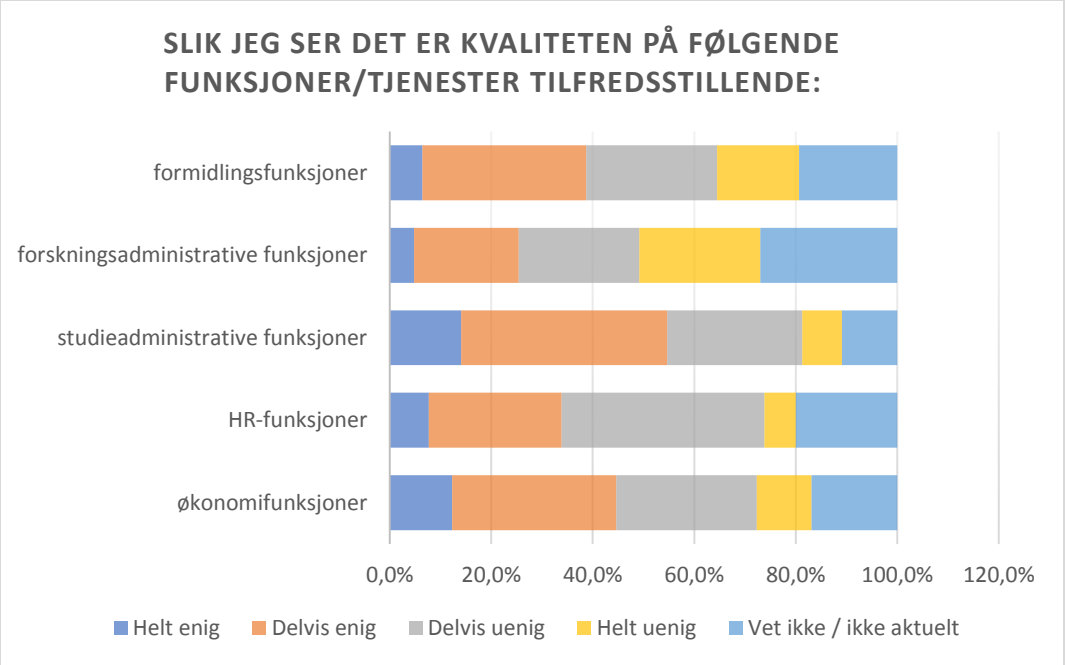
Del 2, Tilgang og kvalitet på de ulike funksjonene/tjenestene

Spørsmålene knyttet til tilgang og kvalitet på de ulike funksjonene/tjenestene har blitt rettet mot kunstnerisk/vitenskapelig ansatte samt teknisk ansatte/verksmestere. Der ble også gitt mulighet for åpne kommentarer knyttet til alle funksjonsområdene.



Figur 2

Overordnet kan man si at tilgangen på alle funksjonene/tjenestene vurderes som noe lav, med unntak av studieadministrative funksjoner. Over 60 prosent vurderer tilgjengeligheten på studieadministrative tjenester som svært god eller god, mens det jevnt over på de andre områdene er rundt 30-45 prosent som opplever det samme. Om man sorterer på institutt ser man omtrent det samme forholdet. En sammenligning på instituttnivå viser at Kunstakademiet - Institutt for samtidskunst, rapporterer høyere grad av tilfredshet med tilgjengelighet på de ulike funksjonsområdene enn de andre instituttene. Unntaket er forskningsformidling hvor Griegakademiet - Institutt for musikk er mest tilfreds. På alle institutter er det studieadministrative tjenester som blir fremhevet som mest tilgjengelig, mens det motsatte bildet gjelder for forskningsadministrative tjenester.



Figur 3

Som diagrammene over viser er det et tett sammenfall mellom opplevd tilgjengelighet og opplevd kvalitet. I kommentarfeltet er det en overvekt av kommentarer som rettes mot underbemanning og lang saksbehandlingskø, men også mange positive opplevelser med gode leveranser. Majoriteten av kommentarene er av konstruktiv karakter, og vi har derfor valgt å bruke en del av de aktivt inn i rapporten. En tilbakemelding som kommer frem på tvers av alle funksjonsområdene er en tilfredshet med engasjerte medarbeidere som har levert etter beste evne i det som i perioder har vært en kompleks og uferdig struktur.

Om man ser på de ulike områdene isolert er det tydelig at studieadministrative tjenester objektivt kommer best ut i kvalitetsvurderingen. Bildet er relativt ens på tvers av instituttene, med Kunstakademiet - Institutt for samtidskunst som den mest tilfredse brukergruppen (73 prosent helt eller delvis enig). Flere kommentarer viser at feltet har hatt en svært positiv utvikling i løpet av de siste to årene, og nå leverer gode tjenester tross stor arbeidsmengde. Forbedringsområder som fremheves er saksbehandlingstid, bedre rutiner på studieprogrammene og informasjonsarbeid.

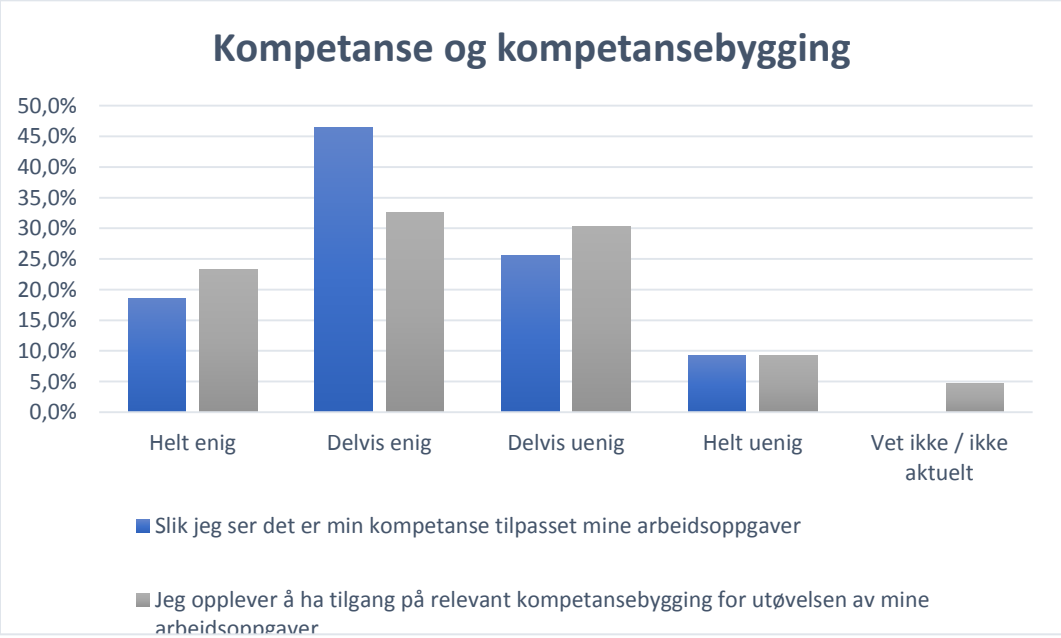
Økonomifunksjonene får noe bedre score på kvalitet enn tilgang. En sortering på instituttnivå viser at der er store interne forskjeller på begge parameterne, og Institutt for design opplever i svært liten grad (10 prosent helt enig eller enig) å ha få den oppfølgingen de behøver. Kommentarfeltet viser at de fleste er tilfredse med leveransene, men at det ofte er uklarheter knyttet til rolle og ansvar som skaper utfordringer. Generelt er mange av kommentarene knyttet til engasjering av gjesteforelesere, timelærere og andre i lave stillingsprosenter. Spesielt nevnes opplevde frustrasjoner med forventninger til selvbetjening fra de som sitter i lave stillingsprosenter. Dette er nok et element som ikke bare gjelder økonomifunksjonen, og som nok i større grad gjelder for KMD enn andre fakultet. For ansatte i små stillinger vil arbeidsmengden knyttet til forvaltningen av eget arbeidsforhold utgjøre en uforholdsmessig stor del av total arbeidstid.
HR-funksjonene får noe bedre score på tilgang enn kvalitet. HR-funksjonene blir vurdert høyest av Kunstakademiet - Institutt for samtidskunst, men vi ser ikke like store variasjoner i utslagene her som for

økonomifunksjonene. Utfordringene er imidlertid noe av de samme om man skal lytte til kommentarfeltet. Det er høy grad av usikkerhet med hensyn til rolle og ansvar, det oppleves som litt tilfeldig hvem som får hjelp når, og enkelte opplever ulike svar fra ulike HR-medarbeidere. Vi ser også at mange er svært fornøyd med oppfølgingen de får av den enkelte HR-konsulent, de blir møtt av serviceinnstilte medarbeidere som er løsningsorienterte. Der gjenstår en del arbeid på å gjøre det tydelig for organisasjonen hvem som har ansvar for hva, og hvor lang saksbehandlingstid som kan forventes fra sak til sak.

I forbindelse med forskningsadministrative funksjoner er det en større andel av respondentene som har valgt å bruke kategorien «vet ikke/ikke aktuelt» Det betyr at de øvrige tilbakemeldingsalternativene får en lavere prosentvis score. Uavhengig av dette ser vi også her at det er Institutt for design som i størst grad oppgir at de ikke får støtten de trenger. Ifølge kommentarer ligger mye av utfordringen i at gruppen er liten, og da blir hardt rammet ved fravær. Dette kan i sin tur føre til at saker stopper opp eller ikke blir refordelt.

Formidlingsfunksjoner ved KMD vurderes som relativt tilgjengelige med en score på 45 (helt eller delvis enig). Man ser at de scorer noe marginalt lavere på kvalitet. Ifølge kommentarer er det mange som setter likhetstegn mellom formidlingsfunksjonen og KMDs nettsider. Disse er det knyttet en del frustrasjon til. De blir opplevd som uoversiktlige og vanskelige å navigere i. I motsetning til de øvrige funksjonsområdene er det Griegakademiet -Institutt for musikk som rangerer både tilgang og kvalitet i tjenestene høyest. Dette til tross for at enkelte kommentarer fremhever formidlingsfunksjonen som «Møllendal-sentrert».

Del 3, Kompetanse og kompetansebygging



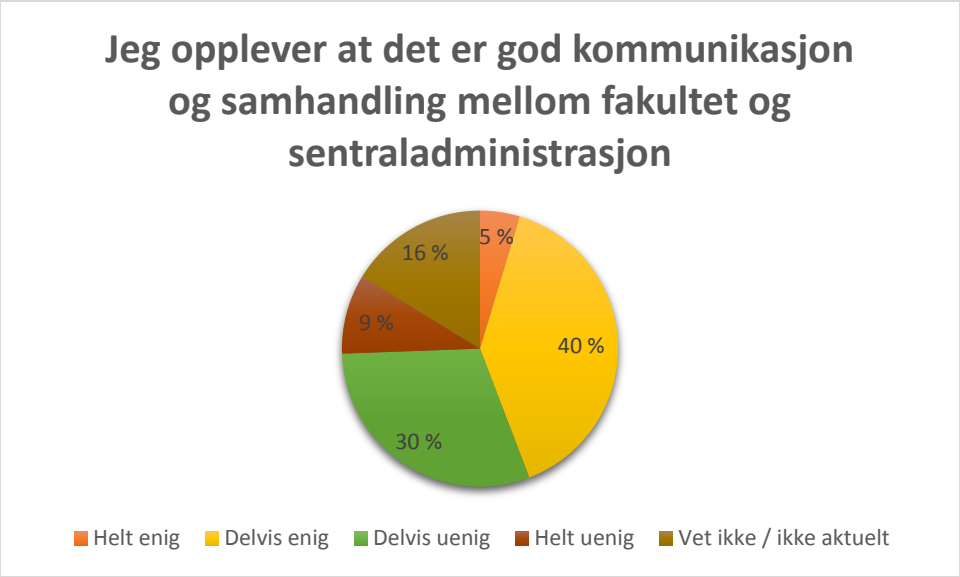
Figur 4

I denne delen av undersøkelsen var målgruppen administrativt ansatte ved KMD, og administrativt ansatte i sentraladministrasjonen som arbeider for KMD. Som diagrammet over viser oppgir 65 prosent

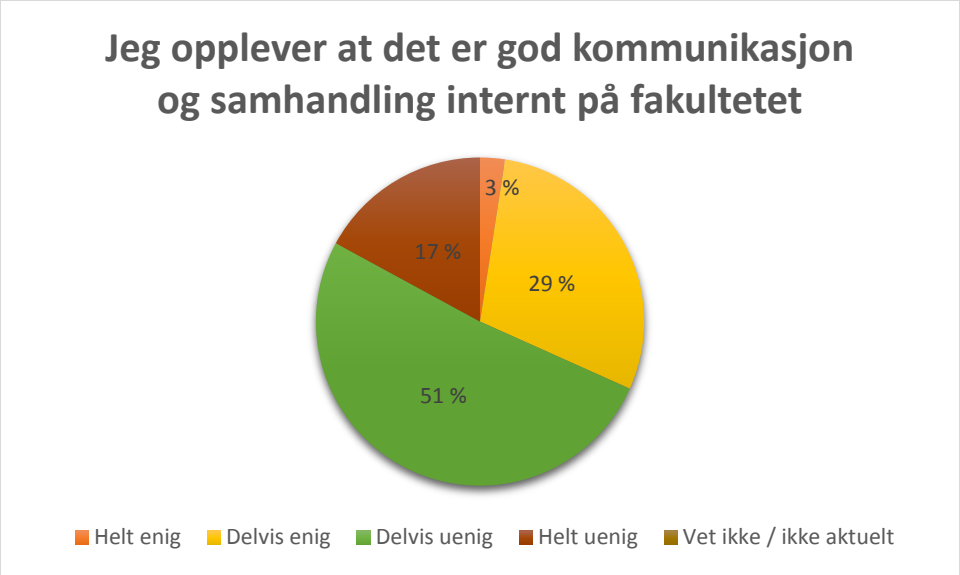
av denne gruppen å ha kompetanse som er tilpasset sine arbeidsoppgaver. At nærmere fire av ti ikke opplever å ha riktig kompetanse gir grunn til å gi dette feltet en viss oppmerksomhet. I kommentarene ser man at en del av de som ikke opplever dette ser på sin egen kompetanse som for høy i forhold til egne arbeidsoppgaver, eller er i besittelse av kompetanse på områder som ikke utnyttes. Tilgangen på kompetansehevende tiltak blir vurdert som god av cirka halvparten av respondentene, men det understrekes her at tilgang ikke er det samme som mulighet. Flere oppgir å ikke ha tid nok til kompetanseheving, eller ønsker en tydeligere hjelp fra sin leder til å prioritere dette. Av kompetansetiltak som etterlyses kan følgende nevnes; ePhorte, FS, forvaltningskompetanse og tilrettelegging for studenter med nedsatt funksjonsevne. Kompetanseutfordringen er dermed sammensatt; det er både en gruppe ansatte som ikke opplever å få brukt sin eksisterende kompetanse, samtidig som enkelte har oppgaver de ikke har den nødvendige kompetansen til å utføre. Begge elementer kan påvirke både leveranser og arbeidsmiljø negativt.

Del 4, Kommunikasjon, samhandling og dimensjonering

Som i del 3 var målgruppen for denne delen av undersøkelsen administrativt ansatte ved KMD, og administrativt ansatte i sentraladministrasjonen som er leverer tjenester til KMD.



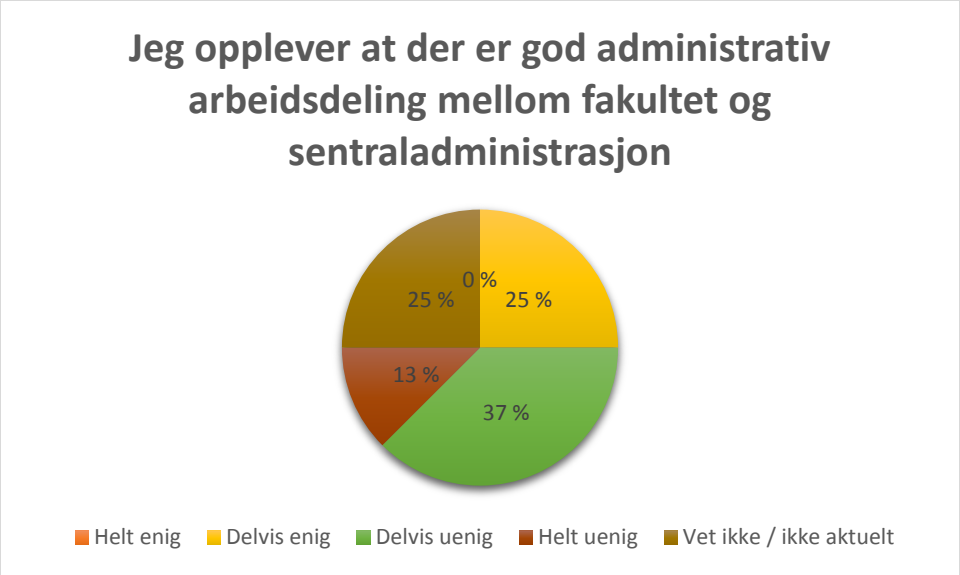
Figur 5



Figur 6

At henholdsvis fem og tre prosent sier seg helt enig i disse påstandene er et svært tydelig signal på en kommunikasjonsutfordring en organisasjon ikke kan leve med over tid. Overordnet viser diagrammene at kommunikasjon mellom fakultet og sentraladministrasjonen oppleves å fungere bedre enn kommunikasjonen internt på fakultetet. Her spiller selvsagt også forventninger til kommunikasjon inn, og respondentene utgjør også ansatte som ikke forventer en tett dialog med sentraladministrasjonen. At under en tredjedel av respondentene opplever internkommunikasjon og samhandling ved fakultetet som god er et kritisk forbedringsområde. I kommentarfeltet ser man tegn til at det er grensene mellom instituttene eller mellom gruppene det siktes til. Kommunikasjon og samhandling med nærmeste kollegaer oppgis å være god, men mange har lite eller ingen samhandling med ansatte ved andre institutter. Mange peker på manglende rolleavklaring og rutiner som en del av problemet, og at en del utfordringer er i ferd med å bli løst. Felles administrasjonsmøter blir av flere vist til som et steg i riktig retning. Det blir likevel vist til mange oppgaver som «faller mellom stoler», og for få ansatte som føler ansvar for de mer rutinepregede driftsoppgavene. Fraværsproblematikk er også fremhevet som en drivende faktor i samhandlingsutfordringene.

"Min opplevelse er at det er relativt tette skott mellom de administrative gruppene (…), men også ut mot instituttene" (Fra kommentarfeltet)



Figur 7

«…en del krav og pålegg fra sentraladministrasjonen er til tider vanskelige å imøtekomme gitt den spesielle studiestrukturen vi har på KMD. Dette kan skape en større arbeidsbelastning ved KMD enn ved andre fakulteter på UiB» Fra kommentarfeltet

Som diagrammet viser er det færre av respondentene som tar aktiv stilling til denne påstanden. Kommentarene viser også at mange finner denne vanskelig å uttale seg om. Der er imidlertid noen tydelige stemmer som peker på avstanden; geografisk; historisk og faglig. Dette hevdes å bidra til at UiBs standardløsninger ikke treffer KMD like godt som andre fakulteter. Samhandlingen blir fremholdt som bedre nå enn i starten, men spesielt på Økonomi og HR-feltene er det flere som opplever uklare skillelinjer, manglende forventningsavstemming og utfordringer knyttet til lojalitet hensyn. På enkelte områder innenfor økonomi og HR mener noen av respondentene at KHiB ved virksomhetsoverdragelsen tilførte ressurser som ikke vises igjen i dagens bemanningsplan. Det etterlyses også oppdaterte og tydeligere serviceavtaler.

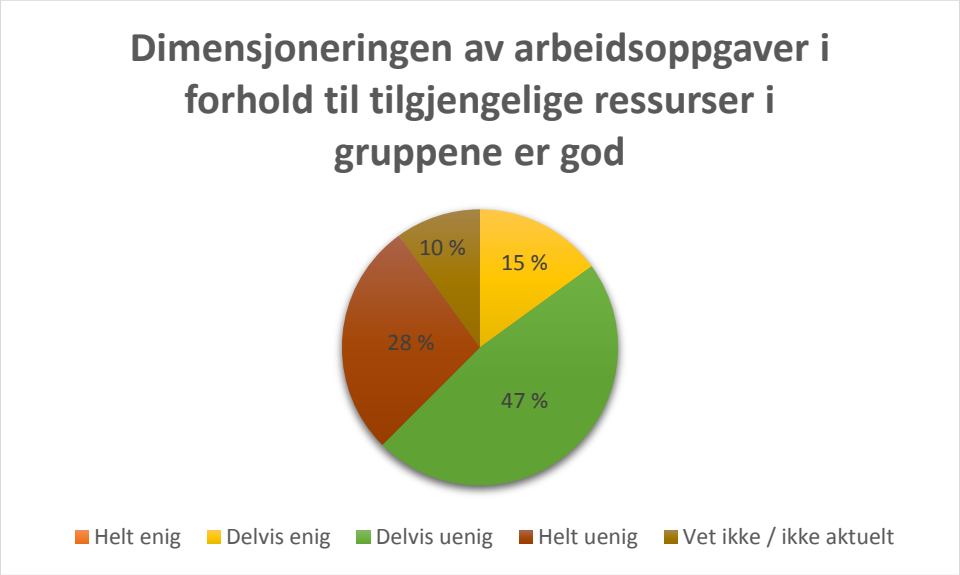
Figur 8

Selv om majoriteten av de administrativt ansatte (57 prosent) mener at arbeidsdelingen er god er det flere kommentarer rettet mot opplevde avvik mellom bemanningsplan og reelle forhold. Spesielt er det fakultetets virksomhetsbehov[1] med hensyn til mange gjeste- og timelærere, den utøvende komponenten i utdanningen og en krevende eksamensavvikling som trekkes frem. Det blir etterlyst en revidering av flere prosesser hvor det pekes på uhensiktsmessig spredning av ansvar. Utfordringer knyttet til produksjon, rekruttering og lederstøtte er eksempel på dette. Det er mange oppgaver som avhenger av (unødvendig) mange personer for å bli løst.

Figur 9

[1] Omtalt som særbehov i mandatet

Selv om respondentene til en viss grad er enig i at administrasjonen er delt inn i funksjonelle grupper er fordelingen av arbeidsoppgaver ikke like tydelig. Dette spørsmålet må sees i sammenheng med spørsmålet over. Det er en stor grad av sammenfall mellom kommentarene som er gitt, og det blir pekt på mange av de samme årsakssammenhengene; uklare grenser og manglende mulighet for lokal koordinering av ansvar.



Figur 10

«Et nytt fakultet burde blitt rigget rausere enn et minimumsnivå når sentralnivået ikke har bidratt med operative ressurser i driften av fakultetet selv om sentralnivået har ansvar for leveransen totalt sett» Fra kommentarfeltet

På dette spørsmålet gir organisasjonen tydelig tilbakemelding på at dimensjoneringen oppleves som en utfordring. I kommentarfeltet stilles det spørsmål ved om dimensjoneringen hadde vært opplevd som bedre dersom rutiner var ferdig etablert og mulige effektiviserende tiltak var gjennomført ved etablering av fakultetet. Andre kommentarer forklarer dimensjoneringsutfordringene med at det ble tatt forlite hensyn til kompleksitetene innenfor de utøvende kunstfagene når bemanningsplanen ble utformet. Ulike fraværs- og sykdomstilfeller blir også sagt å ha satt bemanningsmodellen under ytterligere press.

Kvalitativ undersøkelse

Et utvalg teknisk/administrativt og kunstnerisk/vitenskapelig ansatte ved fakultetet har vært invitert til å svare på en rekke forhold gjennom intervjuer. I løpet av mars/april 2019 ble totalt 17 personer individuelt intervjuet. Hvert intervju tok utgangspunkt i en semistrukturert guide hvor sentrale i undersøkelsen ble utdypet, i tillegg til at det var rom for at hver enkelt respondent fikk komme til orde med egen opplevelse av organisatoriske forhold ved KMD. (Vedlegg 4)

I det følgende er det foretatt et utvalg og sammenstilling av de mest frekvente kommentarene. En mer utfyllende oppsummering finnes som vedlegg til rapporten.

Bakteppe

Flere av respondentene hadde innledningsvis behov for å adressere faktorer knyttet til selve fusjonsprosessen. Endringen ble opplevd kompleks. Den inkluderte nytt bygg, flytting, ny organisering, ny ledelse, nye kollegaer og møte med en ny kultur, UiB. Læringskurven, spesielt med hensyn til UiBs administrative rutiner, har vært opplevd som relativt bratt. En forventning om at man skulle være operative fra dag en uten at det var utført en kartlegging/definering av kompetansebehov, gjorde det særlig problematisk. Det påpekes imidlertid at mye etter hvert har «falt på plass», selv om det fortsatt oppleves å være en del uklarheter knyttet til enkelte roller/funksjoner, som eksempelvis koordinatorrollen.

Tilbakemeldinger opp mot funksjonsområder

Instituttlederrollen blir pekt på som spesielt arbeidskrevende og uten tilpasset administrativ støtte. Uklare ansvarsforhold relatert til forberedelse og oppfølging av ulike råd og utvalg samt omfattende oppgaver knyttet til personaloppfølging nevnes i den forbindelse. Det vises til at en uheldig konsekvens av den manglende administrative støtten, er en reduksjon av faglig lederinnsats. Det medfører utfordringer å imøtekomme en del av kravene UiB stiller til faglig ledelse.

En konsekvens av sentraliseringen av HR og økonomi, er at fakultetet har mistet noe med hensyn til helhetlig styring, fordi fakultetet i modellen ikke har disposisjonsrett over sentrale ressurser. På tross av dette mener flere at den økte formaliseringen modellen innebærer, er positiv i den forstand at dette har medført større klarhet og transparens relatert til «hvem gjør hva». Likevel stilles det spørsmål ved om sentralnivået ved UiB har tilstrekkelig forståelse for, og kunnskap om, KMDs virksomhetsbehov, dette særlig knyttet til det faktum at fakultetet er svært produksjonstungt. Produksjon utgjør en stor del av utdanningen og flere påpeker at man blant annet ved eksamensavvikling mangler en tilpasset produksjonsenhet som eksempelvis kan rigge utstillinger, konserter osv. Per i dag har fakultet kun 1 ½ produksjonsstilling, noe som vurderes som langt fra tilstrekkelig. Fakultetet har heller ingen intern kuratorkompetanse, noe som medfører innleie.

Det fremholdes som positivt at den valgte organisasjonsmodellen har medført inkludering i et faglig fellesskap både for HR og økonomifunksjonen. Selv om det sentrale nivået ikke var helt forberedt på omfang og kompleksitet, spesielt knyttet til variabel lønn, fungerer samarbeidet i det store og hele bra. UiBs innkjøpsrutiner blir imidlertid nevnt som noe utfordrende med hensyn til bestillingsflyt.

For øvrig oppleves gruppe for støtte til utdanning å fungere svært tilfredsstillende, mens det påpekes at gruppe for støtte til forskning og forskerutdanning og gruppe for støtte til formidling, kommunikasjon og produksjon bør samarbeide mer med hhv UiBs Forskningsadministrative avdeling og Kommunikasjonsavdeling.

Målbilde

Et gjennomgående trekk i intervjuene var at det mangler en del i forhold til et felles målbilde. Dette ble forklart med at mange gjerne er mest opptatt av «seg og sitt» og dermed har mindre fokus på fellesskapet. Dette bidrar til å gjøre etablering av en felles definisjon utfordrende. Det etterlyses

kulturbyggende tiltak og fellesaktiviteter med hensyn til å bryte ned interne barrierer og slik skape større grad av fellesskap og samhørighet.

Oppsummerende kommentarer kvalitativ undersøkelse

- Fakultetets administrasjon har mye kompetanse, men det kreves fortsatt en del «oversettelse» med hensyn til UiB. Det kom i den forbindelse forslag om turnusordning når det gjelder administrative støttefunksjoner fra sentraladministrasjonen, med fast arbeidssted både på fakultetet og sentraladministrativ avdeling
- Fakultetet er produksjonstungt og ressursene virker ikke tilstrekkelig dimensjonert.
- Når man nå skal rekruttere instituttledere med førstekompetanse, vil behovet øke for generell administrativ støtte denne gruppen.
- Forskerutdanningen bør vurderes lagt inn under studieadministrasjonen
- Behov for gjennomgang av myndighet og ansvar tillagt ulike roller
- Det at to av instituttene er samlokaliserte, er noe av det som har bidratt til å muliggjøre den valgte modellen. Koordinatorene krediteres for å ha tatt ansvar for mye «gråsoneproblematikk».
- Et funn er at kommunikasjonen internt på fakultet, internt i administrasjonen og mellom fagmiljø må bli bedre.
- Flere mente det burde tas en grundig gjennomgang av fakultetets kritiske kompetanseområder med definisjon av kompetansehevende tiltak

«Vi er "små", som er en kvalitet. Å bygge en felles kultur innbefatter alle funksjoner på fakultet. Vi arbeider med helhet som bygger på mestring og felles forståelse for arbeidsoppgavene. Vi skal levere dyktige kunstnere, musikere og designere som gjøres gjennom samhandling, som vi med vår størrelse burde levere på høyeste nivå! Da blir vi et sterkt og synlig fakultet» (Fra kommentarfeltet)

Styringsgruppens anbefalte tiltak

Styringsgruppen anbefalinger bygger primært på datatilfanget fra spørreundersøkelsen og intervjuene, men er også vurdert opp imot øvrige erfaringer fra fakultetets første to driftsår. Den samlede erfaringsdatabasen dette utgjør vil også inneholde konkrete tilbakemeldinger som vil være nyttige i det videre arbeidet innenfor de enkelte fagområdene. En overordnet rapport som denne vil ikke kunne favne om alle detaljer, arbeidsgruppen vil sikre at relevante data tilflyter de ansvarlige for de respektive fagområdene. Dette for å sikre at alle tilbakemeldinger kommer til nytte og gir en best mulig støtte i videre utviklingsarbeidet[2].

[2] Anonymitet vil sikres i en slik overlevering av data

Generell administrativ støtte til instituttlederne og fakultetsledelse

Evalueringen viser at KMD sin organisatoriske modell viser at generell administrasjon er underdimensjonert.

- Instituttlederne og fakultetsledelsen har ingen dedikert administrativ ressurs i dagens organisering, f.eks. til å følge opp styre, råd og utvalg og til mer generell administrativ ledelsestøtte. Det pekes av flere på at instituttlederne har for lite administrativ støtte, noe som reduserer muligheten til å utøve funksjonen i tråd med intensjon og forventning og som igjen også krever kapasitet fra fakultetsledelsen. Andre fakulteter har erfaringer med lignende modeller som KMD kan skjele til. Fakultetet bør operasjonalisere oppgaver og sikre innretning for slik administrativ støttefunksjon.
- Stabsfunksjon blir her viktig og det er behov for lederstøtte på et operativt nivå som kan bruke de digitale verktøy og ta ut spisskompetanse i den øvrige administrasjonen på en effektiv måte. Det er oppgaver som å kalle inn til møter, hjelpe instituttleder og fakultetsdirektør til å følge opp årshjulet til instituttrådene og fakultetsstyret. På instituttnivå er det bl.a. å følge opp og iverksette instituttets virksomhetsplan, og høringsprosesser. Med en operativ stabsfunksjon til instituttlederne vil det bli enklere for instituttene å benytte den spisskompetansen som finnes i administrasjonen på en mer effektiv og spisset måte da instituttleder ikke trenger å ta rundene i administrasjonen hver gang en sak skal behandles.

Studieadministrasjon

KMD har kapasitetskrevende opptak, studieforløp og eksamensavvikling. Det er store virksomhetsbehov knyttet til opptak, eksamensavvikling/produksjon og den utøvende komponenten i utdanningen. Ansvar, prosessflyt og dimensjonering av disse oppgavene ble ikke tilstrekkelig beskrevet og definert i etableringen av fakultetet.

- Styringsgruppen anbefaler at de justeringer som allerede er gjort i påvente av evalueringen, blir gjort til permanente ordninger. Tiltakene ble satt i verk for å redusere sårbarhet på variabel lønn, eksamensavvikling, og rollen som koordinator for støtte til utdanning, ble omgjort til fungerende studiesjef.
- Styringsgruppen merker seg at fakultetet har utfordringer med ressurser (for eksempel variabel lønn) og anbefaler at denne ressursbruken løftes inn i revisjon av serviceavtalene med HR og økonomi for å avstemme ansvars- og arbeidsfordeling.
- Styringsgruppen anbefaler at fakultetet vurderer alternativ organisering av produksjonsenheten; eksempelvis etablering av en tverrfaglig «enhet»[3] med et tydelig mandat og organisatorisk plassering i studieadministrasjonen.

- Styringsgruppen har merket seg at det per i dag ikke er allokert egne ressurser til etter- og videreutdanning[4] og anbefaler at dette området tas inn i gjennomgangen av oppgaver og tjenester for studieadministrasjonen.

[3] Kurator, konsert- og musikkproduksjon

Forskningsadministrasjon og forskerutdanning

- Gjennom tilbakemeldingene i undersøkelsen og intervjuene får styringsgruppen inntrykk av at det er behov for en gjennomgang av disse tjenestene slik de er rigget i fakultetsadministrasjonen med mål om å redusere sårbarhet og for å prioritere innsats inn mot strategisk viktige områder for den faglige aktiviteten. Styringsgruppen anbefaler at det gjøres en kartlegging av hva som er de primære behovene hos de vitenskapelige/kunstneriske ansatte og hvilke behov de har for bistand fra gruppe for forskningsadministrasjon.
- Videre anbefales at man ser på hva som er av overlapping mot sentralt BOA-team og prosjektøkonomens oppgaver og ansvar i dette arbeidet.
- Ved flere fakulteter er ansvar for forskerutdanningen lagt til studieadministrasjonene, med gode erfaringer. Styringsgruppen anbefaler at fakultetet vurderer en tilsvarende organisering ved KMD.

Kommunikasjon og formidling

Gjennom intervjuene ble det trukket frem at dette tjenesteområdet framstår som relativt godt bemannet med hensyn til oppgaver. Funnene i undersøkelsen gir et bilde av kommunikasjon- og samhandlingsutfordringer, både internt på KMD og mot resten av organisasjonen.

- Styringsgruppen vil anbefale at det arbeides målrettet med internkommunikasjon som har betydning for de administrative tjenestene ved fakultetet.
- Videre vurderer styringsgruppen det slik at gruppen for kommunikasjon og formidling med fordel kan kobles tydeligere opp mot Kommunikasjonsavdelingen sentralt og se på arbeidsfordelingen.

- Styringsgruppen anbefaler at fakultetet tar en gjennomgang av hvordan ressursene brukes opp mot de eksterne nettsidene, og gjør en forventningsavklaring opp mot de tre instituttene på hva de trenger av bistand til kommunikasjons- og formidlingskompetanse for å gjøre fagmiljøene synlig eksternt, men også internt på UiB.
- Fakultetet bør se på hvordan de finner bedre løsninger på å få relevant informasjon ut til ansatte, og studenter i samarbeid med instituttene. Styringsgruppen tror at en stabsfunksjon rundt instituttlederne også er et tiltak som vi bidra til å få bedre flyt i informasjon internt på instituttene og fakultetet, i kombinasjon med tilrettelagt informasjon for studenter og ansatte i bruk av digitale verktøy.

HR og økonomi

Serviceavtalene med HR og økonomi gjennomgås rutinemessig årlig.

- Styringsgruppen mener det er behov for en mer gjennomgående revisjon av serviceavtalene i lys av erfaringene fra de første driftsårene med tanke på tydeliggjøring av roller.
- Sentraladministrasjonens ansvar for oppgaveutførelse ved KMD må tydeliggjøres, særlig inn mot områder der fakultetet har delegert myndighet i hht UiBs myndighets- og

[4] Jfr. vedlegg 2

delegasjonsreglement. Kvalitetssikring av saksbehandling ved KMD, særlig på HR-feltet, og opplevd lite støtte til institutt for design fra økonomi er eksempler på et slike områder.

Arbeidsfordeling

I forbindelse med etableringen av KMD, ble det utarbeidet en bemanningsplan for de samlete administrative støttefunksjonene til fakultetet (vedlegg 5) De fagnære administrative oppgavene ble organisert i fakultetsadministrasjonen, mens øvrige tjenesteområder ble bygget inn i sentraladministrasjonen. Både spørreundersøkelsen og intervjuene pekte tydelig på manglende avklaringer knyttet til flere funksjoner ved KMD og ved sentraladministrasjonen ved UiB. Styringsgruppen merker seg disse og ser at noe handler om oppgaver som ikke ble tatt godt nok høyde for i utviklingen av bemanningsplanen, mens annet kan handle om uklar arbeidsdeling. Et område som er særlig trukket frem er variabel lønn som har utgjort vesentlig mer arbeid enn det som ble forutsatt i bemanningsplanen. Arbeid med prosjektøkonomi oppleves som underdimensjonert av fakultetet.

Styringsgruppen trekker frem følgende tiltak som i det aller vesentlige handler om tydeliggjøring av ansvar og roller:

- Det er behov for en gjennomgang av rollene som har arbeidsleder- og fagansvar i sentraladministrasjonen og ved KMD med tanke på tydeliggjøring av ansvar og fullmakter. Styringsgruppen mener dette er en av årsakene til at variabel lønnsfeltet har opplevd utfordringer.
- Vurdere innføring av service- eller samarbeidsavtaler på andre administrative tjenesteområder levert fra sentraladministrasjonen
- Det er behov for å arbeide videre med saksflyt mellom funksjonsområder, som f.eks. ansettelser (inklusiv variabel lønn), prosjektsøknader/BOA, EVU.

Kompetansehevende tiltak

4 av 10 opplever å ikke ha riktig kompetanse tilpasset sine arbeidsoppgaver. I kommentarfeltene ser man at dette både kan handle om at en gruppe ansatte ikke får brukt den kompetanse de besitter, mens andre opplever å ikke ha den nødvendige kompetanse til å utføre oppgaver. Fakultetet anbefales å ha vie kompetansehevende tiltak særlig oppmerksomhet i medarbeidersamtaler fremover og legge en plan for dekking av kompetansegap.

Av mer generiske og felles kompetansehevende tiltak, trekker styringsgruppen frem følgende:

- I overgangen til digitale tjenester forventes økt selvbetjening, noe som krever kompetanseheving. Styringsgruppen anbefaler bruk av arbeidsstuer for en del sentrale verktøy som f.eks MittUiB, Issuetracker, og HR-portalen. I denne sammenheng bør det også tydeliggjøres hva som forventes fra organisasjonens side når det kommer til selvbetjening. Det kreves spesiell oppmerksomhet opp mot gruppen av ansatte i små stillingsbrøker
- Spesialtilpassete kompetansetiltak innenfor generell forvaltningskompetanse for KMD (ePhorte-kurs, opplæring i UiBs rutiner og retningslinjer).
- Gjøre en forenklet kompetansekartlegging i administrasjonen.

- Utvikling av utrederkompetanse i administrasjonen for å drive tyngre saksbehandling som er rettet mot KMD sin faglige aktivitet.
- Tilrettelegging for studenter med funksjonsnedsettelse
- Øke kompetansen om KMD ved UiB.

Styringsgruppens oppsummering

Styringsgruppen sitt mandat var å evaluere dimensjonering av administrative ressurser og kompetanse generelt og opp mot fakultet sine særbehov. Med bakgrunn i spørreundersøkelser og erfaringer fra de første driftsår har styringsgruppen kommet med sine anbefalinger kategorisert i 7 områder; generell administrativ støtte til instituttlederne og fakultetsledelse, studieadministrasjon, forskningsadministrasjon og forskerutdanning, kommunikasjon og formidling, HR og økonomi, arbeidsfordeling og kompetansehevende tiltak.

Styringsgruppen mener med dette å ha svart på mandatet og lagt til rette for at KMD sine administrative ressurser blir godt tilpasset behovene og med kompetanse tilpasset oppgavene og på en god måte understøtter universitets strategi og kjernevirksomhet.

Vedlegg til evalueringsrapport KMD

Vedlegg 1: Mandat for evaluering

(…)

Vedlegg 2: Erfaringer første driftsårene ved KMD

(…)

Vedlegg 3: Kvantitativ undersøkelse

(…)

Vedlegg 4: Kvalitativ undersøkelse

Som et supplement til den kvantitative undersøkelsen, besluttet prosjektets styringsgruppe at et utvalg teknisk/administrativt og kunstnerisk/vitenskapelig ansatte ved fakultetet skulle inviteres til en intervjuundersøkelse. Under gjengis et utvalg av de mest frekvente kommentarene.

- Samtlige inviterte, totalt 17 personer, møtte som avtalt
- Intervjuene fant sted i mars og april på KMD og i HR-avdelingens lokaler
- Alle intervjuene tok utgangspunkt i samme intervjuguide, dette for å sikre berøring med elementene prosjektgruppen hadde definert som sentrale. Intervjuene var i tillegg en arena for å la den enkelte respondent komme til orde med sin egen opplevelse av de organisatoriske forhold ved KMD.
- Hvert intervju hadde en varighet på ca. 30 minutter og ble gjennomført av Tone Bergan og Ingve Bergheim fra HR-avdelingen.

I det følgende vil funn fra samtalene presenteres tematisk. **Det understrekes at disse funnene er deskriptive uten noen form for evaluering fra vår side.** Funnene er videre bearbeidet i prosjektgruppen, og har vært med som en del av grunnlaget for analysen og utarbeidelsen av tiltak.

Bakteppe

- Flere av respondentene hadde behov for å adressere elementer som strengt tatt ligger utenfor evalueringens mandat. Vi har likevel valgt å trekke ut følgende:
    - UiB var ikke proaktiv nok i planleggingsfasen, den var for kort og uten en tilstrekkelig integrasjonsfase
    - Det var ingen kompetansekartlegging før flyttingen, heller ikke definert kompetansekrav. En følge av dette var at enkelte ble satt til å utføre oppgaver der de enten var over- eller underkvalifisert
    - Det manglet en formell plattform for tilbakemeldinger knyttet til endringsprosessen
    - Endringen var kompleks; flytting, ny organisering, ny ledelse, nye kollegaer, møte med en ny kultur
    - Mye har etter hvert falt på plass, men rent operativt er det fortsatt mangler, blant annet en del uklarheter når det gjelder roller og rolleutforming.

Organisatoriske forhold generelt

- Tilbakemeldingene fra respondentene bærer selvsagt preg av «hvor de kommer fra» i organisasjonen, noe som gir et sammensatt bilde av de opplevde organisatoriske forhold ved KMD.
- Den valgte organisasjonsmodellen har noen utfordringer. KMD har eksempelvis – i motsetning til UB og JUS - også et instituttnivå, noe som ikke reflekteres i de administrative støttefunksjonene
- For Griegakdemiet - Institutt for musikk, oppleves den geografiske avstanden til administrativ støtte på enkelte områder som problematisk
- Administrative rollefunksjoner oppleves generelt sett å ha en del uklarheter relatert til ansvar og myndighet. Koordinatorrollen nevnes som relativt kompleks, uten klart definert ansvar- og myndighetsområde
- Læringskurven, spesielt i forhold til UiBs administrative rutiner, har vært ganske bratt. Det har på mange måter vært nødvendig å lære et nytt «språk». Dette ble særlig problematisk fordi vi skulle være operative fra dag én uten at kritiske punkt ble grundig nok definert eksempelvis i forhold til rolleutforming og behov for kompetanseheving.
- Instituttlederrollen fremstår relativt komplisert med flere oppgaver og mindre administrativ støtte enn tidligere, og beskrives som svært arbeidskrevende. Personalledelse, inklusiv gjennomføring og oppfølging av medarbeidersamtaler tar mye tid. Det pekes videre på uklare ansvarsforhold både relatert til forberedelse og oppfølging av instituttråds/fakultetsstyrearbeid og andre råd og utvalg.
- KMD har ikke en egen stabsfunksjon. Dagens mangel på et administrativt støtteapparat fører i sin tur til en uheldig reduksjon av faglig fokus og medfører generelt utfordringer vedrørende å imøtekomme en del av de kravene UiB stiller. På tross av dette nevnes likevel graden av formalisering som positiv i den forstand at dette har medført økt klarhet og transparens relatert til hvem gjør hva, selv om fortsatt mangler en del rolleavklaringer.

Funksjonsområdene

- Det nevnes som positivt at valgt organisasjonsmodell modellen har medført inkludering i et faglig fellesskap.
- Det påpekes også at samarbeidet med HR og ØKA i det store og hele fungerer bra. Selv om flere hevder at geografisk nærhet generelt sett trumfer organisatorisk tilknytning, og at sentraliseringen av HR- og økonomifunksjonen medfører at fakultetet mister noe i forhold til helhetlig styring fordi modellen innebærer manglende disposisjonsrett over sentrale ressurser.
- Det påpekes at ØKA nok ikke var helt forberedt på omfang og kompleksitet, og manglet en del på «systematikken» - særlig relatert til håndtering av variabel lønn. KMD har mange små stillinger og mye «gjester», også kunstnere av internasjonalt format uten formell akademisk gradering som eksempelvis ph.d. Dette har medført en del problemer i forhold til honorering.
- Også UiB's innkjøpsrutiner har blitt opplevd utfordrende. Issuetracker ses som et ekstra hinder ved at bestillingsflyten oppleves mer tungvint enn tidligere.
- Flere påpeker at ansvarsområder fremstår noe uklare. Det oppstår relativt ofte problemstillinger av typen; «hvem kan man spørre om», «hva, hva skal KMD levere», «hva skal ØKA levere» osv. Mange faglige kan ha enkle spørsmål som egentlig krever enkle svar, som vi nå opplever på

mange måter å måtte komplisere pga sentraliserte funksjoner er knyttet til standardisering og spesialisering.

- Forskningsadministrativ enhet har en del utfordringer, både kompetansemessig og i forhold til mye sykdom.
- Forskningsadministrasjon er mindre ytre regulert enn studieadministrasjon, og det synes å eksistere en del uklarheter her i forhold til institutt/fakultet for eksempel relatert til rolle/mandat. Burde vært mer ute på instituttene og blant annet gitt instituttlederne mer støtte. Seksjonen trenger tydeligere arbeidsledelse og bør også være nærmere knyttet mot FA.
- Kommunikasjon fremstår relativt godt bemannet i forhold til oppgavene. Tror kanskje det er noen ressurser her som kanskje kan utnyttes bedre.
- Bør også jobbes bedre med internkommunikasjon. Gruppen for formidling synes pr i dag å være for lite koblet mot UiBs Kommunikasjonsavdeling.

Særegne trekk/virksomhetsbehov

- Når det gjelder organiseringen, stilles det spørsmål ved om sentralt nivå på UiB har hatt og har tilstrekkelig forståelse for KMDs virksomhetsbehov. Det er behov for noen som kan «oversette» fakultetets behov til «UiB språk».
- Fakultetet har utstrakt bruk av «små stillinger»/mye bistillinger, korte ansettelsesperioder og annen type kompetanse enn det som er tradisjonelt i akademia.
- Fakultetet er svært produksjonstungt. Produksjon utgjør en stor del av undervisningen og ved eksamensavvikling mangler vi en produksjonsenhet som kan rigge utstillinger, konserter etc. Til dette har man kun 1 ½ produksjonsstilling, noe som vurderes som for lite.
- Der er ingen intern kompetanse som kurator, dette må derfor leies inn
- I dagens organisasjon er verksmestrene plassert i den administrative linjen, med en felles leder. I den «gamle» organisasjonen hadde man en verkstedleder med et arealkoordineringsansvar. Verksmestrene hadde et ønske om at et slikt ansvar også fortsatte etter omstillingen, men ble ikke hørt. Dette medførte en opplevelse av manglende medbestemmelse og egenkontroll
- Når det gjelder kunstnerisk utviklingsarbeid, må det jobbes langsiktig. Kunstnerisk virksomhet er kostbar og medfører behov for mye penger. Skal KMD være konkurransedyktig, bør vi ha ressurser til prioriteringer i forhold til NFR, EU osv.

Oppsummering av hovedpunkter fra intervjuene

- Fakultetet har mye kompetanse, men det kreves en del «oversetterjobb». Det bør tas noen administrative strukturelle grep med en forventningskalibrering som inkluderer en sortering relatert til hvem gjør hva, med andre ord større rolleklarhet.
- Det er behov for en økt forståelse mellom administrativt og vitenskapelig/kunstnerisk ansatte der målet er å dele kunnskap og anerkjenne hverandres kompetanse i større grad enn i dag. Her er for mye «silotenking».
- Det at to av instituttene er samlokaliserte, er noe av det som har bidratt til å muliggjøre den valgte modellen. Koordinatorene må her krediteres, de har tatt ansvar for mye gråsoneproblematikk. Det er imidlertid utfordrende å ikke ha tydelig mandat for disse rollene.
- Når man nå rekrutterer instituttledere på førstekompetanse/professornivå, vil den faglige legitimiteten øke, men dette vil også medføre et økt behov for administrativ støtte. Man kan her

tenke seg flere modeller f.eks en felles administrativ støtteperson, en administrativ støtteperson til hvert av instituttene eller til hvert hus.

- Det bør generelt gjøres noe med strukturene i administrasjonen. Det gjelder eksempelvis produksjonsbiten som pr i dag ikke er riktig dimensjonert. Denne bør økes og kanskje legges under studieadministrasjonen.
- Når det gjelder forskerutdanningen, kunne denne vært lagt inn under studieadministrativ enhet, mens forskningsadministrasjon kunne vært under forskningsadministrativ enhet og økonomi.
- Man bør i større grad avklare dagens koordinatorrolle. Bør kanskje diskutere en turnusordning når det gjelder administrative støttefunksjoner, eksempelvis av HR-funksjonene.
- Med hensyn til kompetanseheving bør det tas en gjennomgang der fakultetets kritiske kompetanseområder grundig defineres. Det er blant annet et behov for erfarne førstekonsulenter med hensyn til «tung» forvaltningskompetanse og god rolleforståelse (hvem gjør hva).
- Det er viktig å beholde en administrasjon som har fokus på kunstnerisk og utøvende virksomhet og en forståelse av at det her ikke alltid er to streker under alle svar.
- Folk evner imidlertid å «snu seg rundt», mange har måttet opparbeide saksbehandlerkompetanse og lære nye språklige uttrykk.
- Tenker fakultetet i to dimensjoner - utdanning og kunstfaglig forskning - der vi tar alle normer etc. fra kunstarenaen inn i utdanning. Får vi dette til å gå «i hop» vil få vi gode synergier og også utviklet en felles organisasjonskultur.

Målbildet

Som en avslutning på oppsummeringen av tilbakemeldingene fra intervjuene kan det meldes at mange etterlyser et tydeligere felles målbilde for KMD. I løpet av de første driftsår er det nok naturlig at det ikke har vært kapasitet til å fokusere tilstrekkelig på fellesskapet. Det etterlyses kulturbyggende tiltak og fellesaktiviteter som kan bidra til å bryte ned interne barrierer og skape større grad av samhørighet.

Vedlegg 5: Bemanningsplan KMD

PROSJEKTDATA

INFORMASJON OM PROSJEKTET	DATA
PROSJEKTNAVN	Organisasjonsevaluering, KMD
ANSVARLIG PROSJEKTLEDER (PL)	Janne Marie Solheimslid
PROSJEKTEIER (PE)	Sonja Irene Dyrkorn

1. Formål

Målet med evalueringen er å avdekke styrker og mulige utfordringer ved dagens organiseringen, og på bakgrunn av dette peke på mulige forbedringstiltak innenfor rammene av den vedtatte organisasjonsmodellen. Evalueringen skal ta utgangspunkt i kartlegging av administrasjonens innsats og ressursbruk i dag, samt gi en vurdering av hvorvidt dimensjonering av ressursene og organisering av oppgavene er riktig ut i fra de oppgavene som administrasjonen som helhet skal dekke.

Styringsgruppen vil på bakgrunn av arbeidsgruppens svar på mandatet gi sine anbefalinger universitetsdirektør og fakultetsstyret.

2. Bakgrunn

I 2017 ble KMD etablert som nytt fakultet ved UiB gjennom en virksomhetsoverdragelse av Kunst og designhøyskolen i Bergen (KHiB) fusjonert med Griegakademiet – Institutt for musikk som tidligere lå under Det humanistiske fakultetet.

Fagmiljøene innen kunst og design ble samlokalisert i et nytt bygg, spesialtegnet for virksomheten av Snøhetta.

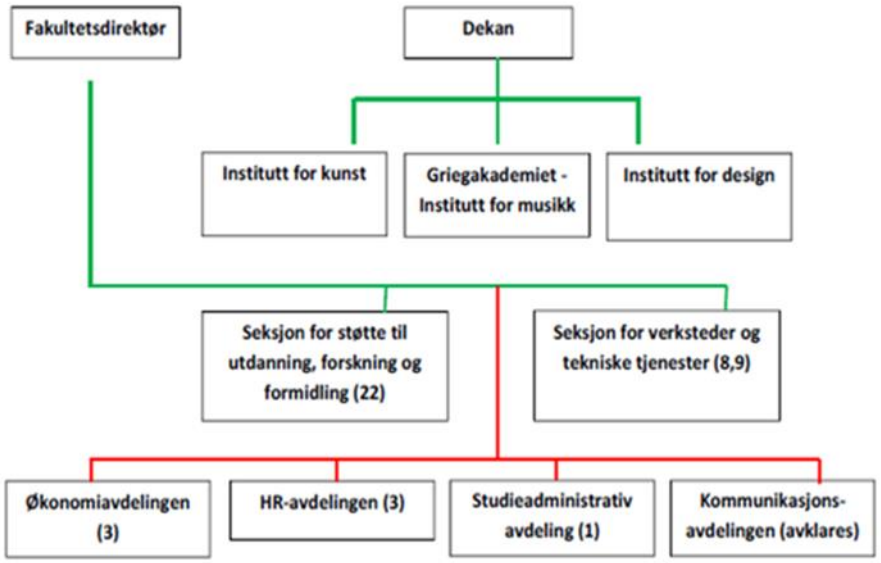
KMD ble administrativt organisert i to seksjoner;

- Seksjon for støtte til utdanning, forskning og formidling
- Seksjon for verksted og tekniske tjenester

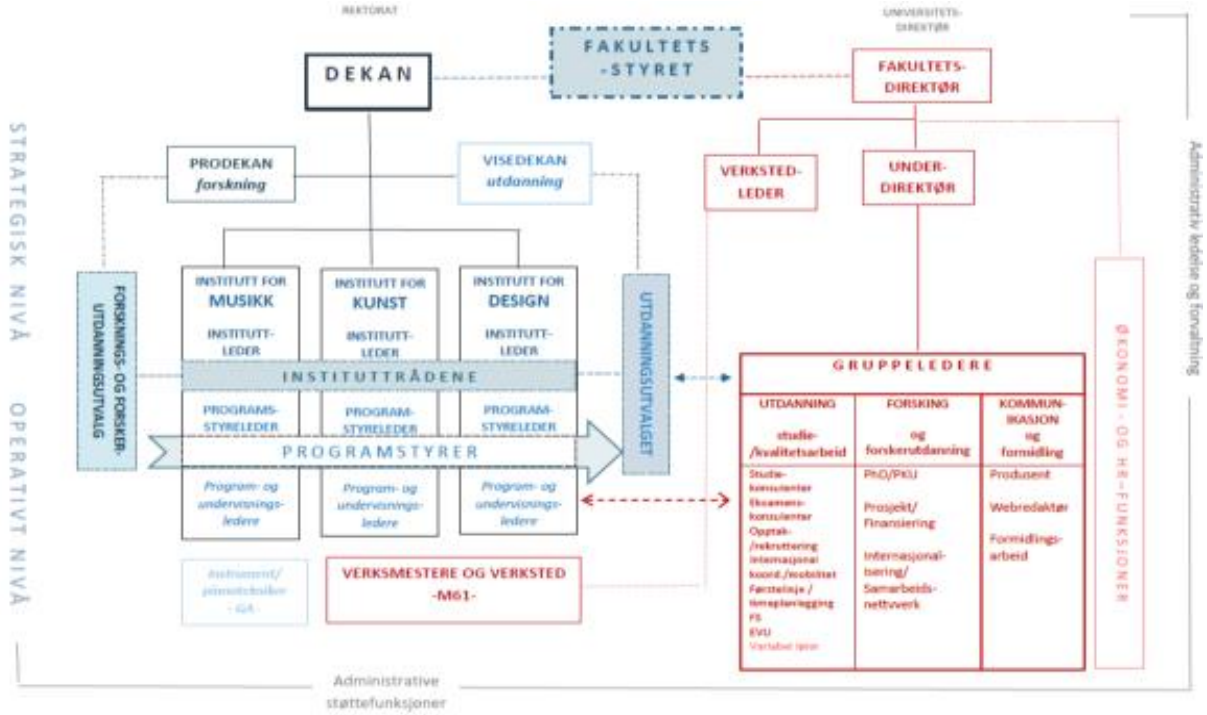
HR- og økonomifunksjoner ble i sin helhet avtalt levert fra sentraladministrasjonen, blant annet gjennom medarbeidere med arbeidsted ved KMD. Dette skulle lette tilgangen på standardiserte prosesser (herunder verktøy og maler), samt og gi de ansatte tilgang på et større fagmiljø innenfor sine respektive felt.

Et utvalg studieadministrative funksjoner og noen kommunikasjonsfunksjoner ble avtalt levert fra sentraladministrasjonen gjennom medarbeidere med arbeidssted ved KMD.

KMD har gjort noen endringer som beskrives godt gjennom endring av organisasjonskart fra 1.1.2017:



Til dagens kart pr 1.7.2018:



3. Mandat

Evalueringen vil bygge på erfaringer KMD har gjort gjennom snart to driftsår med tanke på:

- Dimensjonering av administrative ressurser på ulike administrative fagfelt
- Kompetanse
- Fakultetets særbehov

Man ønsker å belyse hva organisasjonen trenger for å:

- Oppnå en formålstjenlig organisering av tjenester og funksjoner ved fakultetet som er tilpasset universitetets strategi og kjernevirksomhet. Med andre ord; å være godt tilpasset behovene (funksjoner, ressurser, organisering) og med kompetanse tilpasset oppgavene.
- Styrke samspill, arbeidsdeling og informasjonsflyt ved fakultetet og mot sentraladministrative enheter for å oppnå kvalitet og effektivitet i tjenestene.

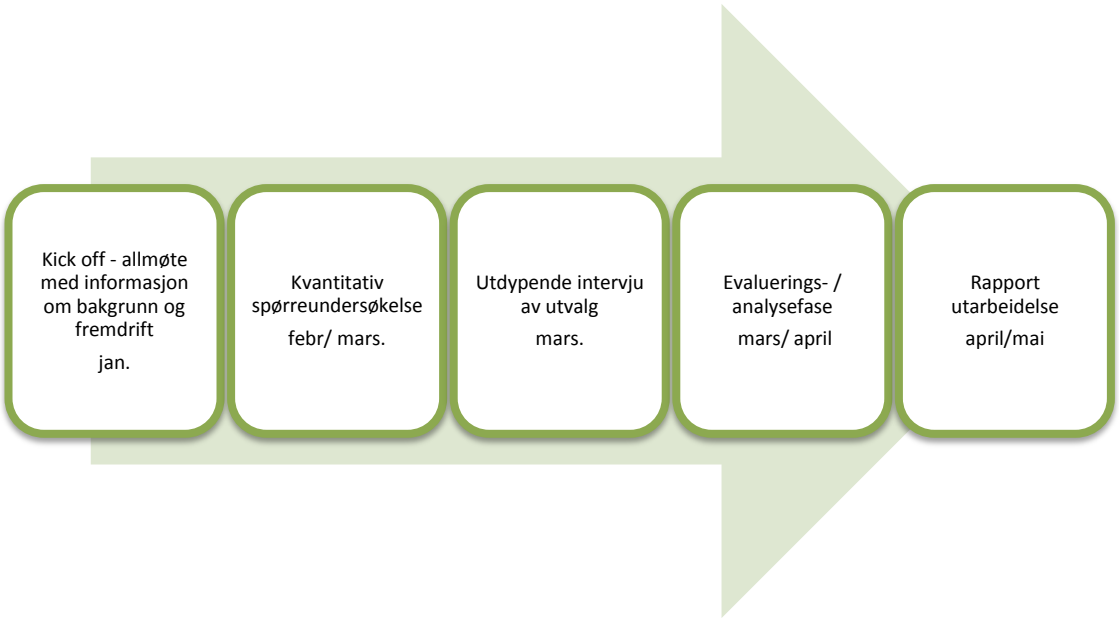
4. Organisering av evalueringen

Evalueringen organiseres som et prosjekt med HR direktør som eier.
Prosjektet organiseres med en styringsgruppe og en arbeidsgruppe.

Styringsgruppe:
Avdelingsdirektør Sonja Dyrkorn (leder), fakultetsdirektør Synnøve Myhre, avdelingsdirektør Kari Fuglseth, kontorsjef Sven-Egil Bøe, hovudverneombud ved KMD Fredrik Salhus og tillitsvalgt Toril Ivarsøy.

Arbeidsgruppe:
Seksjonsleder Janne Marie Solheimslid (leder), seniorrådgiver Vidar Lithun, seniorrådgiver Øivind Skaar, seniorrådgiver Hilde Skare, ass. fakultetsdirektør Eli Neshavn Høye, seniorrådgiver Tone Bergan, seniorrådgiver Ingve Bergheim og førstekonsulent Silje Marie Bjerkeng (sekretær).

Figur. 2 Fremdriftsplan



5. Metode

Kvantitativ undersøkelse (spørreskjema)
Målgruppe: Alle ansatte ved KMD

Tidsramme: Februar/ mars 2019

Kvalitativ undersøkelse (intervjuer)
Semistrukturerte intervjuer med styrt utvalg
Tidsramme: Mars 2019

Utover dette vil man støtte seg til eksisterende nøkkeltall, aktuell dokumentasjon og øvrige erfaringer.

6. **Rapportering**

Prosjektgruppen rapporterer til styringsgruppen:

4. januar kl. 13.00 – 14.30	Gjennomgang spørreskjema kvantitativ spørreundersøkelse
	Gjennomgang spørreskjema intervju
7. mars kl. 09.00– 10.00	Gjennomgang resultat av spørreundersøkelse (avlyst, presentasjon lagt i Teams.)
27. mars kl. 08.30 – 09.30	Førebels resultat/ analyser
7. mai kl. 08.00 – 09.00	Første utkast til rapport

Oppdatert rapportering til styringsgruppa (20190326)

Kommunikasjon i prosjektet blir fortløpande vurdert og rapportert i styringsgruppemøtene. Arbeidsgruppa vil utarbeide kommunikasjonsplan for rapportering til universitetsledelsen, fakultetsstyret, FU og berørte tilsette.

Evaluering av bemanningsplan ved KMD

Oppsummering.

Dokumentet er et bilde på hvordan opprinnelig bemanningsplan har fungert, og hvilke justeringer vi har måttet gjøre i perioden fra sommeren 2017 til dags dato. Vi ser to hovedutfordringer:

- Et tydelig behov er en stab- og koordinator funksjon opp mot instituttlederne særlig. De trenger en funksjon som kan bistå de mye tetter i oppfølging av saker opp mot de sentraliserte funksjoner men også i forhold til generell drift.
- For lite kapasitet for gruppe til støtte til utdanning.

Bemanningsplan slik den var per 01.01.17.

Bemanningsplanen tar utgangspunkt i føringer fra fase 2, med særlig vekt på følgende punkt:

- Alle administrative tjenester på fakultetet legges til fakultetsnivået, med ansvar for støtte til institutter og fagmiljø.
- Ny fakultetsadministrasjon justeres for oppgaver som faller bort som følge av at Kunst- og designhøgskolen sammen med GA skulle etablerer et nytt fakultet og ikke lenger være tilhørende ved to institusjoner

.

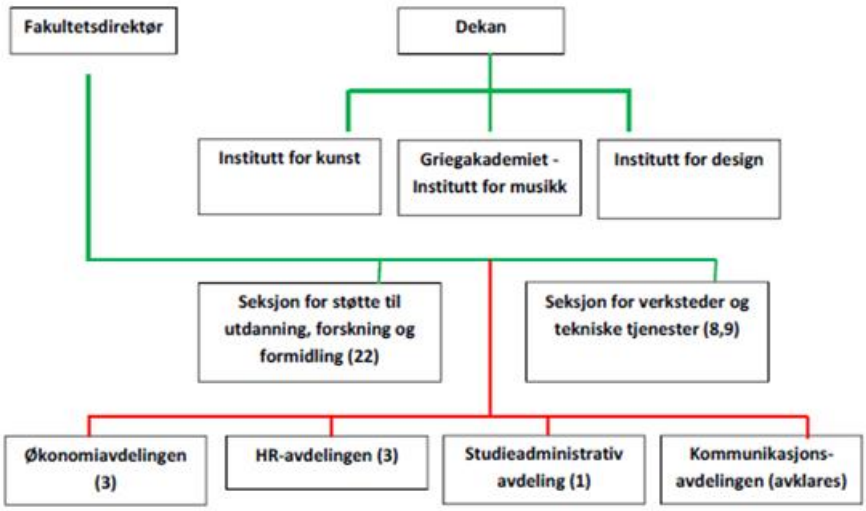
Dimensjonering av administrative støttefunksjoner innenfor økonomi, HR, utdanning og forskning må ses i lys av fakultetets samvirke med universitetets administrative fellesfunksjoner. Fakultetet vil ha betydelig behov for fagnære kommunikasjonstjenester, og organisering av disse må løses ut fra dette behovet.

Tjenester knyttet til IT, eiendomsdrift, bibliotek og arkiv ble i fase 2 bestemt lagt til sentrale avdelinger og disse tjenestene er ikke tatt med i denne bemanningsplanen. I Universitetsstyret 25.august ble organiseringen av det videre arbeidet vedtatt.
Planen beskriver også stillinger som er lagt til sentraladministrative avdelinger, med arbeidssted ved fakultetet. Den tar utgangspunkt i at fakultetet har to studiesteder fra sommeren 2017: Møllendal og Nygård skole.

Organisering av de administrative og tekniske tjenestene for fakultetets tre institutt.
Det ble foreslått en organisasjonsmodell som gir fakultetsadministrasjonen to seksjoner: Seksjon for støtte til utdanning, forskning og formidling og Seksjon for verksteder og tekniske tjenester. Hensikten med denne organiseringen er:

1. å etablere relevante, fagnære støttefunksjoner og gode arbeidsfellesskap
2. å legge til rette for samarbeid på tvers av fagmiljø og støttefunksjoner
3. å bidra til strategisk styring og ledelse av fakultetet og institutter

Figur1.
Organisasjonskart fra den opprinnelige bemanningsplan



Funksjoner knyttet til HR og økonomi ble organisert fra UiBs sentraladministrative avdelinger (hhv HR-avdelingen og Økonomiavdelingen) i arbeidsfellesskap med fakultetsadministrasjonen for øvrig.

Funksjonene skulle ha tilstedeværelse på begge studiesteder, etter en nærmere fastsatt ordning. Det har vært vanskelig å gjennomføre i praksis.

Kommentar.

Det som er påfallende i modellen og bemanningsplanen er at hverken fakultetsstyre eller instituttråd er tegnet inn i organisasjonskartet, og det er heller ikke beskrevet hvilken funksjon som skal ha en slik stabsfunksjon opp mot fakultetsstyret og instituttrådene.

Endringer som ble gjort i bemanningsplan høsten 2017

I etablering av et nytt fakultet i et nytt bygg med en utstyrstung infrastruktur, så vi raskt behov for en egen HMS- koordinator som kunne bistå ledelsen i å følge opp HMS- arbeid, og få på plass rutiner og gjeldende systemer tilpasset KMD sin aktivitet.

Et av de første endringene vi måtte iverksette var å frikjøpe i personalkonsulent i 50 % for å fungere som HMS- koordinator ved KMD.

I forbindelse med semesterstart 2017, så vi et prekært behov for å styrke gruppen for støtte til utdanning med en eksamenskonsulent knyttet til Griegakademiet sin aktivitet, og senere på høsten en studiekonsulent som håndterte studieprogrammet i musikkvitenskap og PPU. I tillegg brukte vi deler av ekspedisjonsstillingen i Møllendal som avlastning. Senere på høsten prioriterte vi å sette en hel stillingsressurs for å håndtere eksamen og timeplanlegging ved Institutt for kunst og Institutt for design. Timeplanlegging ved KMD er særlig vanskelig å håndtere da UiB sitt timeplansystem langt fra dekker de behovene som vårt fakultet har. I den opprinnelige bemanningsplanen var det kun lagt inn en stillingsressurs til eksamen på hele fakultetet, men med fakultetet sin aktivitet har dette ikke vært mulig å håndtere innenfor

et årsverk og en stillingsresurs. Eksamen/vurdering er i de fleste tilfeller en konsert eller en utstilling, noe som er ressurskrevende både i planlegging og i gjennomføring. Vi har i liten grad mulighet for stordriftsfordeler slik som mange andre fakultet har ved skoleeksamen.

Fakultetet har en stor aktivitet på variabel lønn. Dette var opprinnelig fordelt mellom alle studiekonsulentene, en organisering som var lite hensiktsmessig. Studiekonsulentene har i utgangspunktet en svært bred og omfattende portefølje, og vi så behov for å samle variabel lønn i egne stillingsressurser. Fakultetet har nå etablert en digital løsning for variabel lønn. Vi har enda utfordringer med å få gitt god nok informasjon internt og eksterne om rutiner og regelverk som gjelder for variabel lønn.

Et annet problem er at arbeidskontrakter ikke er på plass i forkant av arbeidsperioden for eksterne fagpersoner som bli engasjert ved fakultetet. Dette skaper mye lokal støy. Her vil det være behov for bedre rutiner som sikrer at arbeidskontrakt er på plass før engasjement starter.

Det brukes i dag i overkant av halvannen stilling for å følge opp variabel lønn, denne stillingsressursen hører til gruppe for støtte til utdanning, og er muliggjort gjennom å øke ressurser og omdisponeringer internt i gruppen. Vi ser det som unaturlig at medarbeiderne som håndterer variabel lønn er en del av gruppe for støtte til utdanning, men slik var det satt opp i den opprinnelige bemanningsplanen, og det er eneste måten vi har kunne finne ressurser til å håndterer dette. Det betyr imidlertid at det ikke er nok ressurser til å håndtere studieadministrative saker.

Tilsvarende som variabel lønn, var EVU- oppgaver fordelt på hele studiekonsulentgruppen. Her har vi foreløpig ikke hatt ressurser å sette av til oppfølging i henhold til den satsingen som ligger i strategien til UiB. Som for variabel lønn, ser vi det ikke hensiktsmessig å ha dette fordelt på alle studiekonsulentene, det vil ikke gi oss det løftet og den satsingen som vi ønsker å få til. Primært ønsker vi å ha en hovedkontaktperson i oppfølging av EVU-aktiviteten ved fakultetet.

Økonomi

Opprinnelig var det satt av en økonomikonsulent (stilling nr.6 i bemanningsplanen) som skulle ha følgende arbeidsoppgaver:

- Veilede ansatte og ledere ved behov
- Generell økonomioppfølging
- Lønnsfaglige vurderinger, bla om oppgaveplikt og reiseregulativ mm
- Attestere reiseregninger, honorarer og annen variabellønn i Personalportalen
- Melde fra om oppretting/aktivisering av timelønnet personale
- Mottak av manuelle bilag for registrering
- Kontroll av bilag/ refusjonskrav
- Føre salgsoppgaver, varesalg, fakturering

Denne funksjonen ble tilbakeført til økonomiseksjonen sentralt uten at fakultetsledelsen var involvert i prosessen. Dette var en av få stillinger som skulle fungere operativt og håndtere variabel lønn som var en mye større oppgave en det fakultetsadministrasjonen var rigget for. Mye av aktiviteten til KMD er avhengig av eksterne fagpersoner i vår aktivitet som f.eks. gjesteforelesere/ inspiratorer, opptaksprøver (intervjuer/portifoliovurdering) i bl.a. utøvende fag. Som beskrevet over, er mye av denne aktiviteten pr. dag løst innenfor gruppe for støtte til utdanning, men dekker oppfølging av mye av aktiviteten til KMD, ikke bare utdanningsfeltet. Vi har dermed måtte bruke av fakultetets administrative ressurser for å få dette til, noe som gjør at vi har fått en mye større portefølje med økonomihåndtering det som lå opprinnelig i planen.

Løsning på at vi manglet breddekompetanse i økonomiseksjonen ble erstattet med at vi fikk tilført en økonomimedarbeider fra sentralt for en periode. Hun har hatt arbeidsted ved KMD 3 dager i uken, hennes kompetanse var til stor hjelp for instituttledere, men også for å få bedre oversikt over behov for flyt i saksgang mellom støtte til utdanning, HR og Økonomiavdelingen. I tillegg fikk hun oversikt over hvordan KMD sin aktivitet kan benytte gjeldende systemer på en bedre måte, og vi fikk tilført mer relevant breddekompetanse gjennom et slikt grep.

Utfordringer i dagens drift

På studiesiden var det ved oppstart høsten 2017 kritisk på flere områder. I tillegg var det fra våren 2017 et stort etterslep spesielt på variabel lønn (svært mange hadde aldri fått honorar eller timelønn), eksamen og håndtering av studieprogrammene i PPU.

Grepene med å gjøre omdisponeringer i studieadministrasjonen gjorde at vi fikk løst en del oppgaver blant annet på eksamen og PPU. Vikaren som ble satt inn på PPU håndterer i dag også bachelorprogrammet i musikkvitenskap (den opprinnelige ressursen gikk til eksamensarbeid og timeplanlegging). Denne ressursen er en av de stillingene som vi ser som helt nødvendig å omgjøre til en fast stilling. Det har vi fått aksept for, og er i gang med rekrutering.

Forskningsadministrasjon

Forskningsadministrasjonen består av en seniorrådgiver og 3 rådgivere. Oppgaven som tilfaller denne gruppen har etter sammenslåingen med UiB endret seg mye og det har vært behov for kompetansebygging intern i gruppen. Flere av gruppemedlemmene har fått helt nye arbeidsoppgaver som de ikke hadde før sammenslåingen. Det har vært utfordrende å få på plass kompetanse på regelverk og prosedyrer samtidig som vi er i en opplæringsperiode og mange skal fases inn i UiB rutiner.

Fakultetet er i prosess med etablering av rutiner for ph.d-løpet, samt etablering av ph.d.- i kunstnerisk utviklingsarbeid (KU). I utviklingen og etableringen av ph.d i KU, har vi hatt behov for å knytte til oss en seniorrådgiver i 40% stilling for å få på plass rutiner og regelverk. Vi skal nå over i en driftsfase, samtidig som vi ønsker å overta de vitenskapelige ph.d kandidatene som faglig hører til Griegakademiet – Institutt for musikk.

Boa- støtte til KMD.

I bemanningsplanen var det opprinnelig en prosjektøkonom tilknyttet KMD, men som hadde arbeidssted ved økonomiavdelingen. Boa- aktiviteten til KMD er foreløpig beskjeden, men vi har ambisjoner om å øke denne inntekten betraktelig de neste årene. Prosjektøkonomen så vi ikke mye til, men vi fikk god hjelp av BOA- teamet til å bygge opp kompetanse i gruppe til støtte for forskningsadministrasjon og økonomiseksjonen. Prosjektøkonomen ble dratt inn til sentral økonomiavdeling, det førte til at BOA- oppgaver ble plassert på de to controllerne som har arbeidsted på KMD men er tilknyttet økonomiseksjonen. Endringen mener vi har ført til en merbelastning på controllere, og gruppe for støtte til forskning.

Gruppe for støtte til formidling

Det har tatt tid å finne ut hvilket behov et samlet fakultet har, og hvordan vi skal synliggjøre vår aktivitet. Instituttlederne hadde nok ønsket seg noe enda mer operativt fra denne gruppen, og vi er enda i en prosess med hvordan vi skal kunne dekke de ønsker som kommer fra instituttlederne. I denne gruppen tilhører også produsentstilling, en stilling som var en hel stillingsressurs ved Griegakademiet, som ble øket opp til 1,5 stilling i et samlet fakultet. Aktiviteten vår er nå meget høy, og behovet for tjenesten etterspurt, noe som gjør at vi allerede er presset på kapasiteten til produsenttjenester for arrangement i Lars Hilles gate

og i Møllendalsveien 61. Mye aktivitet skjer også utenfor ordinær arbeidstid, og timetallet på kapasiteten til produsenttjenesten er dermed begrenset.

Stabsfunksjon råd og utvalg

Ved en sentralisering av administrasjonen har det fremkommet en del utfordringer i tilknytning til råd og utvalg. Studiekonsulentene dekker sekretærfunksjonen i sine respektive programstyrer samt utdanningsutvalg. Gruppe for støtte til forskning dekker funksjoner i programstyret for ph.d og forskningsutvalg.

I oppstarten av fakultetet var det ikke planlagt hvordan sekretærrollen mot instituttråd og instituttlederne skulle håndteres. Vi har derfor måttet bruke av de administrative ressursene fra de ulike gruppene. Det betyr igjen at den kapasiteten som var tenkt til drift av de ulike fagadministrative områdene blir redusert. I tillegg har instituttlederne behov for mer direkte administrativ støtte for å ta ut kompetanse og kapasitet i fellesadministrasjonen. Instituttlederne sier at det blir umulig å ha oversikt over hvem de skal forholde seg til i de enkelte sakene. I dag sitter instituttlederne med en stor administrativ portefølje på et detaljnivå som ikke er hensiktsmessig. Slik stillingene er i dag, vil den neppe være attraktiv når vi skal rekruttere nye instituttledere allerede i 2019.

Den administrative ressursen som HF-fakultetet brukte i administrasjon av Griegakademiet ble ikke videreført i sammenslåingen, og er således en ressurs som har tilfalt HF. GA fikk ikke noen resurser med seg fra HF inn i KMD.

KhiB avga ressurser til UiB sentralt på lønn (1. årsverk), eiendomsavdelingen (tre årsverk). Et årsverk ble tilbakeført august 2017 fra EIA til nybygget i Møllendalsveien 61, det ikke lot seg gjennomføre å følge opp drift av bygg gjennom en sentralisert tjeneste. Avfallshåndtering, vedlikehold i forbindelse med utstillinger, oversikt over lagerplass og generell rydding av store fellesarealer er oppgaver vi er helt avhengige av i den daglige driften.

Arealkoordinator

De bygningsmessige utfordringene til Griegakademiet i Lars Hillesgt og Møllendasveien 61 krever mye oppfølging på hver sin måte. Gammelt bygg med sine utfordringer og nytt bygg med etablering av rutiner og fellesbruk i et bygg som eies av Statsbygg. Det siste halve året har fakultetet hatt et brukerutvalg i M61 som har tatt stiling til stort og smått av brukerutfordringer i bygget. Vi er nå i prosess med å få etablert et brukerutvalg med tilsvarende funksjon i Lars Hilles gate 3.

Fakultetsstyret har allokert avsetning på 2019 budsjettet til en 50 % arealkoordinator som kan bistå instituttledere og fakultetsledelse i å følge opp de bygningsmessige forholdene lokalt, og bistå instituttleder på Griegakademiet særlig, men også bistå i oppfølging av arbeidsgruppe for et nytt bygg til Griegakademiet.

Studieadministrativ resurs til kvalitetsutvikling fra SA

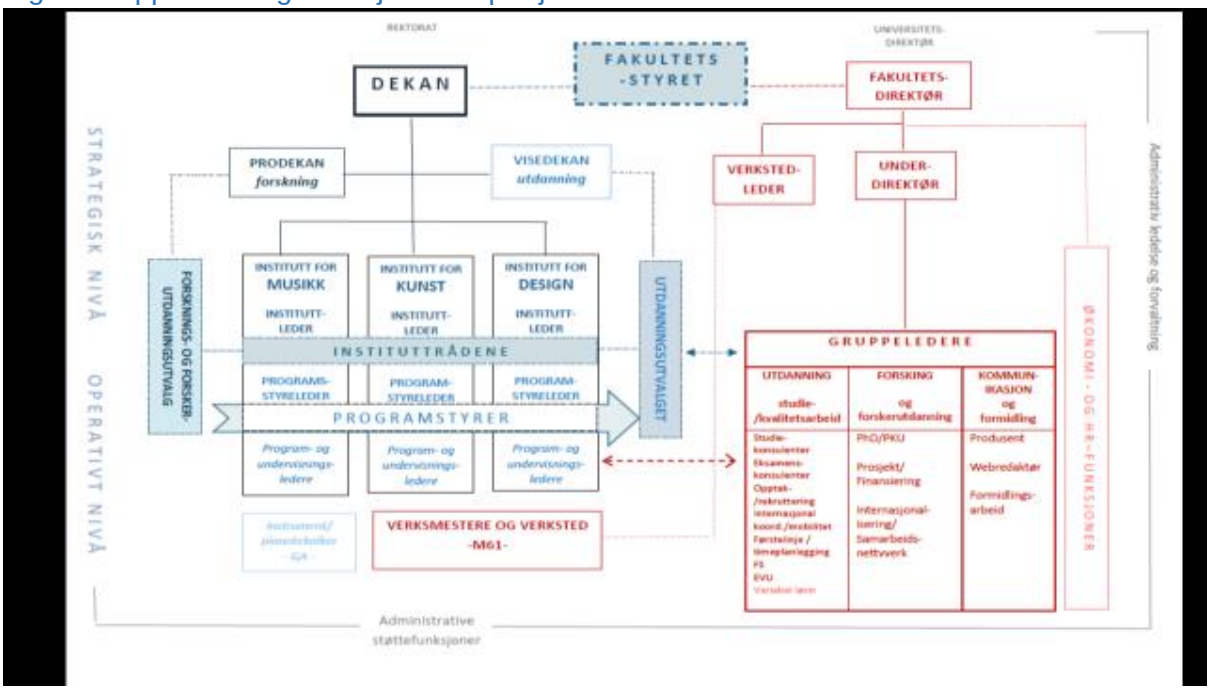
Fakultetet har i tillegg kunne disponert en ressurs som har vært allokert ved studieadministrativ avdeling. Erfaring fra det første året i full administrativ drift, viser at det har vært uavklart rollefordeling og forventinger mellom fakultetet og Studieadministrativ avdeling i bruken av denne ressursen. Fakultetet har nå en egen oppfølging sammen med Studieadministrativ avdeling for å se hvordan dette kan løses. Også i dette tilfellet prøver vi ut en modell for deling av ressurser, som må tilpasses behovene fakultetet har.

Generelt

Samarbeid på tvers av seksjonene (interne) og mellom interne og HR/Økonomi har vært utfordrende. Det har vært vanskelig å etablere en god nok flyt i arbeidsprosesser der sakene

starter ved KMD og skal følge linjen men i to ulike linjer. En linje går til sentralt nivå, og en i fakultetsdirektøren sin linje. Dette har vært særlig vanskelig for variabel lønn, men også innenfor økonomifeltet har det vært krevende. Det kan synes som medarbeidere med arbeidsted i sentrale avdelinger har hatt behov for å etablere en forståelse av hvordan modellen med KMD skal virke i praksis.

Figur 2. Oppdatert organisasjonskart per juni 2018.



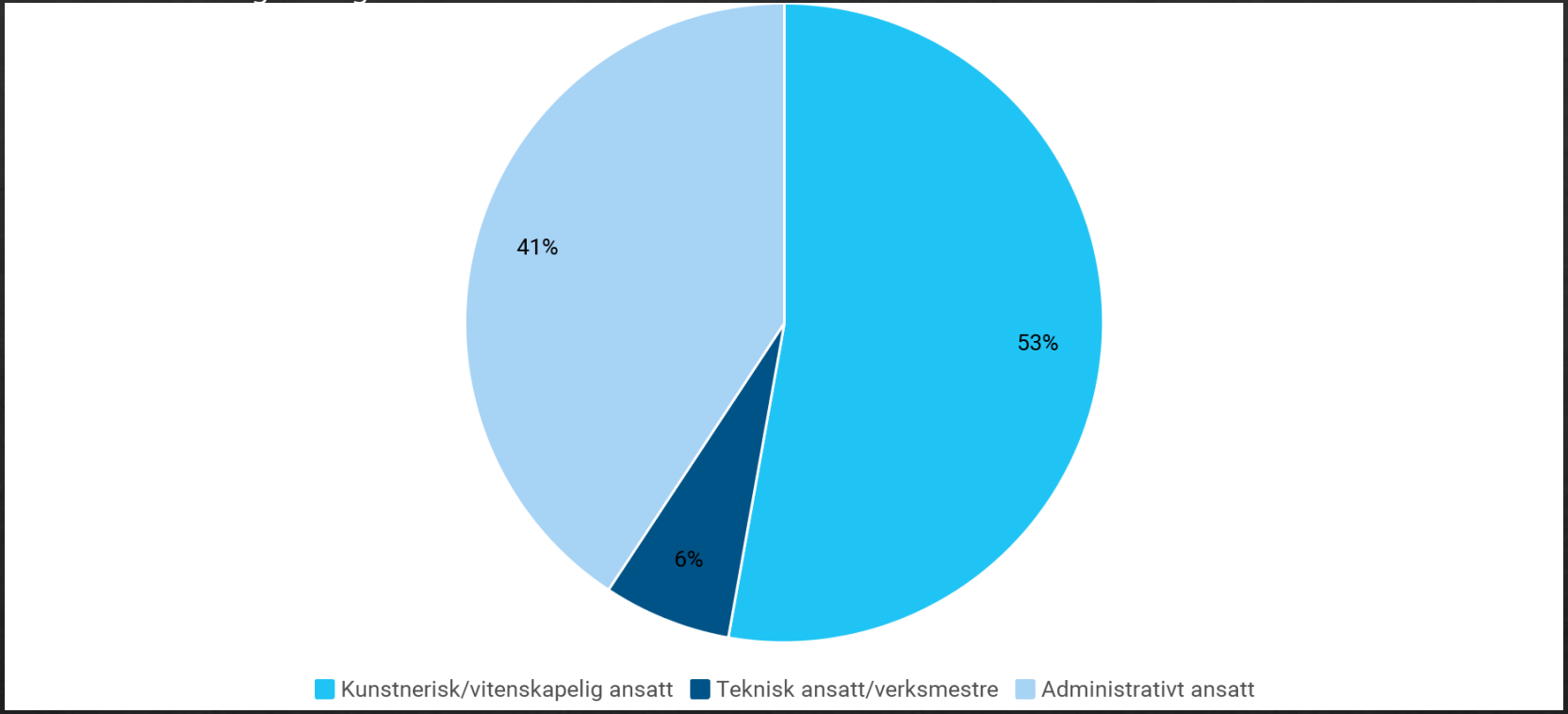
Sluttkommentar.

Selve modellen med sentraliserte tjenester er det ikke grunnlag for å evaluere, men vi må sikre rett dimensjonering, kompetanse og flyt mellom de administrative tjenestene som gagner fagmiljøet og studentene.

Synnøve Myhre	Eli Neshavn Høie
Fakultetsdirektør	Ass. fakultetsdirektør

Sti; alle

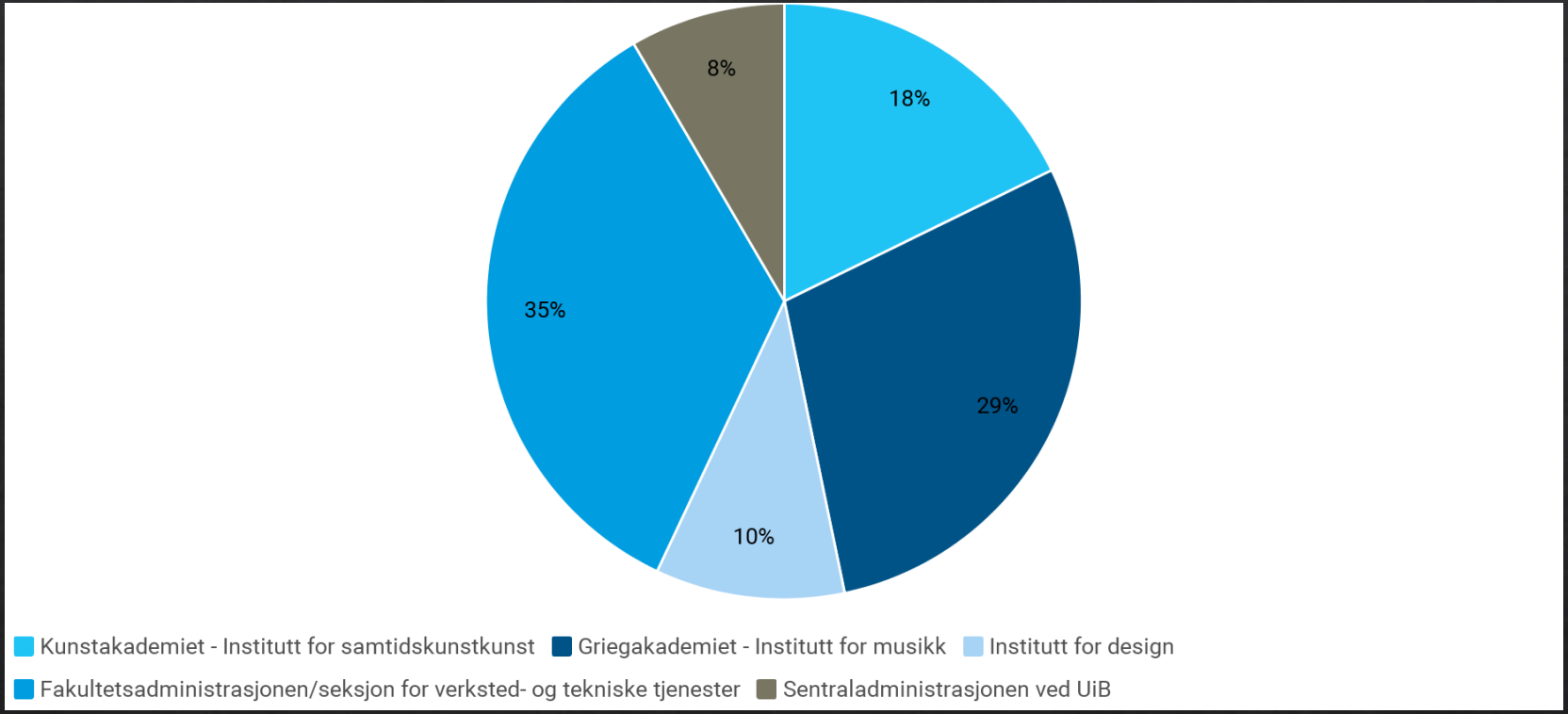
Hva er din stillingskategori?



Internt dokument - UiB

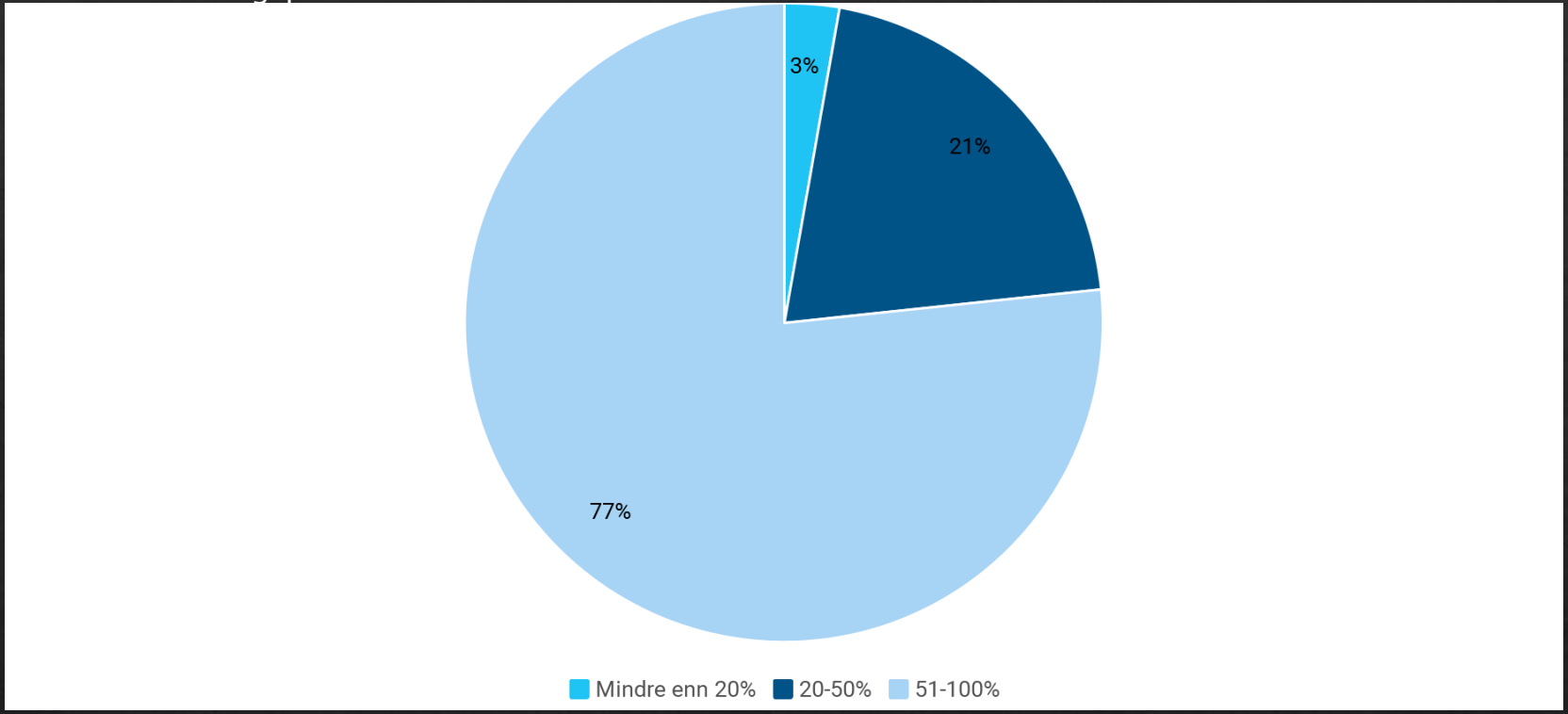
Sti; alle

Hvor er du ansatt ?



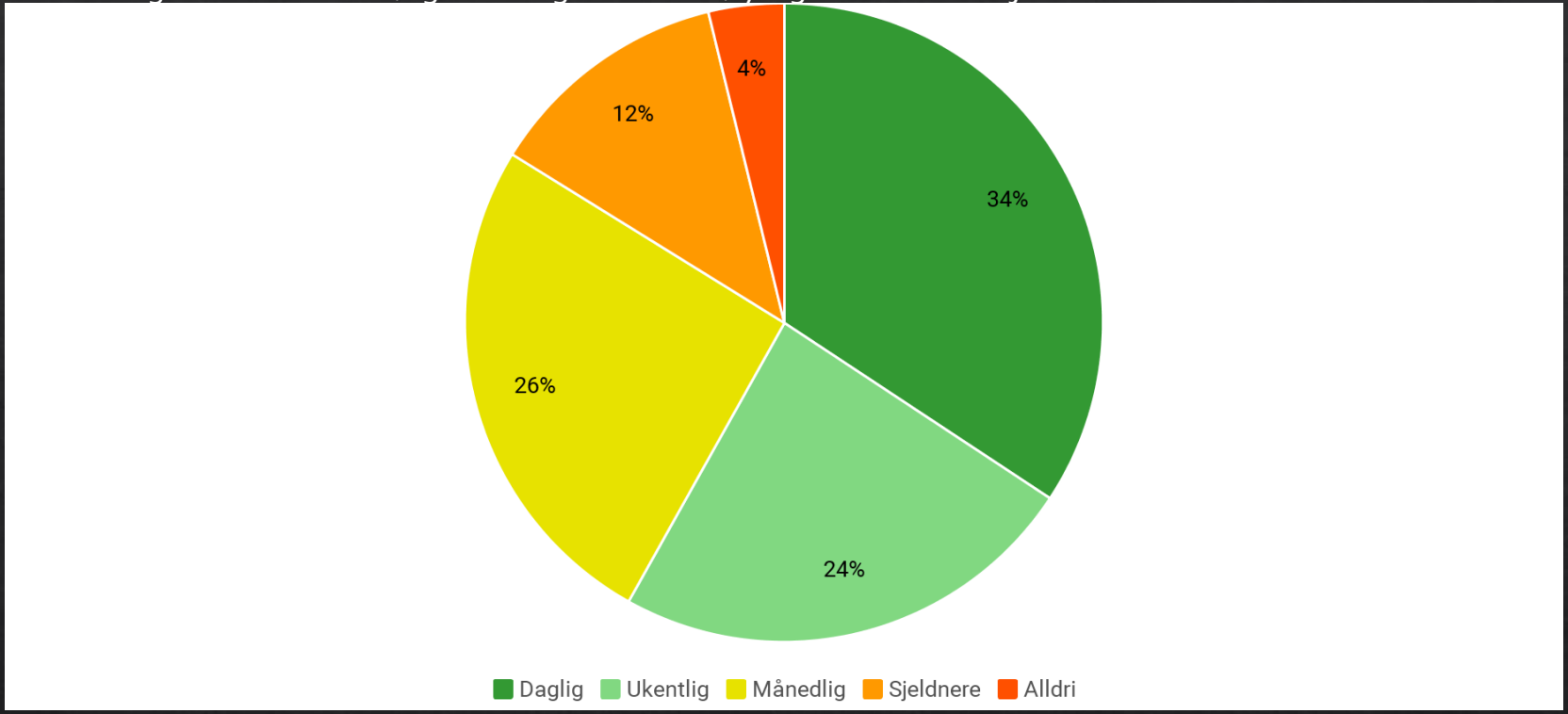
Sti; alle

Hva er din stillingsprosent ?



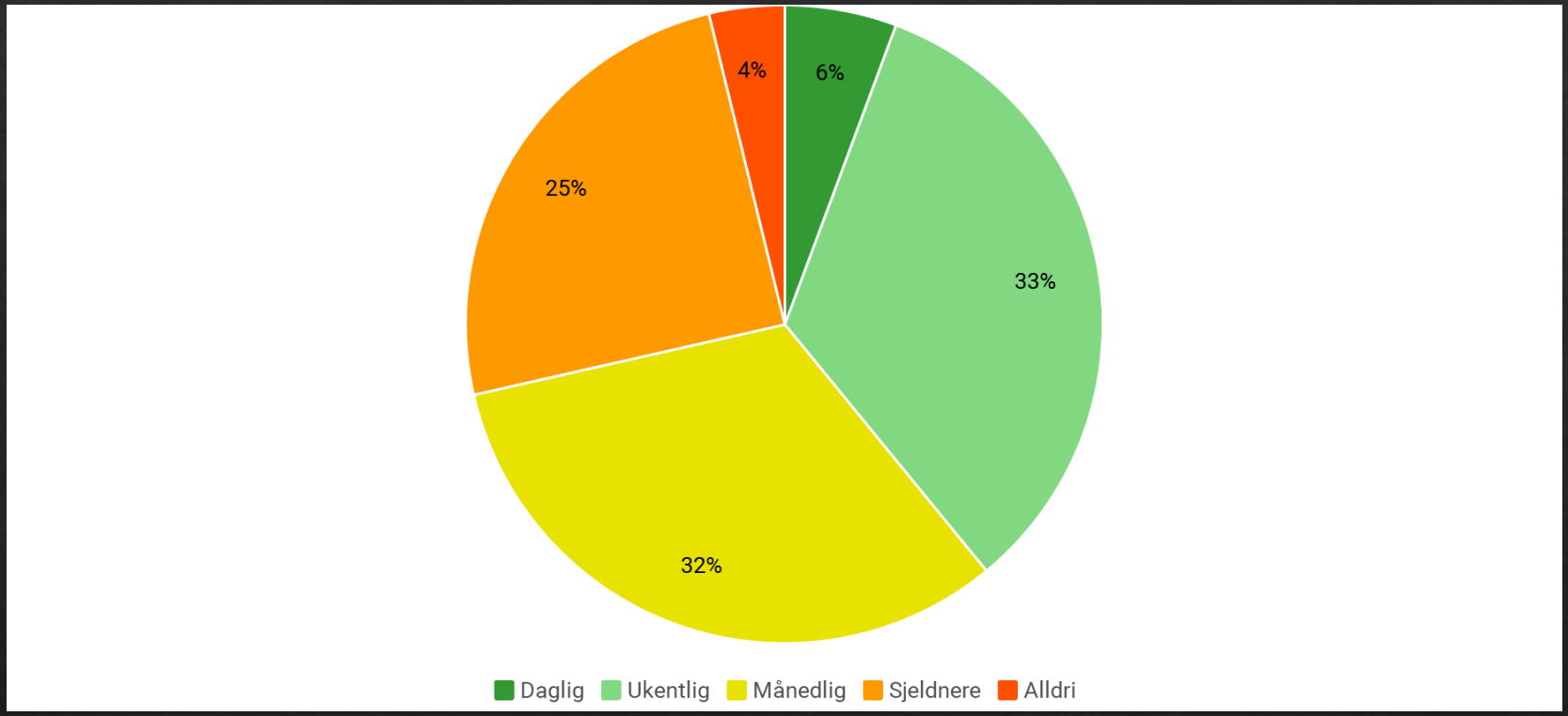
Sti; alle

I hvilken grad bruker du følgende digitale verktøy og kommunikasjonskanaler: - HR Portalen



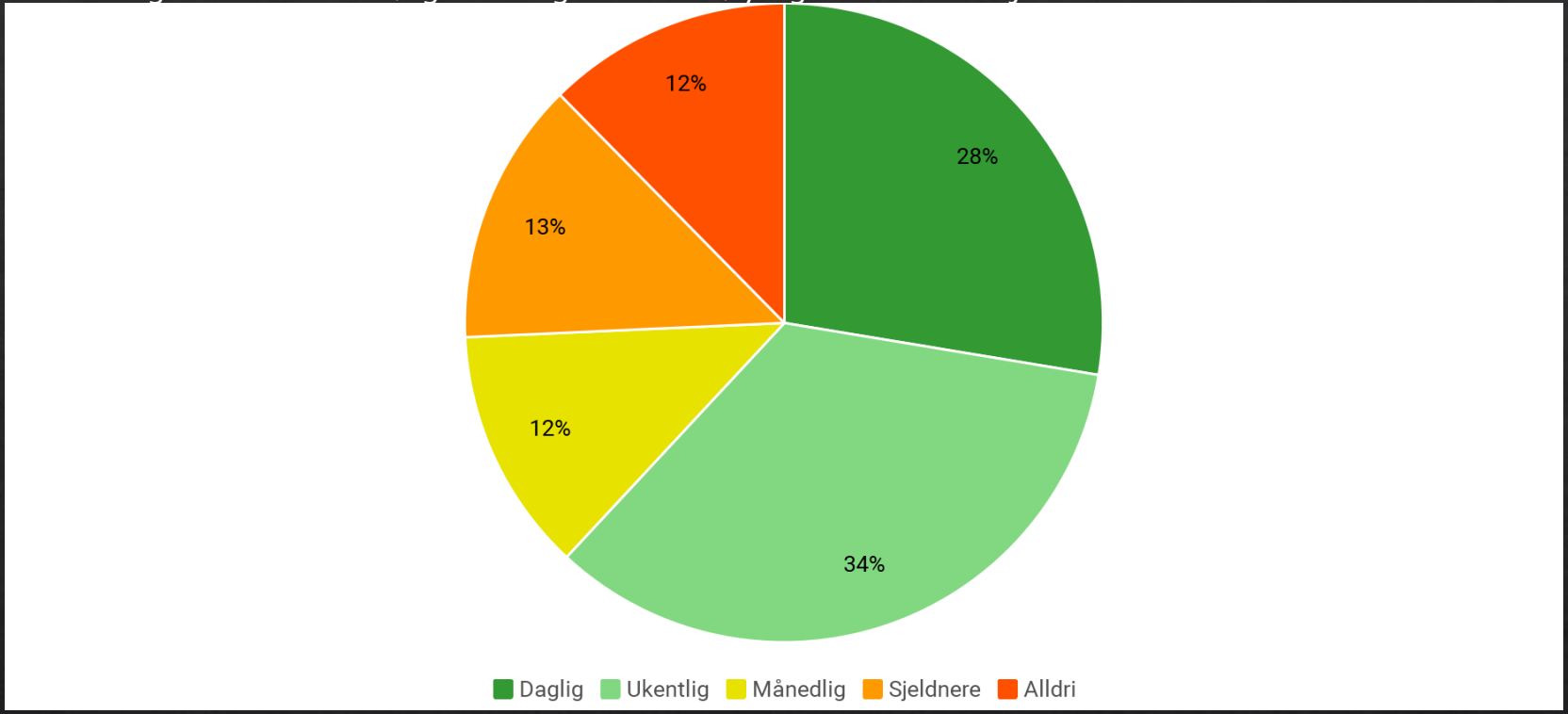
Sti; alle

I hvilken grad bruker du følgende digitale verktøy og kommunikasjonskanaler: - Issuetracker/Brukerstøtte



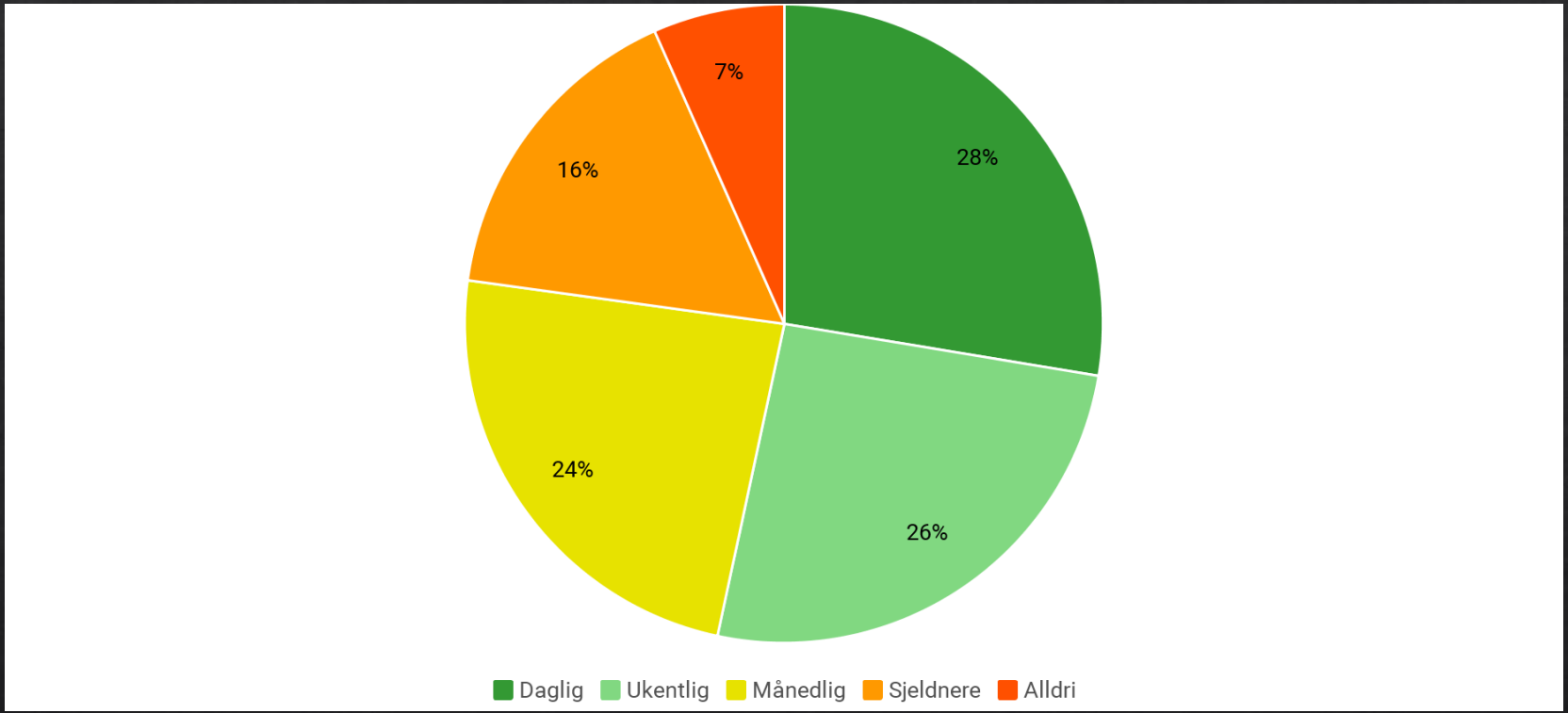
Sti; alle

I hvilken grad bruker du følgende digitale verktøy og kommunikasjonskanaler: - Mitt UiB

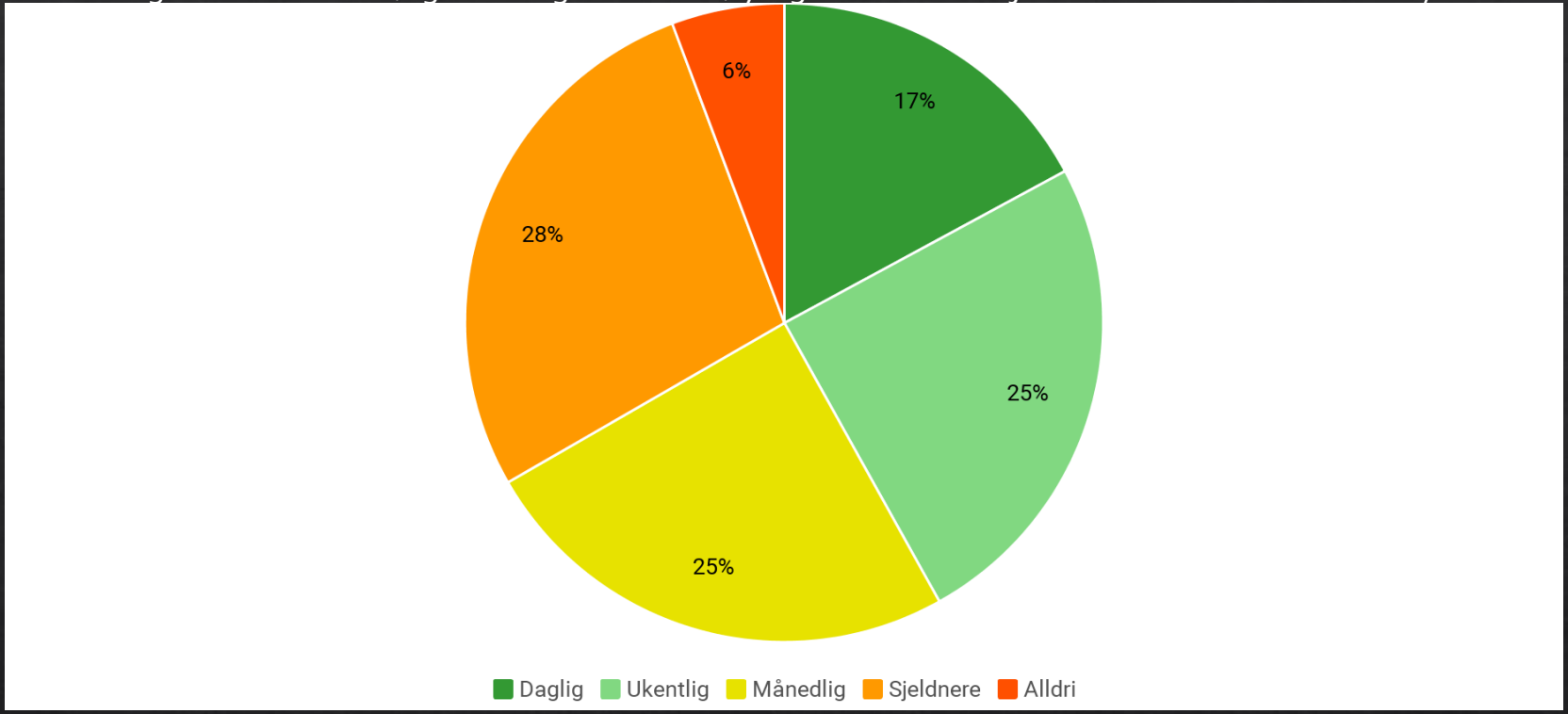


Sti; alle

I hvilken grad bruker du følgende digitale verktøy og kommunikasjonskanaler: - www.uib.no/for ansatte

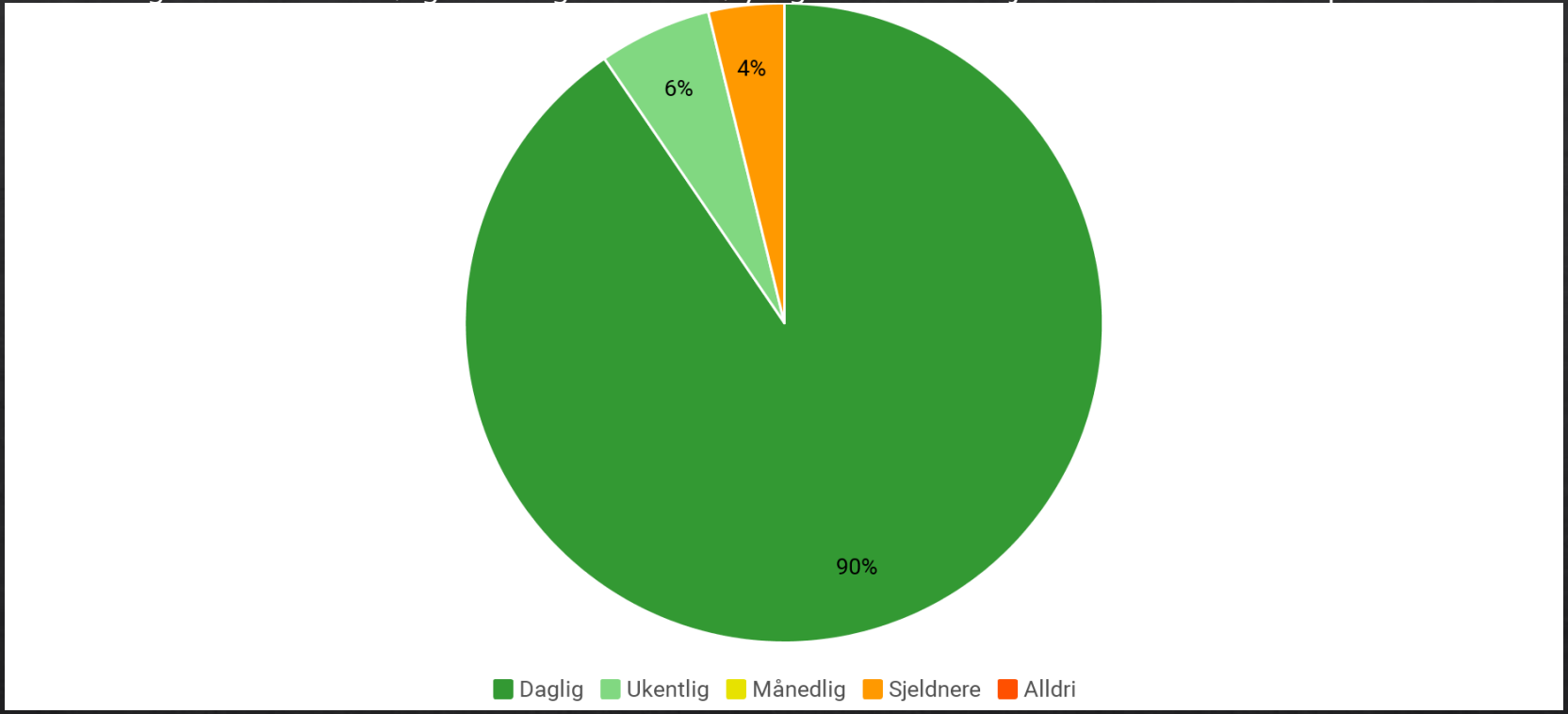


I hvilken grad bruker du følgende digitale verktøy og kommunikasjonskanaler: - www.uib.no/kmd



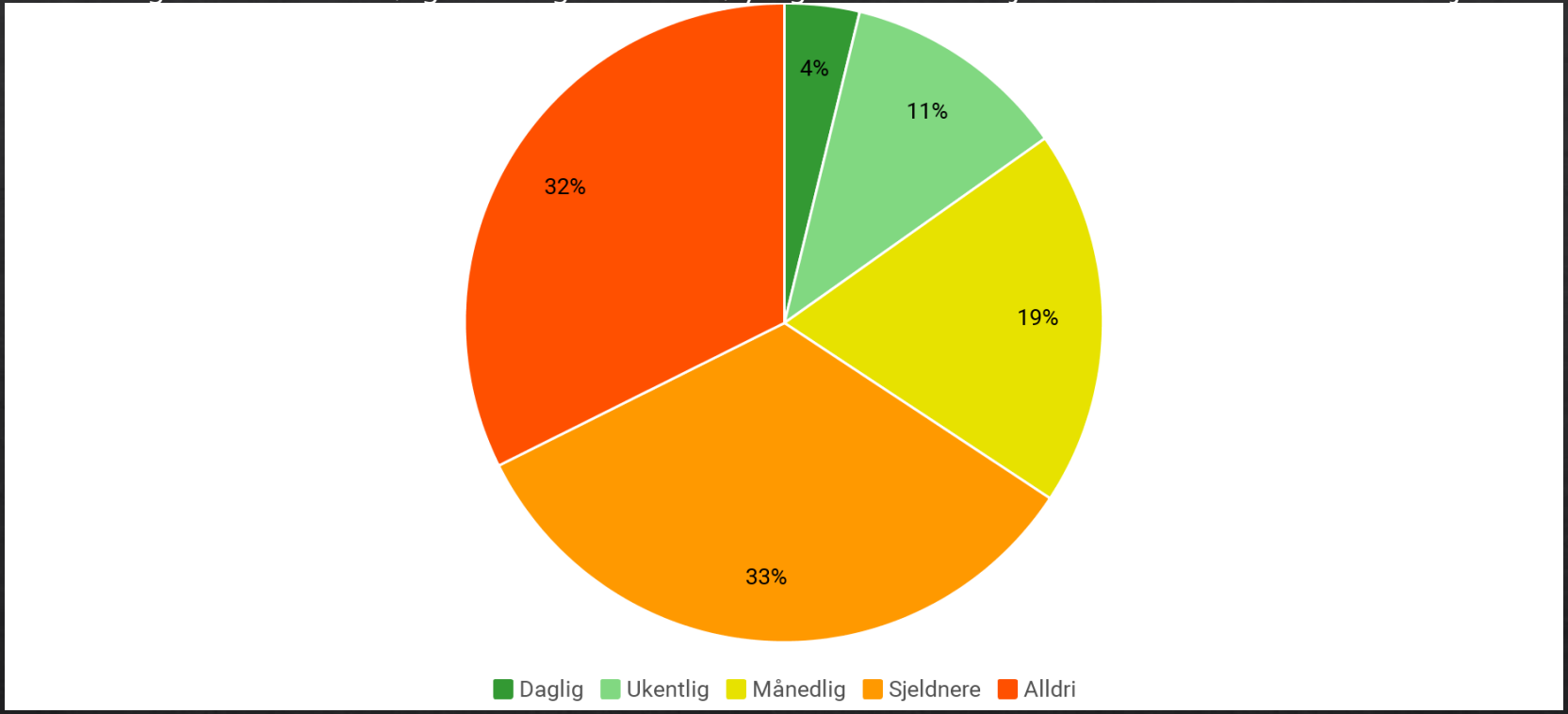
Sti; alle

I hvilken grad bruker du følgende digitale verktøy og kommunikasjonskanaler: - UiB Epost



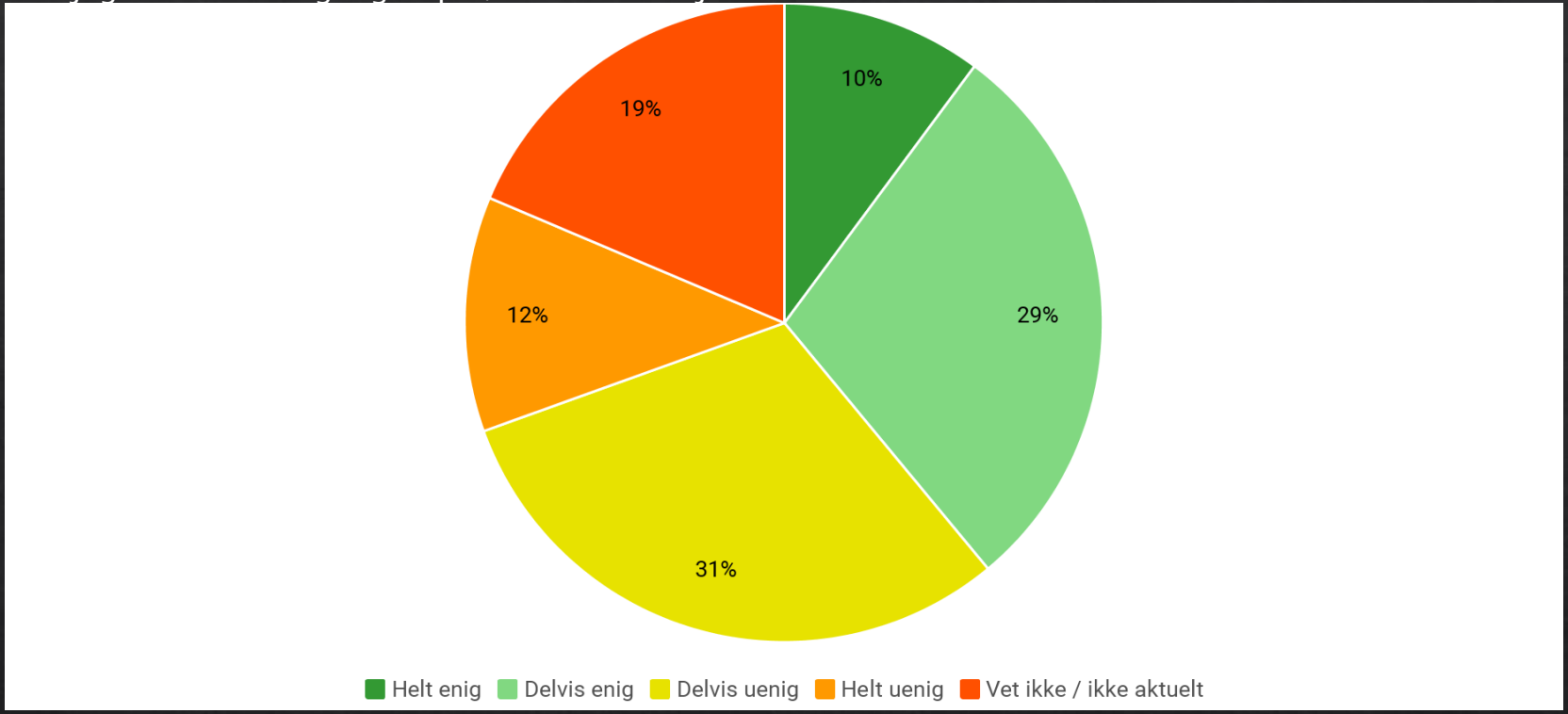
Sti; alle

I hvilken grad bruker du følgende digitale verktøy og kommunikasjonskanaler: - KMD sitt årshjul



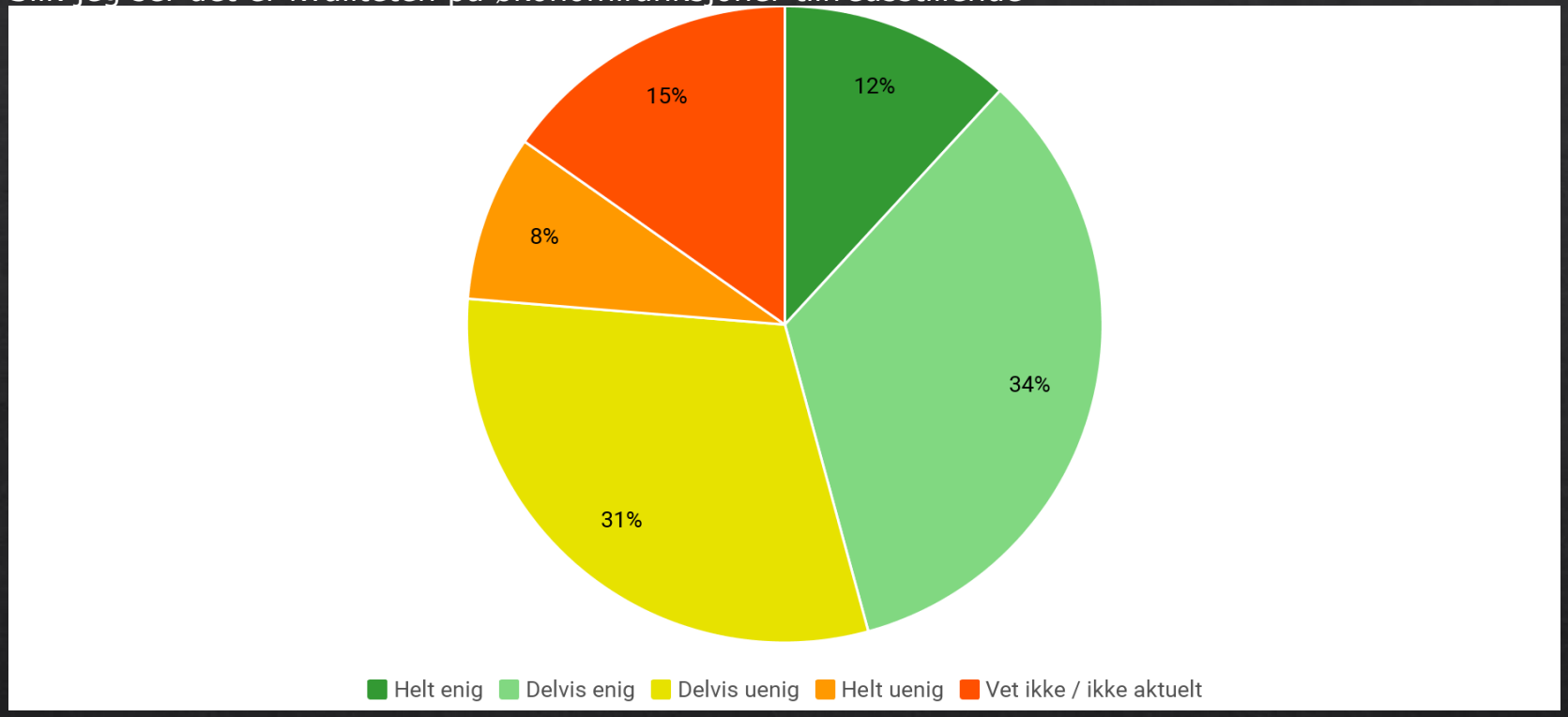
Sti; kunstnerisk/vitenskapelig ansatte

Slik jeg ser det er tilgangen på økonomifunksjoner tilfredsstillende



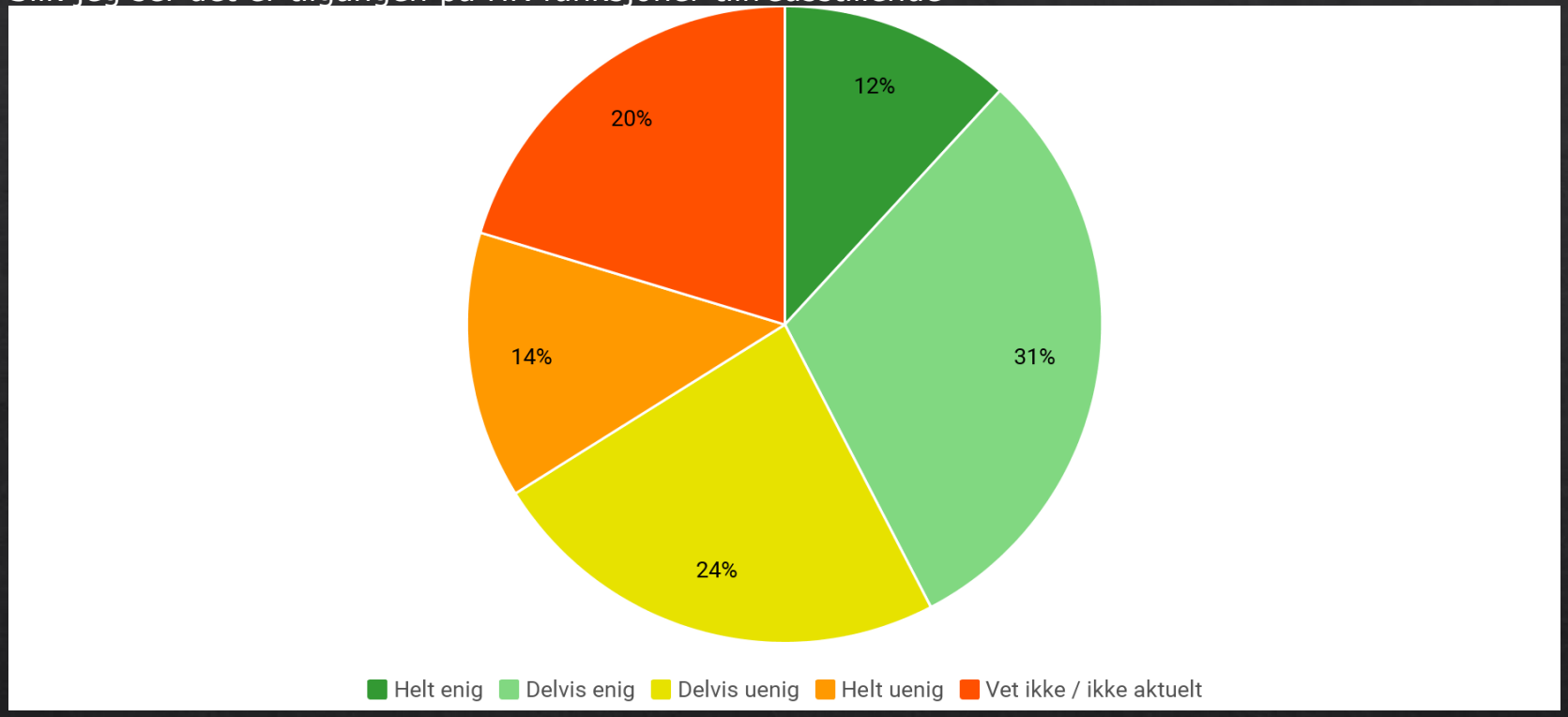
Sti; kunstnerisk/vitenskapelig ansatte

Slik jeg ser det er kvaliteten på økonomifunksjoner tilfredsstillende



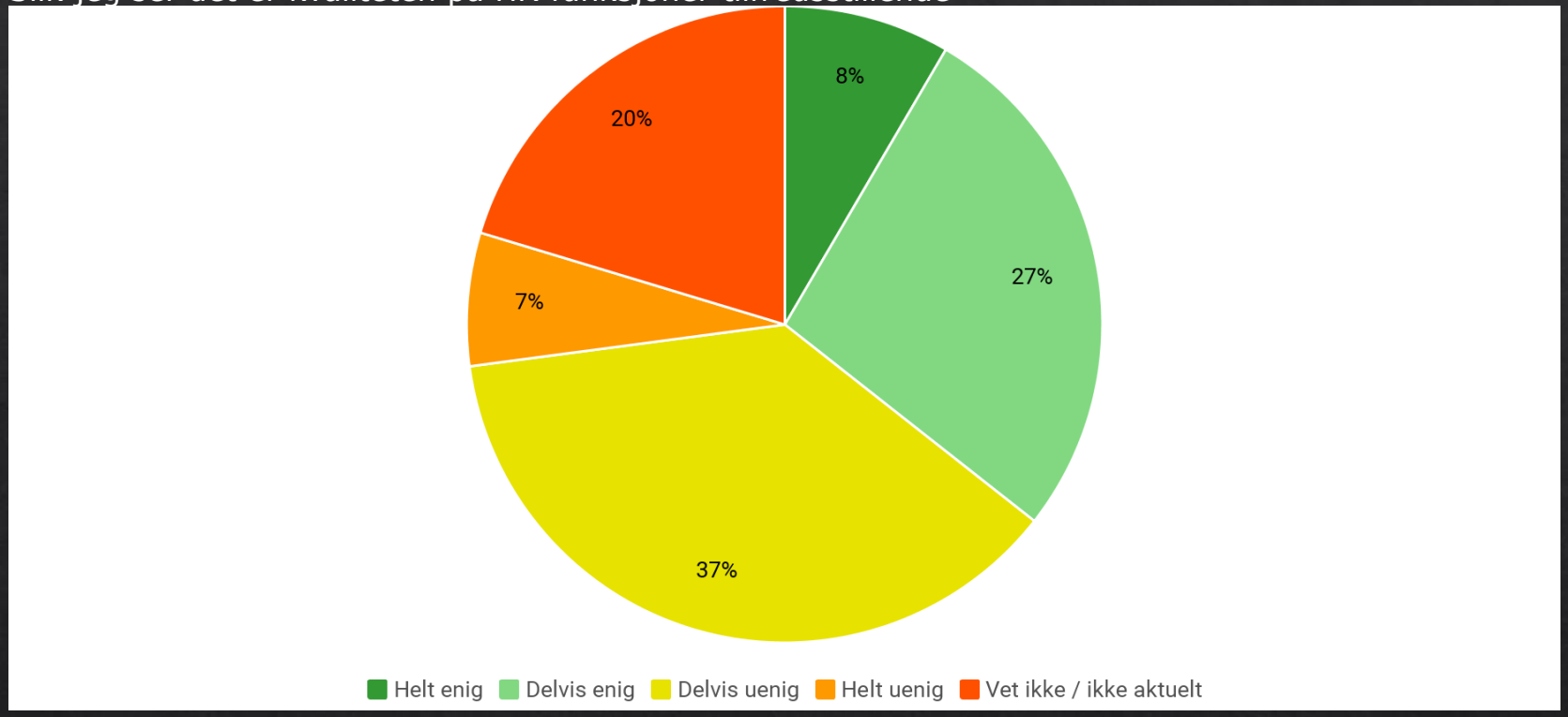
Sti; kunstnerisk/vitenskapelig ansatte

Slik jeg ser det er tilgangen på HR-funksjoner tilfredsstillende



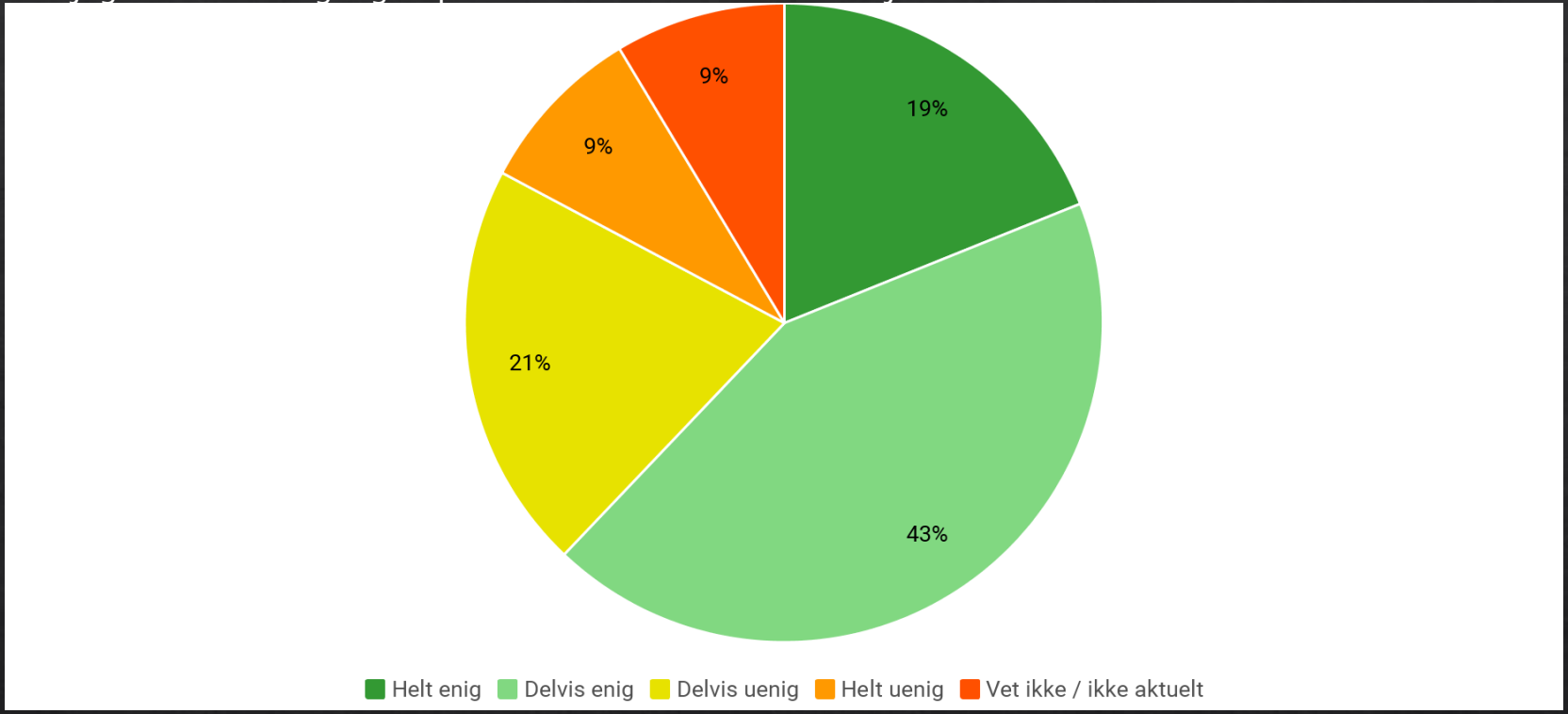
Sti; kunstnerisk/vitenskapelig ansatte

Slik jeg ser det er kvaliteten på HR-funksjoner tilfredsstillende



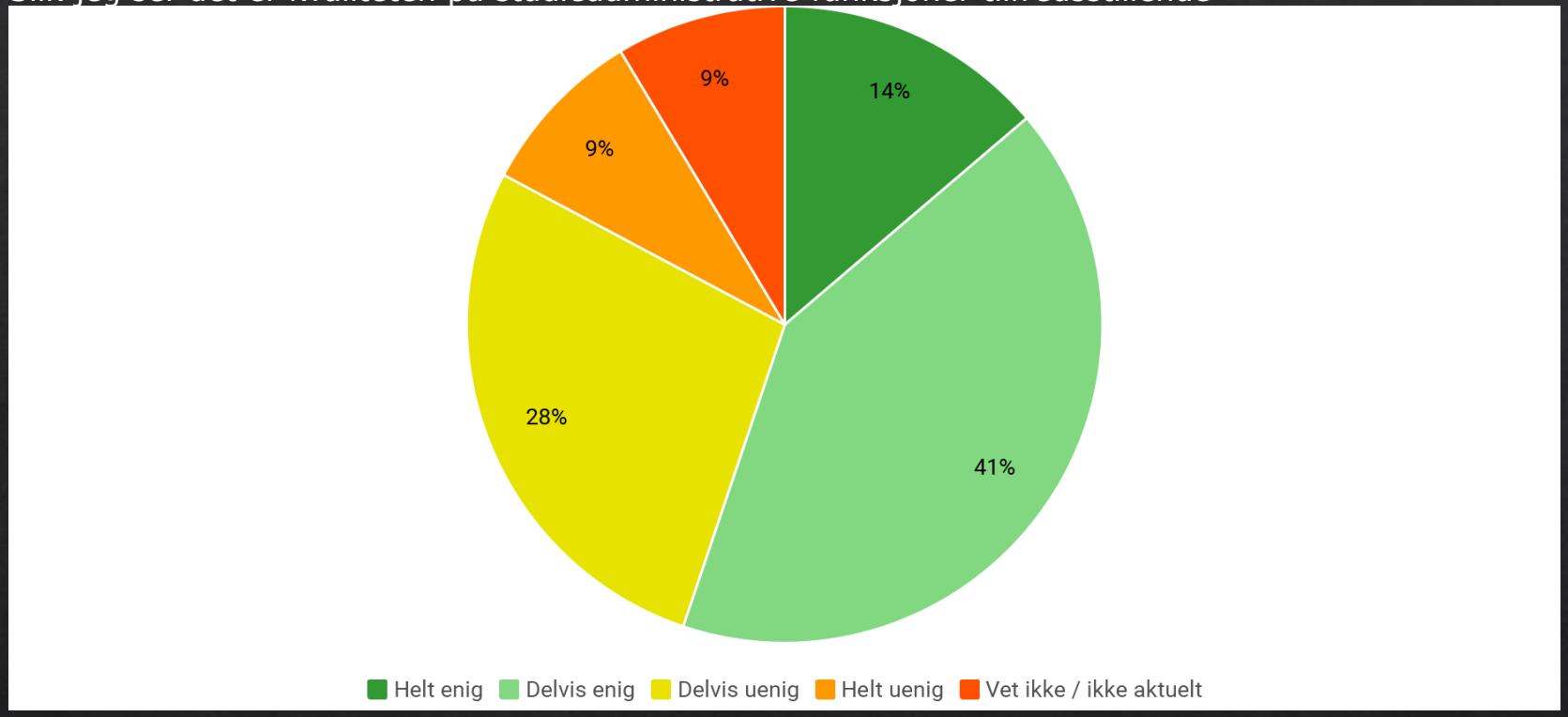
Sti; kunstnerisk/vitenskapelig ansatte

Slik jeg ser det er tilgangen på studieadministrative funksjoner tilfredsstillende



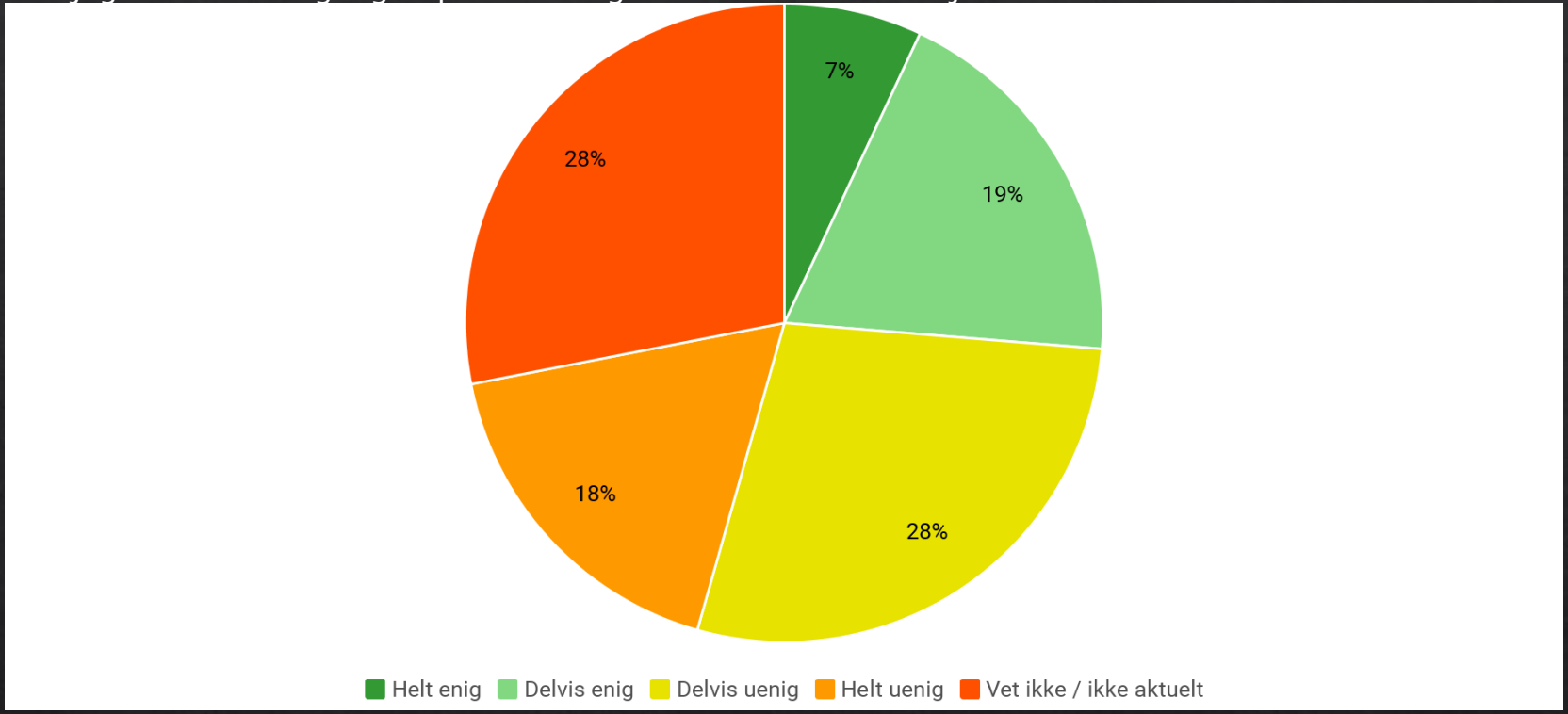
Sti; kunstnerisk/vitenskapelig ansatte

Slik jeg ser det er kvaliteten på studieadministrative funksjoner tilfredsstillende

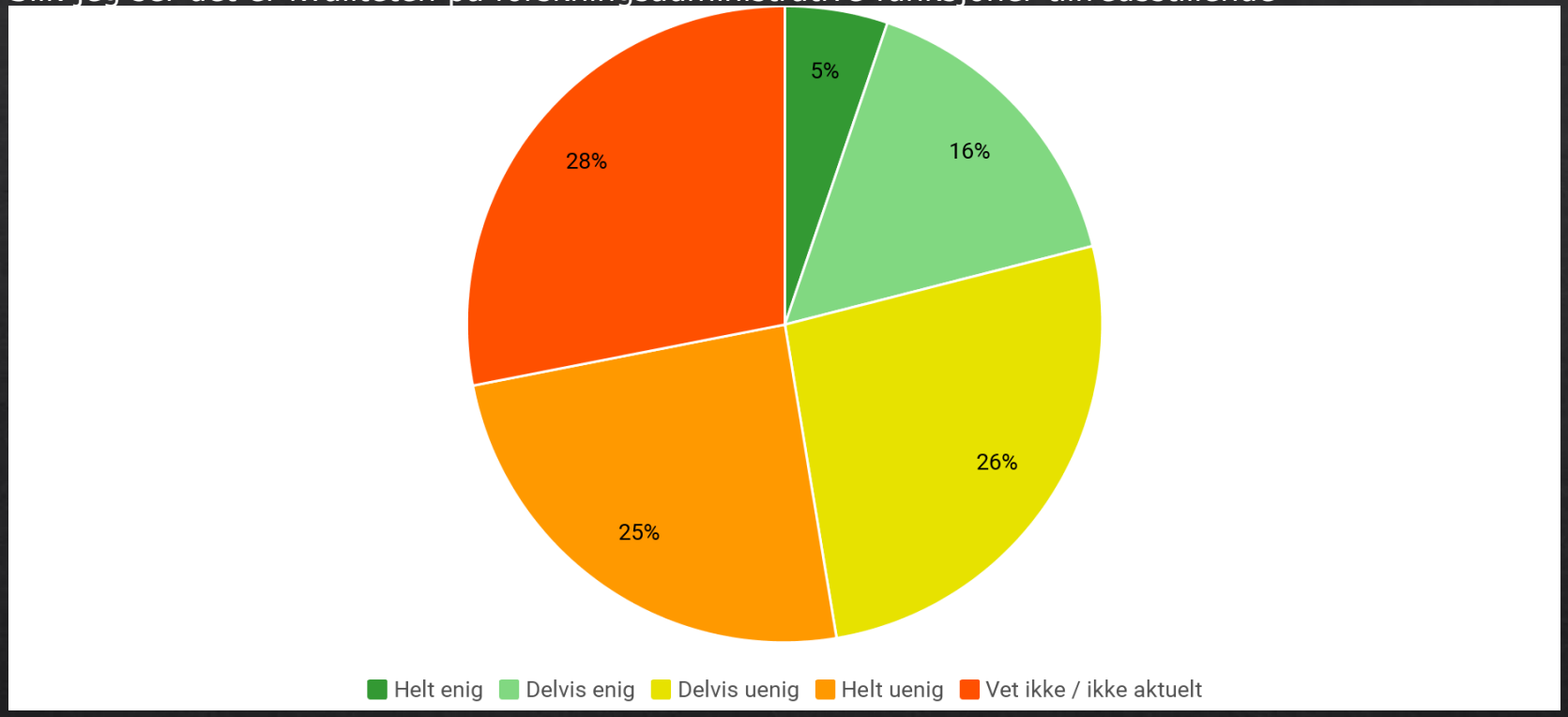


Sti; kunstnerisk/vitenskapelig ansatte

Slik jeg ser det er tilgangen på forskningsadministrative funksjoner tilfredsstillende

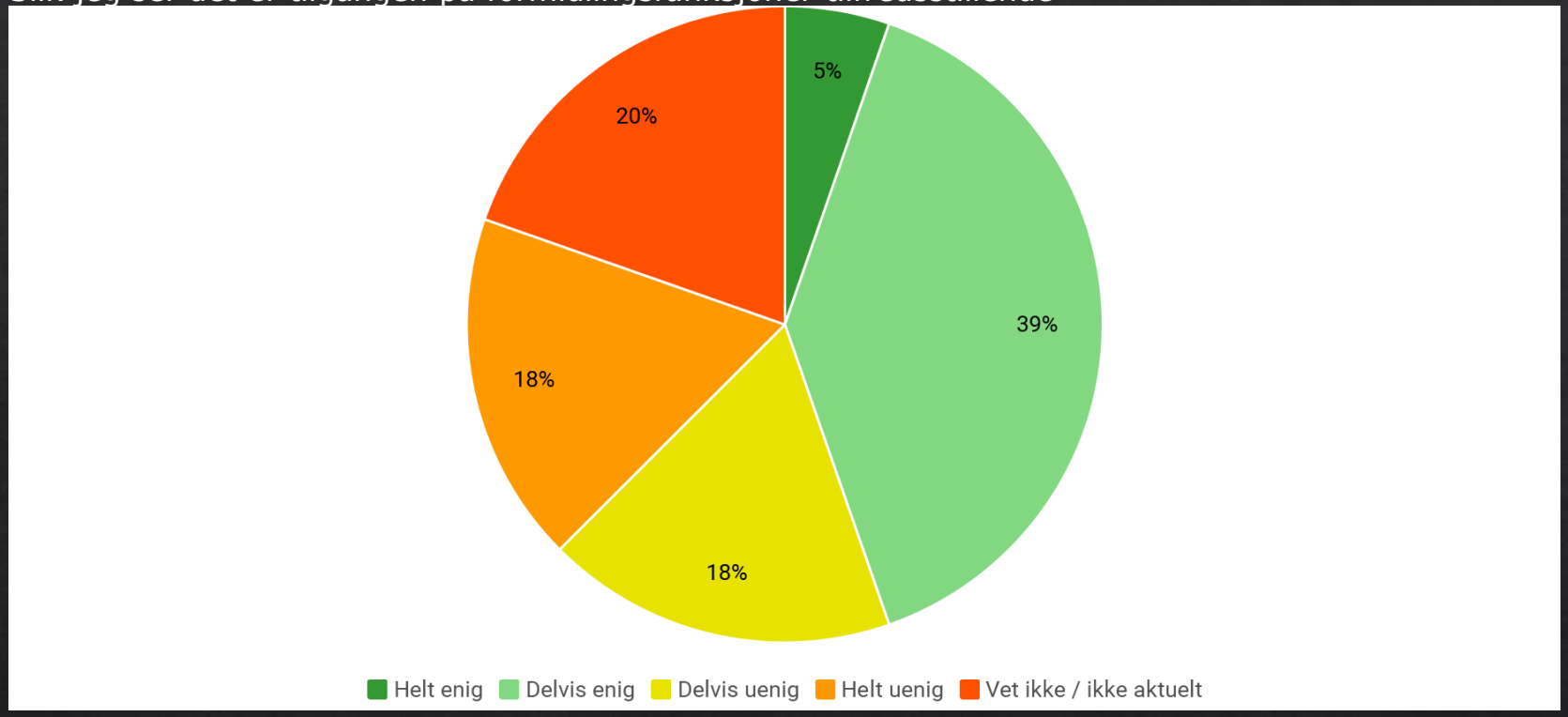


Slik jeg ser det er kvaliteten på forskningsadministrative funksjoner tilfredsstillende

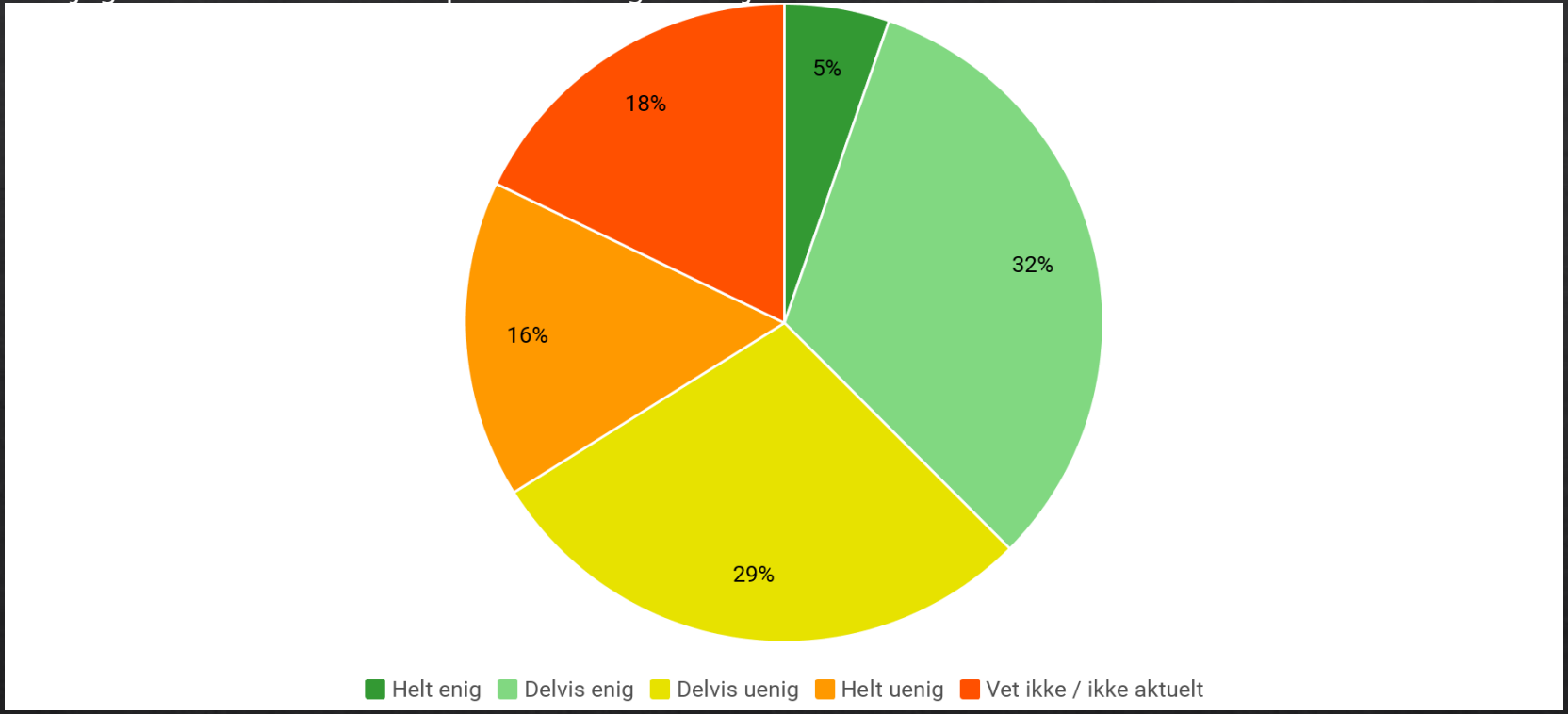


Sti; kunstnerisk/vitenskapelig ansatte

Slik jeg ser det er tilgangen på formidlingsfunksjoner tilfredsstillende

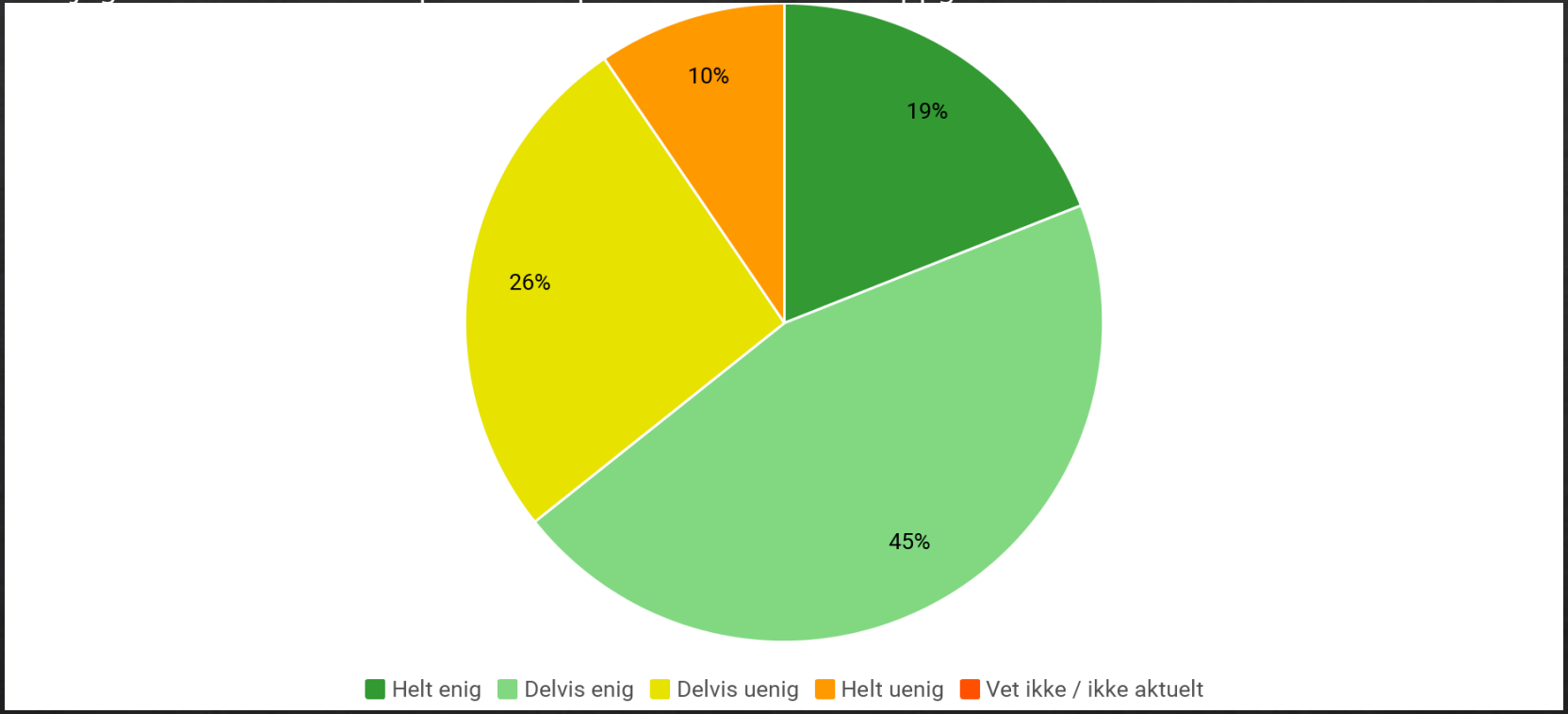


Slik jeg ser det er kvaliteten på formidlingsfunksjoner tilfredsstillende



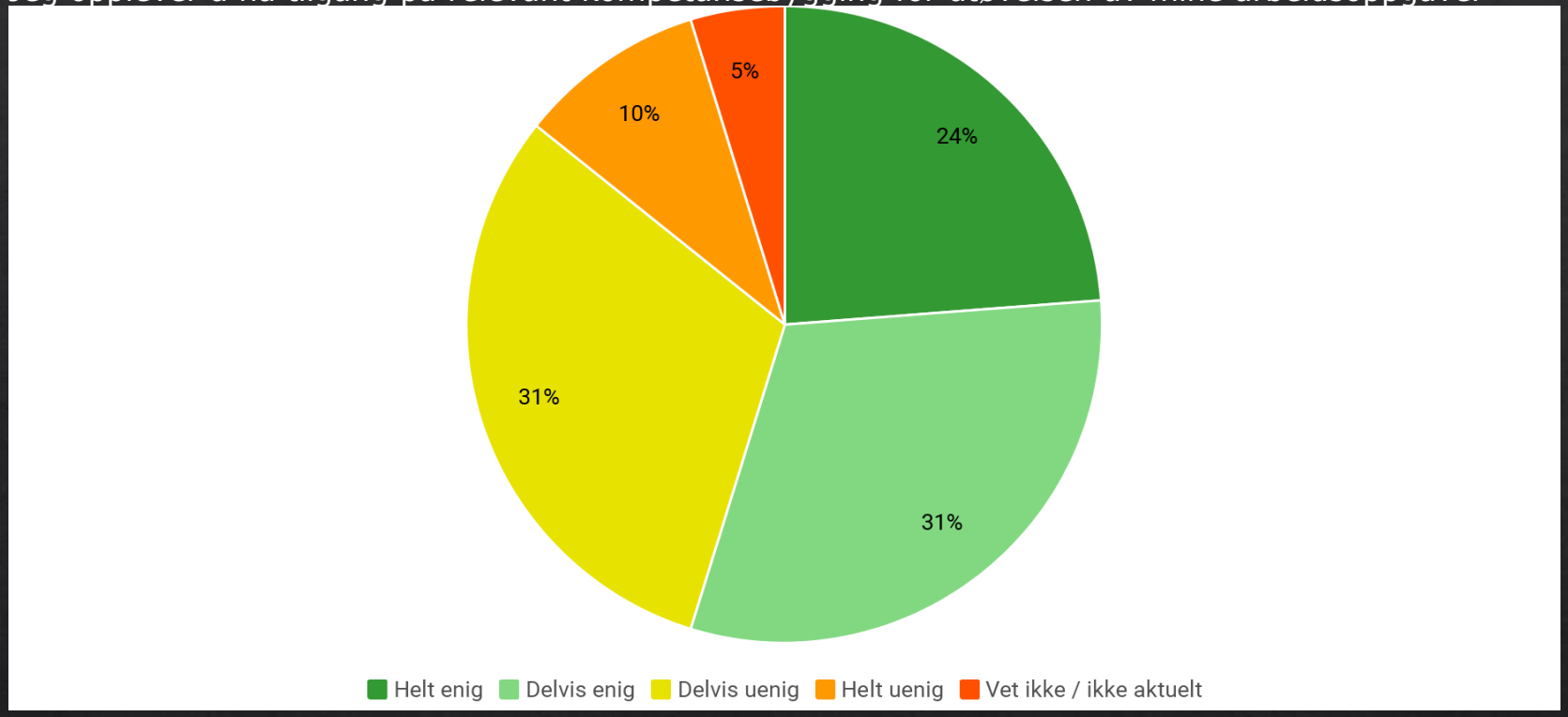
Sti; administrativt ansatte

Slik jeg ser det er min kompetanse tilpasset mine arbeidsoppgaver



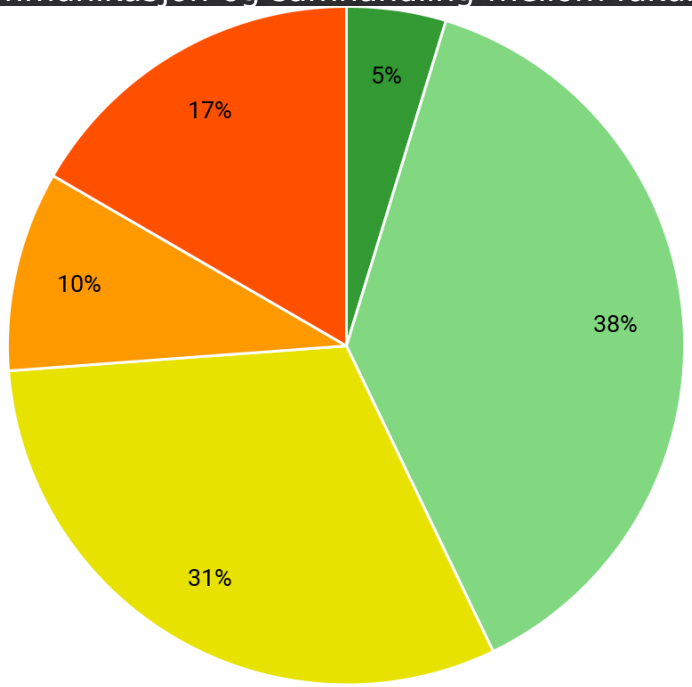
Sti; administrativt ansatte

Jeg opplever å ha tilgang på relevant kompetansebygging for utøvelsen av mine arbeidsoppgaver



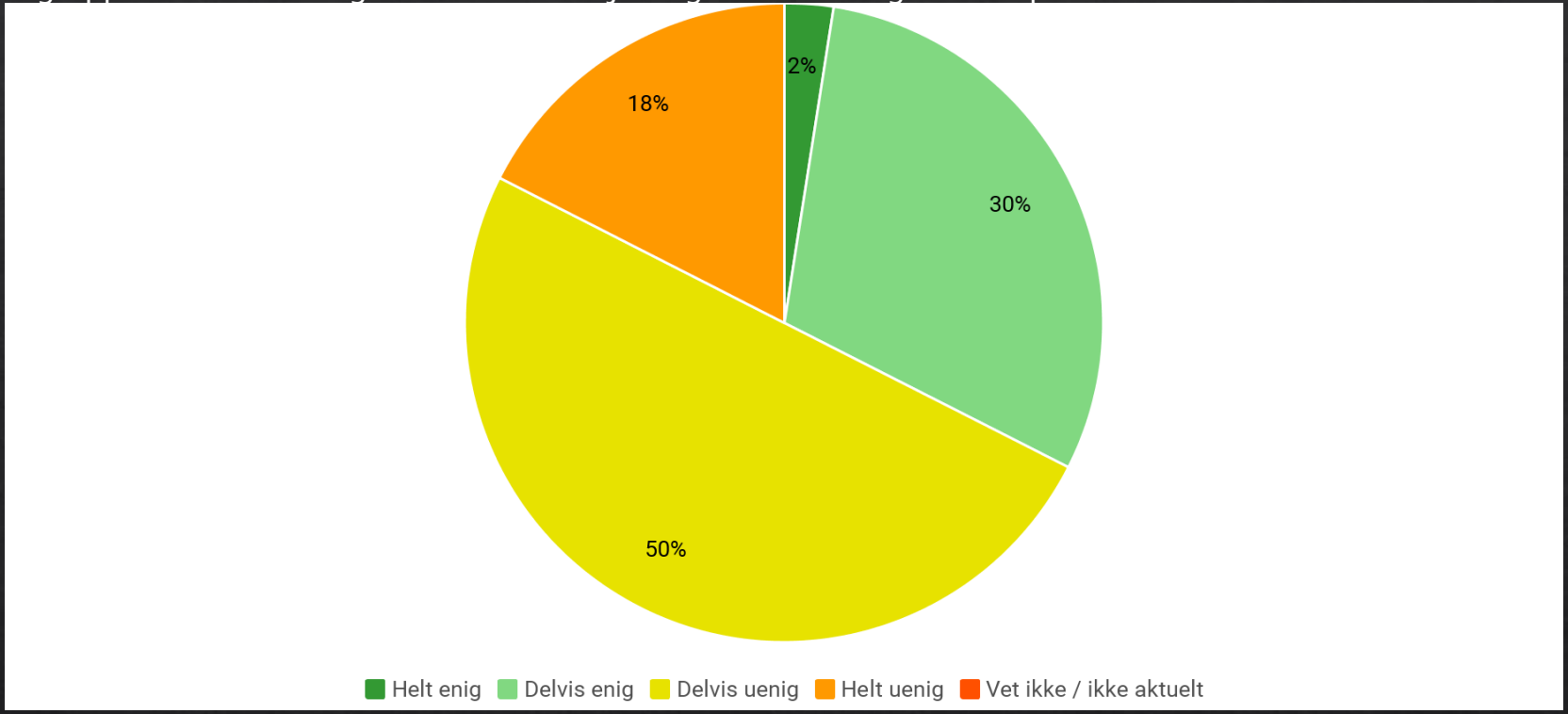
Sti; administrativt ansatte

Jeg opplever at det er god kommunikasjon og samhandling mellom fakultet og sentraladministrasjon

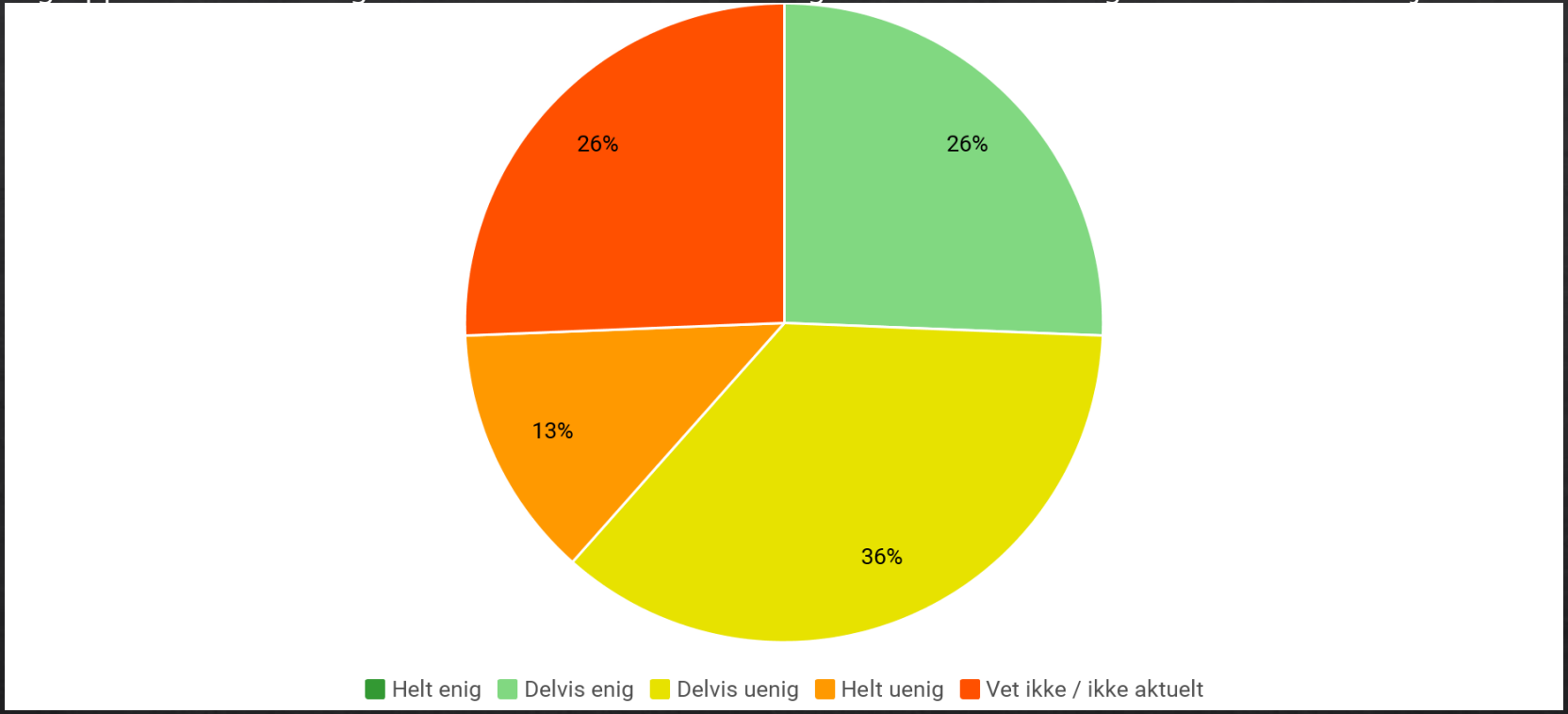


Sti; administrativt ansatte

Jeg opplever at det er god kommunikasjon og samhandling internt på fakultetet

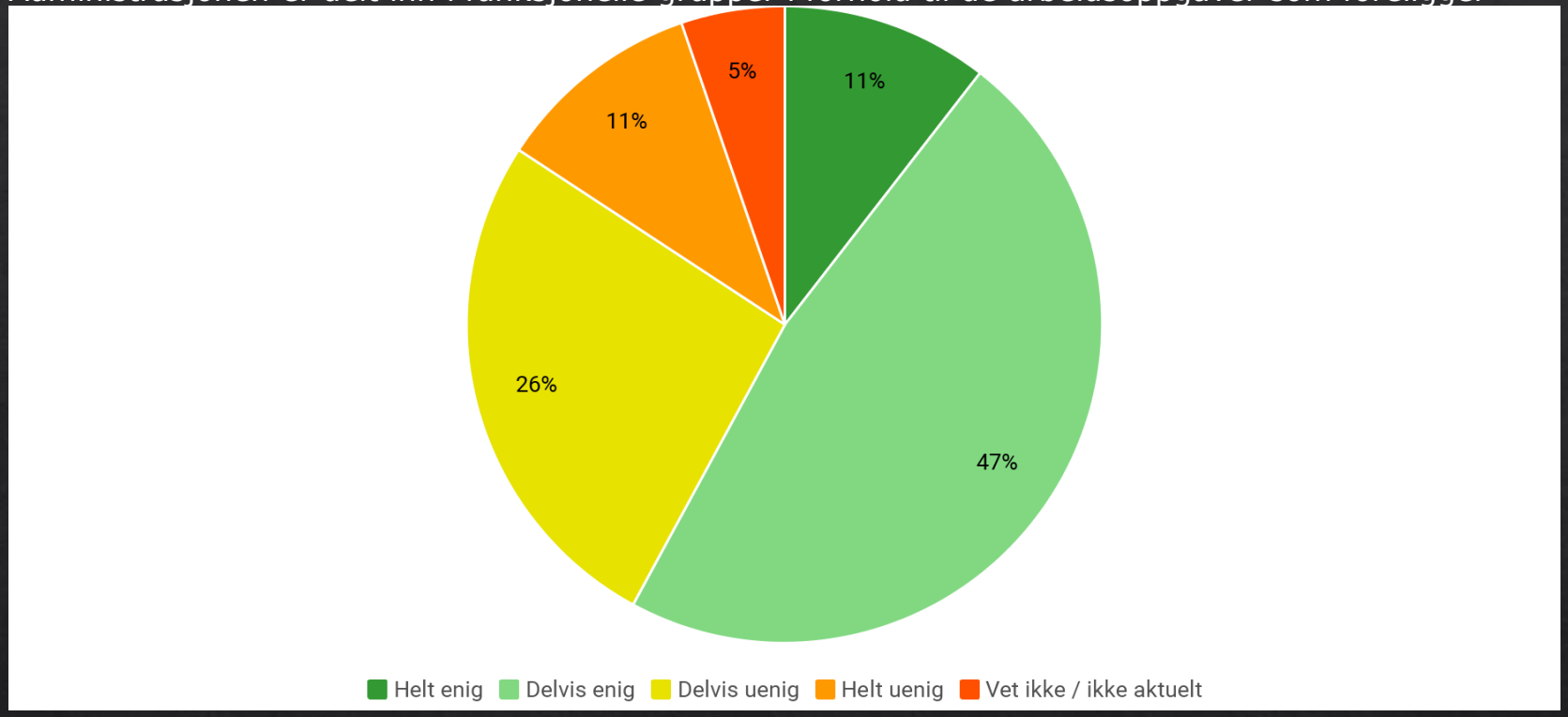


Jeg opplever at der er god administrativ arbeidsdeling mellom fakultet og sentraladministrasjon

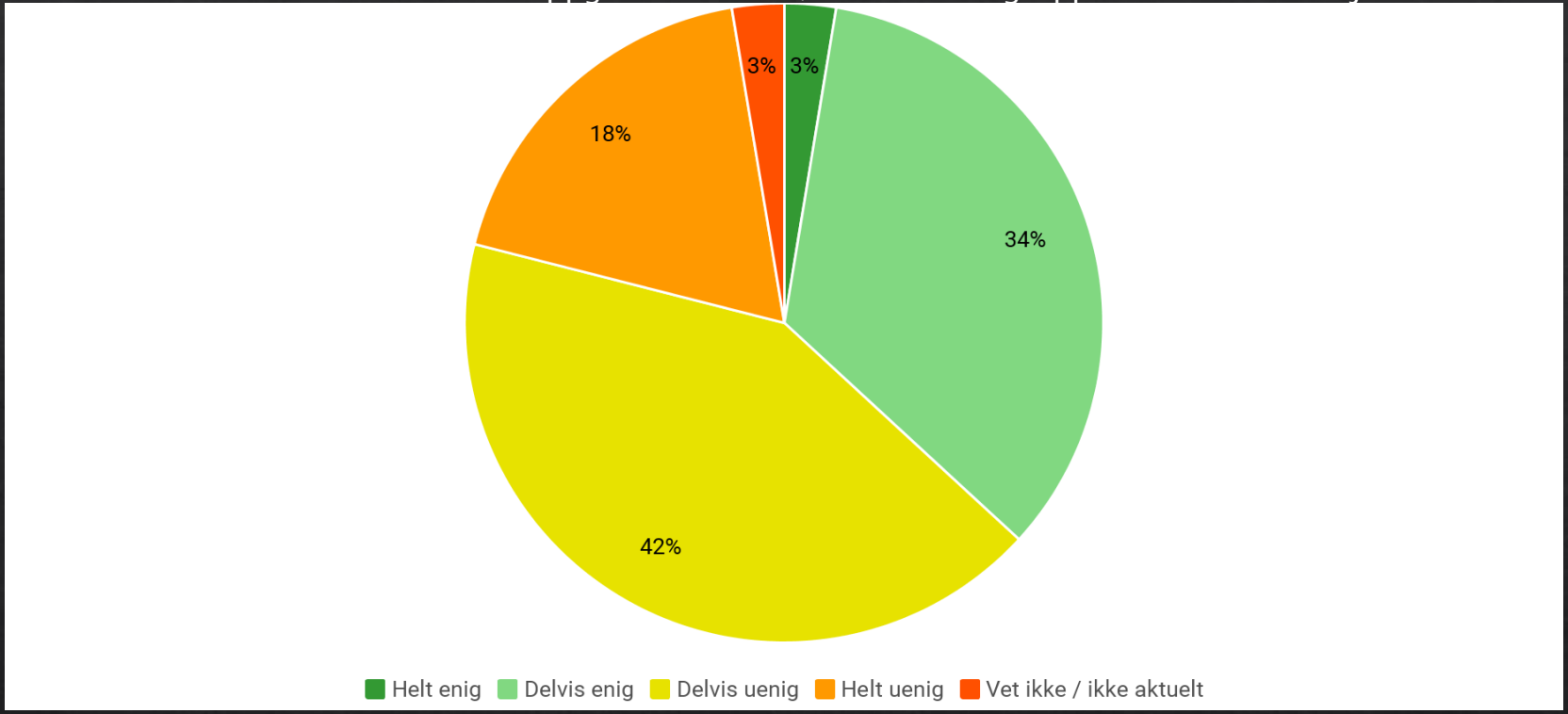


Sti; administrativt ansatte

Administrasjonen er delt inn i funksjonelle grupper i forhold til de arbeidsoppgaver som foreligger

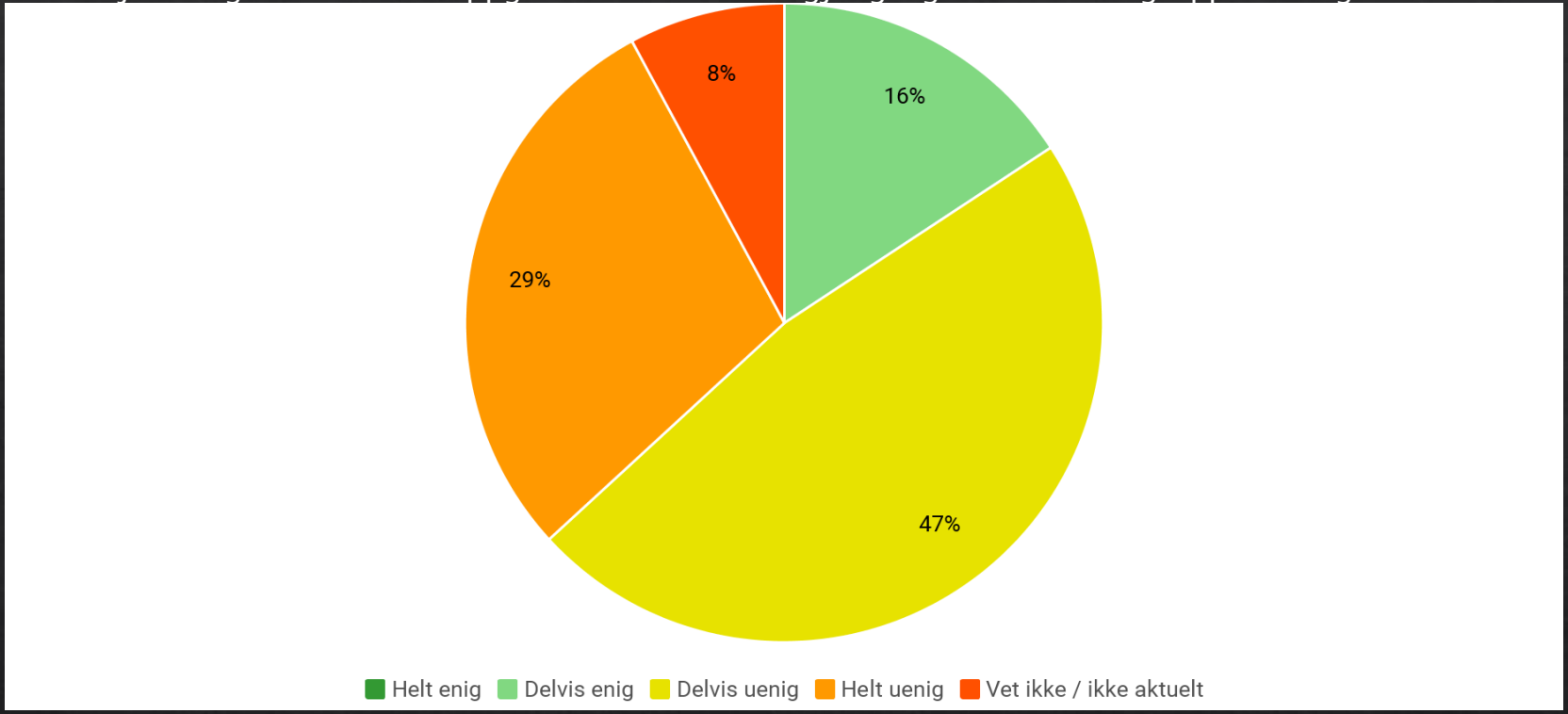


Det er klart definert hvilke arbeidsoppgaver som tilhører de ulike gruppene i administrasjonen



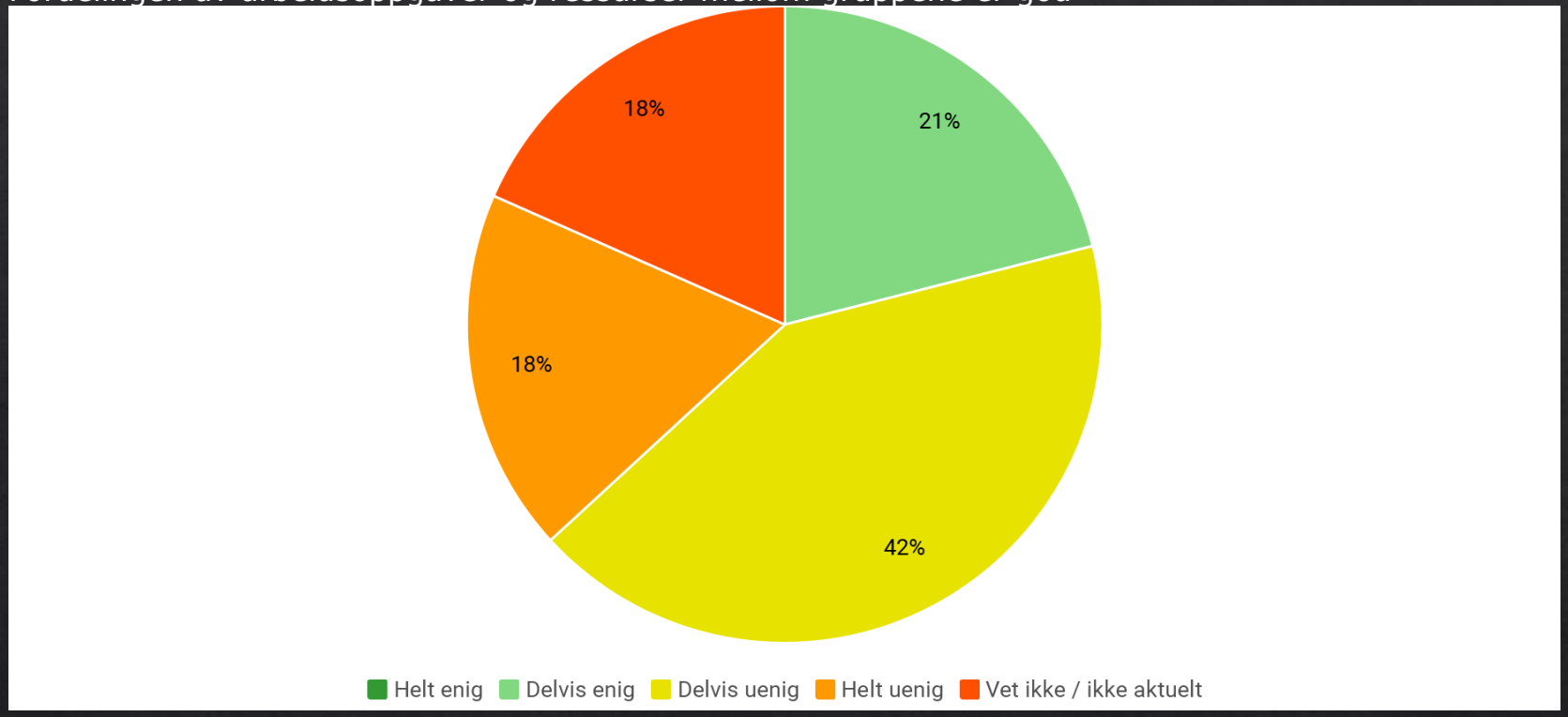
Sti; administrativt ansatte

Dimensjoneringen av arbeidsoppgaver i forhold til tilgjengelige ressurser i gruppene er god



Sti; administrativt ansatte

Fordelingen av arbeidsoppgaver og ressurser mellom gruppene er god



Kommentarer, ØKA (utvalg)

ØKA burde vært mye sterkere på banen for å lære opp, og deretter opprettholde jevnlig, kunnskap om rutiner ved UiB som gjelder innkjøp, sende- og motta faktura, reiser og generelle prinsipper

Har fått støtte i søknadsprosesser. God service - supplert av av kompetent hjelp fra BOA-teamet sentralt. Likevel ikke helt optimalt, da det tok lang tid fra behovet var meldt inn til jeg fikk hjelp, noe som skapte press opp mot frist

I mange tilfeller mangler det en "how to"-instruks som er lett tilgjengelig

Økonomifunksjonene er bra, men de er vanskelig av og til å vett hvem jeg skal ta kontakt med i forhold til forskjellige behovene

Det er ofte lønn er forsinket, ut fra normal forventning, utbetalt fra ØKA sentralt. Det kan virke som om grunnen er at våre 3 VLA medarbeidere for mye å gjøre.

Kommentarer, HR (utvalg)

Kvalitet og tilgang til organisasjons-, leder- og kompetanseutvikling kan tydeliggjøres og forbedres

Støtte til mottak av nye ansatte oppleves også som tilfeldig

Griegakademiet har mistet støttefunksjon i forhold til å holde orden med ansattes arbeidstidsregnskaper. Det er ikke en god alternativ løsning her

De ansatte i HR seksjonen er positivt innstilt

Det er viktig å fa fast HMS koordinator på plass.

Trekkes ikke tidlig nok inn i rekrutteringsarbeidet

Kommentarer, Studieadm (utvalg)

Jeg mener at studieadministrasjonen er underbemannet. De jobber sokkene av seg, men strekker likevel ikke alltid til. Dette fører i perioder til mange sykemeldinger, som legger enda større press på de som er der

Støtten er uforutsigbar og i perioder borte grunna sjukemeldinger eller andre forhold. I de pertodene der det finnes noe støtte, er denne ikke løsningsorientert nok (men prega av å være på etterskudd).

Det kan tyde på at det mangler ressurser her fordi mange opplever å henge etter oppgavene konstant. Det kan også være at måten oppgavene enten løses på, eller systemet rundt hvordan oppgavene må løses på, ikke er optimale.

Kommentarer, Forskningsadm. (utvalg)

Det er ofte svært vanskelig å få svar ved henvendelse til KMD sin forskningsseksjon.Faglige ansatte vet ikke helt hvem i forskningsseksjonen de bør kontakte, og hvis man kontakter feil person er det svært viktig at e poster videresendes til en som kan svare.

En faremoment er administrasjonen av stipendiater og veilederne deres ved KMD. Det er lite eller ingenting som er overført i arkiv fra gamle KHiB til Ephorte. Flere veilederavtaler er derfor ikke tilgjengelige

Forskningsadministrasjonen har vært rammet av mye sykemeldinger. Det må kunne ses som et symptom på man ikke har optimale arbeidsvilkår

Internt dokument - UiB

Kommentarer, Formidlingstjenester (utvalg)

Denne funksjonen er varierende. Har opplevd god kvalitet og god tilgang i noen tilfeller, men har også opplevd manglende respons og oppfølging.

Formidlingsseksjonen oppleves i stor grad å være Møllendalsentrert

Jeg synes websidene til KMD er ufunksjonelle og man kan ikke søke i dem. Jeg ser heller ingen grunn til at KMD skal ha egne sider i tillegg til de implementerte sidene ved UiB. Dette virker uryddig og rart. Layout og oppsett på KMD sine sider er heller ikke særlig apellativt

Det er mye aktivitet som ikke kommer frem at faktisk skjer. Instituttene er stappfulle av spennende undervisning, prosjekter, konserter, utstillinger med mer, men det kommer kun i noen grad frem på facebooksidene til KMD, mener jeg

Kvalitativ undersøkelse

Som et supplement til den kvantitative undersøkelsen, besluttet prosjektets styringsgruppe at et utvalg teknisk/administrativt og kunstnerisk/vitenskapelig ansatte ved fakultetet skulle inviteres til en intervjuundersøkelse. Under gjengis et utvalg av de mest frekvente kommentarene.

- Samtlige inviterte, totalt 17 personer, møtte som avtalt
- Intervjuene fant sted i mars og april på KMD og i HR-avdelingens lokaler
- Alle intervjuene tok utgangspunkt i samme intervjuguide, dette for å sikre berøring med elementene prosjektgruppen hadde definert som sentrale. Intervjuene var i tillegg en arena for å la den enkelte respondent komme til orde med sin egen opplevelse av de organisatoriske forhold ved KMD.
- Hvert intervju hadde en varighet på ca. 30 minutter og ble gjennomført av Tone Bergan og Ingve Bergheim fra HR-avdelingen.

I det følgende vil funn fra samtalene presenteres tematisk. **Det understrekes at disse funnene er deskriptive uten noen form for evaluering fra vår side.** Funnene er videre bearbeidet i prosjektgruppen, og har vært med som en del av grunnlaget for analysen og utarbeidelsen av tiltak.

Bakteppe

- Flere av respondentene hadde behov for å adressere elementer som strengt tatt ligger utenfor evalueringens mandat. Vi har likevel valgt å trekke ut følgende:
    - UiB var ikke proaktiv nok i planleggingsfasen, den var for kort og uten en tilstrekkelig integrasjonsfase
    - Det var ingen kompetansekartlegging før flyttingen, heller ikke definert kompetansekrav. En følge av dette var at enkelte ble satt til å utføre oppgaver der de enten var over- eller underkvalifisert
    - Det manglet en formell plattform for tilbakemeldinger knyttet til endringsprosessen
    - Endringen var kompleks; flytting, ny organisering, ny ledelse, nye kollegaer, møte med en ny kultur
    - Mye har etter hvert falt på plass, men rent operativt er det fortsatt mangler, blant annet en del uklarheter når det gjelder roller og rolleutforming.

Organisatoriske forhold generelt

- Tilbakemeldingene fra respondentene bærer selvsagt preg av «hvor de kommer fra» i organisasjonen, noe som gir et sammensatt bilde av de opplevde organisatoriske forhold ved KMD.
- Den valgte organisasjonsmodellen har noen utfordringer. KMD har eksempelvis – i motsetning til UB og JUS - også et instituttnivå, noe som ikke reflekteres i de administrative støttefunksjonene
- For Griegakdemiet - Institutt for musikk, oppleves den geografiske avstanden til administrativ støtte på enkelte områder som problematisk
- Administrative rollefunksjoner oppleves generelt sett å ha en del uklarheter relatert til ansvar og myndighet. Koordinatorrollen nevnes som relativt kompleks, uten klart definert ansvar- og myndighetsområde
- Læringskurven, spesielt i forhold til UiBs administrative rutiner, har vært ganske bratt. Det har på mange måter vært nødvendig å lære et nytt «språk». Dette ble særlig problematisk

fordi vi skulle være operative fra dag én uten at kritiske punkt ble grundig nok definert eksempelvis i forhold til rolleutforming og behov for kompetanseheving.

- Instituttlederrollen fremstår relativt komplisert med flere oppgaver og mindre administrativ støtte enn tidligere, og beskrives som svært arbeidskrevende. Personalledelse, inklusiv gjennomføring og oppfølging av medarbeidersamtaler tar mye tid. Det pekes videre på uklare ansvarsforhold både relatert til forberedelse og oppfølging av instituttråds/fakultetsstyrearbeid og andre råd og utvalg.
- KMD har ikke en egen stabsfunksjon. Dagens mangel på et administrativt støtteapparat fører i sin tur til en uheldig reduksjon av faglig fokus og medfører generelt utfordringer vedrørende å imøtekomme en del av de kravene UiB stiller. På tross av dette nevnes likevel graden av formalisering som positiv i den forstand at dette har medført økt klarhet og transparens relatert til hvem gjør hva, selv om fortsatt mangler en del rolleavklaringer.

Funksjonsområdene

- Det nevnes som positivt at valgt organisasjonsmodell modellen har medført inkludering i et faglig fellesskap.
- Det påpekes også at samarbeidet med HR og ØKA i det store og hele fungerer bra. Selv om flere hevder at geografisk nærhet generelt sett trumfer organisatorisk tilknytning, og at sentraliseringen av HR- og økonomifunksjonen medfører at fakultetet mister noe i forhold til helhetlig styring fordi modellen innebærer manglende disposisjonsrett over sentrale ressurser.
- Det påpekes at ØKA nok ikke var helt forberedt på omfang og kompleksitet, og manglet en del på «systematikken» - særlig relatert til håndtering av variabel lønn. KMD har mange små stillinger og mye «gjester», også kunstnere av internasjonalt format uten formell akademisk gradering som eksempelvis ph.d. Dette har medført en del problemer i forhold til honorering.
- Også UiB's innkjøpsrutiner har blitt opplevd utfordrende. Issuetracker ses som et ekstra hinder ved at bestillingsflyten oppleves mer tungvint enn tidligere.
- Flere påpeker at ansvarsområder fremstår noe uklare. Det oppstår relativt ofte problemstillinger av typen; «hvem kan man spørre om», «hva, hva skal KMD levere», «hva skal ØKA levere» osv. Mange faglige kan ha enkle spørsmål som egentlig krever enkle svar, som vi nå opplever på mange måter å måtte komplisere pga sentraliserte funksjoner er knyttet til standardisering og spesialisering.
- Forskningsadministrativ enhet har en del utfordringer, både kompetansemessig og i forhold til mye sykdom.
- Forskningsadministrasjon er mindre ytre regulert enn studieadministrasjon, og det synes å eksistere en del uklarheter her i forhold til institutt/fakultet for eksempel relatert til rolle/mandat. Burde vært mer ute på instituttene og blant annet gitt instituttlederne mer støtte. Seksjonen trenger tydeligere arbeidsledelse og bør også være nærmere knyttet mot FA.
- Kommunikasjon fremstår relativt godt bemannet i forhold til oppgavene. Tror kanskje det er noen ressurser her som kanskje kan utnyttes bedre.
- Bør også jobbes bedre med internkommunikasjon. Gruppen for formidlig synes pr i dag å være for lite koblet mot UiBs Kommunikasjonsavdeling.

Særegne trekk/virksomhetsbehov

- Når det gjelder organiseringen, stilles det spørsmål ved om sentralt nivå på UiB har hatt og har tilstrekkelig forståelse for KMDs virksomhetsbehov. Det er behov for noen som kan «oversette» fakultetets behov til «UiB språk».
- Fakultetet har utstrakt bruk av «små stillinger»/mye bistillinger, korte ansettelsesperioder og annen type kompetanse enn det som er tradisjonelt i akademia.
- Fakultetet er svært produksjonstungt. Produksjon utgjør en stor del av undervisningen og ved eksamensavvikling mangler vi en produksjonsenhet som kan rigge utstillinger, konserter etc. Til dette har man kun 1 ½ produksjonsstilling, noe som vurderes som for lite.
- Der er ingen intern kompetanse som kurator, dette må derfor leies inn
- I dagens organisasjon er verksmestrene plassert i den administrative linjen, med en felles leder. I den «gamle» organisasjonen hadde man en verkstedleder med et arealkoordineringsansvar. Verksmestrene hadde et ønske om at et slikt ansvar også fortsatte etter omstillingen, men ble ikke hørt. Dette medførte en opplevelse av manglende medbestemmelse og egenkontroll
- Når det gjelder kunstnerisk utviklingsarbeid, må det jobbes langsiktig. Kunstnerisk virksomhet er kostbar og medfører behov for mye penger. Skal KMD være konkurransedyktig, bør vi ha ressurser til prioriteringer i forhold til NFR, EU osv.

Oppsummering av hovedpunkter fra intervjuene

- Fakultetet har mye kompetanse, men det kreves en del «oversetterjobb». Det bør tas noen administrative strukturelle grep med en forventningskalibrering som inkluderer en sortering relatert til hvem gjør hva, med andre ord større rolleklarhet.
- Det er behov for en økt forståelse mellom administrativt og vitenskapelig/kunstnerisk ansatte der målet er å dele kunnskap og anerkjenne hverandres kompetanse i større grad enn i dag. Her er for mye «silotenking».
- Det at to av instituttene er samlokaliserte, er noe av det som har bidratt til å muliggjøre den valgte modellen. Koordinatorene må her krediteres, de har tatt ansvar for mye gråsoneproblematikk. Det er imidlertid utfordrende å ikke ha tydelig mandat for disse rollene.
- Når man nå rekrutterer instituttledere på førstekompetanse/professornivå, vil den faglige legitimiteten øke, men dette vil også medføre et økt behov for administrativ støtte. Man kan her tenke seg flere modeller f.eks en felles administrativ støtteperson, en administrativ støtteperson til hvert av instituttene eller til hvert hus.
- Det bør generelt gjøres noe med strukturene i administrasjonen. Det gjelder eksempelvis produksjonsbiten som pr i dag ikke er riktig dimensjonert. Denne bør økes og kanskje legges under studieadministrasjonen.
- Når det gjelder forskerutdanningen, kunne denne vært lagt inn under studieadministrativ enhet, mens forskningsadministrasjon kunne vært under forskningsadministrativ enhet og økonomi.
- Man bør i større grad avklare dagens koordinatorrolle. Bør kanskje diskutere en turnusordning når det gjelder administrative støttefunksjoner, eksempelvis av HR-funksjonene.
- Med hensyn til kompetanseheving bør det tas en gjennomgang der fakultetets kritiske kompetanseområder grundig defineres. Det er blant annet et behov for erfarne førstekonsulenter med hensyn til «tung» forvaltningskompetanse og god rolleforståelse (hvem gjør hva).

- Det er viktig å beholde en administrasjon som har fokus på kunstnerisk og utøvende virksomhet og en forståelse av at det her ikke alltid er to streker under alle svar.
- Folk evner imidlertid å «snu seg rundt», mange har måttet opparbeide saksbehandlerkompetanse og lære nye språklige uttrykk.
- Tenker fakultetet i to dimensjoner - utdanning og kunstfaglig forskning - der vi tar alle normer etc. fra kunstarenaen inn i utdanning. Får vi dette til å gå «i hop» vil få vi gode synergier og også utviklet en felles organisasjonskultur.

Målbildet

Som en avslutning på oppsummeringen av tilbakemeldingene fra intervjuene kan det meldes at mange etterlyser et tydeligere felles målbilde for KMD. I løpet av de første driftsår er det nok naturlig at det ikke har vært kapasitet til å fokusere tilstrekkelig på fellesskapet. Det etterlyses kulturbyggende tiltak og fellesaktiviteter som kan bidra til å bryte ned interne barrierer og skape større grad av samhørighet.

Foreløpig fremdriftsplan - oppfølging av evalueringen

Vedlegg til fakultetsstyresak 35/19 – Fakultet for kunst, musikk og design

28. august 2019	Styringsgruppens rapport sendes ut til administrasjonen
30. august 2019	Presentasjon av hovedfunn for administrasjonen med spørsmålsrunde
4. september	Legges frem for Informasjons- og drøftingsutvalget
5. september	Behandling i fakultetsstyret
10. september	Møte med Universitetsdirektøren
Uke 38-39	Diskutere forslag til tiltak med de ulike gruppene
	Drøfte med instituttlederne – behov for operativ støtte
25.-26 september 2019	Felles seminar for hele administrasjonen (diskutere konkrete case og prosesser)
23. oktober 2019	Løypemelding legges frem for Informasjons- og drøftingsutvalget
24. oktober 2019	Løypemelding til fakultetsstyret
Oktober 2019	Diskusjon i HMS- utvalget
Tidlig november	Klar med prioritering/plan
11. desember 2019	Legges frem for Informasjons- og drøftingsutvalget
12. desember 2019	Løypemelding til Fakultetsstyret
1.1.2020	Begynne iverksetting av tiltak fra