



Styre: Universitetsstyret

Styresak: 126/20

Møtedato: 26.11.2020

Dato: 03.11.2020

Arkivsaknr: 2020/2917

Evaluering av organisasjonsstruktur og anbefaling til organisasjonsmodell for Universitetsmuseet

Henvisning til bakgrunnsdokumenter

- Sak 82/14 *Universitetsmuseets organisasjon*
<https://www.uib.no/sites/w3.uib.no/files/attachments/2014-082.pdf>

Saken gjelder:

Universitetsmuseets nåværende organisering ble vedtatt av Universitetsstyret i 2014, sak 82/14. Som del av vedtaket ble det besluttet å evaluere organiseringen. Hensikten med evalueringen er å videreutvikle museet slik at det har en formålstjenlig fremtidsrettet organisasjon i forhold til museets oppgaver og universitetets strategiske mål.

I denne saken legges det frem et forslag til utviklingstiltak og en ny organisasjonsmodell for museet.

Forslag til vedtak:

Universitetsstyret vedtar forslag til ny organisasjonsmodell for Universitetsmuseet

Kjell Bernstrøm
universitetsdirektør

03.11.2020/Wenche K. Førre

Vedlegg:

Saksframstilling

Styre:
Universitetsstyret

Styresak:
135/20

Møtedato:
26.11.2020

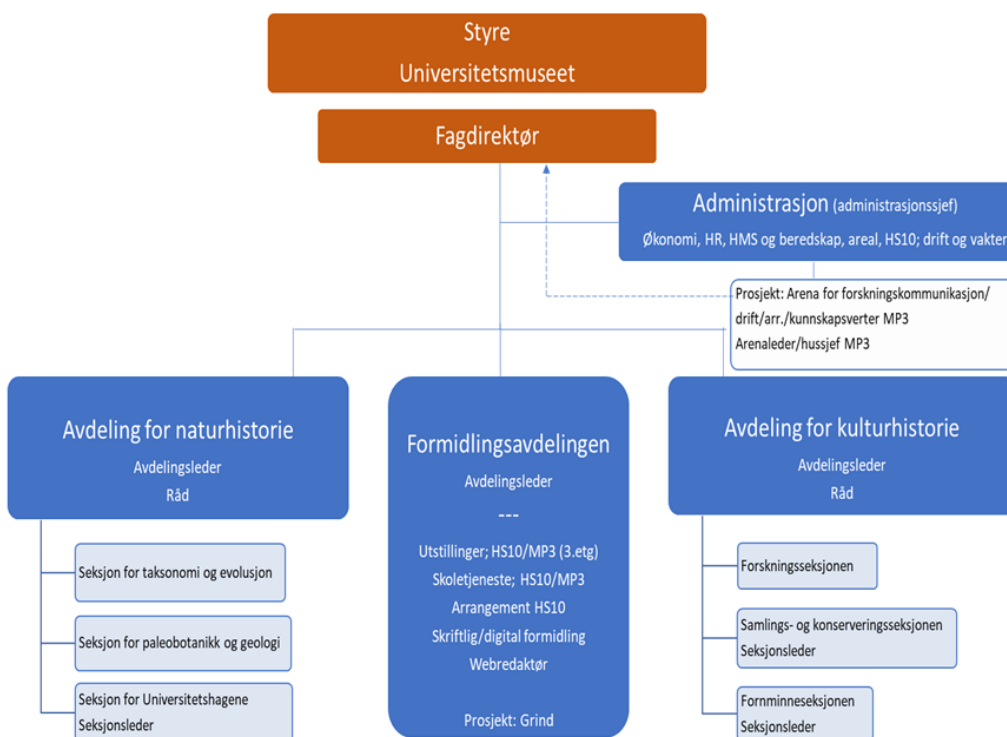
Arkivsaksnr:
2020/2917

Evaluering av organisasjonsstruktur og anbefaling til prinsipiell organisasjonsmodell for Universitetsmuseet.

Bakgrunn

Universitetsmuseets (UM) nåværende organisering ble vedtatt av universitetsstyret i 2014, sak 82/14. Den nye organisasjonsstrukturen bygget i stor grad på eksisterende struktur med tre sentrale fagavdelinger bestående av avdeling for kulturhistorie, avdeling for naturhistorie og en formidlingsavdeling. Nytt i strukturen var bl.a at det ble opprettet seksjoner innenfor de enkelte avdelingene. Videre ble ledelsesfunksjonene styrket ved å gå fra valgte til ansatte ledere. Det ble også etablert tverrgående strategiske fora for hhv forskning, formidling, samlinger og undervisning, for å ivareta organisasjonens mulighet for å drøfte og foreslå strategiske grep på tvers. I tillegg ble det gjennomført en forenkling av beslutningsstrukturen der råd ble erstattet av person-funksjonstilknyttet myndighet. Som del av vedtaket ble det besluttet å gjennomføre en evaluering av organiseringen.

Under følger en skisse som illustrerer organisasjonsstrukturen for museet slik det ble vedtatt i 2014.



Figur 1: UMs organisasjonsstruktur slik den ble vedtatt i 2014

Det er i etterkant av vedtaket i 2014 gjort noen tilpasninger i strukturen:

- Sammenslåing av samlingsforvaltning og konservering 2016
- Ny organisering av utgravingsvirksomheten i 2017
- Etablering av Arena for forskningskommunikasjon i 2018

I tillegg til de endringene som er gjort i selve strukturen, preges museet i dag også av endringer som har oppstått basert på interne og eksterne faktorer. Dagens organisasjonsstruktur ble utviklet med utgangspunkt i en klassisk linjeorganisasjon, men med innslag av matriseelementer som skulle sikre god samhandling og dialog på tvers. De tverrgående strategiske foraene som var aktive i starten av den nye organisasjonsstrukturen, har imidlertid av ulike årsaker ikke vært operative siden 2016.

Evaluering for videreutvikling av Universitetsmuseet

Universitetsmuseet består av De kulturhistoriske samlingene, Seksjon for ytre kulturminnevern, De naturhistoriske samlingene med Muséhagen, og Arboretet og Botanisk hage på Milde. Det er betydelige museale samlinger innen både kultur- og naturhistorie samlet ved institusjonen. Formidlingsavdelingen har ansvar for produksjon av utstillinger, læring og publikumstjenester. I tillegg ble Arena for forskningskommunikasjon opprettet som et prosjekt i 2018 for å skape en møteplass mellom academia og samfunn, der forskningen fra UiB, og museet spesifikt, kommuniseres.

Museets oppdrag er både mangfoldig og komplekst og inkluderer blant annet:

- Forsvarlig forvaltning av samlingene
- Forskning av høy kvalitet innenfor de museale fagfeltene
- Formidling på ulike plattformer inkludert undervisningsoppgaver innenfor de oppgaveområdene hvor museet skaper og forvalter forskning og kunnskap
- Lovpålagt utgravingsvirksomhet

En rekke av museets aktiviteter er vesentlig endret de siste årene, blant annet på bakgrunn av at UiB satser på nye formidlingsarenaer og nye formidlingsformer med økt samarbeid med fakultetene om å bruke museets arealer for å formidle forskning på alle fagområder. Innenfor samlingsforvaltningen har man de senere årene arbeidet for å styrke konserveringsarbeidet, sikkerheten og økt tilgjengeliggjøring av samlingene for et bredere publikum.

Hensikten med evalueringen av museets organisering har vært å videreutvikle museet slik at det har en formålstjenlig, fremtidsrettet organisering i forhold til oppgaver og strategiske mål. Arbeidet har vært organisert som et organisasjonsutviklingsprosjekt der Universitetsdirektøren har vært prosjekteier.

Det ble i mars 2020 oppnevnt en styringsgruppe som fikk i oppdrag å komme med anbefalinger til universitetsstyret. Styringsgruppen har hatt følgende sammensetning:

Kjell Bernstrøm, universitetsdirektør (leder)
Henrik von Achen, museumsdirektør
Elisabeth Müller Lysebo, fakultetsdirektør, MN-fakultetet
Jan Heiret, Instituttleder, HF-fakultetet
Kari Fuglseth, Stabsdirektør, universitetsdirektørens kontor
Jørgen Melve (NTL)
Jan Georg Tangenes (Akademikerne)

Universitetets hovedverneombud har deltatt som observatør i styringsgruppen.

Evalueringen har vært gjennomført av en prosjektgruppe og bestått av et bredt kartleggings- og analysearbeid. Prosjektgruppe har rapportert til styringsgruppen i sitt arbeid og bestått av følgende medlemmer:

Anne-Line Grepne, seniorkonsulent, AFF, prosjektleder
Nils-Helge Fjeld, seniorkonsulent, AFF, prosjektdeltaker
Wenche Førre, assisterende fakultetsdirektør, SV-fakultetet, prosjektkoordinator
Aino Hosia, Avdelingsleder, Avd. for naturhistorie ved UM, prosjektdeltaker
Janne Marie Solheimslid, seksjonssjef ved HR-avdelingen, UiB, prosjektdeltaker

Prosjektgruppens mandat har vært å utarbeide og vurdere ulike alternative forslag til UMs organisering med hensyn til mål, struktur, funksjonsinndeling og ledelse, og å foreslå øvrige forbedringstiltak for å skape en smidig og samarbeidsorientert organisasjon som ivaretar UMs leveranser overfor fagmiljøene, studentene og befolkningen.

Organisasjonsutviklingsprosessen har pågått i tidsrommet fra mars til oktober 2020. I prosjektet har det vært lagt stor vekt på å sikre bred involvering fra ansatte, ledelse og tillitsvalgte, samt sikre forankring, god og tydelig kommunikasjon og åpenhet gjennom hele prosessen. På grunn av koronasituasjonen har det meste av aktivitetene blitt gjennomført digitalt, men løpende tilbakemeldinger viser at prosessen likevel har fungert godt med stor deltakelse.

Det er gjennomført en omfattende kartlegging i form av 19 gruppeintervjuer der tilnærmet 90 % av de ansatte deltok. I tillegg har det vært individuelle samtaler med lederne ved museet, samt med en rekke andre ressurspersoner ved UiB. I forbindelse med analysearbeidet ble det arrangert workshop med de ansatte der formålet var å presentere funn fra kartleggingen og sikre de ansattes involvering i utarbeidelsen av alternative organisasjonsmodeller for UM. Videre har ulike skisser til løsninger blitt presentert og drøftet med de ansatte i workshop og diskusjonsmøter.

Museets informasjon- og drøftingsutvalg (IDU) har vært løpende orientert og gitt innspill underveis i arbeidet. Museets styre er holdt orientert og har gitt innspill underveis. Både ansatte og ledelse ved museet har vist stort engasjement i arbeidet. Prosjektet har fått positive tilbakemeldinger på opplegget for å sikre god medvirkning fra museets ansatte, ledere og tillitsvalgte

Organisering av Universitetsmuseet

Gjennom kartleggingsarbeidet er det tydeliggjort at Universitetsmuseet har et godt utgangspunkt for videreutvikling med dedikerte og kompetente medarbeidere, gode forskningsresultater og man har særlig de senere årene i stor grad lykkes med å få en større synlighet både innad på UiB og i samfunnet for øvrig. Med etableringen av Arena-prosjektet har man lagt til rette for en ny møteplass mellom akademia og samfunn der man har fått til vellykket samarbeid med en rekke forskningsmiljøer ved flere fakulteter, både med produksjon av utstillinger som formidler og kommuniserer forskning, samt andre arrangement og foredrag der UiBs forskning kommuniseres i Museets lokaler i MP3.

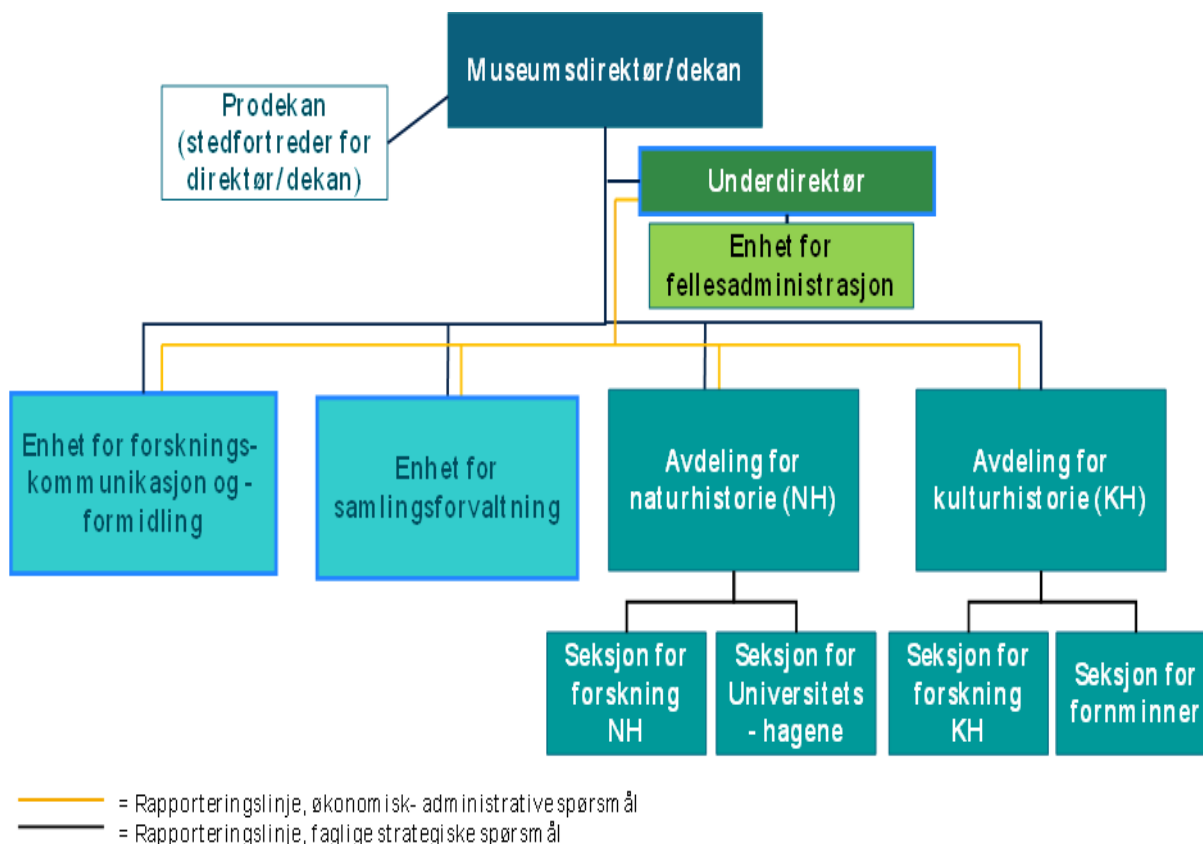
Samtidig er det gjennom kartleggingen identifisert områder hvor man har et potensiale for videreutvikling i tiden fremover. Dette kan sammenfattes i følgende hovedpunkter:

- *Ledelse og styring, inklusiv formidling av strategi og retning*
Det er behov for å tydeliggjøre lederroller, -linjer og -ansvar og utvikle mer helhetlig og samlet utøvelse av ledelse fra ledergruppen.

- *Kommunikasjon, informasjon og medvirkning*
Det etterlyses mer toveiskommunikasjon både horisontalt og vertikalt ved UM, samt felles arenaer for å bli bedre kjent på tvers. Det fremkommer også ønske om større grad av medvirkning i beslutningsprosesser
- *Økende fokus på digitalisering – av samlingene og i formidlingen*
Det er behov for å styrke satsingen på museets kompetanse og kapasitet knyttet til digital formidling og samlingsforvaltning.
- *Formålstjenlig og fremtidsrettet organisasjonsstruktur*
Det fremkommer av kartleggingen at dagens organisering kan bidra til noe silotekning, og manglende forståelse av og fokus på felles mål
- *Kobling mot UiBs fagmiljøer og administrative avdelinger*
Det er behov for flere arenaer for samhandling og samarbeid med kollegaer med tilgrensende oppgaver, samt et bedre system for deltakelse i UiBs ulike utvalg. Museet mangler lederroller som finnes ved fakultetene noe som medfører utfordringer knyttet til deltakelse og representasjon.

På bakgrunn av funnene fra kartleggingsarbeidet og det påfølgende analysearbeidet anbefales det å gjøre noen endringer i dagens organisasjonsstruktur. I tillegg anbefales en del utviklingstiltak som vil være viktig uavhengig av organisasjonsmodell. De modelluavhengige grepene kan oppsummeres i to hovedgrupper; tiltak knyttet opp mot strategi og ledelse, og tiltak for å utvikle arbeidsformer, fokus og samarbeid. Hensikten med endringene vil være å styrke UMs evne til å møte de forventninger som ligger i UiBs strategi, videreutvikle rollen som arena for forskningskommunikasjon, samt legge til rette for effektiv arbeidsutførelse og høy kvalitet i UMs leveranser.

Den anbefalte organisasjonsmodellen kan skisseres som følger:



Figur 2: Skisse – forslag ny organisasjonsmodell

Modellen omfatter følgende endringer:

- Det opprettes en ny rolle som prodekan. Vedkommende er direktørens stedfortreder. Direktøren har i dag et bredt, faglig ansvar med få underordnede å delegere til. En prodekan vil avlaste direktøren og styrke den faglige ledelsen ved museet. Prodekanen vil møte i UiBs forskningsutvalg og andre relevante universitetsutvalg. Vedkommende bør fortrinnsvis representere andre fagområder enn dem direktøren selv dekker best.
- Det opprettes en rolle som underdirektør som kan avlaste direktøren ved å ha et delegert ansvar for det økonomisk administrative området for hele museet, inkl ansvar for budsjett- og økonomioppfølging i samråd med museumsdirektøren. Underdirektøren har det daglige ansvaret for museets administrasjon og har ansvar for å tilse at museet følger opp sine samlede arbeidsgiverplikter og HMS-ansvar i forhold til alt personell. Underdirektøren har også ansvar for å sikre god intern informasjon ved museet. Underdirektøren ivaretar personalansvaret for de ansatte i enheten, samt for lederne av hhv ny enhet for forskningskommunikasjon og -formidling og for enhet for samlingsforvaltning. Underdirektøren rapporterer til direktøren.

- Det etableres en ny enhet for forskningskommunikasjon og -formidling med flere underliggende team som vil omfatte både 1) Koordinering, kommunikasjon og støtte til fagavdelingene, 2) Undervisning og arrangement og 3) Innholds- og utstillingsproduksjon. I enheten inkluderes også museets kunnskapsverter, vakter, butikkansatte og undervisere. Leder for den nye enheten rapporterer til museumsdirektøren i faglige spørsmål og til underdirektør når det gjelder økonomisk-administrative spørsmål. Lederen ivaretar personalansvaret for de ansatte i enhet for forskningskommunikasjon og -formidling.
- Faglig ledelse for Avdeling for naturhistorie og Avdeling for kulturhistorie videreføres, og ansvaret til faglig leder/avdelingsleder tydeliggjøres. Gjennom dette, og et økt fokus på den sentrale ledergruppen og dens ansvar, styrkes avdelingsnivået noe som vil bidra til et helhetlig blikk på museets videre utvikling.
- Enhet for samlingsforvaltning (og konservering) får et sterkere tverrgående ansvar for samlingsforvaltning ved museet. I dette inngår et ansvar for magasin- og utstillingsarealer. Enhetens leder rapporterer til museets direktør når det gjelder faglige spørsmål, og til underdirektør i økonomisk-administrative spørsmål.
- Dagens seksjoner for hhv. evolusjon og systematikk og paleobiologi og geologi slås sammen til én forskningsseksjon med en felles seksjonsleder. Rollen som seksjonsleder for forskningsseksjonen ved Avdeling for kulturhistorie formaliseres noe. Innenfor forskningsseksjonene kan det etableres flere forskningsgrupper/forskningssteam med utpekte teamledere.

Med den anbefalte modellen vil det tilrettelegges for en mer formålstjenlig, fremtidsrettet organisering i årene som kommer. De nye rollene vil bidra til å styrke ledelsesfunksjonene, administrasjon og faglig virksomhet ved museet. En styrking av avdelingsnivået kan bidra til økt effektivitet, bedre samhandling og informasjonsdeling på tvers. Etableringen av en felles enhet som inkluderer oppgaver knyttet til fremtidsrettet forskningskommunikasjon og -formidling vil kunne bidra til å styrke UMs rolle knyttet til formidling både av museets og UiBs forskning. Videre vil et bredere, tverrgående ansvar for det som i dag er seksjon for samlingsforvaltning og konservering kunne bidra til økt profesjonalisering og en klargjøring av gjeldende prosedyrer og rutiner for samlingsforvaltning. I tillegg vil nye, mer fleksible arbeidsformer kunne bidra til nyskaping og økt læring og erfaringsoverføring mellom ulike funksjoner.

For å lykkes med å etablere den anbefalte organisasjonsmodellen er det også identifisert ulike ressursbehov som både inkluderer tilførsel av nye stillinger, samt ressurser til kompetanseutvikling. I tråd med universitetsstyrets vedtak i budsjett 2021 sak legges det til grunn en styrking av UM med inntil 5 stillingsressurser, som vil være knyttet til nye roller som opprettes og til å styrke UMs rolle som arena for forskningskommunikasjon. Forestående utarbeidelse av funksjons- og bemanningsplan vil tydeliggjøre hvordan disse stillingene fordeles.

Videre prosess

Gitt en tilslutning fra universitetsstyret til styringsgruppens anbefalinger vil universitetsdirektøren følge opp videre prosess i tråd med universitetets omstillingsavtale og i nært samarbeid med fagforeningene. Organisasjonsmodellen vil danne rammene for utarbeidelse av bemanningsplaner for museets ansatte og parallelt vil det klargjøres utlysning av åremålsstilling som museumsdirektør/dekan.

Universitetsdirektøren sine kommentarer

Universitetsmuseet som ble opprettet i 1825 er en viktig del av grunnlaget for etableringen av Universitetet i Bergen i 1946. Museet forvalter betydelige samlinger og Universitetet har arbeidet målrettet for å renovere og fornye de naturhistoriske samlingene i Museplass 3 de senere årene. Som del av renoveringsprosjektet har også museet arbeidet med utvikling av museet som formidlingsarena for forskning og det er gjennomført en rekke tiltak og arrangementer som formidler kunnskap og forskning i hele bredden av universitetets faglige virksomhet. Museets oppgaver og virksomhet er endret på flere områder de siste årene. I UiBs strategi *Kunnskap som former samfunnet* 2019-2022 fremheves betydningen av forskningsformidling, og en videreutvikling av Universitetsmuseets rolle som arena for forskningskommunikasjon løftes frem. Det er behov for nyskaping, samt fokus på videreutvikling av arbeidsformer og -organisering som støtter flyt, samspill og effektivitet. Museet må ha en formålstjenlig organisering som ivaretar høy faglig kvalitet, god medvirkning og nye oppgaver og ambisjoner.

Kartleggingen blant ansatte og ledelse har vist behov både for ulike utviklingstiltak og strukturelle grep som fremmer ledelse, samarbeid og tydelig rolle- og arbeidsdeling. Med tilpasningene som foreslås i museets organisering og med styrking av museets ledelsesfunksjoner vil museet kunne ivareta og videreutvikle oppgavene de står overfor framover. Museet skal bidra til en samlet formidling av universitetets forskning. Samarbeid med fakultetene om nye formidlingsformer vil stå sentralt. Forsvarlig forvaltning av samlingene og forskning på museets objekter er kjerneoppgaver som krever godt samvirke og respekt for de ulike fagkompetansene som er avgjørende for å drifte et framtidsrettet museum.

Museets ansatte og tillitsvalgte har vist godt engasjement og gitt mange konstruktive innspill i prosessen. En videre oppfølging vil også legge vekt på god medvirkning og kommunikasjon.

03.11.2020/Wenche K. Førre

Notat

Fra: Styringsgruppen for prosjekt «Evaluering av Universitetsmuseets organisasjonsstruktur»

Dato: 4.11.2020

Oppsummering av prosess knyttet til evaluering av organisasjonsstruktur og anbefaling til prinsipiell organisasjonsmodell for Universitetsmuseet ved Universitetet i Bergen.



Innhold

KORT OPPSUMMERING AV FUNN OG ANBEFALINGER	3
INNLEDNING	4
BAKGRUNN OG FORMÅL	5
GJENNOMFØRT ARBEID I OU-PROSESSEN	7
ANBEFALINGER KNYTTET TIL MODELLUAVHENGIGE GREP	10
GREP KNYTTET TIL STRATEGI OG LEDELSE	10
GREP KNYTTET TIL ARBEIDSFORM, FOKUS OG SAMARBEID	12
ANBEFALT ORGANISASJONSMODELL	13
KORT OM DE ULIKE ORGANISASJONSMODELLENE SOM TRER FRAM	13
KORT BESKRIVELSE AV ANBEFALT MODELL: STYRKET LINJEORGANISERING OG ØKT KOORDINERING AV FELLESFUNKSJONER	14
UTDYPING AV ANBEFALINGENE KNYTTET TIL ORGANISASJONSSTRUKTURELLE ELEMENTER I ANBEFALT MODELL	17
OPPSUMMERT ANBEFALING OG VIDERE ARBEID	24
VEDLEGG	26
VEDLEGG 1: PROSJEKTGRUPPENS DELTAKERE	26
VEDLEGG 2: KORT OPPSUMMERING AV HOVEDFASER OG -AKTIVITETER	26
VEDLEGG 3: ÅRSVERK VED UM.....	27
VEDLEGG 4: KORT OM MODELL 1 OG 3.....	27

Kort oppsummering av funn og anbefalinger

Prosjektgruppen skisserer tre ulike organisasjonsmodeller som alle tre inkluderer implementering av en rekke modelluavhengige grep som kan grupperes i to hovedgrupper; én som er knyttet opp mot strategi og ledelse og én som er knyttet opp mot arbeidsformer, fokus og samarbeid. De tre skisserte organisasjonsmodellene kan kort beskrives som følger:

- Modell 1: Forsterke og forbedre dagens modell
- Modell 2: Forsterke og forbedre dagens modell gjennom å innføre grep som kan bidra til å styrke linjeorganisering og økt samhandling på tvers.
- Modell 3: Funksjonsorganisering

Det er prosjektgruppens vurdering at modell 2 inneholder en rekke egenskaper som har større sjanse til å lykkes enn de andre modellene. Modellen bidrar til en styrking av de delene av museet som fungerer godt, samt videreutvikling og forbedring av områder hvor prosjektet har identifisert et forbedringspotensial. I modell 2 vektlegges både en forsterking av organisasjonens linjeprinsipp, men også å forbedre og øke samhandling på tvers og slik øke fokuset på museets hovedfunksjoner. Hovedgrepene i denne modellen er som følger:

- Etablere nye roller som henholdsvis prodekan (direktørens stedfortreder) og underdirektør (som styrker museets økonomisk-administrative kompetanse, avlaster direktøren og leder museets fellesadministrasjon).
- Etablere ny enhet for forskningskommunikasjon og -formidling
- Videreføre faglig ledelse for Avd. for natur- og kulturhistorie, tydeliggjøre leders ansvar
- Gi dagens seksjon for samlingsforvaltning og konservering (SAMKONS) ett tverrgående ansvar for forvaltning, inkl. ansvar for magasin- og utstillingsarealer
- Slå sammen dagens forskningsseksjoner innenfor Avd. for naturhistorie til én forskningsseksjon
- Øke bruk av fleksible team som arbeidsform

Innledning

Hensikten med å evaluere Universitetsmuseets (UM) organisasjon er å videreutvikle museet slik at det har en formålstjenlig, fremtidsrettet organisering i forhold til oppgaver og strategiske mål. Universitetsmuseet i Bergen, opprinnelig Bergens museum, ble grunnlagt i 1825. Museet var en viktig del av grunnlaget for etableringen av Universitetet i Bergen i 1946, og er nå en integrert del av universitetet. Museet har en lang og særegen historie, og en særdeles viktig rolle for både Universitet i Bergen og samfunnet for øvrig i tiårene som kommer.

Museet består av De kulturhistoriske samlingene, Seksjon for ytre kulturminnevern, De naturhistoriske samlingene med Muséhagen, og Arboretet og Botanisk hage på Milde. Det er store museale samlinger innen kultur- og naturhistorie samlet ved institusjonen.

Avdeling for kulturhistorie omfatter fagområdene arkeologi, antropologi og kunst- og kulturhistorie, mens Avdeling for naturhistorie omfatter fagområdene taksonomi (beskrivelse av nye arter), fylogenetisk systematikk og evolusjon (arters slektskapsforhold og utvikling), paleobiologi (fauna- og vegetasjonshistorie), bergartsdannelse og menneskenes bruk av planter, stein og dyr. Formidlingsavdelingen iverksetter museets formidlingsstrategi og har ansvar for produksjon av utstillinger, læring og publikumstjenester. Fellesadministrasjonen har ansvar for en rekke administrative støttefunksjoner (økonomi, HR, HMS, beredskap, IT, forvaltning). I tillegg ble Arena for forskningskommunikasjon opprettet som et prosjekt i 2018 for å skape en møteplass mellom akademia og samfunn, der forskningen fra UiB, og museet spesifikt, kommuniseres.

UMs oppdrag er altså både mangfoldig og komplekst og inkluderer blant annet:

- Forvaltning av samlingene på en forsvarlig og god måte
- Forskning av høy kvalitet innenfor de museale fagfeltene
- Formidling på ulike plattformer inkludert undervisningsoppgaver innenfor de oppgaveområdene hvor museet skaper og forvalter forskning og kunnskap

I tillegg inkluderer museet lovpålagt utgravningsvirksomhet.

Museets aktiviteter har blitt vesentlig endret på flere områder de siste årene, blant annet på bakgrunn av at UiB satser på nye formidlingsarenaer og nye formidlingsformer med økt samarbeid med fakultetene om å bruke museets arealer for å formidle forskning på alle fagområder. I UiBs strategi *Kunnskap som former samfunnet 2019-2022* fremheves betydningen av forskningsformidling, og en videreutvikling av Universitetsmuseets rolle som arena for forskningskommunikasjon løftes frem. Det er behov for nyskaping, samt fokus på videreutvikling av arbeidsformer og -organisering som støtter flyt, samspill og effektivitet.

I dette notatet gis en oppsummering av prosessen knyttet til organisasjonsevalueringen ved museet. Videre legges fram en anbefaling til prinsipiell organisasjonsmodell for UM og tilhørende organisatoriske grep, før notatet avsluttes med en kort beskrivelse av veien videre.

Det er prosjektets vurdering at modell 2 (ref. s. 12) inneholder en rekke egenskaper som har større sjanse til å lykkes enn andre modeller. Modellen bidrar til en styrking av de delene av museet som fungerer godt, samt videreutvikling og forbedring av områder hvor prosjektet har identifisert et forbedringspotensial. I modell 2 vektlegges både en forsterking av organisasjonens linjeprinsipp, men også å forbedre og øke samhandling på tvers og slik øke fokuset på museets hovedfunksjoner. I tillegg til modellen presenterer prosjektet en rekke ulike grep, de modelluavhengige grepene, som bør implementeres uavhengig av omfanget av organisatoriske endringer. Disse er knyttet til strategi og ledelse, arbeidsform, fokus og samarbeid.

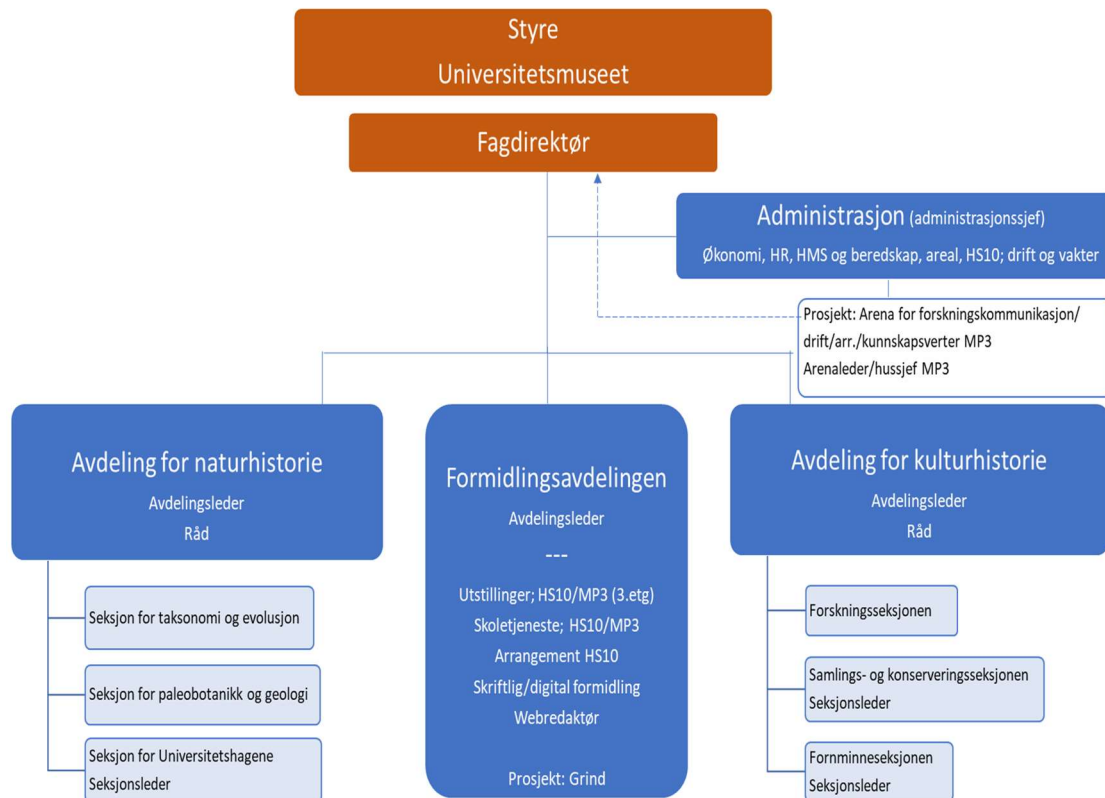
Bakgrunn og formål

I september 2014 vedtok Universitetsstyret ny organisasjonsstruktur for Universitetsmuseet. Den nye strukturen bygget i stor grad på eksisterende struktur, men medførte blant annet opprettelse av seksjoner med ansatte seksjonsledere, tilførsel av nye lederstillinger, en del flytting av oppgaver mellom enheter, samt opprettelse av tverrgående, strategiske fora for forskning, samlingsforvaltning, formidling og undervisning. I styresaken fremkom det at ny struktur i første rekke ville gi tydelige endringer på to områder i forhold til tidligere organisering:

«Organisasjonsmodellen legger opp til en matriseorganisasjon som tar høyde for et statisk element i vedblivende fundamentale oppgaver for en museumsinstitusjon, men innfører et dynamisk element på to måter: Strategiske fora som virker som styremotorer for hovedmaskinen (linjen), og en spissing og forenkling av beslutningsstrukturen, der råd erstattes av person-funksjonstilknyttet myndighet.»

Under følger en skisse, utarbeidet av museet, som illustrerer organisasjonsstrukturen slik den ble vedtatt i 2014. I etterkant har det blitt foretatt enkelte justeringer av denne:

- De strategiske fora har ikke vært operative siden 2016
- Sammenslåing av samlingsforvaltning og konservering i 2017
- Ny organisering av utgravningsvirksomheten i 2017
- Etablering av Arena for forskningskommunikasjon i 2018
- Omorganisering og sentralisering av administrasjon i 2019



Figur 1: UMs organisasjonsstruktur slik den ble vedtatt i 2014

I forbindelse med vedtaket ble det besluttet at ny struktur skulle evalueres etter noe tids fungering. Det tok tid å fylle de nye lederstillingene. I tillegg opptok det store prosjektet knyttet til renovering museumsbygg og tilhørende utstillingsåpning i 2019 mye kapasitet og ressurser ved museet i perioden frem mot åpningen. Disse to faktorene har medført at evalueringen har blitt gjennomført først seks år etter foretatt organisasjonsendring.

Formålet med evalueringen og organisasjonsgjennomgangen er å videreutvikle Universitetsmuseet og legge premisser for hvordan det kan fylle sin rolle for å ivareta følgende:

- støtte opp om UiBs strategi 2019 - 2022
- sikre effektiv arbeidsutførelse og høy kvalitet i leveranser
- være nyskapende i utvikling av tilbud og tjenester
- fremme ledelse og god medarbeideroppfølging
- videreutvikle arbeidsformer som støtter informasjonsdeling og kompetanseutvikling
- videreutvikle arbeidsorganisering som gir god flyt og samspill mellom funksjoner

Prosjektgruppens mandat har vært å utarbeide og vurdere ulike alternative forslag til UMs organisering med hensyn til mål, struktur, funksjonsinndeling og ledelse, og å foreslå øvrige forbedringstiltak for å skape en smidig og samarbeidsorientert organisasjon som ivaretar UMs leveranser overfor fagmiljøene, studentene og befolkningen.

Prosesen har vært organisert som et organisasjonsutviklingsprosjekt (heretter OU-prosess). Universitetsdirektøren har vært prosjekteier og leder av styringsgruppen. Arbeidet er gjennomført av en prosjektgruppe med tre representanter fra UiB (én fra UM), samt prosjektleder og prosjektdeltaker fra AFF.

Gjennomført arbeid i OU-prosessen

OU-prosessen har pågått i tidsrommet fra april til oktober 2020. I forkant av oppstart av prosessens kartleggingsfase medførte Covid-19-pandemien behov for en grundig vurdering knyttet til metodevalg. Begrensninger knyttet til fysiske møter og storsamlinger gjorde det nødvendig å benytte digitale verktøy gjennom store deler av prosessen. Å gjennomføre en omfattende OU-prosess tilnærmet heldigitalt var i utgangspunktet verken organisasjonens eller prosjektets førstevalg, men situasjonen krevde dette. Før denne prosessen ble satt i gang ble dette diskutert med både verneombud og tillitsvalgte. Både underveis i prosessen og nå, i etterkant, er det vår klare oppfatning at dette har fungert tilfredsstillende og at endelig leveranse ikke svekkes på bakgrunn av metodevalget.

Den **første fasen** i OU-prosessen, **kartlegging**, omfattet innhenting av informasjon fra relevante interessenter ved hjelp av intervjuarbeid. Etter gjennomføring av innledende samtaler med UiBs ledelse, samt UMs styreleder, har det blitt gjennomført individuelle intervjuer med UMs utvidede ledergruppe samt leder for forskningsseksjonen ved UM (totalt 10 UM-intervjuer). UMs øvrige ansatte ble invitert til digitale gruppeintervjuer (med 5-8 deltakere per intervju). Totalt ble det gjennomført 19 slike digitale gruppeintervjuer, samt 1 fysisk intervju med ansatte ved hageseksjonen. Tilnærmet 90 % av alle ansatte deltok i disse samtalerne/intervjuene. Alle som ble invitert til intervju fikk også mulighet til å skriftlige innspill (i tillegg til eller som et alternativ til gruppeintervju).

Prosjektgruppen har også hatt samtaler med en rekke andre ressurspersoner ved UiB, blant annet dekangruppen, representanter fra direktørgruppen (HR-direktør, økonomidirektør, kommunikasjonsdirektør og eiendomsdirektør), samt enkelte andre vitenskapelige representanter fra fakulteter med en grenseflate mot museet. I tillegg har prosjektgruppen intervjuet representanter fra Kulturhistorisk museum ved UiO og Luomus (det naturhistoriske sentralmuseet i Finland). UiBs studentrepresentanter i museumsstyret samt leder og nestleder i UiBs Studentparlament har også gitt innspill.

I intervjuene stilte vi spørsmål knyttet til UMs sentrale oppdrag/oppgaver, utviklingen fremover og hvordan UM kan imøtekomme denne utviklingen. Vi ba om innspill på når UM er på sitt beste og hva de største utfordringene for UM er i dag. Intervjuene ble gjennomført i perioden fra medio mai til ultimo juni.

Samtalene tydeliggjorde at UM har et meget godt utgangspunkt for videreutvikling. UMs ansatte er dedikerte og kompetente, og opplever i stor grad å ha en spennende og variert arbeidshverdag. Museet leverer gode forskningsresultater, og de ansatte opplever at museet har oppnådd en mer synlig og tydelig posisjon både innad på UiB mot universitetsledelsen, fakulteter og institutter, men også i forhold til samfunnet for øvrig. Mange fremhever museet som et vellykket «utstillingsvindu» for UiB mot Bergens innbyggere. Disse styrkene

må museet bygge videre på. Samtidig pekte samtalene på en del sentrale områder hvor man opplever et potensial for videreutvikling i tiden som kommer. Disse fem områdene ble førende for prosjektgruppens videre arbeid og nevnes her kort:

1. Ledelse og styring inkl. formidling av strategi og retning

Det er behov for å tydeliggjøre lederroller, -linjer og -ansvar og utvikle mer enhetlig og samlet utøvelse av ledelse fra ledergruppen. Prosjektet får inntrykk av en ledergruppe som hovedsakelig leder drift og kontroll, og som i liten grad fokuserer på strategiske spørsmål og valg. Samtalene peker på at UMs strategi synes noe uklar for mange ansatte, og at det er behov for å tydeliggjøre retningen for UMs arbeid - hvor skal vi, og hvordan skal dette realiseres?

2. Kommunikasjon, informasjon og medvirkning

Det fremkommer av samtalene et behov for mer toveiskommunikasjon både horisontalt og vertikalt ved UM. De ansatte savner felles arenaer for å bli bedre kjent på tvers, både faglig og sosialt. Flere peker på en opplevelse av manglende medvirkning fra dem som berøres av endringer i forutgående beslutningsprosesser.

3. Økende fokus på digitalisering – av samlingene og i formidlingen

Man opplever å ha kommet «et godt stykke på vei», men krav og forventninger knyttet til digitalisering samsvarer ikke med nåværende satsing og arbeidsomfang på dette feltet. Det er behov for å styrke museets kompetanse og kapasitet knyttet til digital formidling og digital samlingsforvaltning.

4. Formålstjenlig og fremtidsrettet organisasjonsstruktur, bl.a. knyttet til:

Det fremkommer av samtalene at dagens organisering ved UM kan bidra til noe silotenkning, og manglende felles forståelse av og fokus på felles mål. Noen av utfordringene er knyttet til:

- a. Administrasjon: Sammensetning, fokus og kapasitet
- b. Formidling: Helhetlig fokus og tydelig ansvarsfordeling
- c. Kommunikasjon: Styrke intern og ekstern kommunikasjon
- d. Samlingsforvaltning: Balansere hensyn til forskning, samlingsforvaltning og konservering, sikkerhet og tilgjengelighet. Formalisere organisatorisk ansvar for museets objekter
- e. Hagene: Mangel på hensiktsmessig organisasjonsstruktur
- f. Vakthold: Rollen som museumsvakt og organisering av driften ved HS10

5. Kobling mot UiBs fagmiljøer og administrative avdelinger:

Flere ansatte peker på et behov for flere gode og effektive arenaer for samhandling og samarbeid med kollegaer med tilgrensende oppgaver, samt et bedre system for deltakelse i UiBs ulike utvalg. Sistnevnte kompliseres av at UMs organisasjonsstruktur på enkelte felt samsvarer med et fakultet, men at museet mangler en rekke av lederrollene som finnes ved fakultetene. Dette medfører utfordringer knyttet til deltakelse og representasjon. Samhandling med UiBs administrative avdelinger har bedret seg, men det er fortsatt behov for tydeligere ansvarsavklaring mellom eksempelvis UiBs Eiendomsavdeling og museet.

Den **andre fasen** i prosessen, **analyse**, ble igangsatt med digital workshop for de ansatte ved UB 26. august. Formålet med workshopen var å gi en tilbakemelding til de ansatte om hva prosjektet «hadde hørt» i samtalene, og sikre de ansattes involvering i utarbeidelse av alternative organisasjonsmodeller for UM i tiden fremover.

I workshopen arbeidet de ansatte med følgende problemstillinger med utgangspunkt i det grunnlaget som ble presentert og gjeldende strategi:

- Hvordan bør UM utformes organisatorisk for å sikre et best mulig «rigget» museum for fremtiden? Hvilke konkrete tiltak kan bidra til dette?
- Hvordan kan en fremtidig organisering bidra til styrket intern kommunikasjon og medvirkning? Hvilke konkrete tiltak kan bedre informasjonsflyten og bidra til større medvirkning?
- På hvilke områder er det behov for samordning og felles praksis? Hvordan kan organisasjonen bidra til å sikre mangfold og nytenkning, men samtidig ivareta behov for effektivitet?

I etterkant av avholdt workshop og mottak av innspill fra utvidet ledergruppe i møte 16. september, bearbeidet prosjektgruppen alle innspillene og utarbeidet på bakgrunn av disse ulike skisser til organisasjonsmodeller.

Den **tredje fasen** i prosessen, arbeid med **anbefalinger**, ble innledet med at prosjektgruppens skisser ble presentert i en ny workshop 28. september for kommentarer og innspill. Her deltok utvidet ledergruppe ekskl. direktøren (som var forhindret fra å delta) samt 22 representanter fra øvrige ansattgrupper ved museet (totalt 30 deltakere). Workshopdeltakerne drøftet hvordan de ulike ansvarsområdene og arbeidsoppgavene ved UM best kunne samles og organiseres, og hvilken modell de anså som mest hensiktsmessig for UM fremover. De drøftet også kort en del av de praktiske konsekvensene i form av satsning på prioriterte områder, sammenslåinger og delegasjon av myndighet og utøvelse av ledelse.

I etterkant av avholdt workshop ble det arrangert korte diskusjonsmøter med UMs hovedenheter (dels fysisk, dels digitalt) 29.-30. september hvor alle ansatte ble invitert. Oppslutningen var god. Alle deltakere ble fremlagt en kort presentasjon av hovedfunn og - anbefalinger så langt, for deretter å bli invitert til å diskutere anbefalingene i grupper. I tillegg ble de bedt om å gi andre innspill knyttet til organisering internt i sin enhet. I de to påfølgende ukene ble ansatte invitert til å komme med ytterligere skriftlige tilbakemeldinger og innspill til prosjektet dersom de ønsket og/eller opplevde behov for dette. Avholdelse av kartleggingsintervjuer, to workshops, diskusjonsmøter med hovedenhetene, samt mottak av en omfattende mengde individuelle, skriftlige innspill ga prosjektet et godt og bredt grunnlag for å vurdere hvordan UM bør organiseres og videreutvikles i årene som kommer.

Etter innhenting av data og tilbakemeldinger har prosjektgruppen arbeidet med gjennomgang, sammenstilling og analyse av mottatt informasjon og tilbakemeldinger. Dette

arbeidet har utledet anbefalte tiltak og forslag til organisering som legger til rette for at museet kan løse sine primæroppgaver på en hensiktsmessig måte.

Anbefalinger knyttet til modelluavhengige grep

Gjennom prosjektets forløp har det blitt svært tydelig at en stor del av museets forbedringspotensial er knyttet til forhold og faktorer som ikke lar seg løse ved å endre på et organisasjonskart, men heller gjennom det vi omtaler som «uformelle elementer». Det er heller ikke slik at det i dag er en entydig organisasjonsmodell som oppleves å være kjent hos alle ansatte og som representerer entydig hvordan organisasjonen leves, ledes og oppleves. Noe ble omorganisert i 2015, og i etterkant har ytterligere større eller mindre organisatoriske justeringer og endringer blitt gjennomført.

At det er slik er ikke bare vanlig i de aller fleste organisasjoner, men også naturlig gitt omgivelser som er i endring, og de muligheter og utfordringer som oppstår basert på både interne og eksterne faktorer som inntreffer. Blant de ansatte på museet etterlyses det imidlertid større grad av medvirkning og tydeligere informasjon omkring denne type endringer.

Dagens organisering har blitt utviklet med et utgangspunkt i en klassisk linjeorganisasjonen, men med innslag av matriseelementer med en intensjon om å oppnå god samhandling og dialog på tvers. Vi ser et klart behov for å både styrke linjeprinsippet i organisasjonen, men også å styrke samhandling på tvers.

På bakgrunn av dette har prosjektet utarbeidet en rekke anbefalinger som vi i stor grad oppfatter å være viktige uavhengig av hvilken organisatorisk modell man ønsker i fortsettelsen. Vi har gruppert disse grepene i to hovedgrupper; én som er knyttet opp mot strategi og ledelse og én som er knyttet opp mot arbeidsformer, fokus og samarbeid. Prosjektet anbefaler å implementere alle disse grepene i fremtidens UM.

Grep knyttet til strategi og ledelse

- **Tydeliggjøre strategisk ansvar og etablere tverrgående, strategiske fora innenfor UMs hovedfunksjoner:** Det er behov for å tydeliggjøre, gjennom stillingsbeskrivelsen og forestående utlysning, direktørens strategiske ansvar. Samtidig er det et potensial knyttet til å utvikle et felles lederansvar knyttet til å skape en omforent forståelse ved museet av hva som er UMs mål/strategi innen forskning, samlingsforvaltning og formidling.

Ved omorganiseringen i 2015 var det planlagt å opprette fire tverrgående, strategiske fora (for hhv. forskning, forvaltning, formidling og undervisning). Dette fungerte av ulike årsaker ikke etter intensjonen (og enkelte ble aldri opprettet). Foraene skulle fungere som arenaer for drøfting og kvalifiserte råd til beslutningstagende nivå ved museet. I tillegg skulle de bidra til å forene linje med prosjekt. Formålet med foraene synes fortsatt

å være viktig og i tråd med ønsket utvikling for museet, og prosjektet er av den oppfatning at man bør reetablere tverrgående fora/team i en eller annen form.

Slike tverrgående fora/team bør bli konsultert i relevante saker og bør, på oppdrag fra UMs ledergruppe, få ansvar for å utarbeide forslag til strategier og handlingsplaner som tydelig kommuniserer hva som er prioriterte arbeidsoppgaver. Ved valg av modell 2 vil det bli særskilt viktig med et velfungerende, tverrgående team for forvaltning for å styrke samlingsforvaltningsfokuset i hele organisasjonen og samle kompetansen knyttet til dette feltet. Teamet bør benyttes til å enes om forslag til prosedyrer, rutiner og strategier som ivaretar vitenskapelige, så vel som forvaltningstekniske, aspekter knyttet til museets forvaltningsaktivitet. Teamet bør inkludere både ansatte fra dagens forskningsseksjoner og ansatte fra dagens seksjon for samlingsforvaltning og konservering (SAMKONS).

I tillegg bør det opprettes tverrgående team for formidling og forskning. Førstnevnte bør ledes av enhetsleder for forskningskommunikasjon og -formidling, mens forskningsteamet kan ledes av leder for enten Avdeling for natur- eller kulturhistorie, evt. en prodekan dersom en slik utpekes, eller en vitenskapelig ansatt som ikke inngår i museumsledelsen. Museet bør også vurdere å opprette et tverrgående team for undervisning. Prosjektet har mottatt flere tilbakemeldinger knyttet til behovet for mer helhetlig planlegging og styring av museets undervisningsoppgaver.

- **Styrke/utvikle ledergruppen:** Utvikle ledergruppen, som i dagens form består av direktør, administrasjonssjef og avdelingslederne, som en «samlende og proaktiv kraft». Lederne som utgjør museets ledergruppe bør ha fullmakter med tilhørende myndighet som setter dem i stand til å sikre innflytelse på utforming, iverksetting og oppfølging av strategi, samt rekruttering og løpende endringer som gjennomføres. Videre må den enkelte leder aktivt lede slik at medarbeidere opplever seg som sentrale bidragsytere i organisasjonen. Det bør settes fokus på å styrke samarbeid og dialog i videreføringen av den sentrale ledergruppen. Ledergruppen bør ha regelmessige ledermøter og hovedmomenter fra disse møtene bør viderefremidles til øvrige deler av UMs organisasjon.

Å styrke ledergruppen trenger ikke stå i motsetning til å videreutvikle den utvidede ledergruppen, som i tillegg består av seksjonslederne. Denne gruppen vil i større grad være i stand til å representere museets mangfoldige virksomhet når det er behov for dette for å belyse diskusjonene og påfølgende beslutninger tilstrekkelig.

- **Tydeliggjøre mandat, myndighet og roller:** Dette gjelder både mellom ledere, for ulike nivåer av ledere, for ulike organ ved museet osv. Museet bør prioritere å få på plass bedre rolleavklaring for ledere, inkludert både enhets-, avdelings- og seksjonsledere, og tydelige stillingsbeskrivelser for andre ansatte med ansvarsområder. Per i dag skaper mangelen av dette utfordringer innenfor flere viktige områder, bl.a. opplever vi at det er for stor grad av utydelighet knyttet til roller og ansvarsområder på følgende felt:
 - Mellom seksjon for forskning og SAMKONS
 - Mellom Formidlingsavdelingen og Arena for forskningskommunikasjon

- Internt i Universitetshagene (inkl. koordinere formidling knyttet til hagene bedre)
- **Styrets sammensetning, rolle og agenda:** I utgangspunktet ligger dette punktet utenfor prosjektets mandat. Imidlertid fremstår det som naturlig å vurdere museets vedtekter, styrets sammensetning og mulig behov for å øke graden av ekstern representasjon. Dette behovet kan bli større gitt det kommende direktørskiftet og krevende prioriteringer i årene som kommer. Vi vil også nevne viktigheten av at sakslister og godkjente referater tilgjengeliggjøres for organisasjonen og at styret i tilstrekkelig grad involveres i strategiske diskusjoner og beslutninger for å kunne fungere optimalt. Det er viktig med et bevisst forhold til styrets rolle og hvilke saker styret får til behandling.

Grep knyttet til arbeidsform, fokus og samarbeid

- **Ulike grep knyttet til kommunikasjon, informasjon og medvirkning:** Prosjektets kartlegging og analyse viser et tydelig behov for bedre informasjonsflyt internt, større grad av transparens rundt beslutningsprosesser, flere felles arenaer og bedre ekstern kommunikasjon. God kommunikasjon vil også kunne bidra til større grad av eierskap til beslutninger som er fattet. Det er et tydelig behov knyttet til å forbedre UMs nettsider, samt å sørge for at videre drift av disse fungerer tilfredsstillende.

Man bør tydeliggjøre hvem som har ansvar for intern kommunikasjon, web og digital kommunikasjon, og hvordan alle ansatte kan bidra til god informasjonsflyt. Å informere ut i organisasjonen om viktige saker og hendelser bør være en selvfølge, ikke et valg. Det daglige ansvaret for internkommunikasjon bør ligge i museets administrasjon, men intern kommunikasjon/informasjon er også et viktig lederansvar. Eksempelvis er det, i tillegg til den delen av nettsidene som henvender seg til publikum, også behov for å utvikle informasjon rettet mot eksterne fagfeller på nettsidene. Dersom administrasjonen har ansvar for informasjonsaktiviteter vil redaktøransvaret også for dette ligge her, men museets vitenskapelig ansatte må selvsagt bidra med innhold.

Andre viktige tiltak inkluderer økt tilgjengeliggjøring av styresaker, agendaer og evt. referater (evt. avholde fellesmøter hvor informasjon som er nyttig for mange deles) og etablering av sosiale og faglige møteplasser.

Styrke, innenfor økonomisk mulighetsrom, administrasjonen: Siden omorganiseringen i 2015 har UMs oppgaver økt og kompleksiteten knyttet til den administrative driften krever stadig mer ressurser. Prosjektet ser behov for å opprette enkelte nye, kritiske roller, men er samtidig klar over at museets økonomiske situasjon setter tydelige begrensninger på hvilke muligheter man har. Enkelte behov må løses ved nyansettelser, men en rekke behov kan også løses ved kompetanseutvikling og en kritisk gjennomgang av hvilke oppgaver det er viktigst å prioritere og hvordan disse best mulig løses. I det kommende arbeidet blir det viktig med tydelige avklaringer mot UiBs administrative avdelinger for å avdekke hvilke tjenester man kan forvente å få dekket fra sentralt hold, og hvilke man må besørge selv (eksempelvis knyttet til bygg og sikkerhet, og HR). Det har blitt pekt på et stort behov for å ansette en arealkoordinator på bakgrunn av utfordringer knyttet til vedlikehold og drift av dagens bygg og magasiner (særsilt i

HS10). En arealkoordinator vil kunne ha ansvar for å koordinere arealtiltak og følge opp samarbeid med EIA når det gjelder byggtiltak og sikkerhet.

- **Øke fokus og satsing på digitalisering og dataforvaltning:** Digitalisering og dataforvaltning vil bli svært sentrale oppgaver i årene som kommer, og prosjektet vurderer situasjonen dithen at det er behov for et strategisk og finansielt løft for å lykkes godt med dette ved UM. En langsiktig plan som inkluderer alle grupper/fagmiljø må utarbeides. UM er i gang med digitalisering av samlingene, men dette er en meget stor og krevende oppgave. I tillegg ligger det et stort potensiale som kan utnyttes i større grad knyttet til digital formidling. UiB bør vurdere om det er behov for styrket kompetanse for å dekke dette behovet.
- **Utforske nye arbeidsformer og opprette flere fleksible, tverrgående team:** Å etterstrebe en noe mer fleksibel organisasjon vil være et viktig mål i tiden som kommer. Fleksible team kan bidra til å bygge og støtte en tilpasningsdyktig og smidig organisasjon som er bedre rigget for endrede arbeidsoppgaver, nye arbeidsformer og nye digitale forventninger. Museumsdrift og -utvikling krever stadig mer ekspertkompetanse, men det er allikevel mulig å se for seg, eksempelvis innenfor Avdelingene for hhv. natur- og kulturhistorie at man i større grad kan fordele arbeidsoppgaver mellom ulike team/grupper som ledes av en teamleder. Hvert team har sine egne hovedoppgaver, men samarbeider tett og avlaster hverandre på best mulig vis når det er behov for dette. En ansatt kan være knyttet til flere enn ett team, noe som vil kunne gjøre det enklere å benytte kompetanse på tvers av dagens organisatoriske enheter.

Dette er en arbeidsform som vi også har pekt på knyttet til fremtidens forskningskommunikasjon og -formidling ved museet, samt innenfor de administrative tjenestene. Vår oppfatning er at et økt innslag av mer fleksible, tverrgående team vil bidra til mer effektiv arbeidsutførelse, større grad av nytenkning og enda bedre leveranser.

Ved UM er man vant til å jobbe i prosjektform, og har en rekke gode erfaringer med dette. Imidlertid har det, ikke unaturlig, vist seg å være mer krevende å lykkes med de store, tverrgående prosjektene. Også i fortsettelsen vil flyttestrukturer, store utstillinger og, forhåpentligvis, nye rehabiliteringsprosjekter fordele profesjonell prosjektledelse og -styring, tydelige mandater med klare, realistiske mål, dedikerte deltakere, samt tydelige forventningsavklaring og rammer. UM bør vurdere om det er behov for kompetanseutvikling blant egne ansatte for å lykkes med slike store, komplekse prosjekter i fortsettelsen.

Anbefalt organisasjonsmodell

Kort om de ulike organisasjonsmodellene som trer fram

På bakgrunn av funn fra kartleggingsarbeidet og det påfølgende analysearbeidet er det prosjektgruppens vurdering at det er behov for å gjøre enkelte justeringer i dagens organisasjonsstruktur. Hensikten med endringene vil være å styrke UMs evne til å møte de

forventninger som ligger i UiBs strategi, videreutvikle rollen som arena for forskningskommunikasjon, samt legge til rette for effektiv arbeidsutførelse og høy kvalitet i UMs leveranser.

Museets direktør vil, i alle modeller, fortsatt ha et svært viktig og omfattende oppdrag. Direktøren har, i likhet med toppledere generelt, det overordnede ansvaret for organisasjonens mangfoldige virksomhet, strategisk utvikling og medarbeiderutvikling. I tillegg har museumsdirektøren overordnet ansvar for HMS-arbeidet på museet, og for å følge opp arbeidsmiljøloven og UiBs retningslinjer. Ett godt samarbeid mellom vernetjenesten og ledelsen er viktig for arbeidsmiljøarbeidet. Den enkelte leder har ansvar for HMS-arbeidet ved sin enhet/avdeling/seksjon og ansvar for at hensynet til helse og sikkerhet blir ivaretatt. HMS-ansvaret kan ikke overføres til andre, men HMS-oppgaver kan delegeres. Slik vil det også være i fortsettelsen, uavhengig av valgt modell. Museumsdirektøren skal, også i fortsettelsen, inneha funksjonene til en dekan. Imidlertid vil det for mange praktiske formål være mest hensiktsmessig å benytte arbeidstittelen museumsdirektør.

I prosjektets arbeid har vi startet vidt med en rekke ulike organisasjonsalternativer. Dette har framkommet etter innspill fra UM ved de ansatte selv (både ledere og medarbeidere) siden våren 2020 og fram til nå. Prosjektet har endt opp med tre hovedmodeller. Disse er bevisst skissert relativt enkelt og prinsipielle, og er som følger:

- Modell 1: Forsterke og forbedre dagens modell
- Modell 2: Forsterke og forbedre dagens modell gjennom å innføre grep som kan bidra til å styrke linjeorganisering og økt samhandling på tvers. I tilknytning til denne modellen presenteres også noen alternative grep som kan justere modellens endelige innhold
- Modell 3: Funksjonsorganisering

Modell 2 er prosjektets anbefalte modell og beskrives i det etterfølgende. Modell 1 og 3 beskrives kort i vedlegg 4.

Kort beskrivelse av anbefalt modell: Styrket linjeorganisering og økt koordinering av fellesfunksjoner

Modell 2 er prosjektets anbefalte modell. I likhet med de øvrige modellene inkluderer også modell 2 implementering av de modelluavhengige grepene. I tillegg foreslår modellen grep som vil kunne bidra til å styrke museumsledelsen og avlaste direktøren i større grad både på det administrative og det faglige planet, tilrettelegge for UMs deltakelse i UiBs tverrgående fora, styrke formidlingsoppgavene og øke fokuset på framtidsrettet forskningskommunikasjon og -formidling, samt videreføre en profesjonalisering av samlingsforvaltningen. Disse grepene er:

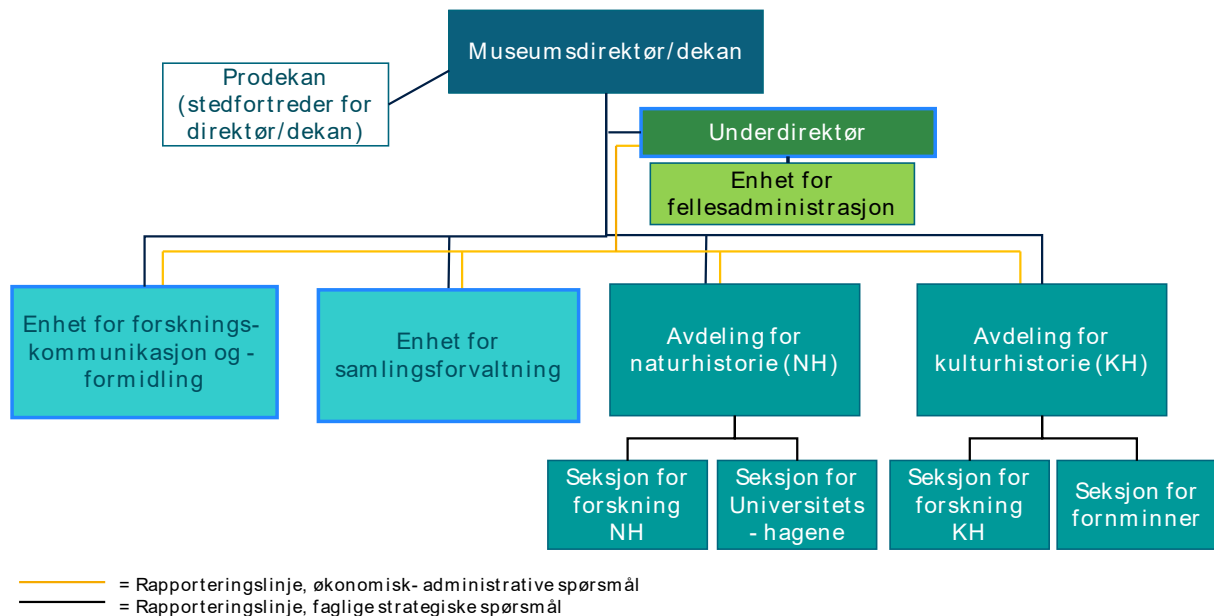
- Det opprettes en rolle som prodekan. Vedkommende er direktørens stedfortreder.

- Det opprettes en rolle som underdirektør som har et delegert ansvar for å følge opp det økonomisk-administrative området for hele museet. Lederne for de ulike enhetene ved museet rapporterer til underdirektøren i økonomisk-administrative spørsmål. Underdirektøren legger til rette for museets budsjett- og økonomioppfølging i samråd med museumsdirektøren, og har det daglige ansvaret for museets administrasjon samt ansvar for å tilse at museet følger opp sine arbeidsgiverplikter og HMS-ansvar i forhold til alt personell. Underdirektøren er leder for museets fellesadministrasjon som også inkluderer ansvar for å sikre god interninformasjon ved museet, og har et samlet koordinerende ansvar for de tre felleseenhetene. Underdirektør har personalansvar for de ansatte i fellesadministrasjonen. Det anbefales at underdirektør også har personalansvar for lederne av enhet for forskningskommunikasjon og -formidling og enhet for samlingsforvaltning, men i et system med enhetlig ledelse må museumsdirektør kunne gjøre tilpasninger i forhold til dette.

Økt avlastning for direktøren på det økonomisk-administrative feltet vil bidra til større handlingsrom for direktøren til å ivareta sine strategiske lederoppgaver. Underdirektøren rapporterer til direktøren.

- Det etableres en ny enhet for forskningskommunikasjon og -formidling med flere underliggende team. Leder for den nye enheten rapporterer til museumsdirektøren i faglige spørsmål og til underdirektør når det gjelder økonomisk-administrative spørsmål. Lederen ivaretar personalansvaret for de ansatte i enhet for forskningskommunikasjon og -formidling.
- Faglig ledelse for Avdeling for naturhistorie og Avdeling for kulturhistorie videreføres, og ansvaret til faglig leder/avdelingsleder tydeliggjøres. Gjennom dette, og et økt fokus på den sentrale ledergruppen og dens ansvar, styrkes avdelingsnivået.
- Enhet for samlingsforvaltning (og konservering) får ett tverrgående ansvar for samlingsforvaltning ved museet. I dette inngår et ansvar for magasin- og utstillingsarealer. Enhetens leder rapporterer til museets direktør når det gjelder faglige spørsmål, og til underdirektør i økonomisk-administrative spørsmål.
- Dagens seksjoner for hhv. evolusjon og systematikk og paleobiologi og geologi slås sammen til én forskningsseksjon med en felles seksjonsleder. Rollen som seksjonsleder for forskningsseksjonen ved Avdeling for kulturhistorie formaliseres noe og vedkommende seksjonsleder (samt tilsvarende vedkommende som innehar tilsvarende rolle ved Avdeling for naturhistorie) deltar i UMs utvidede ledergruppe. Innenfor forskningsseksjonene kan man så etablere flere forskningsgrupper/forskningsteam med utpekte teamledere.
- Økt bruk av fleksible team som arbeidsform både innenfor fellesfunksjonene og forskningsseksjonene samt mellom avdelinger og enheter, inkludert tverrgående, strategiske team. Dette kan være et velegnet verktøy for å lykkes med et godt samarbeid og oppnå økt fleksibilitet og økt endringskapasitet.

Bakgrunn for og innhold i disse grepene blir nærmere beskrevet i neste kapittel; «Utdyping av anbefalingene knyttet til organisasjonsstrukturelle elementer i modell 2».



Figur 2: Skisse - Modell 2

Prosjektgruppens oppfatning er at modell 2, slik den skisseres over, er den modellen som i størst grad vil tilrettelegge for en formålstjenlig, fremtidsrettet organisering i årene som kommer. En modell kan aldri være en garantist for god flyt og samspill mellom funksjoner, men prosjektet mener modell 2 legger godt til å rette for å oppnå slike gevinster. De nye rollene vil bidra til å styrke ledelse, administrasjon og faglighet ved museet. En styrking av avdelingsnivået kan, dersom også de modelluavhengige grepene implementeres, bidra til økt effektivitet, bedre samhandling og informasjonsdeling på tvers. Et bredere, tverrgående ansvar for det som i dag er seksjon for samlingsforvaltning og konservering vil kunne bidra til økt profesjonalisering og en klargjøring av gjeldende prosedyrer og rutiner for samlingsforvaltning. Samtidig vil vi understreke viktigheten av å ivareta og tydeliggjøre det vitenskapelige ansvaret knyttet til elementer av samlingsforvaltningen. Enhetsledere, seksjonsledere og teamledere med et tydelig ansvar vil fremme ledelse og god medarbeideroppfølging av den enkelte ansatte. Sist, men ikke minst, vil nye, mer fleksible arbeidsformer kunne bidra til nyskaping og økt læring og erfaringsoverføring mellom ulike funksjoner.

I prosessen frem mot endelig rapport har prosjektgruppen vurdert en del ulike varianter av modell 2 og vi vil peke på to **alternative grep** som kan vurderes:

- På bakgrunn av forslag fra enkelte ansatte har prosjektet diskutert muligheten for å oppløse Avdeling for naturhistorie og Avdeling for kulturhistorie. Rollen som avdelingsleder (instituttleder) vil da fjernes og oppgavene må ivaretas av seksjonslederne og en styrket administrasjon). Seksjonslederne vil få et betydelig økt ansvar. En variant av dette vil være å ha to administrativt ansatte avdelingsledere plassert i museets administrasjon og med henholdsvis Kultur og Natur som særlig

ansvarsområde. Direktøren vil få et bredt, faglig ansvar med få underordnede å delegere til, og det kan derfor være hensiktsmessig at lederne for forskningsseksjonene i praksis oppnevnes og fungerer som «forsknings-prodekaner». Man bør imidlertid vurdere hvorvidt det kan være uheldig med to slike roller.

Vår opplevelse er at disse alternativene har fremkommet som respons på de utfordringene som eksisterer knyttet til dagens rolle som avdelingsleder og et tidvis manglende fokus på å utvikle den sentrale ledergruppen. Vi vil imidlertid ikke anbefale disse endringene, da vår oppfatning er at avdelingene og tilhørende ledernivå er viktig både for å opprettholde et samlet, faglig fokus og være et bindeledd mellom seksjonene og øverste ledelse.

Utdyping av anbefalingene knyttet til organisasjonsstrukturelle elementer i anbefalt modell

Basert på presentasjonen av de ulike modellene i foregående kapittel og prosjektets anbefaling av modell 2 ser vi behov for å utdype en del av anbefalingene som følger av denne modellen.

Styrke ledelsen ved å etablere nye roller

Fra flere hold har det blitt påpekt et behov for å styrke museumsledelsen og avlaste direktøren i større grad enn hva som er tilfellet i dagens organisasjon. Slik avlastning kan skje både på det administrative og det faglige planet. Direktørens rolle og ansvar er omfattende. Museets ledelsesstruktur og ledergruppe bør samlet ivareta behovet for et strategisk og helhetlig fokus hos direktøren. Direktøren vil, imidlertid, også i fortsettelsen ha det øverste faglige og administrative ansvaret. Direktør møter i UiBs dekanmøte og UMs underdirektør møter i UiBs direktørmøte.

Prosjektets anbefaling:

Prosjektet anbefaler at det etableres en fast, administrativ stilling som underdirektør for å styrke det økonomisk-administrative feltet ved museet. Underdirektøren kan avlaste direktøren ved å ha et delegert ansvar for å følge opp det økonomisk administrative området for hele museet, og legge til rette for museets budsjett- og økonomioppfølging i samråd med museumsdirektøren. Underdirektøren har det daglige ansvaret for museets administrasjon og har ansvar for å tilse at museet følger opp sine arbeidsgiverplikter og HMS-ansvar i forhold til alt personell. Underdirektøren har også ansvar for å sikre god interninformasjon ved museet. Underdirektøren har et samlet koordinerende ansvar for de tre felleseenhetene og er også leder av museets fellesadministrasjon med personalansvar for de ansatte i denne enheten. Underdirektør har også personalansvar for lederne av enhet for forskningskommunikasjon og -formidling og enhet for samlingsforvaltning.

Lederne for hhv. enhet for forskningskommunikasjon og -formidling og enhet for samlingsforvaltning, samt lederne for hhv. Avdeling for natur- og kulturhistorie rapporterer til museets direktør i faglige spørsmål, men til underdirektør i økonomisk-administrative spørsmål.

I tillegg anbefaler prosjektet at det etableres en rolle som direktørens stedfortreder. Prodekanen vil møte i UiBs forskningsutvalg og andre relevante universitetsutvalg. Vedkommende bør fortrinnsvis representere andre fagområder enn dem direktøren selv dekker best. Vedkommende kan frikjøpes i en hensiktsmessig stillingsprosent til denne oppgaven (ref. fakultetenes ordninger) og utpekes av direktøren i en åremålsperiode. Han/hun bør delta i UMs ledergruppe. Det er viktig at rolle innehaveren har tilstrekkelig kapasitet.

Styrke forskningskommunikasjon og -formidling ved å etablere én felles enhet

De siste årene har UMs formidlingsarbeid vært organisert desentralt. Utgravningsvirksomheten har vært formidlet fra felt, Botanisk hage har formidlet på Milde, Formidlingsavdelingen har i hovedsak formidlet kulturhistorie fra HS10, mens hussjefen for MP3 og Arena for forskningskommunikasjon (Arena) har formidlet fra MP3.

Arena er en møteplass mellom akademia og samfunn, der UiBs forskning kommuniseres i MP3. Arena innehar en svært viktig funksjon for å, i tett samarbeid med UiBs forskere i bredden av universitetet, utfordre tanker og følelser omkring natur- og kulturvitenskap og omkring forskning gjennom utstillinger, foredrag og arrangementer. I årene siden etableringen har Arena hatt vellykket samarbeid med en rekke forskningsmiljøer ved flere fakulteter, både med produksjon av utstillinger som formidler og kommuniserer forskning, samt andre arrangement og foredrag.

Arena har vært organisert som et prosjekt og OU-prosessen har fått i oppgave å tilrettelegge for at Arena går fra prosjekt- til driftsform som en del av den forestående videreutviklingen av organisasjonen.

UMs ledere og ansatte er delte i sine oppfatninger knyttet til fremtidig organisering av dette viktige og komplekse fagfeltet. Vi oppfatter at flertallet av de ansatte oppfatter det som hensiktsmessig å ha én samlet formidlingsfunksjon. Samtidig er det grupperinger og enkeltpersoner som ønsker å videreføre en desentral formidlingsfunksjon. Et alternativ som har blitt fremlagt er å etablere tidligere Arena som ett team med ansvar for MP3/Natur samt Arena og hager, og å etablere tidl. Formidlingsavdelingen som ett team med ansvar for HS10/Kultur inkl. utgravning. Også i en slik modell går det an å etterstrebe at enkelte roller fungerer på tvers. Dette alternativet er ikke prosjektets anbefaling.

Prosjektets anbefaling: *Kommunikasjon og formidling av forskning, produksjon av utstillinger, læring og publikumstjenester og øvrige formidlingsoppgaver er en svært viktig og grunnleggende sentral oppgave ved ethvert universitetsmuseum. Universitetsmuseet har potensiale til å være en av UiBs fremste kommunikasjonsarenaer og kan kombinere ulike metoder og innfallsvinkler for å kunne nå frem med forskningskommunikasjon og -formidling for UiB i sin helhet.*

Prosjektet er av den oppfatning at UM bør styrke sitt formidlingsoppdrag ved å etablere én felles funksjon som inkluderer oppgaver knyttet til framtidsrettet forskningskommunikasjon og -formidling. Hovedoppgaven vil være knyttet til formidling både av museets og UiBs

forskning. En slik ny enhet vil innebære en spennende utviklingsmulighet for UM og vil kunne gi UM en tydelig retning og visjon for sitt formidlingsoppdrag. Driften vil være dels prosjektbasert med ulike samarbeidsformer med fakultetene og med ulike publikumsgrupper og med klare leveranser internt i museet.

Enheten må ha høye ambisjoner på egne, UMs og UiBs vegne, våge å utforske nye arbeids- og samarbeidsformer og oppnå høy leveransehastighet. Den må inneha kompetanse og kapasitet til å være en god støtte og bidragsyter for Avdelingene for hhv. natur- og kulturhistorie med synliggjøring og formidling av forskning, samt sette fokus på å styrke samarbeidet med forskere, både ved UM og ved øvrige deler av UiB. Den må også bidra med støtte til utarbeidelse av formidlingsplaner ifm museets eksterne søknadsaktivitet. Enheten må ha en tydelig og samlende leder med relevant kommunikasjonsfaglig kompetanse. Vedkommende vil ha personalansvar for alle enhetens ansatte, men daglig arbeidsledelse for kunnskapsverter og vakter kan eventuelt delegeres, eksempelvis til undervisningsansvarlig.

Det kan være et hensiktsmessig grep å fordele dagens tilgjengelige kompetanse i tre-fire team/grupper basert på definerte hovedoppgaver. Teamene må være godt koordinert og vil samarbeide på jevnlig basis. Hvert team ledes av en teamleder, har konkrete ansvarsområder og jobber i stor grad prosjektbasert. Teamene vil ha en noe mer fleksibel organisering enn tilfellet vil være med tre seksjoner. Et forslag til teaminndeling kan være:

- *Koordinering, kommunikasjon og støtte til fagavdelingene*
- *Undervisning og arrangement*
- *Innholds- og utstillingsproduksjon*

Teamet knyttet til undervisning og arrangement kan inkludere kunnskapsverter, vakter, butikkansatte og undervisere. Eventuelt kan det vurderes å opprette et fjerde team knyttet til drift av museumsbygg/bemannning. Teamene er ikke seksjoner, men mer fleksible team/grupperinger av kompetanseområder.

For at konseptet skal lykkes og at aktivitetsnivået skal kunne ligge på et høyt, varig nivå, fremstår det som nødvendig å styrke enheten med utstillingsteknisk kompetanse og økt kapasitet og kompetanse innen pedagogikk og undervisning. Det anbefales at enhetens stillingsstruktur og ulike roller gjennomgås. I første omgang er vårt inntrykk at det som er mest prekært er en utstillingstekniker og én eller flere ytterligere kuratorer. På noe lengre sikt kan det også bli hensiktsmessig å ansette en ytterligere undervisningsleder. Intern kommunikasjon er knyttet til beslutninger, forvaltning og strategi for museet og vår oppfatning er at disse oppgavene bør tilligge administrasjonen da det vil være enklere å løse dem derfra. Dette vil også tydeliggjøre den nye enhetens ansvar for eksterne målgrupper.

Ivareta faglig ledelse av Avdeling for naturhistorie og Avdeling for kulturhistorie

Dagens inndeling og ledelse av UMs to store fagavdelinger har både fordeler og ulemper. Blant annet er rollen som avdelingsleder/instituttleder svært sammensatt og oppleves som tidvis krevende. Avdelingsleder har det overordnede faglige, administrative og økonomiske ansvaret for avdelingen, samt ansvar for avdelingens strategiske utvikling. Fra våren 2020 har lederforumet bestående av direktør, avdelingsledere og administrasjonssjef i liten grad

vært benyttet, isteden har utvidet ledergruppe (som inkluderer seksjonsledere og leder for Arena) vært det foretrukne møteforumet fra direktørens side.

Fra organisasjonen har det kommet enkelte innspill om at det vil være mulig å oppløse avdelingene for natur- og kulturhistorie uten å forringe UMs funksjon og oppgaver nevneverdig. Med dagens ordning vil avdelingslederne/instituttlederne oftest tilbys en retrettstilling ved UM etter endt periode, med de begrensninger dette kan få for rekruttering, fagstrategiske prioriteringer. Utfordringene knyttet til retrettmuligheten utgjør deler av bakgrunnen for å vurdere denne stillingen. Retrettmuligheten kan riktignok bidra til å gjøre stillingen mer attraktiv for ansatte som i utgangspunktet ikke har fast ansettelse ved museet, men binder opp ressurser i et langsiktig perspektiv. Fast ansettelse vil ha enkelte fordeler, men kan samtidig bidra til å gjøre stillingen mindre attraktiv.

Å oppløse avdelingene vil fordele at oppgavene som i dag ivaretas av avdelingslederne flyttes til seksjonslederne og en styrket administrasjon. Seksjonslederne må få et utvidet ansvar for faglig/strategisk ledelse, samt personal og økonomi. Dette vil kunne bidra til å ansvarliggjøre seksjonene innenfor forskning, forvaltning, formidling og budsjett/personal/HMS-arbeid på en annen måte enn i dag. Selv om grepet vil medføre at dagens avdelingsråd oppløses, ser man behov for å ivareta en form for råd mellom de seksjonene som i dag utgjør de to avdelingene for å ivareta behov for dialog og samhandling.

Et alternativ til å videreføre faglig ledelse, vil være å bevare avdelingene, men å rendyrke ledelsen av disse som en administrativ oppgave. Avdelingene er ikke institutter med instituttledere, men avdelinger med ledere i stillingskode SK 1407.

Uavhengig av dette kan man se for seg en mulighet for å forenkle fagavdelingene noe. Innenfor Avdeling for naturhistorie kan man ha én seksjon som samler alle forskere og forskningsteknikere og én seksjon for hager (med ansvar tilsvarende i dag). Innenfor Avdeling for kulturhistorie kan man ha én seksjon som samler alle forskere og én seksjon for forninner (som organiserer ytre kulturminnevern som i dag). Dette fordrer at seksjon for samlingsforvaltning og konservering legges på tvers, ref. under.

Prosjektets anbefaling: Prosjektet anbefaler å videreføre faglig ledelse for både Avdeling for natur- og kulturhistorie, tydeliggjøre ansvaret til faglig leder og styrke avdelingsnivået. Disse ledernes primære oppgaver er av faglig karakter. Som i dag, skal lederne av avdelingene ha det overordnede faglige, administrative og økonomiske ansvaret for avdelingen. Lederne har også et overordnet ansvar for koordinering av avdelingenes undervisningsoppgaver. Med et så omfattende ansvar, er det viktig å sikre at avdelingslederne er tilstrekkelig involvert i plan- og budsjettarbeid og øvrige strategiske prosesser og beslutninger.

Uten et avdelingsnivå vil man få en situasjon med mange seksjonsledere med potensielt begrensede mandater og muligens noe mindre forskningsmessig tyngde enn det man kan oppnå i fellesskap mellom seksjonene. Faglige avdelingsledere vil bidra til et helhetlig blikk på museets videre utvikling. De vil utgjøre en viktig brikke for å kunne opprettholde et vitenskapelig fokus. I tillegg vil de, som i dag, også fungere som et mellomledd mellom seksjonslederne og øverste ledelse. Det er behov for at de, også i fortsettelsen, innehar enkelte administrative oppgaver, men det bør etterstrebes å redusere det administrative

ansvaret noe for å frigjøre mer kapasitet til faglig og strategisk arbeid både enkeltvis og gjennom deltakelsen i museets ledergruppe. Enkelte administrative oppgaver kan delegeres til seksjonslederne, mens en del andre oppgaver kan fjernes gitt at administrasjonen styrkes og gjennom dette kan øke fokuset på å få på plass enklere tjenester som fordrer færre manuelle kontroll- og godkjenningsoppgaver hos de faglige avdelingslederne.

Lederne av avdelingene bør ansettes i åremålsstillinger og kan eventuelt tilbys forskningsfri i inntil ett år i etterkant av åremålet. I tillegg kan man vurdere å tilby disse en post dok- stilling i perioden de er instituttleder. I siste stillingsutlysning var det ikke et absolutt krav om professorkompetanse, men det ble presisert at søkerne fortrinnsvis burde inneha dette. Vår oppfatning er at det også fremover vil være viktig å tiltrekke seg søkere med faglig legitimitet, men det er mulig at presiseringen knyttet til professorkompetanse kan sløyfes. Det vil være viktig å ha ledere med ledelseserfaring og -kompetanse som både ønsker og evner å lede avdelingens strategiske utvikling.

Ved behov bør lederne tilbys kompetanseutvikling innenfor eksempelvis endringsledelse. Utfordringene knyttet til å «lede likemenn» er velkjent innenfor akademien, og også tilstede ved UM, men bør kunne løses på en tilstrekkelig god måte også ved UM som for universitetet ellers.

Tydeliggjøre seksjonsledernes rolle og mandat

Som vi har pekt på over er det behov for å tydeliggjøre seksjonsledernes rolle og mandat. Seksjonene har blitt betydelige mer profesjonalisert de siste årene, og dette arbeidet bør videreføres.

Prosjektets anbefaling: Det bør utpekes seksjonsledere for alle seksjoner, og disse bør alle være en del av utvidet ledergruppe. En velfungerende, effektiv utvidet ledergruppe vil være en viktig suksessfaktor for å oppnå god informasjonsflyt, samhandling og fornuftig ansvarfordeling. Viktige stikkord for diskusjonen i denne gruppen bør inkludere strategi, plan, metodikk og tiltak. Seksjonslederrollen må tydeliggjøres.

Seksjonslederne for de to forskningsseksjonene ved Avdeling for natur- og kulturhistorie bør også i fortsettelsen være valgte, men da med tydelig mandat (og kanskje også i form av kompensasjon, f.eks. av lønnstillegg). Man bør vurdere om det er valgt seksjonsleder eller avdelingsleder som skal ha personalansvar for ansatte i forskningsseksjonene, kanskje vil det sistnevnte være mest naturlig. Det blir uansett viktig å fylle seksjonslederstillingene med riktig ansvarsnivå og arbeidsoppgaver og å ta hensyn til museets samlede økonomiske situasjon.

Samspill mellom forskning og samlingsforvaltning

Ved seksjon for forskning ved Avdeling for kulturhistorie har man lyktes godt på en rekke forskningsfelt, men opplever samtidig å ha for liten grad av medvirkning når viktige beslutninger som påvirker forskningen tas ved museet. Denne utviklingen har vart over noe tid, men har blitt forsterket etter opprettelsen av Seksjon for samlingsforvaltning og konservering. I fortsettelsen er det viktig å finne grep som bidrar til å styrke tilknytningen

mellom forskning og samlingsforvaltning, uten at dette nødvendigvis trenger å betyr organisatoriske endringer.

Prosjektets anbefaling: *Prosjektet ønsker å sette fokus på viktigheten av å komme frem til gode løsninger i fellesskap – også knyttet til UMs forskning. En rekke av de vitenskapelige stillingene ved museet inkluderer arbeidsoppgaver som er tett knyttet opp mot samlingene. Det er behov for å definere den enkelte enhets ansvar, samt det felles ansvaret som ligger på tvers av enheter tydeligere.*

Vi vil oppfordre til at det etableres et tverrgående forvaltningsteam som har ansvar for utarbeidelse av forslag til prosedyrer, rutiner for samhandling og service, strategier og handlingsplaner for museets forvaltningsaktivitet. Teamet bør inkludere representanter fra dagens seksjon for samlingsforvaltning og konservering og fra forskningsseksjonene. Den praksis som ligger til grunn for samlingsforvaltning må være forskningsbasert, samtidig som den skal ivareta øvrige hensyn knyttet til samlingsforvaltning.

I tillegg er det behov for å tydeliggjøre deltakelse og roller i de ulike utvalgene som har oppgaver knyttet til dette feltet (utlånsutvalg m.m.).

Videreutvikle styrking av museets samlingsforvaltning

UM har svært omfattende samlinger som blant annet inkluderer en av landets største arkeologiske og etnografiske samlinger, en omfattende samling middelaldersk kirkekunst, by og bygdesamlinger fra historisk tid, mynt- og medaljesamling, middelaldersamlinger og teatersamlingen ved De kulturhistoriske samlinger. De naturhistoriske samlinger består av totalt elleve botaniske, geologiske og zoologiske samlinger. Riktig mottak, registrering, katalogisering, revisjon og innplassering av samlingene er av stor betydning. Å bevare og videreutvikle museets kultur- og naturhistoriske samlinger for nåværende og fremtidige generasjoner er en grunnleggende oppgave for museet. De siste årene har samlingsforvaltningen også inkludert et økt fokus på god tilgjengeliggjøring av samlingene for et bredere publikum.

Dagens seksjon for samlingsforvaltning og konservering ble opprettet i 2017 ved sammenslåingen av to seksjoner og er i dag blitt en relativt stor seksjon, delvis grunnet flytteprosjekt(er) som mange av de ansatte er tilknyttet på prosjektbasis. Deler av seksjonens oppgaver er rettet mot museet som en helhet, og dagens organisering hvor seksjonen er underlagt Avdeling for kulturhistorie gjør det noe mer tungvint å initiere og følge opp de aktivitetene som bør foregå på tvers.

Den nye enheten gis et bredere, tverrgående forvaltningsansvar for alle UMs samlingsrelaterte aktiviteter. Denne enheten vil ha ansvar for eksempelvis forvaltningsrutiner, magasiner, sikkerhet, databaseforvaltning m.m. Prosjektet er kjent med de store ulikhetene mellom forvaltningsinnhold ved Avdeling for naturhistorie og Avdeling for kulturhistorie, og ønsker heller ikke å forringe dagens organisering ved Avdeling for naturhistorie hvor teknisk personell jobber tett med 1-2 forskere (i et likestilt samarbeid). Vi anser det som mest hensiktsmessig at teknisk ansatte ved Avdeling for naturhistorie viderefører sitt ansettelsesforhold til denne avdelingen. Det kan allikevel være mulig å se for

seg en tverrgående enhet som håndterer felles problemstillinger og oppgaver knyttet til samlingsforvaltning. Både fra Avdeling for naturhistorie og fra SAMKONS blir det kommunisert at dette vil kreve flere ansatte i en slik enhet som har sin faglige tyngde knyttet opp mot de naturhistoriske samlingene. Basert på dagens arbeidsfordeling og tilgjengelig kapasitet anses dette som en naturlig og nødvendig konsekvens av et utvidet ansvar.

Prosjektets anbefaling: *Samlingsforvaltning og konservering er, og vil fortsette å være, en helt sentral kjerneoppgave ved museet. En rekke museer, også UM, har de siste årene valgt å opprette separate enheter for forskning og samlingsforvaltning. Dette har utvilsomt bidratt til en profesjonalisering. Samtidig er det av svært stor betydning at forskningsseksjonen ikke opplever å bli marginalisert og fratatt sentrale ansvarsområder og -oppgaver.*

Prosjektets oppfatning er at det beste alternativet er å gi dagens SAMKONS et bredere, tverrgående forvaltnings- og konserveringsansvar og videreutvikle en felles samlingsforvaltningstankegang/policy ved museet. Fremtidens enhet, Forvaltnings- og konserveringsenheten (i skissen forkortet til Forvaltningsenheten), vil ha ansvar for magasin- og utstillingsareal, og så må man utvise et visst skjønn når det gjelder enkelte samlingsspesifikke arbeidsoppgaver. Enheten bør ha ansvar for å utarbeide forslag til felles magasinretningslinjer, sikkerhet og ivaretagelse av museets samlede, historiske arkiver og utarbeidelse og oppfølging av rutiner for bruk av disse. Det blir særs viktig at enheten bevarer sin faglighet og at ansvarsområdene og rolleavklaring er tydelig definert, både mot forskningsseksjonen i Avdeling for kulturhistorie, men også mot Avdeling for naturhistorie.

Organisasjonen har kommet med klare anbefalinger om å få på plass en databasekoordinator, vedkommende bør plasseres i den nye Forvaltningsenheten.

Øke bruk av fleksible team som arbeidsform

UMs organisering skal være fremtidsrettet, bidra til effektiv arbeidsutførelse, samt sikre nyskaping, flyt og godt samspill mellom funksjoner. I dag peker mange ansatte på at man i for liten grad kjenner hverandres kompetanse og fokusområder. Man føler seg ikke som en del av et «felles museum» og vet ikke nok om hvilke mål og oppgaver andre avdelinger og enheter har. Fleksible team kan bidra til å oppnå disse målene. Økt fleksibilitet vil gi en mer tilpasningsdyktig organisasjon som er bedre rigget for fremtidige endringer.

Prosjektets anbefaling: *Et sentralt grep i modell 2 er å øke bruken av fleksible team som arbeidsform ved museet. Dette inkluderer eksempelvis en «restart» av en form for tverrgående, strategiske, rådgivende team for samlingsforvaltning, formidling, forskning, samt eventuelt undervisning, forskningsteam, team innenfor enhet for forskningskommunikasjon og -formidling, samt team innenfor fellesadministrasjonen. Et annet, konkret eksempel er behovet for å opprette et team for å styrke samarbeidet mellom deler av Avdeling for naturhistorie (paleobotanikk og osteologi) og utgravningsvirksomheten.*

Vurdere organisering innenfor Universitetshagene

Denne seksjonen dekker et svært bredt fag-, kompetanse- og oppgavemangfold. Hagene representerer både utstillingsarenaer, samlinger og et bredt forskningsfelt på samme tid, og kan nesten anses som et «UM i miniatyr». En del av problemstillingene vi oppfatter ved museet, gjør seg gjeldende ekstra tydelig i hageseksjonen. Blant annet ser vi utfordringer knyttet til manglende ansvarsavklaring, samt evt. manglende forståelse av ansvar. Det er knyttet noe usikkerhet rundt koordinering mellom de ulike nivåene og rollene og hvordan seksjonen kan sikre mest mulig effektivt samspill mellom seksjonssjef, vitenskapelige samlingsansvarlige, overgartner og driftslederne. Seksjonen er preget av hyppige lederutskiftninger og flere vanskelig personalsaker de siste årene.

I tillegg peker flere ansatte på et behov for bedre koordinering av formidling av hagenes aktivitet og, mer generelt, benyttelse av hagene som en formidlingsarena. Formidling knyttet til hagene bør omfattes av den nye enheten for forskningskommunikasjon og -formidling.

Prosjektets anbefaling: *Vi opplever at det er stor tillit til dagens seksjonsleder og hennes evne og vilje til å ta tak i utfordringene. Samtidig anser vi det som nødvendig at hun mottar noe mer støtte og bistand til å få på plass nødvendige struktur og tydelige avklaringer knyttet til linje, roller, og tilhørende ansvars- og oppgavefordeling fremover enn det prosjektet har hatt kapasitet til å bistå med i denne fasen.*

Oppsummert anbefaling og videre arbeid

Alle organisasjonsmodeller har sine styrker og svakheter, og det finnes sannsynligvis ingen perfekt organisasjonsmodell som dekker optimalt alle behovene i en organisasjon. Det finnes imidlertid organisasjonsformer/-modeller som har større sjanse til å lykkes enn andre. Det er graden av etterlevelse av prinsippene som den ene eller den andre modellen representerer som nok avgjør hva som er en vellykket modell. Et sentralt moment vil derfor være hvordan en organisasjon med dens modell og prinsipper «levs» og ledes.

Prosjektgruppens vurdering er at en effektiv ledelse og ledergruppe basert på et organisasjonsprinsipp kan skape formålstjenlige løsninger og resultater når dette blir prioritert og satt i fokus. Uansett modell som velges har vi pekt på en rekke vesentlige moment (modelluavhengige grep) som bør ligge til grunn for at organisasjonen skal lykkes.

Det er prosjektets endelige vurdering at modell 2 vil forsterke og forbedre dagens modell gjennom å innføre grep som kan bidra til å styrke linjeorganisering og økt samhandling på tvers. Den løfter frem de mest sentrale funksjonene som vektlegges i UMs strategi. Etter vår oppfatning har modell 2 egenskaper i seg som har større sjanse til å lykkes enn de to andre modellene.

Den konkrete og endelig detaljerte formgivningen av denne modellen vil skje etter at organisasjonsprinsippet er vedtatt. En slik konkret formgivning vil blant annet skje i tråd med omstillingsavtalen ved UiB og ved at:

- endelige betegnelser på boksologien i modellen blir gitt (tematisk og prioriteringsmessig)
- utarbeidelse av funksjons- og bemanningsplan som sikrer at ansatte innplasseres i den delen av modellen hvor deres kompetanse og erfaring kan realiseres, og hvor de best kan sikre at UMs og UiBs strategi og oppgaver blir betjent
- aktuelle ledere gis ansvar for den enkelte enhet. Museets direktør beslutter hvilke roller som skal være representert i ledergruppen, men slik modell 2 er skissert, vil det være naturlig å se for seg at ledergruppen omfatter direktør, underdirektør, lederne for Avdeling for natur- og kulturhistorie, prodekan (dersom denne rollen ikke innehas av en av avdelingslederne), leder for enhet for samlingsforvaltning samt leder for enhet for forskningskommunikasjon og -formidling. Det vil være naturlig at utvidet ledergruppe i tillegg består av de fire seksjonslederne. Ved museet har hovedverneombudet deltatt i utvidet ledergruppe i den ekstraordinære perioden som oppsto våren 2020 knyttet til Covid-19-pandemien, utstrakt bruk av hjemmekontor m.m. Hvorvidt denne ordningen skal videreføres vil det være opp til direktøren å beslutte.
- fullmaktstrukturer utformes for alle ledelsesnivåer der hvor dette mangler i dag. Prosjektgruppen anbefaler at mer ansvar og myndighet delegeres ut i organisasjonen
- i den videre detaljeringen av mandat, arbeidsform og metodikk innenfor foreslåtte team og tverrgående fora, anbefaler prosjektet at UM henter innspill og inspirasjon fra UiBs Tjenesteutviklingsprogram og erfaringer fra dette så langt

Helt til slutt vil vi understreke viktigheten av at det, etter vedtak i UiBs styre, utarbeides en implementeringsplan som museets ledelse kan forplikte seg til. Planen må inneholde viktige milepæler og tilhørende rapporteringstidspunkt, og bør gjennomgås jevnlig i museets ledergruppe. Man kan også vurdere å utpeke en liten prosjektgruppe som er ansvarlig for utarbeidelse av planen og som sikrer at de ulike tiltakene implementeres i tråd med denne.

Vedlegg

Vedlegg 1: Prosjektgruppens deltakere

Navn	Stilling	Rolle i prosjektet
Anne Line Grepne	Seniorrådgiver, AFF	Prosjektleder
Nils-Helge Fjeld	Seniorrådgiver, AFF	Prosjektdeltaker
Wenche Førre	Ass. fakultetsdirektør ved SV-fakultetet, UiB	Prosjektleder, UiB
Aino Hosia	Avdelingsleder, Avd. for naturhistorie ved UM	Prosjektdeltaker
Janne Marie Solheimslid	Seksjonssjef ved HR-avdelingen, UiB	Prosjektdeltaker

Vedlegg 2: Kort oppsummering av hovedfaser og -aktiviteter

Hovedfase	Sentrale aktiviteter
Kartlegging <i>april-juni 2020</i>	<ul style="list-style-type: none">• Involvering av alle ansatte i digitale gruppeintervjuer, samt individuelle intervjuer med UMs utvidede ledergruppe• Avholdelse av intervjuer med UiBs ledelse, UMs styreleder, andre interessenter ved UiB, samt interessenter utenfor UiB og UM
Analyse <i>august 2020</i>	<ul style="list-style-type: none">• Avholdelse av digital analyseworkshop 26.8. med ca. 70 av UMs ansatte hvor funn fra kartlegging ble fremlagt og diskutert• Digitalt diskusjonsmøte med UMs utvidede ledergruppe 16.9.
Anbefaling <i>sept-okt 2020</i>	<ul style="list-style-type: none">• Avholdelse av løsningsworkshop 28.9. med 30 av UMs ansatte.• Avholdelse av påfølgende diskusjonsmøter med alle hovedenheter 29.-30.9.• Mottak av skriftlige innspill fra UMs ansatte t.o.m. 13.10.• Utarbeidelse av rapport med anbefalt organisasjonsmodell og øvrige anbefalinger

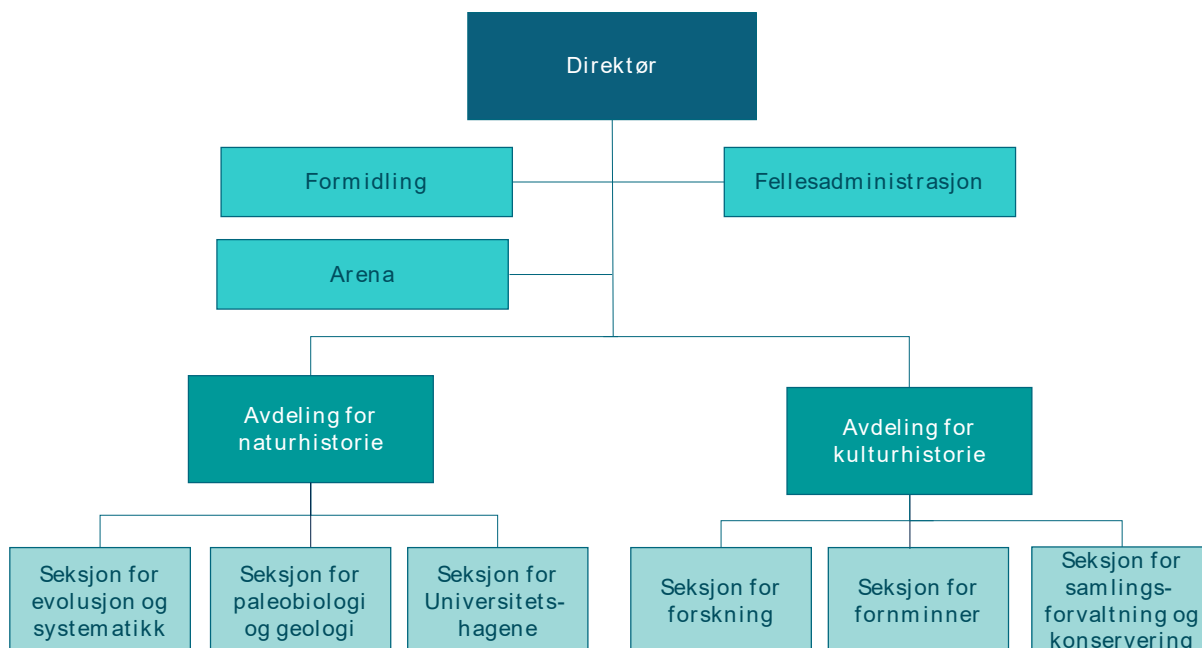
Vedlegg 3: Årsverk ved UM

Avdelingsnavn	2015	2016	2017	2018	2019	2020
	Årsverk	Årsverk	Årsverk	Årsverk	Årsverk	Årsverk
Bergen Museum - Fellestjenester	15	11	13	16	32	25
Bergen Museum - Publikumsseksjonen	7	6	7	7	7	7
De kulturhistoriske samlinger	36	35	39	44	51	53
De naturhistoriske samlinger	65	63	70	64	64	68
Sum	123	116	130	130	154	153
Avdelingsnavn	2015	2016	2017	2018	2019	2020
	Førstestilli	Førstestilli	Førstestilli	Førstestilli	Førstestilli	Førstestillinger
Bergen Museum - Fellestjenester						
Bergen Museum - Publikumsseksjonen						
De kulturhistoriske samlinger	8	9	9	9	8	8
De naturhistoriske samlinger	17	16	16	16	18	20
Sum	25	25	25	25	26	28

Vedlegg 4: Kort om modell 1 og 3

Modell 1: Videreføre dagens hovedstruktur med mindre tilpasninger

Modell 1 er den modellen som vil medføre minst grad av endring for museet. Foruten implementering av de modelluavhengige grepene, medfører den få, tilnærmet ingen, justeringer av organisasjonsstruktur foruten at Arenaprojektet blir en del av den permanente organiseringen.



Figur 3: Skisse - Modell 1

Modellen viderefører en situasjon med en delvis desentralisert formidlingsfunksjon, men vil forandre ansvar og oppgaver i de ulike enhetene som innehar formidlingsansvar tydeliggjøres og at man oppnår bedre koordinering på tvers. Arena er i dag organisert som et prosjekt som løser mange viktige oppgaver for museet, og som har lyktes med etablere samarbeid med fakulteter og trekke sammen forskningsformidling fra fagmiljøene og museets utstillingsarenaer, ved å ta i bruk nye, innovative formidlingsformer. I denne modellen går Arena fra prosjekt til drift, men viderefører, i all hovedsak, dagens oppgaver. For enkelhets skyld har vi, i skissen nedenfor, plassert Arena og Formidlingsavdelingen som støttefunksjoner i likhet med Fellesadministrasjonen, men her finnes det selvsagt ulike muligheter.

Modellen kan inkludere etablering av en rolle som underdirektør og rolle som prodekan, samt formalisering av rollen som seksjonsleder for forskningsseksjonene.

Modell 1 vil medføre en rekke potensielle **fordeler og ulemper**. Den vil innebære en videreføring av en linjeorganisering, men med potensial for å styrke denne gitt innføring av foreslåtte tiltak (både dem over og de modelluavhengige grepene). Sistnevnte grep vil også kunne bidra til å styrke samhandling på tvers. En formalisering av enhets-/seksjonslederrollen vil styrke opplevelsen av å ha én nærmeste leder å forholde seg til for alle ansatte.

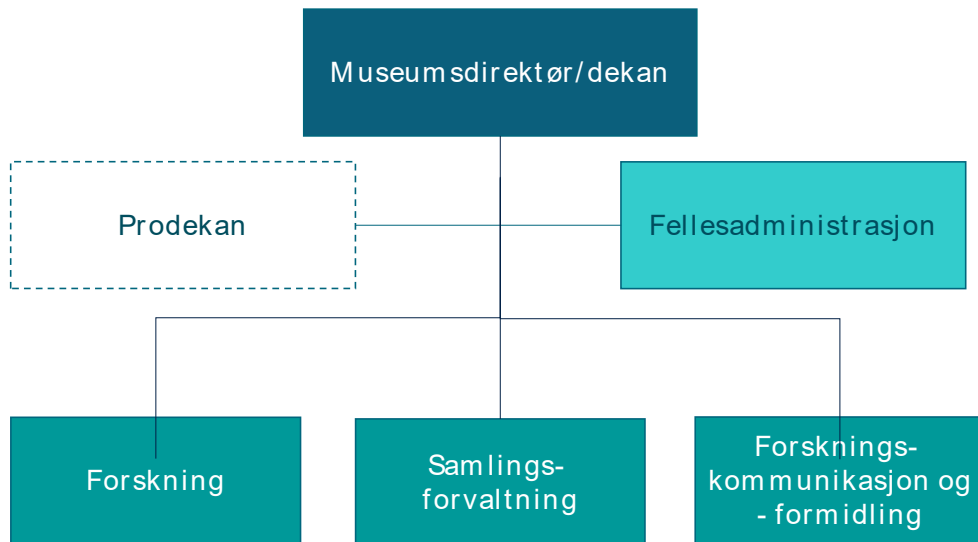
En desentral formidlingsfunksjon vil i større grad kunne tilrettelegge for fagnær formidling, men kan også medføre en mindre helhetlig formidling fra UM. Å videreføre formidlingsaktiviteter i to separate enheter fremstår som lite fremtidsrettet og potensielt også ineffektivt. Prosjektgruppens vurdering er at modell 1 ikke er fullt ut formålstjenlig for det UM ønsker og det UiB og fakultetene forventer at museet skal være framover. Det finnes andre gode alternativer som tar opp i seg det beste fra dagens modell, men som samtidig gir rom for klare forbedringer.

Modell 3: Funksjonsorganisering

Modell 3 er den modellen som fordrer størst grad av endring i UMs organisasjonsstruktur. I dette tilfellet endrer man til en organisasjonsstruktur som gjengir grupperinger av UMs funksjoner og oppgaver. Det er naturlig å se for seg fire kjerneområder hvor hvert område grupperer beslektede hovedfunksjoner/-oppgaver:

- Forskning
- Samlingsforvaltning
- Forskningskommunikasjon og -formidling
- Fellesadministrasjon

En funksjonsorganisering bygger på spesialisering med spesialistledere. Linjen sentraliseres og ledelsen spesialiseres. I en organisasjon som er funksjonsorganisering er oppgavene til de ansatte grupper ift. spesialiteter som igjen er gruppert som funksjoner. I denne modellen vil det være et klart ledelsesansvar å legge til rette for et godt samarbeid på tvers mellom enhetene.



Figur 4: Skisse - Modell 3

En av fordelene med en slik organisasjonsform er at den, i teorien, kan forenkle avgrensning av ansvarsområder. På den måten kan en slik organisasjon enklere administreres og styres. Organisasjonsformen krever at ledelsen og den samlede ledergruppen har ledelsesmessig kompetanse og kraft til å arbeide aktivt og samlet både strategisk og operativt. Dette gjelder for så vidt alle modeller, men kan bli ekstra viktig med en modell som potensielt kan medføre større risiko for økt konkurranse og manglende helhetstenkning på tvers av avdelingene.

Modellen kan bidra til sterkere fagmiljøer, men samtidig kan det være en potensiell ulempe knyttet til dette. Museet rommer en rekke ulike fag- og forskningsfelt med sine spesifikke lovverk, prosedyrer, arbeidsformer, oppgaver, normer og kulturer. Det kan tvert imot oppstå risiko for at faglig identitet forvitrer dersom man forsøker å samle denne bredden under én felles paraply. Avdeling for naturhistorie og avdeling for kulturhistorie representerer disipliner som er svært ulike på en lang rekke områder. Prosjektets oppfatning er at det er risiko for at forskningsaktiviteten svekkes dersom man slår sammen disse ulike disiplinene. Museets øverste ledelse vil få et svært omfattende ansvar, og nye siloeffekter vil kunne oppstå.

Funksjonsmodeller er så langt en lite brukt modell innenfor museumssektoren. En rekke museer har imidlertid etablert fag-/funksjonsnettverk på tvers for å etterstrebe oppnåelse av noen av de fordelene funksjonsorganisering kan gi. Prosjektet har ikke utredet alle konsekvenser som vil kunne oppstå ved valg av en slik modell, men ved en tentativ fordeling av dagens enheter og ansatte i en tenkt funksjonsmodell utmerker Universitetshagene seg som særskilt vanskelig å plassere i en funksjonsmodell. Hagene inkluderer alle tre funksjoner og er tverrgående i sin natur. I tillegg til dette er det en ulempe ved modellen at den vil være krevende å innføre for organisasjonen gitt de relativt store endringene den vil medføre. Prosjektgruppens vurdering er at modell 3 ikke vil være best egnet for å utvikle en formålstjenlig, fremtidsrettet organisering i forhold til oppgaver og strategiske mål.