

**NTNU Vitenskapsmuseet**  
**Seksjon for arkeologi og kulturhistorie**  
**Organisasjons- og funksjonsanalyse**

**Godkjent av seksjonstyre ved seksjons for arkeologi og  
kulturhistorie**

**2. juni 2015**

## Innholdsfortegnelse

DEL I .....	3
1 Bakgrunn.....	3
2. Mandat og styringsdokumenter .....	4
3. Organisering av prosjektet .....	7
4. Grunnlagsdokumenter (NTNU og VM strategier, Forskningsstrategi) .....	8
5. Organisasjonsstruktur og styring- operativ ledelse.....	9
DEL II .....	12
5.1 Rutiner og teamarbeid på tvers av faggrupper .....	12
5.2 Måltrettede administrative tjenester – forholdet til VMs administrasjon .....	16
5.3 Operativ ledelse på seksjonsnivå .....	17
5.4 Møtestruktur i ny organisasjonsmodell.....	18
6 Forskning .....	19
7 Formidling.....	21
8 Faggruppe Samling .....	22
9 Faggruppe Konservering.....	24
10 Faggruppe ytre forvaltning.....	26
11 Faggruppe Undervisning .....	29
12. Funksjons- og bemanningsplan .....	31
Generelt om SAKs økonomi og om bemanningssituasjonen .....	31
Nye stillinger kunngjøring snarest mulig .....	32
Stillingsbehov på lengre sikt og økonomiske implikasjoner .....	33
Midlertid ansatte.....	35
Bemanningsplan - prosedyrer for individuell innplassering i stillingsplanen.....	35
Kompetanse- og rekrutteringsplan .....	35

# DEL I

## 1 Bakgrunn

I det følgende fremlegges en samlet rapport fra arbeidet med Seksjonen for arkeologis (SAK) funksjonsanalyse. Rapporten er et resultat av en langvarig prosess som baserer seg på diskusjoner i seksjonens lederforum bestående av nivå 4 ledere (faggruppeledere), kontorsjef og seksjonsleder, leder av det daværende undervisningsteam har deltatt på lik linje med faggruppelederne. På mange av møtene har også leder av REVITA prosjektet deltatt, og på de møtene hvor prosjektgruppen har vært satt som styringsgruppe for arbeidet har representant for LOSAM deltatt på møtet. Prosjektet – funksjonsanalysen – har i tråd med prosjektets mandat vært gjennomført av denne prosjektgruppen, men baserer seg på medvirkning fra seksjonens ansatte spesielt i innhenting av grunnlagsmateriale for diskusjon.

Seksjonsleder har vært prosjektets reelle og formelle ansvarsbærer, rapporten avgis i seksjonsleders navn.

SAK har siden 2005 hatt status som seksjon på linje med institutt innen NTNU. NTNU Vitenskapsmuseet har fra samme år status som fakultet i Universitetsstrukturen. Universitetsmuseets oppgaver er hjemlet i universitets- og høyskoleloven, paragraf 1-4 hvor det står at universitetene «har et særskilt nasjonalt ansvar for å bygge opp, drive og vedlikeholde museer med vitenskapelige samlinger og publikumsutstillinger.» Fra 2011 har NTNU Vitenskapsmuseets strategi (2011 – 2016) vært styrende i forhold til målbilder og tiltak, mens det ikke har eksistert noen helhetlig funksjons- og bemanningsplan for museet.

En av de viktigste oppgaver seksjonsleder for SAK sto overfor ved tiltredelse i juni 2010 var å få organisert virksomheten innen enheten i forhold til de virksomhetsområder enheten omfatter: 3 av seksjonens virksomhetsområder er hjemlet i forskriftene til Lov om Kulturminner, dette gjelder:

- Ytre forvaltning som utfører saksbehandling etter kulturminnelovens § 8-10 og 14 og prosjektledelse for arkeologiske forvaltningsprosjekt innenfor NTNU Vitenskapsmuseets geografiske ansvarsområde fra Vestnes i Møre og Romsdal til Rana i Nordland.
- Samlingsforvaltning og konservering som hjemler virksomheten i kulturminnelovens §§ 12 og 13.

Enheten har for øvrig ansvar for 55 % av arkeologistudiet i henhold til avtale med Det humanistiske fakultet datert 19.05.2003.

Forskningsplikten hos seksjonens forskere utgjør i likhet med NTNU for øvrig 47,5 %, dette representerer en vesentlig ressurs, i tillegg ligger det viktige formidlingsforpliktelser på enheten.

På bakgrunn av et notat til Vitenskapsmuseets (VMs) ledelse fra seksjonsleder for SAK datert 15.12.2010 om *stillingshjemler, bemanning og organisering SAK 2011* ble det fremmet en sak fra museumsdirektøren til LOSAM datert 12.05.2011 *Organisering på nivå 4 på Seksjonen for arkeologi og kulturhistorie*. Seksjonen ble som en følge av denne saken organisert i 3 faggrupper med hver sin faggruppeleder:

- 1) ytre forvaltning,
- 2) indre forvaltning/samling
- 3) konserveringslaboratoriet,

I tillegg ble det opprettet to tverrgående team:

Et undervisningsteam og et formidlingsteam som begge kunne hente fagpersonale på tvers av faggruppene.

Denne ordning ble godkjent av LOSAM og skulle vare ut 2012 for dernest å evalueres. Ved utgangen av 2012 ble det søkt LOSAM om prolongering ut 2013 da man i mellomtiden hadde innsett at seksjonen hadde behov for en mer grunnleggende gjennomgang av organisasjonen for å skape styringsgrunnlag for seksjonens faglige, bemanningsmessige og organisatoriske utvikling. Utgangspunktet for arbeidet har vært krevende: et usikkert finansieringsgrunnlag kombinert med høye fastlønnsforpliktelser som år om annet ga underskudd i basis økonomien og et arbeidsmiljø som var preget av slitasje.

Prosesen hadde ikke kunnet blitt gjennomført uten personalets åpne og positive innstilling til å la institusjonen være i endringsmodus over en lang periode, og heller ikke uten de mange kritisk-konstruktive bidragene som de ansatte har spilt inn underveis.

Grovt forenklet vil man kunne dele rapportens forslag i to hovedavsnitt: 1) et nytt organisasjonskart, inkl. nye modeller for samspillet mellom ledernivået, faggruppene, team og prosjekter; 2) plassering av oppgaver og funksjoner innenfor kartet.

## 2. Mandat og styringsdokumenter

Forankret i LOSAM behandling 2. mai 2013 og 29. august 2013 og vedtak i SAK styre dato 22. mai 2013.

SAK skal gjennomføre en prosess for kartlegging av arbeidsoppgaver, arbeidsdeling, kompetanse- og bemanningsbehov i organisasjonen. Prosessen benevnes: «Funksjonsanalyse for SAK».

### **Overordnet målsetning 1: "teambygging"**

Prosesen skal gjennomføres med basis i en overordnet målsetning om "teambygging" som styrende for virksomhetens prioriteringer og arbeidsformer.

Teambygging betyr i denne sammenheng:

- kreative og dynamiske miljøer av supplerende kompetanser, hvor det eksisterer tillit og anerkjennelse mellom seksjonens ulike faggrupper og mellom det akademiske og teknisk administrative personalet, som grunnlag for profesjonell drift av seksjonen og hvor alle gis mulighet til å være deltakere i utviklingen av nye prosjekter,
- hvor økonomiske rammebetingelser, kompetanseoppbygging og administrative støttefunksjoner legges opp til å fremme lokale initiativer, utvekslingen av ideer og etablering av nye prosjekter,
- forsknings- og formidlingsinitiativer på grasrotnivå, og på tvers av faggrupper,
- hvor enheten mellom forskning, formidling, forvaltning og utdanning er et overordnet prinsipp og grunnlag for en samlet kunnskapsstrategi og
- grunnlag for å øke produksjon av publikasjoner og eksterne prosjektsøknader på høyt faglig nivå.

## **Overordnet målsetning 2: bedre dokumentasjon av kompetanse- og bemanningsbehov.**

SAK har ikke hatt noen kompetanse- og rekrutteringsplan. Det er derfor nødvendig å få på plass et styringsdokument for SAKs kompetanse- og bemanningspolitikk. En hovedoppgave i arbeidet med funksjonsanalysen vil være å undersøke hvilke type kompetanser og hvilket bemanningsbehov en organisasjon bygget på ideen om teambygging vil kreve. For å sikre handlingsrom for realisering av nye prosjekter er det også nødvendig å styrke det økonomiske handlingsrommet. En hovedutfordring i SAKs nåværende økonomiske situasjon er det høye lønnsvolum for faste stillinger i kombinasjon med variable og risikoutsatte inntektskilder. Et mindre risikoutsatt forhold mellom finansieringsgrunnlaget og de faste lønnsforpliktelsene er derfor nødvendig for å styrke seksjonens faglige og strategiske handlingsrom. Et delmål i prosessen vil derfor være at mulighetene for reduksjon av lønnsvolumet for faste stillinger skal undersøkes og dokumenteres.

### **Nærmere om oppgavene i prosessen:**

- Gjennomgang av oppgaveportefølje, arbeidsorganisering og dokumentasjon av kompetanse- og bemanningsbehov med bakgrunn i samfunnsoppdraget og strategiske hovedmål, og med prinsippet om teambygging som overordnet føring.
- Kartlegge mulighetene for inndragning/refordeling/økning av stillinger og stillingsområder.
- Frembringe kunnskap og innspill som kan danne grunnlag for en forskningsstrategi og et faglig program i tråd med NTNU VMs strategi 2011- 2016.

Styrende dokument:

NTNU VMs strategiplan for 2011-2016

Overordnede premisser: jobbsikkerhet og medvirkning.

### **Følgende overordnede premisser for prosessen er formulert:**

A. Sikkerhet for stillinger: Oppsigelse fra stillinger vil ikke være et virkemiddel i oppfølgingen av funksjonsanalysen. Målet om nedbemanning vil måtte følges opp gjennom naturlig avgang, pensjoneringer, endring av arbeidsorganisering m.v.

B. Forankring og medvirkning: Forankring av prosessens mål og oppgaver blant SAKs ansatte er nødvendig for å kunne lykkes. Arbeidet vil ha en desentral innretning. Åpenhet, deltagelse og engasjement skal være kjerneverdier.

### **Organisering:**

- Arbeidet med funksjonsanalysen organiseres som et prosjekt.
- Arbeidet skal foregå i SAKs faggrupper. Analysearbeidet skal organiseres gruppevis og ha fokus på den enkelte gruppes utfordringer og behov; nivå 4 lederne er delprosjektledere. Det er SAKs ledergruppes ansvar å initiere analyser på tvers av grupper.

Nærmere spesifisering av oppgaven:

Arbeidet med funksjonsanalysen vil ha tre hovedkomponenter:

- Definere behovene - hva vil man, hva trenger man, hva MÅ være dekket.

- Kartlegge hva man har - hvilke oppgaver er ivaretatt, hvilken kompetanse er på plass, hva
- kan bortfalle, nedprioriteres, forenkles eller fordeles på andre medarbeidere.
- Definere gapet mellom hva man vil ha og hva man har, og legge en plan for å tette gapet.
- I tillegg kommer spørsmål vedr. arbeidsdeling og organisering:
- Kan eller bør oppgaver utføres av andre grupper enn egen enhet, og kan
- oppgavene fordeles på nye måter mellom de ansatte?
- Er gruppeinndelingen i dag den optimale i forhold til de krav som stilles?
- Kan mer optimal bruk av personalressursene oppnås gjennom bedre samarbeid, må arbeidsmåter endres, må holdninger endres, er det trekk ved "kulturen" i de ulike grupper som må endres?

Hver av faggruppe utarbeider sluttrapporter for sin del av funksjonsanalysen. Rapportene skal inneholde sluttkapitler med oppsummering av alle hovedforslag. Prosjektets styringsgruppe (koordinatorgruppen) har ansvar for håndteringen av forslag på tvers av faggruppene og for sammenstillingen av delrapportene i en samlet sluttrapport for hele SAK.

#### **Styring av prosjektet- hovedprinsipper:**

- SAKs ledergruppe (koordinatorgruppen) er prosjektets styringsgruppe.
- En representant for fagorganisasjonene tiltrer ledergruppen når den settes som styringsgruppe for prosjektet.
- Seksjonsleder er sammen med kontorsjef prosjektets prosjektledelse.

#### **Medbestemmelse fagorganisasjonene:**

Medbestemmelse av tjenestemannsorganisasjonene ivaretas i henhold til hovedavtalens og tilpavningsavtalens bestemmelser, og i samsvar med øvrige rammedokumenter for omstillingsarbeid ved NTNU (Omstillingsavtalen, Personalpolitiske retningslinjer for omstillingsarbeid m.v.).

Nært samarbeid med og god medvirkning fra fagorganisasjonene er en viktig forutsetning for at prosessen skal kunne lykkes.

#### **Metodikk og prosesshjelp:**

- Prosjektets hovedarbeidsform vil være samlinger i faggruppene.
- Felles maler, skjema og prosedyrer stilles til disposisjon for arbeidet i faggruppene.

#### **Fremdriftsplan:**

- Prosjektet starter opp 29. august 2013 med allmøte, umiddelbart etter behandling i LOSAM og seksjonsstyre og vil avsluttes innen juni 2015.
- Arbeidet internt i faggruppene var avsluttet per nyttår 2013/14.
- Under henvisning til vedtak i LOSAM i 2013 ble forslag til organisering av seksjonen fremmet for og vedtatt i NTNU Vitenskapsmuseets ledermøte og LOSAM i januar 2014.
- Den resterende del av arbeidet med bemanningsplan ble satt på vent i påvente av en annonsert prosess på hele VM med strategisk personalplan, denne prosessen er ikke avsluttet i skrivende stund.

- I mellomtiden ble 2014 benyttet til utforming av en forskningsstrategi for SAK, som ble godkjent av NTNU Vitenskapsmuseets ledermøte og SAK seksjonsstyre desember 2014.

Funksjonsanalysen er berammet avsluttet med behandling i SAK seksjonsstyre per 30 mai mars 2015.

### 3. Organisering av prosjektet

Den praktiske styringen av prosjektet har vært ivaretatt av en prosjektgruppe bestående av faggruppeliderne (nivå 4), kontorsjef og seksjonsleder. I mange av møtene har også prosjektleder for REVITA prosjektet vært invitert inn. Prosjektgruppen har vært styrket med felles representant for tjenestemannsorganisasjonene (oppnevnt av LOSAM), når gruppen har vært satt som styringsgruppe.

#### *Prosjektgruppen og styringsgruppe*

Birgitte Skar (leder)

Marianne Utne Nilsen (sekretær)

Anne Haug/ konstituert leder Fredrik Skoglund (etter 9. mars 2015)

Konstituert leder Jon Anders Risvaag / Brit Solli (etter 1. nov 2014)

Terje Brattli/ Hein Bjerck (etter 1. jan 2014)

Jørgen Fastner

Styringsgruppen består av de samme medlemmer, supplert med Ellen Grav Ellingsen (Forskerforbundet, LOSAM).

Særskilt innkalte:

Lars Stenvik (har vært innkalt når en har diskutert organisering og tverrgående team og formidlingsforum)

Torkel Johansen (REVITA) (har deltatt når en har diskutert organisering og tverrgående team og samlingsvirksomheten)

Det har vært 4 møter i prosjektgruppen og 6 møter i styringsgruppen. Det har i tillegg vært flere møter med faggruppelidere i prosessen med slutføring av dokumentet. Dokumentet har vært til en kort høring i faggruppene forut for høring i SAKs seksjonsstyre d. 24.mars 2015, deretter til en litt lenger høring i faggruppene etter dette styremøte. Både tekstdokumentet om funksjonsanalysen og utkast til vedlegg 1. «Funksjons- og bemanningsplan» var del av denne høringen. Tekstdokumentet er dernest fremlagt for SAKs allmøte d. 13.april 2015.

#### *Prosess med funksjonsanalysen*

Proessen med funksjonsanalysen ble påbegynt i 29. august 2013 med et allmøte på seksjonen. Her ble mandat og metodikk for prosessen presentert av seksjonsleder. LOSAM var alt orientert om prosessen gjennom behandling av saken i mai 2013. På SAKs påfølgende allmøte kom det imidlertid

frem at saken var blitt behandlet som en ren orienteringssak og ikke en drøftingssak i LOSAM. Det ble derfor gjennomført en fornyet behandling i LOSAM. I mellomtiden startet prosessen opp i tråd med godkjenning fra NTNU Vitenskapsmuseets ledelse.

#### *Funksjonsanalysen i faggruppene*

I tråd med prosjektets mandat har en lagt vekt på å forankre prosessen tydelig i SAKs faggrupper, slik at hele personalet ble involvert. I løpet av høsten 2013 ble det holdt en rekke møter hvor en jobbet med funksjonsanalysen (til sammen 14 møter i 4 faggrupper). En vesentlig del av arbeidet i faggruppene har vært å dokumentere arbeidsprosesser, oppgaveportefølje og organisatoriske utfordringer. Som verktøy for dette og etter modell av en tilsvarende prosess på Kulturhistorisk museum ved Universitetet i Oslo, ble det utformet standardskjema, dels for faggruppelederne dels for den enkelte tilsatte i faggruppen. Følgende skjemaer har vært benyttet:

- Dokumentasjon av arbeidsoppgaver som kan opphøre
- Dokumentasjon av arbeidsoppgaver som kan løses bedre med en annen organisering.
- Nye/udekkede arbeidsoppgaver.
- Arbeidsoppgaver som MÅ ivaretas.
- Individuell utfylt stillingsbeskrivelse; dokumentasjon av kompetanse som ikke utnyttes.
- Hva er de største hindre for effektiv utførelse av faggruppens oppgaver?
- Er dagens organisering av SAK optimal i forhold til oppgavene som skal løses og fellesskapskulturen som står i fokus?

Arbeidet med skjemaene la grunnlaget for de faggruppeledernes sluttrapporter, som ble avgitt ved årsskiftet 2013/14. Disse ble avgitt på selvstendig grunnlag av den enkelte leder, men forankret i de forslag og innspill som hadde fremkommet gjennom høstens diskusjoner i faggruppene. Rapportene har dannet grunnlaget for den videre prosess i regi av prosjektgruppen.

Prosjektgruppen har i perioden januar til mars 2015 holdt en rekke møter hvor funksjonsanalysen har vært behandlet. Arbeidet har vært organisert som en intern prosess. Informasjon har vært gitt til tjenestemannsorganisasjonenes fellesrepresentant. Alle dokumenter har for øvrig i hele prosessen ligget åpent tilgjengelig for alle ansatte på fellesområdet og er jevnlig informert om på mandagsmøter (personalmøter).

#### **4. Grunnlagsdokumenter (NTNU og VM strategier, Forskningsstrategi)**

Flere dokumenter danner grunnlaget for det endelige arbeidet med funksjonsanalysen. De viktigste av disse har vært:

- Rapportene fra de 4 faggruppeledere, og skjema materiale som dette bygget på.
- NTNU Vitenskapsmuseets strategi 2011- 2016 (revidert versjon)
- Seksjon for arkeologi og kulturhistories forskningsstrategi 2014 – 2019: «Menneske, materialitet og praksis».

Parallelt med funksjonsanalysen har det i 2014 vært gjennomført en revisjon av NTNU Vitenskapsmuseets strategi og det har i seksjonen løpt en prosess for utvikling av forskningsstrategi.



Disse dokumenter er behandlet og vedtatt av henholdsvis NTNU Vitenskapsmuseets styre og av SAKs styre (19.11.2014). Dokumentene formulerer sentrale visjoner og mål for virksomheten og er således viktige grunnlagsdokumenter.

I forhold til NTNU Vitenskapsmuseets strategi forholder funksjonsanalysen seg først og fremst til disse 6 målene i strategien:

- I 2016 er NTNU Vitenskapsmuseet en aktiv kunnskapsprodusent for en bærekraftig kultur-og naturmiljøforvaltning, på høyt internasjonalt nivå.
- I 2016 er NTNU Vitenskapsmuseet et ledende nasjonalt miljø for kunnskapsdeling og forskningskommunikasjon, og godt synlig i samfunnsdebatten.
- I 2016 er NTNU Vitenskapsmuseets vitenskapelige samlinger sikret og gjort tilgjengelig for forskning, forvaltning og allmennhet.
- I 2016 tilbyr NTNU Vitenskapsmuseet undervisning som sikrer rekruttering til forskning, forvaltning og museale oppgaver.
- I 2016 skal NTNU Vitenskapsmuseet være en attraktiv og utfordrende arbeidsplass preget av helhetstenkning, medarbeidermedvirkning, tydelig ledelse, god kommunikasjon og lagånd.
- I 2016 skal NTNU Vitenskapsmuseet ha et økonomisk grunnlag, en målrettet ressursbruk og en infrastruktur som gjør det mulig å være en slagkraftig og internasjonalt profilert museumsinstitusjon.

Seksjonens forskningsstrategi «Menneske, materialitet og praksis» 2014 – 2019, legger med sine 4 satsingsområder: Kulturhistoriske studier; kulturarvstudier; teknologi og metode for romlig analyse; bevaring i praksis rammene for måloppnåelse i forhold til strategiens målområde 1 og 2 ovenfor, aktivisering av samlingene og av kunnskap ervervet gjennom arkeologiske undersøkelser foretatt gjennom myndighetsutøvelsen er sentrale dimensjoner.

## 5. Organisasjonsstruktur og styring- operativ ledelse

NTNU Vitenskapsmuseet er en kombinasjon av et komplekst museum og en «fakultetsenhet» ved NTNU. Dette innebærer et svært stort spenn i arbeidsoppgaver. Museet har 4 fagenheter (seksjoner) hvorav to, Seksjon for arkeologi og kulturhistorie og Seksjon for naturhistorie har instituttliggende struktur, med eget styre. Disse to seksjonene er inndelt i faggrupper på nivå 4 som utgjør en nivå 4-organisering

I forbindelse med funksjonsanalysen ble den midlertidige organisasjonsstruktur på seksjonen for arkeologi og kulturhistorie evaluert både gjennom diskusjoner med hele personalet i de eksisterende faggrupper og dokumentert gjennom rapportene fra disse grupper. Rapportene og diskusjonene konkluderer med at faggruppeinndelingen basert på virksomhetsområder/funksjoner er positiv for SAK og har medført profesjonalisering innen de ulike virksomhetsområder på seksjonen. Det vurderes at det bare er behov for mindre justeringer ved SAKs organisering.

Funksjonsanalysen klargjør at konserveringsfaggruppen bør forbli en egen enhet i organisasjonen. Faggruppen omfatter kompetanser og infrastruktur som atskiller seg vesentlig fra de øvrige enhetene på SAK, profesjonell ivaretagelse av prosesser og driftsoppgaver forutsetter egen gruppeledelse. En står overfor et generasjonsskifte innen denne enheten og analysen har avdekket et behov for

endringer i vektning mellom faggruppens kompetanser. Faggruppen ventes også å utvikle nye aktiviteter og tjenestetilbud, noe som fordrer særskilt markedskontakt.

Funksjonsanalysen avdekker at samlingsgruppen er sammensatt av mange ulike kompetanser. Den er svakt bemannet i forhold til saksbehandling innenfor det virksomhetsområde hvor VM/SAK har myndighetsansvar etter «Forskriften om faglig ansvarsfordeling mv. etter kulturminneloven». Samlingsgruppen utfører driftsoppgaver som ligger i kjernen av museets ansvarsområde og er den enheten som tydeligst har et oppbyggingsbehov. Denne enheten har fått en tydeligere utforming gjennom analysen, dokumentasjonsansvar gjennom digitale databaser og oppfølging av MUSIT (Universitetets museenes felles IT satsing) hører hjemme her. Gruppen skal også arbeide tett opp mot deler av virksomheten som har en tydelig prosjektkarakter, f.eks. når det gjelder avlevering av materiale fra utgravningsprosjekter. Samlingsgruppen bør derfor også tillegges et ansvar for utvikling, opplæring og oppfølging av samlingsrelaterte rutiner.

Funksjonsanalysen avdekker klart behovet for å bibeholde faggruppen for ytre forvaltning. Det er stadige endringer i rutiner og ansvar mellom ulike ledd i kulturminneforvaltningen. Et stort arbeidstrykk og befatning med både plan- og bygningsloven og kulturminneloven fordrer stor grad av profesjonalitet i gjennomføringen av arbeidsoppgaver. Faggruppen skal også bidra til å utvikle nye aktiviteter og tjenestetilbud, noe som fordrer særskilt markedskontakt.

Funksjonsanalysen viser et tydelig behov for at undervisningsgruppen med de ansatte som har tilknytning der konsolideres og at det innføres nye rutiner for gjennomgang av emneportefølje og emneinnhold for hvert semester med de som skal undervise på hvert emne. Samarbeidet med HF, sammenslåingen av institutter på HF og oppfølging av kvalitetsnormer nødvendiggjør en aktiv og tydelig koordinering av virksomheten. Fra SAKs side ønskes en gjennomgående representasjon mellom en ny koordinator på nivå 4 for SAKs undervisningsgruppe og programråd for studiet. Undervisning ble derfor skilt ut som egen faggruppe med egen faggruppeleder.

De største vinninger gjennom den nye organisering gjøres gjennom bruk av lederforum , som samler seksjonsleder, faggruppeledere og kontorsjef og gjensidig representasjon mellom faggruppene i faggruppemøter etter behov. Gjennom etablering av rutiner mellom faggruppene som ivaretas av ett eller fler team og en generelt bedre fordeling av oppgaver mellom ansatte.

En har gjennom prosessen ønsket spesielt å løfte formidlingsinnsatsen og forskningsinnsatsen (jfr mandat) ved seksjonen – dette gjøres ved etablering av to definerte fora, som trekker på personale på tvers av faggrupper. Formidlingsforumet har fått en definert rolle, som kontaktpunkt mot seksjonen for formidling, kommunikasjonsleder og webredaksjonen, i tillegg sorterer seksjonen populærvitenskapelige tidsskrift – SPOR- under dette forum. Forskerforum samler seksjonens forskere på tvers av tilhørighet til faggruppe. Dette forum er et viktig redskap for å realisere SAKs forskningsstrategi 2014- 2019, tilrettelegge for forskningskommunikasjon, etablering av forskergrupper og gjensidig orientering om forskningsmuligheter. Forskerforum åpner også for mer utstrakt kollegaveiledning.

Per årsskiftet 2013/ 2014 var nytt forslag til justering av organisering på plass og de ulike samarbeidsfora mellom enheter definert. Den foreslåtte fremtidige organisering av Seksjon for arkeologi og kulturhistorie er behandlet i SAKs seksjonsstyre 10.12.2013 (Ss-sak 2/13) hvor den ble anbefalt for videre behandling i VMs styringsorganer.

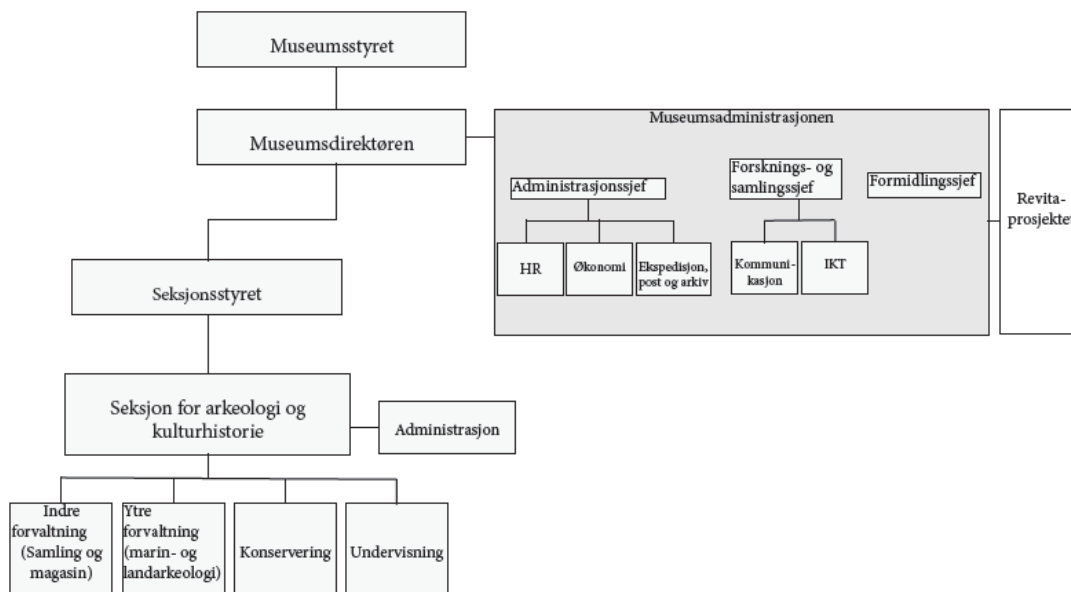


Fig 1 Organisasjonskart SAK og VM ledelse etter omorganisering i 2014.

Seksjonsleders og seksjonsstabens rolle er nærmere definert i kap. 6.2.

Faggrupelederne rapporterer til seksjonsleder. Deres oppgave er å koordinere det daglige, faglige arbeidet. Faggrupelederne er tillagt personaloppfølging og gjennomfører medarbeidersamtaler med teknisk/ administrativt ansatte. Ansatte kan til enhver tid be inn seksjonsleder på medarbeidersamtaler. Løsning av utfordringer som går utover faggruppenivå, løftes opp til seksjonsleder. Daglige driftsoppgaver løses i størst mulig grad mellom faggrupelederne og arbeidsteam mellom faggruppene.

Arbeidsteam er tverrfaglige enheter til løsning av løpende museale driftsoppgaver. Arbeidsteam opererer på tvers av faggruppegrenser. Tilliten mellom faggrupelederne er derfor avgjørende for at teamene kan gjennomføre sitt arbeid på en effektiv måte. Hvem som leder et team er ikke bestemt på forhånd, men bestemmes av oppgavens art. Dette er prinsippet om at "ansvar følger oppgaven". Noen ganger vil det være en konservator som leder teamet, andre ganger en magasinforvalter eller en vitenskapelig ansatt. Team kan kun fungere hvis det er tillit mellom faglighetene på museet, og dersom de i sakens natur evner å gi uttrykk for, og bære oppe, den museale helhetstenkningen. Teamene er også helt avgjørende for at museumsdriften kan effektiviseres. Teamene er ansvarlige for å sikre at de saker de er satt til å løse blir løst. Å være medlem i et team forplikter. Ledelsesmodellen medfører distribusjon av ansvar, som bygger på tillit mellom forskjellige nivåer og en museal helhetstenkning som ligger til grunn for all prioritering og planlegging. Det er ikke de enkelte faggruppers interesser som skal styre seksjonens valg, men seksjonens helhetlige behov.

## DEL II

### 5.1 Rutiner og teamarbeid på tvers av faggrupper

Et av funksjonsanalysens viktigste diskusjonsmomenter har vært å utvikle modeller for forbedret løsning av oppgaver som krever innsats på tvers av dagens faggrupper. En rekke museale oppgaver løses reelt sett mellom gruppene, dette er driftsoppgaver av permanent karakter som krever samarbeid av personale på tvers av faggruppene i et flerfaglig team. På grunn av organisasjonens størrelse og behovet for ulike kompetanser i forskjellige sakstyper, utpeker faggruppelederne de aktuelle deltakere i oppgavene avhengig av kompetansebehov.

En viktig forutsetning for gode arbeidsprosesser, er at en har gode prosedyre- og rollebeskrivelser for hvordan prosessene skal foregå (se f.eks. SPECTRUM-standarden for samlingsforvaltning). Dersom dette foreligger, kan enhver fagperson med nødvendig kompetanse tre inn i prosessen i henhold til definerte roller og oppgaver. Teamorganisering for løpende oppgaver må baseres på definerte rutiner, prosedyrer og roller, og det vil i den videre oppfølging av funksjonsanalysen gjennom en *samlingsplan* bli en viktig oppgave i å beskrive og definere disse.

Selv om oppgavene som de flerfaglige teamene skal løse hovedsakelig vil være av permanent karakter, vil det være aktuelt å definere andre typer avgrensete oppgaver som gjennomføres innen særskilte rammer, som for eksempel tverrseksjonelt samarbeid knyttet til utstillinger.

Teamdeltakere har ansvar for å bidra med kompetanse og arbeidskraft innen gitte rammer.

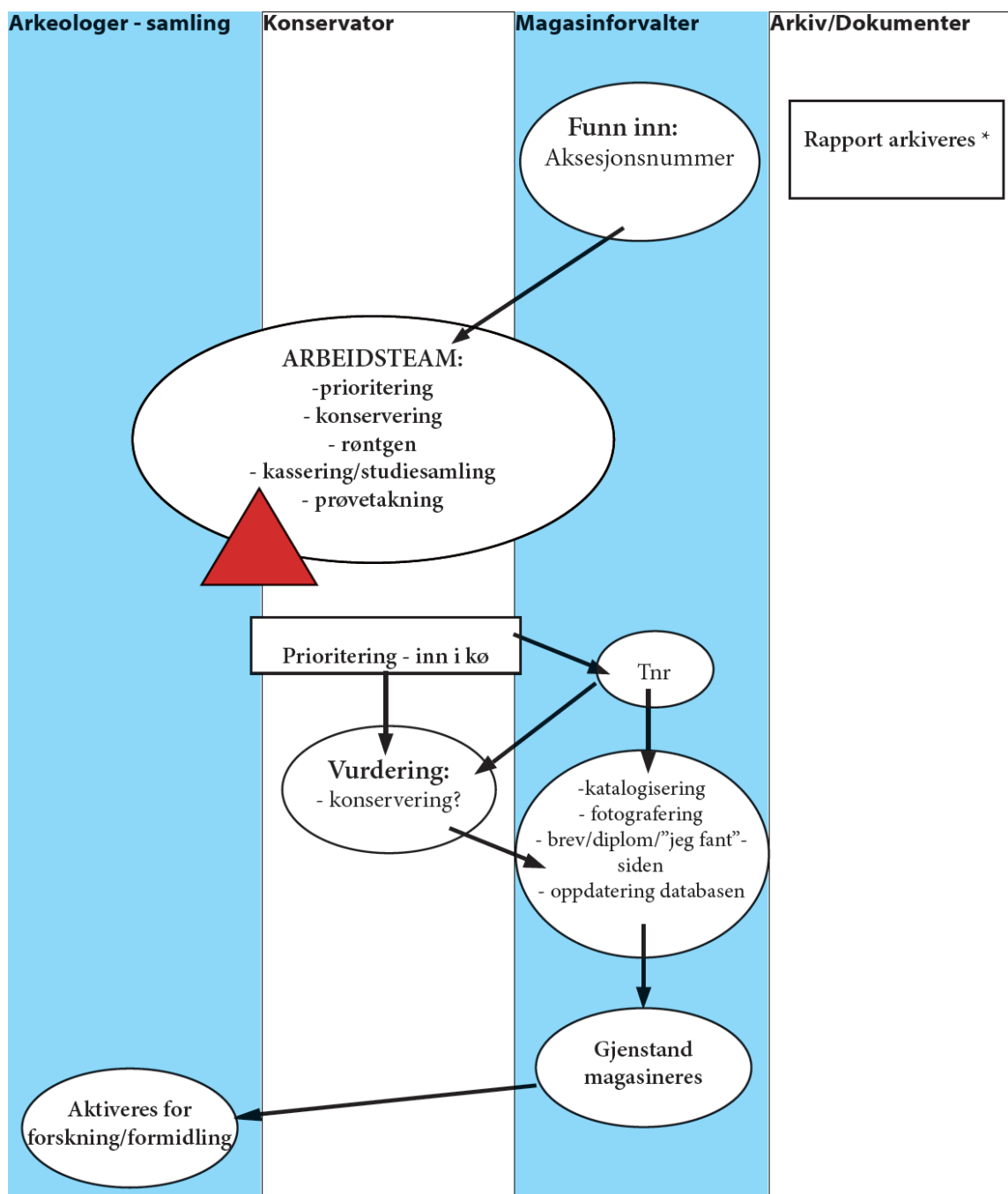
Flere team av denne typen er relevante og kan som nevnt også gå ut over SAKs primære ansvarsområde og beskrive oppgaver som skal løses mellom seksjoner, 3 slike arbeidsfelter er for eksempel:

- Tilvekst til den arkeologiske samlingen som vist i fig. 1 og 2
- Utlån av gjenstander til eksterne institusjoner som vist i fig 3.

Løsningen med teamorganisering av arbeidsprosesser illustreres med følgende modeller av nevnte arbeidsflyt for utvalgte driftsoppgaver:

(I den endelige utgave av funksjonsanalysen vil en kalibrere figurer mot MUSITs virksomhets analyses prosessbeskrivelser, som vil være nasjonalt forankret.)

## Eksempel 1 - Innkomst av funn fra privatperson/fylkene

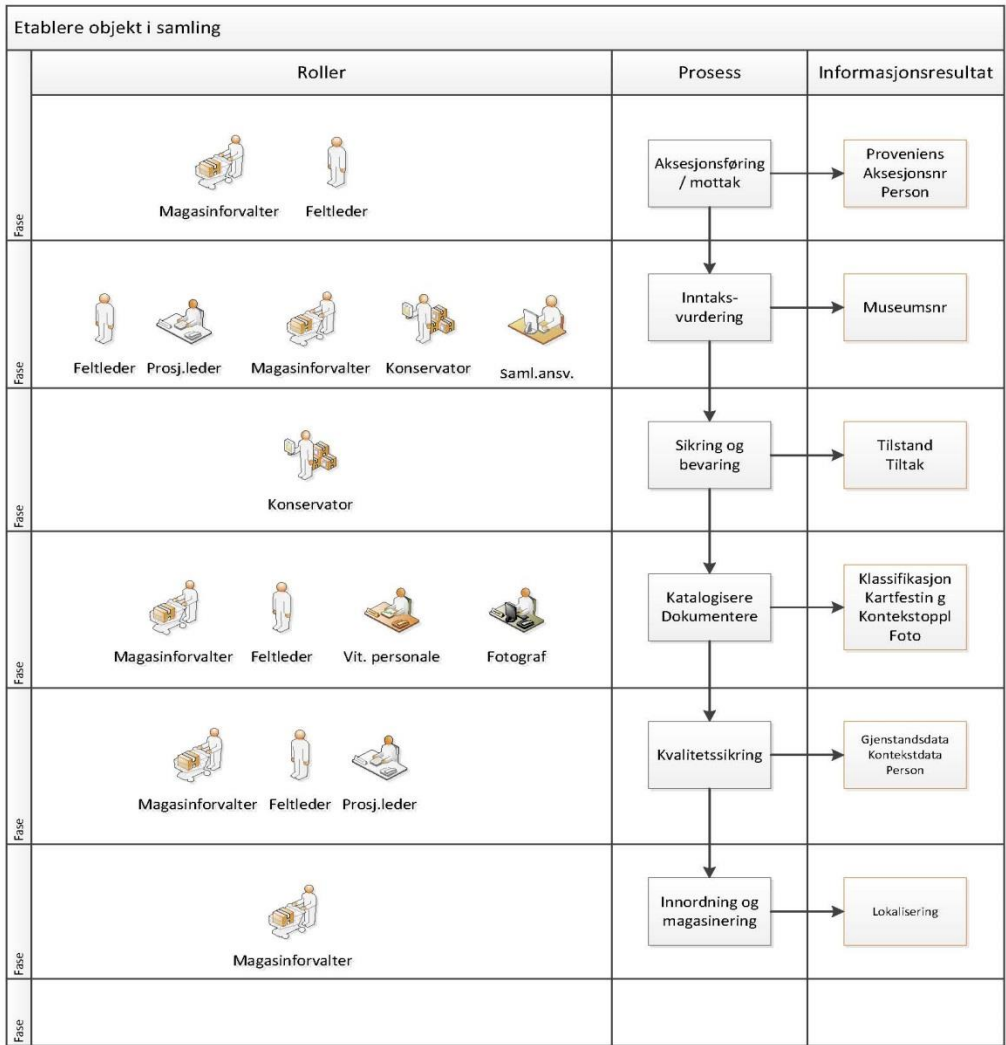


\* Rapport kommer direkte til arkiv når fylket ser at forundersøkelsene ikke fører til forvaltningsgraving



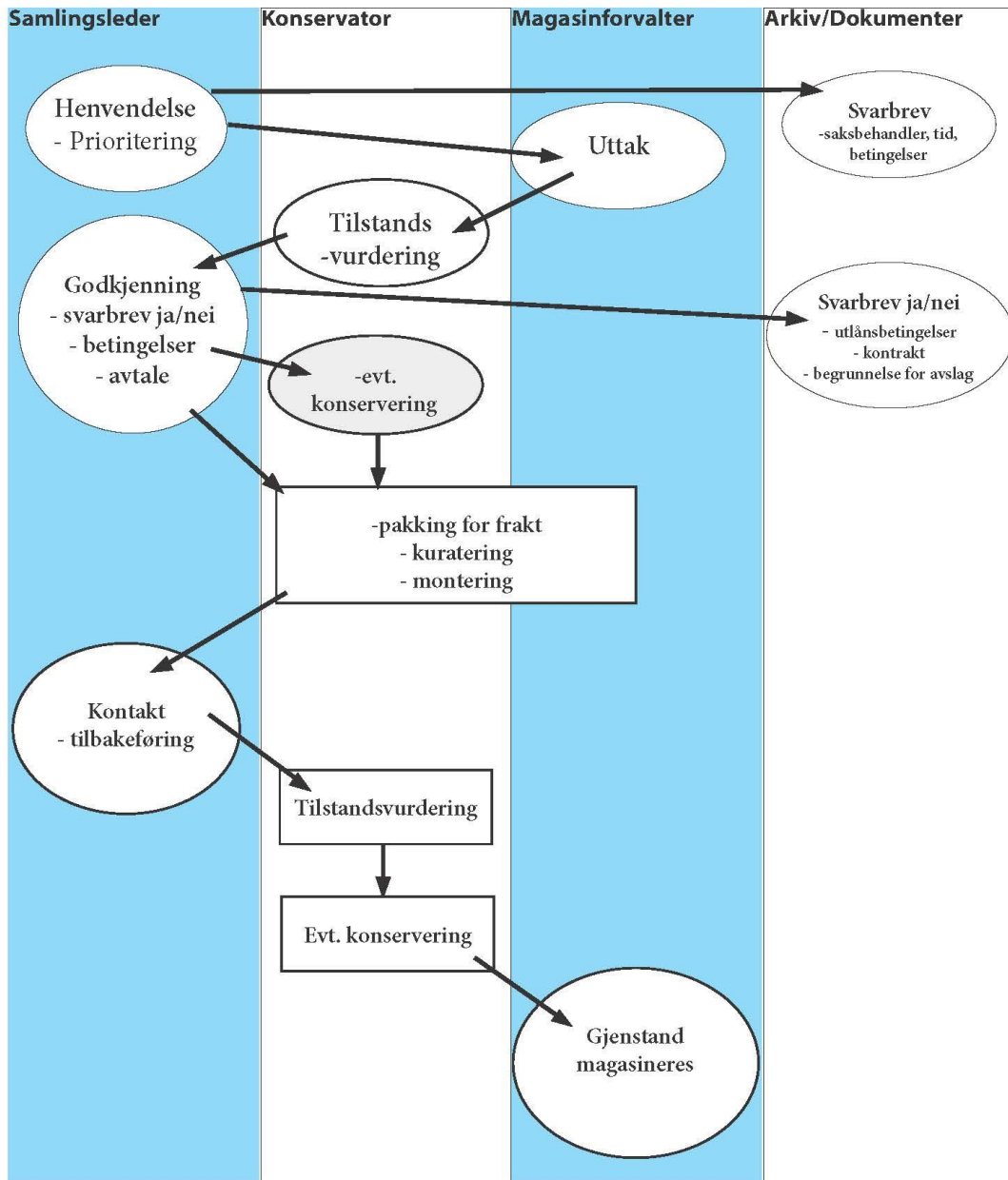
Kassasjonsmulighet

Fig. 1 Prosess innlemming i samling av gjenstander som innkommer fra fylkeskommune og privatpersoner.



Figur 2. Innlemming i samling av gjenstander fremkommet gjennom arkeologisk graving – ytre forvaltning.

### Eksempel 3 - Utlån



Figur 3 Hovedprosess i utlåns sak til eksternt museum.

## 5.2 Målrettede administrative tjenester – forholdet til VMs administrasjon

Økonomioppfølgingen ved seksjonen er spesielt sårbar. Det gjelder både seksjonen som helhet, men spesielt seksjonens prosjektportefølje. Økonomifunksjonene på Vitenskapsmuseet ligger i Direktørens stab. Prosjektøkonomer og bestillere skal betjene hele museet. Både SAK og VM har store ambisjoner innen forskning knyttet til nasjonal og internasjonal finansiering, noe som fordrer detaljert budsjettering i henhold til ulike retningslinjer og jevnlig rapportering. SAK har også en stor prosjektportefølje knyttet til virksomheten ytre forvaltning som krever kvalitetssikring både i forhold til budsjettering, feltstab, kontrakter, lønninger, reiseregninger, underveis rapportering og avslutning. Klare kjøreregler og et tett og forutsigbart samarbeid mellom prosjektøkonom, bestiller og prosjektleder er en forutsetning for korrekt og best mulig ressursutnyttelse.

For å sikre at SAKs portefølje av prosjekter får den økonomisk-administrative støtte de trenger, foreslås det etablering av en såkalt *prosjektdesk* med basis i VMs administrasjon. Desken skal levere tjenester på en god og forutsigbar måte i alle deler av prosjektforløpet - fra søknadsutforming, oppstart, driftsfase til avslutning/rapportering. Tjenestene skal i samarbeid med seksjonen dekke budsjettering, regnskap, lønn, personal, IT, bistand til prosjektstyring, anskaffelser, forskningsadministrativ bistand m.v.

Koordinatorfunksjonen for desken bør ivaretas av en egen stilling som prosjektkoordinator ved administrasjonens enhet for økonomi, en person blant de som alt er ansatt i administrasjonen bør kunne ivareta denne funksjonen gjennom opplæring. Det foreslås at desken skal virke som et «virtuelt» kontor.

Det bør arbeides med spesifisering av deskens tjenester og organisering, herunder også definisjoner av grensesnittet mellom deskens ytelser og prosjekteiers/prosjektleders ansvar og leveranser. Forslaget innebærer forbedring av arbeidsformer og arbeidsflyt, om tiltak for unngåelse av avvik og kvalitetssvikt og om bedring av kommunikasjon mellom alle ledd i organisasjonen.

Sentrale elementer i en prosjektdesk løsningen kan blant annet være:

- Det etableres fra prosjektstart *felles digitale arbeidsmapper* for aktuelle aktører i de ulike prosjektene; i tillegg til faggrupeleder, aktuelle prosjektleder/prosjektmedarbeidere vil dette være dedikert personale fra administrasjonen.
  - Det utarbeides en *spesifisert oversikt over støtte/tjenester* fra administrasjonen til seksjonens prosjektvirksomhet.
  - Det utarbeides en *sjekklister over prosjektprosessene fra a til å*.
  - Det etableres en *egen wikiside* hvor all relevant informasjon og alle lenker om VMs prosjektvirksomhet samles.
  - Det arbeides for å få på plass *opplæringspakker i VMs prosjektvirksomhet*, dels som eksterne eller interne kurs, dels som tilpasset individuell opplæring/veiledning.
  - Et *opplæringsprogram for prosjektdeskens egne medarbeidere* etableres; dette må også sikre at kompetansen til prosjektpersonalet vedlikeholdes og utvikles i takt med skiftende behov.
- Kritiske byggesteiner i realiseringen av prosjektdesken vil være **intern rekruttering** av en av person som prosjektkoordinator.



### 5.3 Operativ ledelse på seksjonsnivå

#### *Seksjonsleders ansvar og oppgaver*

All faglig virksomhet ved VM utgår fra seksjonene, seksjonsleder har derfor en fremskutt posisjon. En sentral oppgave er styringen av seksjonens ressurser mellom basisoppgaver, team og prosjekter. Oppfølgingen av strategier og handlingsplaner på museumsnivå sammen med seksjonen egne styringsdokumenter, som forskningsstrategi og faglig program er sentralt. Det er en uttalt strategi ved VM å styrke tverrfaglig samarbeid, seksjonslederne vil være sentrale i å initiere slikt samarbeid i organisasjonen. Beskrivelsen tar utgangspunkt i NTNUs styringsreglement, men er tilpasset en museal virksomhet.

<https://innsida.ntnu.no/documents/10157/3736054/Styringsreglement+for+NTNU/2a145ee9-ba35-4d8a-a33d-98a9420c491d>

Seksjonsleders hovedoppgaver kan oppsummeres i følgende seks punkter:

1. Seksjonsleder er leder for seksjonsstyret, forbereder saker og rapporterer til styret i saker som inngår i styrets fullmakter og for øvrig til museets direktør. Seksjonsleder inngår i direktørens ledergruppe.
2. Påse at det utøves god faglig ledelse med vekt på kvalitet i forskning og alle ledd av seksjonens virksomhet.
3. Utøve myndighet og fatte egne beslutninger i samsvar med museumsdirektørens fullmakts- og delegeringsrammer.
4. Ivareta personal- og arbeidsledelse overfor tilsatte og avdelingsledere i seksjonen - organisere og lede seksjonens arbeid i samsvar med fastsatte planer og mål, ivareta arbeidsgiverrollen for seksjonens tilsatte.
5. Fastlegge rammer og rutiner for arbeidsdelingen mellom faggrupper, team og tilsatte og utarbeide individuelle arbeidsplaner.
6. Ivareta samarbeidet på tvers, sørge for god driftskoordinering mot de øvrige seksjonene, være seksjonens hovedkontaktpunkt mot direktøren og direktørens stab.

Øvrige oppgaver er:

- Gjennomføre årlige medarbeidersamtaler med alt fast vitenskapelig personale og annet personale som rapporterer direkte til seksjonsleder, ajourføre stillingsbeskrivelser ved endring av stillingsinnhold.
- Foreslå og iverksette tiltak som kan sikre god og riktig kompetanseutvikling både for seksjonen og for den enkelte tilsatte.
- Ta initiativ til system- og rutineutvikling på seksjonens saks- og ansvarsfelt, og i samarbeid med faggrupeledere utvikle rutiner som kombinerer krav til faglighet, kvalitet og effektivitet.
- Sørge for god dialog, medvirkning og engasjement i seksjonen, avholde seksjonsmøter med jevne mellomrom, og sammen med faggrupeledere og kontorsjef ha fokus på arbeidsmiljø og HMS-saker gjennom god kontakt med seksjonens verneombud.
- Ivareta budsjettmyndighet (BDM) for seksjonens tildelte budsjettmidler, ivareta BDM rollen på alle aktuelle systemplattformer.
- Sikre god økonomistyring av seksjonens budsjettmidler, følge opp fastsatte inntektsmål og bidra aktivt til at utnyttet inntekspotensial prøves ut og realiseres.
- I samarbeid med faggrupeledere og kontorsjef, sørge for at kravene til nødvendig rapportering til museet, NTNU-sentralt og eksterne myndigheter ivaretas.
- Delta fast i ledermøtene på strategisk-operativt nivå, bidra til museets strategi- og politikutvikling i samspill med museets strategiske ledelse.
- I samarbeid med de øvrige seksjonslederne utforme råd/løsningsforslag til museumsdirektøren i spørsmål vedrørende museumsdriften som seksjonslederne ikke selv kan beslutte.

### *Stedfortreders ansvar og oppgaver*

Det skal oppnevnes stedfortreder for seksjonsleder. Stedfortreder ivaretar drifts- og arbeidskoordinering ved seksjonslederens fravær, og møter fast for seksjonsleder i ledermøter o.l. ved dennes fravær.

Stedfortreder oppnevnes fortrinnsvis blant seksjonens faggrupeledere eller kontorsjef. Museumsdirektøren oppnevner stedfortreder for 1 år av gangen etter forslag fra seksjonsleder. Det inngås egne stedfortrederavtaler ved den årlige oppnevningen. Seksjonsleder kan innen rammen av nevnte avtaler delegerer oppfølgingsansvar for enkeltoppgaver i egen oppgaveportefølje til stedfortrederen.

### *Seksjonens stab*

Seksjonens stab består i tillegg til seksjonsleder og stedfortreder av en kontorsjef og en kontorstilling i ca 60 %. Kontorsjef og kontormedarbeider deltar i møtefora med museets administrasjon.

Museumsledelsen vurderer kontorsjefstillingen som museets administrative forlengelse på seksjonsnivå. SAKs organisasjon atskiller seg imidlertid fra de øvrige seksjoner ved å være inndelt i virksomhetsområder, hvorav spesielt ytre forvaltningsgruppes virksomhet omfatter mange eksternfinansierte prosjekter. I forhold til kvalitetssikring, styring og økonomi innen dette virksomhetsområde er det derfor naturlig at faggrupeleder trekkes inn i administrative oppgaver sammen med kontorsjef og seksjonsleder i samarbeid med VMs økonomi stab.

Kontorsjefen på SAK gir lederstøtte til seksjonsleder og faggrupeledere, koordinerer mellom museets ledelse og fellesadministrasjonen og seksjonen faggrupper og ansatte. Et betydelig ansvar for økonomi oppfølging ligger til kontorsjef. Kontorsjefen har i tillegg oppgaver som omfatter arealdisponering og sikring, HMS og har personaloppfølging for kontormedarbeider.

Kontormedarbeider (seniorkonsulent) har administrative oppgaver i forhold til daglig drift, post, arkiv, , opplæring, henvendelser, kontor og praktisk oppfølging av ansatte.

## **5.4 Møtestruktur i ny organisasjonsmodell**

Møtestrukturen på SAK er forankret i styringsreglementet for Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet (NTNU) fastsatt av Universitetsstyret 5.11.2013. Museumsstyret har godkjent ordning med seksjonsstyre ved NTNU Vitenskapsmuseet. Seksjonsleder møter i Direktørens ledermøte, Kontorsjef møter i Administrasjonssjefens administrative gruppeledermøte, i tillegg deltar ulike ansatte i flere andre møter med VMs stab.

### *Seksjonsinterne møter:*

Seksjonsstyret: Seksjonsstyret tar beslutninger innenfor myndighetsområdet som er delegert til seksjonen. Seksjonsstyret skal behandle følgende saker:

- Strategi og handlingsplaner
- Strategiske bemanningsplaner
- Budsjett- og hovedfordeling
- Forskningsstrategier og –profil
- Emneportefølje og studieprogram
- Økonomirapportering

- Intern organisering
- Saker av prinsipiell betydning

Organet skal kalles sammen minst 2 ganger i semesteret og ellers ved behov. Møtene skal legges til tidspunkter som sikrer medvirkning fra ansatte og studenter. Det lages innkalling og referat fra møtene som gjøres tilgjengelig for tilsatte og studenter. Dersom det er uenighet mellom seksjonsleder og seksjonsstyret om hvor beslutningsmyndigheten ligger, avgjøres spørsmålet av Museumsdirektøren.

Seksjonens ledermøter samler faggrupelederne og er seksjonsleders ledergruppe.

Faggrupelederne er nivå 4 i hht NTNUs styringsstruktur, mens seksjonsleder er nivå 3. Her behandles saker som også tas opp i direktørens ledergruppe, og saker som har strategisk betydning internt på seksjonen eller berører flere faggrupper og som går utenom de ovenfor beskrevne rutiner som behandles i arbeids team.

Seksjonsmøtene): Personalmøte som omfatter alle tilsatte ved seksjonen. Møtet involveres i utarbeidelsen av strategiske planer. Møtet fungerer også som et gjensidig informasjonsforum. I hht. Styringsreglementet skal ett slikt møte avholdes en gang i semesteret. Ved SAK holdes personalmøter med orienteringsaker ca. 1 gang per måned i alt ca. 5 ganger i semesteret. Møtene ledes av seksjonsleder.

Faggruppemøter: Hver av faggruppene ved SAK avholder faggruppemøter. Frekvensen avhenger av saksfeltet og behovet i forhold til den løpende saksgang, noen faggrupper har møte hver uke andre sjeldnere avhengig av årshjulet for virksomheten og behovet for beslutninger. Møtene ledes av faggrupeleder. Ansvar for undervisningen er delt mellom IHS og SAK, for tiden innkaller faggrupeleder for undervisningen ved SAK til faggruppemøter.

Fagforummøter:

Formidlingsforum: omfatter utpekte ansatte på tvers av faggruppene som har et særskilt ansvar (jfr. Kap.8) for kommunikasjonen mellom SF og SAK, i tillegg til webredaksjonen og SAK. Møtefrekvensen styres av aktuelle saker og initiativer. Det skal dog holdes minimum 2 møter per semester, 2 av dem i tilknytning til planlegging av utgivelse av det populærvitenskapelige magasin SPOR. Forum kommer med tilrådning til seksjonsleder ved behandling av konkrete saker som berører rammene for formidling og konkrete formidlingsinitiativer.

Forskerforum: samler seksjonens forskere, PhD og Post Doc på tvers av tilhørighet til faggruppe. Dette forum er et viktig redskap for å realisere SAKs forskningsstrategi 2014- 2019, tilrettelegge for forskningskommunikasjon, etablering av forskergrupper og gjensidig orientering om forskningsmuligheter. Forskerforum åpner også for mer utstrakt kollegaveiledning. Seksjonsleder har i inneværende periode koordinert aktiviteten og ledet møtene i forskerforum, dvs. fungert som forskningskoordinator.

## 6 Forskning

Forskningsvirksomheten er fundament og omdreiningspunkt for all faglig virksomhet ved museet, jfr.

oppsummeringen «Strategiplan 2011-2016: NTNU Vitenskapsmuseet. (Se hovedpunkter foran i rapporten kap. 5). Et viktig redskap for realiseringen av SAKs forsknings- og kunnskapsstrategi er «Menneske , Materialitet og Praksis» SAK forskningsstrategi 2014 – 2019. Av stor viktighet er også «Handlingsplan for økt kvalitet i forskningen, NTNU Vitenskapsmuseet 2013 – 2016».

### *Organisering, stimulering og finansiering av forskning*

Nevnte prinsipper og grep kan oppsummeres i følgende hovedpunkter:

- De vitenskapelige stillingene: *50/50-fordelingen* av tid til forsknings- og musealt arbeid/undervisning skal være styrende for fordelingen av tid/midler til forskning. Normtallene for fordeling av arbeidstid på ulike arbeidsoppgaver skal imidlertid sees på over år og seksjonen under ett. Dvs. en kan justere til 30/70 ett år hvis dette endres til 70/30 et annet år eller 60/40 to år på rad. Dersom en forsker tar ut 50 % forskningstid, men forskningsproduksjonen ikke samsvarer med brukte tidsressurser, kan seksjonsleder bruke styringsretten og tildele andre arbeidsoppgaver.
- *Musealt arbeid* kan være både forvaltningsarbeid (samling og myndighetsutøvelse) og formidlings-/utstillingsarbeid; administrativt arbeid og undervisningsvirksomhet defineres under musealt arbeid. Forskningsbasert forvaltnings- og formidlingsarbeid kan også defineres inn i de ansattes forskningstid. Populærvitenskapelig formidlingsvirksomhet fordeles likt på de to 50 % -delene. Individuelle og tidsregistrering skal understøtte prinsippene.
- Tilsatte i *SKO forsker 1108* med ansettelse før dags dato har ved en særordning ved SAK, som skiller seg fra Vitenskapsmuseet for øvrig og samtlige andre universitetsmuseer, 47% til egenforskning. Stillingskoden er lite brukt på NTNU, såfremt det i fremtiden skulle bli aktuelt å tildele forskerkompetanse tilsvarende kode 1108 vil slike stillinger innebære: 80 % museale oppgaver + 10% forskningstid + 10% egenutvikling
- Andre stillinger: *tilsatte i stillinger uten 50/50-fordeling* (bla. forsker 1108) og tilsatte i teknisk/administrative stillinger skal også gis muligheter til å bidra i forsknings- og formidlingsprosjekter utover rammene som allerede ligger i stillingene, dersom det kan sikres tid og finansiering for dette.
- Tildelte *insentivmidler* fra NTNU og museet basert på forskningsproduksjon (f.eks. publikasjonspoeng, EU-bevilgninger mm), videreføres av seksjonen. Det kan i tillegg utvikles incentivordninger knyttet til bl.a. overheadinntekter. Samlet sett skal dette bidra til å styrke seksjonsleders handlingsrom til å understøtte, stimulere og finansiere gode faglige initiativer ved seksjonen.
- Det bør være et mål og *Samlokalisere* av SAKs PhD'er i et område på seksjonen som gir mulighet for god samhandling innen gruppa av PhD-kandidater og de etablerte forskerne ved seksjonen. Det er et ønske fra SAK at det innføres en ordning med belønning i form av *ekstra tilsetningstid for kandidater som innleverer avhandlingen innen 3-årsfristen*. Ved å samle pliktarbeidet i et slikt gjennomføringsstipend bidrar en til gjennomføring av stipendene og økt arbeidserfaring for uteksaminerte stipendiater. Dette er imidlertid per idag ikke realiserbart ihht. Forskrift om tilsetting av stipendiater og NTNUs retningslinjer for stipendiaters pliktarbeid.
- Forskerforum skal legge gode rammebetingelser for kreative prosesser og videreutvikling av forskningsideer med høyt kvalitativt potensiale.

- Administrasjonen skal med den foreslåtte «*prosjektdesk*» sørge for tilrettelegging av de administrative tjenestene på en måte som er bedre tilpasset de økte ambisjonene (jfr handlingsplan for økt kvalitet i forskningen; SAKs forskningsstrategi) når det gjelder prosjektutvikling og prosjekt virksomhet.
- *Strategiske midler fra VM skal ved tildeling bidra til realiseringen av VMs og SAKs kunnskaps- og forskningsstrategier.*

## 7 Formidling

Formidlingsvirksomheten er sentral på et universitetsmuseum. En stor del av denne virksomheten er organisert under Seksjon for formidling (SF) som har et fagråd. Kommunikasjonsleder i direktørens stab har ansvar for media ontakt og webredaksjon. På SAK er formidlingsvirksomheten organisert i et fagforum, med representanter fra flere av faggruppene. Forumet ledes av den samme person som er SAKs representant i SFs fagråd. Formidlingsforum kommer med faglige innspill til utstillingsprosjekter, mens seksjonens faggruppe for konservering ofte deltar i praktiske oppgaver knyttet til oppsetting av selve utstillingen og overvåking av utstillingene i forhold til klima og sikkerhet. Fra SAKs perspektiv er det ønskelig at det legges vekt på å utvikle dreiebøker for større utstillingsprosjekter og seksjonens personale trekkes tidlig inn i planlegging, gjennom etablering av en prosjektgruppe.

Formidlingsforum har imidlertid flere andre oppgaver, som koordinering og levering av innspill til VMs webredaksjon. Drift av populærvitenskapelig tidsskrift- SPOR med egen redaksjon, samarbeid med kommunikasjonsleder og media om formidlingsaker, bistand til eksterne utstillingsproduksjoner basert på SAK samlingsmateriale, bistand til tilrettelegging av kulturminner i samarbeid med eksterne aktører. Det er imidlertid formidlingens natur at mediekontakt også ofte går mellom den enkelte forsker/ansatte og direkte til de aktuelle media, eller via kommunikasjonsleder på VM til media.

SPOR utgis i dag av Museumsforlaget a/s, det er inngått en avtale som varer fram til 31.12.2015 og gjelder for 2 årganger. Deretter vil avtalen automatisk fornyes for 2 år av gangen. Utgivelsen av SPOR skal evalueres årlig, og det skal samtidig foretas en vurdering av videre drift. Avtalen fortsetter så lenge ingen av partene gir skriftlig beskjed om annet. Avtalen kan sies opp med 6 måneders oppsigelsesfrist. Det bør i dialog med forlaget igangsettes en utredning om SPOR bør over på en digital plattform innenfor avtalens virketid. Etter avtale med Museumsforlaget a/s skal evalueringsprosessen kjøre høsten 2015.

Formidlingsforum består av følgende kompetanser:

Leder: vitenskapelig ansatt, representant i SF fagråd, har kontakt med eksterne aktører og samarbeidspartnere omkring formidlingsprosjekter.

Representant for webredaksjonen/ redaktør for det populærvitenskapelige tidsskrift SPOR.

Representant for konserveringsfaggruppen – klima, sikkerhet, montering, praktisk samarbeid med utstillingsdesigner og – arkitekt.

Representant for ytre forvaltningsgruppen – sikrer sammenheng mellom seksjonens formidling og aktuelle prosjekter i felt.

Representant fra samlingsfaggruppen - utlån fra samlinger, faglige tekster til utstilling og katalog, billedredigering.

Fotograf – samarbeider med utstillingsdesigner, ny-fotografering/ utvalg av billedmateriale, bruk av digitale medier i utstilling og andre formidlingsammenhenger.

## 8 Faggruppe Samling

Samlingsvirksomheten er den ene av SAKs virksomhetsområder som er hjemlet i forskriftene til Lov om Kulturminner og viser til samlings- og forvaltningsansvaret etter kulturminnelovens §§ 12 og 13. Som universitetsmuseum og i henhold til VMs strategi følger virksomheten også ICOMs etiske retningslinjer for museumsvirksomhet. Vårt geografiske ansvarsområde går fra Vestnes i Møre og Romsdal til Rana i Nordland.

Det overordnede målet for samlingsgruppens aktivitet er å kuratere (dvs. innordne, forvalte og tilgjengeliggjøre) seksjonens samlinger og arkiv. Mens virksomheten knyttet til kulturminneloven medfører en stadig tilvekst av arkeologiske gjenstander fra institusjonens egne og NIKUs undersøkelser, forvaltes også eldre samlinger av kulturhistorisk materiale, som per i dag ikke har noen tilvekst. Disse samlinger danner en del av grunnstammen i samlingene fra institusjonens tidlige år og representerer verdifullt forskning- og formidlingspotensial for egne og eksterne forskere.

Sett i forhold til de forpliktelser som ligger i nasjonalt lovverk har samlingsvirksomheten paradoksalt nok ikke hatt noe spesifikt allokert vitenskapelig personale utover en vitenskapelig stilling knyttet til den numismatiske samling – frem til omorganiseringen i 2014.

*Kjerneoppgavene knyttet til samlings faggruppen er:*

- Tilvekst i samlinger og arkiv.
- Preventiv konservering (pakking, stabilisering og magasinering)
- Dokumentasjon og katalogisering (tekst/foto)
- Drift og oppfølging av magasin
- Drift og oppfølging av topografisk arkiv, adm. arkiv, fotoarkiv og øvrige arkiv
- Utvikling, drift og oppfølging av databaser for gjenstand, magasin og arkiv, lokalt og nasjonalt
- Saksbehandling ved utlån og prøvetakning (internt/eksternt)
- Henvendelser fra og mottak av publikum (forskere/studenter/andre)
- Opplæring i bruk av databaser og innkomstrutiner samt kvalitetssikring for ytre forvaltning og eksterne aktører
- Forskning, dvs. å aktivisere samlingene gjennom forskning og formidling
- Undervisning i museografiske og museologiske tema, og andre faglige bidrag til arkeologistudiet

REVITA-prosjektet har arbeidet med restanser som har bygget seg opp siden 1982, da den siste arkeologiske tilvekstkatalogen ved Vitenskapsmuseet ble ferdigstilt. Katalogisering ble ikke prioritert i fagmiljøet i perioden fra 1982 til REVITA -prosjektet startet opp i 2006. REVITA-prosjektet har gjort en stor innsats og dokumentert, fotografert, digitalisert og utarbeidet standarder for dokumentasjon og katalogisering, som ikke fantes tidligere. I tillegg er det implementert nasjonalt forankrede samlingsforvaltningsverktøy (databaser) gjennom MUSIT-samarbeidet. Rundt halvparten av funn/aksjoner innkommet i perioden 1982 – 2007 er til nå ferdig katalogisert og innordnet i samlingene. I tillegg er brorparten av den forhistoriske samlingen revidert, pakket og fotografert

gjennom seksjonens forutgående magasinprosjekt. Det er imidlertid bygget nye restanser innen katalogisering etter 2007 som ikke håndteres av REVITA-prosjektet.

Samlingsgruppa må i fremtiden bidra tungt mht. opplæring, veiledning og rutineutvikling opp mot de som avleverer funn og dokumentasjon til samlingene. Et aktivt engasjement her er en kostnadseffektiv måte å heve kvaliteten på samlinger og samlingsdata, samtidig som det bidrar til færre fremtidige restanser.

Digitalisering av Topografisk arkiv ble startet opp under Museumsprosjektet og ble videreført av REVITA prosjektet. Selv om en kommer langt med digitalisering av kjernen av topografisk arkiv, er det et stort brevarkiv (1920-1948) som enda ikke er digitalisert. Presseklipparkiv er også en del av Topark, som bare delvis er digitalisert. Fotoarkivet utgjør over 200.000 analoge foto, hvorav bare 5.000 er skannet.

Innen arkiv og dokumentasjon står en ovenfor en krevende omstilling fra digitalisering og arkivering av analoge kilder til å forvalte digitalt produsert dokumentasjon, noe en pr. i dag har mangelfulle rutiner og systemer for. Spesielt utfordrende er den manglende ivaretagelse og kuratering av digital feltdokumentasjon som skapes innen utgravningsvirksomheten, både eksternt og internt. Dette er et område som krever tett samarbeid mellom arkiv/samling og ytre forvaltning.

Ressursene som brukes på katalogisering og tilvekst er små i forhold til mengden av funn som kommer inn fra fylkene og private finnere, der det ikke følger med eksterne ressurser til å håndtere dette. Ved dagens bemanningssituasjon blir funn registrert, men ikke katalogisert. Slike samlinger vil da ikke være operative for forskning og blir liggende som restanser. Dette er et svært kritisk forhold som har akselerert de seneste årene spesielt med den eksponentielt økende metalldetektorvirksomhet.

Seksjonens magasiner er fulle, en viktig oppgave er i samarbeid med museumsledelsen å finne permanente løsninger for nye magasin for å kunne oppfylle VMs museale forpliktelser i henhold til ICOMs (The International Council of Museums) retningslinjer for drift av et museum (se: <http://www.icom-norway.org/etiske.html>). Dette gjelder spesielt kapitlene «fysiske ressurser», «tilgjengelighet til samlingene». En berammet *samlingsplan* (VM Handlingsplan 2015) vil avklare en rekke viktige spørsmål om fremtidig innsamling og kassasjon/ avhending, samlingsplanen vil også omfatte et meget tiltrengt arbeid med skriftliggjøring av rutiner og kapasitetsbehov.

#### *Utfordringer*

I løpet 2015 vil samlingsgruppen i en mellomfase forut for naturlig avgang av en stilling øke til fire vitenskapelig ansatte med forskningstid. Dette vil være tilstrekkelig for å aktivisere samlingene gjennom forskning, undervisning og formidling. De vitenskapelige ansatte vil også være sentrale når det gjelder besøk av forskere, studenter, svare på henvendelser fra publikum, bidra til interne og eksterne utstillinger, behandling av prøvetakingsøknader samt utlån av gjenstander i samarbeid med konserveringsgruppen. I 2016 vil samlingsgruppen også få overført ett årsverk som skal ha som kjerneoppgave å utvikle og drifte databaser for gjenstand, magasin og arkiv.

Den kritiske situasjon i forhold til restanser både på arkiv og gjenstander tilsier at en gjennom samlingsplanen bør gjennomføre en analyse av hvordan en på en langsiktig og god måte løser restanseproblematikken. En slik analyse må også omfatte de tilknyttede konserveringsbehov. En slik analyse må avdekke og begrunne kapasitetsbehovet og komme med forslag til organisering av arbeidet.

På basis av alt foreliggende dokumentasjon vet vi per i dag at utviklingen av digitale arkivløsninger medfører at kompetansen på arkivfeltet må styrkes med en stilling, spesifikt rettet mot forvaltning og



ivaretagelse av digital dokumentasjon, samt gjennomføring av digitaliseringsprosjekter. Den akutte kritiske situasjon relatert til innkomst av gjenstander fra fylkeskommuner og metallsøkere medfører imidlertid en ekstra stilling på magasin har første prioritet.

### *Fremtiden*

Samlingsgruppen bør spesialiseres til å ha to tydelige tyngdepunkt, men som selvsagt vil kreve utstrakt samarbeid og til tider overlapp:

- Ett teknisk faglig tyngdepunkt på funnmottak, katalogisering, magasinering, drift magasin og arkiv.
- Ett vitenskapelig tyngdepunkt på forskning, undervisning, formidling, søknadsbehandling om prøvetaking og utlån, interne/eksterne utstillinger og publikumshenvendelse.

Samlingsgruppen vil pr. 1 januar 2016 bestå av 10,4 årsverk hvorav fire er vitenskapelige; to professorer (inkl. samlingsansvarlig) og en førsteamanuensis i arkeologi og en førsteamanuensis i numismatikk. To personer som til sammen utgjør ca. 1,4 årsverk i teknisk /administrative stillinger arbeider bredt med arkivsaker (topografisk arkiv og fotoarkiv). Normalbemanningen på magasin er to hele teknisk/ administrative stillinger. Én av de to magasinforvaltere har ansvar for fotografering av gjenstander til gjenstandsdata-basen, én har arkeologikompetanse og katalogiserer også gjenstander. Fra 1. januar 2016 vil en stilling ha ansvar som databaseadministrator samt utvikling av en helhetlig og bærekraftig dokumentasjonshåndtering knyttet til samlingsforvaltningen, denne stilling vil også være seksjonens hovedkontakt til MUSIT. Stillingen vil bistå med aksjonsføring og katalogisering i magasin. Lønnsmidler er overført fra seksjonens stab.

Utviklingen av digitale arkivløsninger gjør at kompetansen på arkivfeltet må styrkes med en stilling, spesifikt rettet mot forvaltning og ivaretagelse av digital dokumentasjon, geo-databaser samt gjennomføring av digitaliseringsprosjekter. Det må vurderes hvordan en slik stilling også kan koples mot ytre forvaltningsvirksomhet, hvor det per i dag etableres geo databaser basert på seksjonens undersøkelser. Situasjonen med innkommende gjenstander fra Fylkeskommuner og metallsøker nødvendiggjør prioritering av en stilling til magasin/kuratering.

En stilling – fotograf – utfører tjenester for andre fagmiljø ved museet, denne stilling bør i en fremtid kunne inngå i en egen dokumentasjons, utstillingsproduksjon og formidlingsenhet ved museet.

En annen stilling jobber med digital dokumenthåndtering. Disse oppgaver ved SAK har vært nært knyttet til REVITA prosjektet. Med dette prosjektets avslutning ved utgangen av 2015, vil behovet for denne funksjonen ved SAK reduseres sterkt. Kapasiteten til å kvalitetssikre og tilrettelegge for skanning til arkiv vil reduseres til bare en person, mens det under REVITA prosjektet var tre. Seksjonen kan ikke opprettholde en kapasitet på digital dokumenthåndtering utover 50 % i en situasjon hvor økonomien er presset og NTNU har andre enheter som utfører de samme oppgaver. Seksjonen må ha fokus på å opprettholde bemanning som er helt nødvendig for å utføre samfunnsoppdraget knyttet til den primære samlingsvirksomhet, slik det er regulert i lovverket.

Det er svært påkrevd at det legges kraft bak etablering av nye magasin, også midlertidige løsninger som fyller de fysiske kravene til sikring må utredes snarest, slik at en får løst den prekære magasin situasjon for de arkeologiske og kulturhistoriske samlinger.

## **9 Faggruppe Konservering**



NTNU Vitenskapsmuseet har ansvar for å ta vare på de arkeologiske og kulturhistoriske samlinger pålagt gjennom norsk lov og ICOMs internasjonale retningslinjer. Bevaring av samlingene krever spesialkompetanse innen konservering, hvor materialkunnskap, nedbrytningsfaktorer, klima/miljø og magasineringsmetoder er viktige elementer i tillegg til en generell kunnskap om gjenstandsmaterialet. Dette er en kompetanse som Konserveringslaboratoriet har bygget opp siden først på 1970 tallet, hvor funnmengden fra store middelalderutgravninger skapte behov for nye konserveringsmetoder, flere konservatorer og nye magasin. Laboratoriet har i disse årene vært en egen gruppe innen det arkeologiske fagmiljøet, som utover konserveringsoppgavene aktivt har deltatt i feltundersøkelser, formidlingsprosjekter og undervisning. Med avansert utstyr innen konservering og dokumentasjon, er laboratoriet i dag et av de nasjonalt ledende innen sitt fagområde.

### *Kjerneoppgaver*

*Konservering, bevaring og materialdokumentasjon* av ny tilvekst er den primære oppgave ved laboratoriet. Dette kan være funn fra museets forvaltningsgravninger, NIKU, fylkene eller innleverte funn gjort med metalldetektor. Arbeidet utføres i tett samarbeid med forvaltningsgruppen, feltledere og samlingsgruppen.

*Bevaring av samlingene i utstilling og magasin* er et overordnet ansvarsområde ved NTNU Vitenskapsmuseet hvor laboratoriet har høy kompetanse. Nedbrytningsprosessen stopper ikke selv om gjenstanden er oppbevart på et museum. Bruk av gjenstandsmaterialet til forskning, formidling og undervisning kan fort bli til et forbruk. Tilstandsvurdering av samlingene og deres oppbevaringsforhold, optimale magasinløsninger, ny konservering og sikring før utstilling/utlån er nødvendig for å bevare gjenstandene.

*Bemalt kunst* krever spesialkompetanse innen konservering, og laboratoriets malerikonservator har høy kompetanse innen sitt fagområde. Dette gjelder også området bergkunst hvor laboratoriet deltar i interne og eksterne oppdrag.

*Forskning i nedbrytningsprosesser og miljøovervåking* er nødvendig for å kunne forstå hvordan gjenstandene skal bevares. Dette er fagfeltet for laboratoriets forsker, som arbeider internasjonalt i prosjekter nedbryting i jord, is, vann og av bergkunst.

*Undervisning i materialkunnskap, nedbryting og funnbehandling* i felt er en viktig del av laboratoriets kunnskapsformidling. Konserveringslaboratoriet tilbyr praksisplass for konservatorstuderende fra inn- og utland, hvilket er med til å vedlikeholde det internasjonale kontaktnett.

*Utstillingsvirksomhet internt og eksternt* har i mange år vært en del av arbeidsfeltet til Konserveringslaboratoriet. Her har laboratoriet bred internasjonal kompetanse innen tilstandsvurdering, kurervirksomhet, montering og fremstilling av montasjer.

*Prøvetaking for analyser* kan fort forringe gjenstandsmaterialet. For best mulig å bevare den kulturhistoriske verdi utføre laboratoriet derfor prøvetaking og gir nødvendig veiledning.

### *Utfordringer*

Av laboratoriets fem, faste stillinger er en finansiert over RD69 (ekstern finansiering). Stillingenes ansvarsområder innen konservering i dag er: laboratorieleder, forskning, arkeologisk materiale, nyere

kulturhistorisk/samisk materiale og bemalt kunst. Bemanningen på arkeologisk/kulturhistorisk materiale har i flere år vært for liten, noe som resulterte i etableringen av flere stillinger finansiert av REVITA-prosjektet. Etter REVITA-prosjektets avslutning ved utgangen av 2015, vil det fortsatt være restanser av ubehandlet materiale fra eldre gravninger og nyere tilvekst. Bare innen REVITA-materialet er det påvist ca. 2200 gjenstander i kritisk tilstand som ikke vil bli ferdig konservert innen utgangen av prosjektet (jfr.Kap 8).

I dag er museets tilvekst av gjenstander begrenset til arkeologisk materiale og mynter. De seneste par år har innlevering av metallsøkerfunn økt eksponentielt, det er i dag ingen finansieringsordninger som sikrer konservering og bevaring i samlingene av dette materiale, dette medfører at restansene øker. Mulighetene innen ny forskning stiller større krav til analyser av gjenstandsmaterialet, men begrenser samtidig bruk av tradisjonelle konserveringsmetoder før analysene er tatt.

### *Fremtid*

Det er ønskelig at forskningsinnsatsen, som i dag bidrar til et utstrakt internasjonalt samarbeid og nettverk for konserveringsfaggruppen bibeholdes inn i fremtiden, det er ønskelig at denne kompetansen er tett på den daglige drift og sikrer kunnskapsoverføring og metodeutvikling mellom forskning og ordinær drift. En satsing på avansert analysearbeid og dokumentasjon vil ha stor betydning for tolkning av arkeologiske funn, og vil kunne utvikles til å omfatte tjenesteytelse for eksterne kunder. En ønsker å teste ut denne løsningen alt i 2015 gjennom disponering av 60 % av en forskerstilling som er til rådighet grunnet permisjon. På lengere sikt finnes det markedsområder for konservering, hvor faggruppen i dag deltar i liten grad. Oppbygging av oppdragsvirksomheten innen konservering er sterkt ønskelig og kan bidra til å styrke fagmiljøet. Dette gjelder sterkere medvirkningen i forvaltningsrelaterte prosjekter på bergkunst og maleri / bygningsarkeologi, utviklingen av disse virksomhetsområder vil forutsette ett tett samarbeid med andre virksomheter i vårt nærrområde som for eksempel Museene i Sør-Trøndelag og Nidaros Domkirkes restaureringsarbeider.

Fra 2016 vil en fylle en stilling som blir ledig som følge av pensjon hos konservator med ansvar for kulturhistorisk materiale med en konservator med ansvar for arkeologisk materiale. I løpet av 2016 vil man få erfaring for hvordan denne endringen påvirker kapasiteten på konservering. Samlingsplanen ( se kap. 8.) vil kunne avdekke ytterligere kapasitetsbehov og disponering av stillinger ved avgang på konservering.

Siden 2010 har en nedbemannet tilsvarende ett årsverk ved konservering, ved fremtidig tilsetning må det vurderes om et slikt årsverk kan knyttes tettere opp mot Ytre forvaltning og finansieres over prosjektingang. Oppgaver knyttet til bergkunst vil også kunne tillegges et slikt årsverk og være med å sikre at kunnskap og erfaring ikke går tapt gjennom korttidsansettelser på prosjekt.

## **10 Faggruppe ytre forvaltning**

Faggruppen for ytre forvaltning ivaretar NTNU Vitenskapsmuseets ansvar i henhold til «Forskrift om faglig ansvarsfordeling mv. etter kulturminneloven» <https://lovdata.no/dokument/SF/forskrift/1979-02-09-8785>. SAK gjennomfører forvaltningsprosjekter innenfor NTNU Vitenskapsmuseets geografiske ansvarsområde fra Vestnes i Møre og Romsdal til Rana i Nordland, 2 hele og 2 halve fylker. Faggruppen for forvaltning ivaretar imidlertid også andre FoU oppgaver og det er en målsetning at

SAK gjennom faggruppens arbeid skal øke sin portefølje av andre eksternfinansierte miljøforvaltningsrelaterte oppgaver, som for eksempel skjøtsel og sårbarhetsanalyser av bergkunst, geofysiske undersøkelser, marin fjernmåling og diagnostisering, miljøovervåking og landskapsanalyser utover det som direkte er hjemlet i Lov om kulturminner (KML). Den økonomiske inntjeningen på SAK er i all hovedsak knyttet til denne faggruppes virksomhet og finansierer et betydelig bredere spekter av museale funksjoner.

Per i dag er hovedoppgaven å gi faglige vurderinger og tilrådinger til Kulturminnevernets direktorat – Riksantikvaren - i tilknytning til KML §§ 8,1; 8,2; 8,4 og 10, enheten gjennomfører arkeologiske undersøkelser i henhold til de samme paragrafer. I tillegg har faggruppen førsteleds saksbehandlings ansvar knyttet til kulturminner under vann med uttalelser til og gjennomføring av §§ 9 og 10 undersøkelser (jf. KML §§4 og 14).

SAKs forvaltning skal være tuftet på forskningsrelaterte problemstillinger nedfelt i faglige program og strategier ved Vitenskapsmuseet. Måten vi får brukt forvaltningsgravningene i kunnskapsproduksjon og formidling er avgjørende for legitimiteten til virksomheten og bygging av VM som forskningsenhet ved NTNU.

### *Kjerneoppgaver*

1. Saksbehandling / myndighetsutøvelse jf. kulturminneloven
2. Prosjektledelse og gjennomføring av registeringer / utgravninger
3. Prosjektledelse sikring /dokumentasjon av bergkunst
4. Eksterne konsulentoppdrag med f.eks. geofysikk og marine oppdrag gjennom AUR-Lab (Applied Underwater Robotics Laboratory)
5. Utvikling og implementering av feltmetodikk
6. Formidling (forstått som nettfordling, utstillingsvirksomhet, omvisninger i felt, populærvitenskapelig publisering, foredrag/ publikumshenvendelser
7. Høring og utredninger
8. Forskning basert på undersøkelser
9. Undervisning

### *Kjernekompetanse*

Gruppen innehar kompetanse innenfor følgende områder:

- Bred kompetanse i forvaltningsarkeologi og i kulturminneforvaltningens ulike kunnskapsfelter.
- Bred kompetanse innenfor de fleste arkeologiske perioder
- Bred kompetanse knyttet til kulturminner under vann
- Vernefilosofi
- Geografiske Informasjonssystemer (GIS) og dokumentasjonsmetoder (Intrasis).
- Geofysikk
- Dypvannsarkeologi
- Avlevering og ivaretagelse av dokumentasjon og gjenstander
- Høring og utredningsarbeid

- Formidling og utstillingsvirksomhet
- Undervisning

### *Utfordringer*

Faggruppen er klart underbemannet i forhold til arbeidsmengden. Det er 4 vitenskapelige stillinger (per i dag stillingskode1108) og to forskningsassistenter knyttet til ytre forvaltning. Samtlige stillinger finansieres over RD69 (ekstern finansiering) og det er ingen grunnbevilgning over NTNUs budsjett til virksomheten. Stillingene er fordelt med 2 stillinger på landarkeologi, hvorav den ene er faggruppeteleder, denne delen av virksomheten står for langt den største delen av all ekstern inntjening til seksjonen. 2 stillinger er ansatt for å ivareta marin arkeologien, 1 stilling på GIS/Intrasis/marine databaser, 1 stilling på bergkunst, 1 stilling er fast ansatt for feltvirksomheten fordelt på marin og landsarkeologi, til stillingen ligger også saksbehandlingsoppgaver. Det er meldt inn et stillingsbehov til KD på statlig finansiering av alle de eksisterende stillinger, det er viktig at denne problematikken også løftes i forhold til NTNU sentralt. Kompetansesammensetningen i faggruppen må følge utviklingen innen metode og teknologibruk i undersøkelsesvirksomheten, og dette må gjenspeiles i fremtidige rekrutteringer til gruppen. Skal en ta ut forskningspotensialet av de mange arkeologiske undersøkelser er det behov for mer kapasitet, hvor kompetanse på landarkeologi er prioritert.

I tilknytning til den landbaserte arkeologien engasjeres hvert år et antall midlertidig ansatte til gjennomføring av arkeologiske undersøkelser. Disse ansatte utgjør en viktig kompetanse for museet og som museet er avhengig av. Behovet for denne type faglig arbeidskraft svinger gjennom året og er avhengig av oppdragsmengde. Det har hittil ikke vært mulig å etablere faste stillinger utover den ene stilling som alt er opprettet innenfor virksomheten fordi de ikke kan fullfinansieres gjennom utgravningsvirksomheten. Det er imidlertid behov for å legge til rette for størst mulig forutsigbarhet gjennom lengre varende engasjementer som ivaretar kompetansen. Mulighetene for ansettelse av flere feltledere i fast stilling bør imidlertid utredes (se kap 12).

### *Fremtid*

Det er behov for en styrking av virksomhetens markedsandel på andre FoU-oppdrag enn de som kanaliseres gjennom den ordinære myndighetsutøvelse. Styrking av forskningsaktiviteten gjennom økt eksternfinansiering av prosjekter er nødvendig for å utnytte det store faglige potensial som virksomheten innebærer. Med dagens bemanning er mulighetene for å agere på FoU-markedet begrenset av en presset kapasitet. Koordinator bør i fremtiden i større grad kunne fritas for saksbehandling- og prosjektlederoppgaver som er tillagt stillingen i dag, og bør kunne forestå markedskontakten og initiere forskning og metodeutvikling. Ved vurdering av mulig statsfinansiering av stillinger på ytre forvaltning, bør faggruppetelederstillingen ha førsteprioritet for å skape en forutsigbarhet om koordinering av virksomheten i en situasjon hvor det ikke er mulig å dekke inn bruken av administrativ tid gjennom ekstern finansiering av prosjekter.

- Økt profesjonalisering gjennom styrking av faggruppetelederrollen. Rollen er omfattende på grunn av behovet for samhandling internt på SAK og med museets administrasjon, Riksantikvaren og fylkeskommunene. Det er i tillegg behov for å styrke akkvisisjonsaktiviteten.

- Det er viktig med en balansert sammensetning av stab med tanke på kunnskap om tidsperioder, metodikk og forskningskompetanse.
- Iht. Arbeidstilsynets forskrift om dykking (jf. Forskrift om utførelse av arbeid §26-25), skal man være 3 personer ved dykkeoperasjoner. Det er dermed viktig at museet har kompetente personalressurser for å ta seg av seksjonens dykkerbaserte oppdrag. Den fast ansatte feltleder som også kan ta saksbehandling på marinarkeologi og delta i felt, gir fleksibilitet i forhold til myndighetsutøvelsen og avhjelper dermed forskerne i gruppen i forhold til realisering av forskningstid.
- Med en foreslått styrking av koordinator rollen gjennom den foreslåtte RD finansierte stillingen kan man se for seg en minimumsbemanning på ytre forvaltning med: 1 koordinator (landarkeolog), 3 på marin, 2 på land, 1 GIS/Intrasis og digitale dokumentasjonsmetoder, 1 bergkunst. En må fortløpende vurdere hvordan kompetanser kan kombineres for å oppnå inndekking av kompetansebehov og kapasitet.
- Nye markedsområder som geofysikk er i dag knyttet til personale som er i rekrutteringsløp og ikke fast ansatt. Det er økt behov for integrering av geofysiske undersøkelser i museets forsknings- og forvaltningsundersøkelser, og eksterne oppdragsforespørsler forventes å øke. Dypvannsarkeologien er et annet felt som bør utvikles gjennom museets samarbeid med andre NTNU-miljø i AUR-lab. Kompetansesammensetningen i faggruppen må følge utviklingen innen metode og teknologibruk i undersøkelsesvirksomheten, og dette må gjenspeiles i fremtidig rekruttering til gruppen.
- Et fortsatt arbeid for at nøkkelstillingene i gruppen finansieres over faste bevilgninger (RD) er nødvendig.
- Det er behov for en bedre integrering og ivaretagelse av feltstab. Dette er en gruppe vi har et særskilt ansvar for og som innehar mye viktig kompetanse, disse ansatte står for en vesentlig publikumskontakt. Løsninger for å skape forutsigbarhet og bevare kompetanse er viktige stikkord.
- Med et ambisjonsløft kan ytre forvaltning i enda større grad bli en faglig drivkraft på seksjonen. Styrking av gruppens forskningskompetanse pågår, med 3 av de fast ansatte i rekrutteringsløp mot doktorgrad. Målsetningen er både kompetanse og personellmessig, at enheten skal rette mer aktivitet mot andre samfunnsoppdrag i tillegg til de primæroppgaver som utføres per i dag.

## 11 Faggruppe Undervisning

Arkeologistudiet organiseres og drives i et nært samarbeid mellom Institutt for historiske studier (IHS ved Det humanistiske fakultet) (,) og SAK. Totalt er arbeidet med arkeologistudiet fordelt med hhv 45 % og 55 % mellom IHS og SAK. Den delte organisatoriske tilhørigheten av studiet fra 2002 vil fortsette i overskuelig fremtid. Den faste lærerstaben i faggruppe Undervisning på SAK består pr. 2015 av fire personer, hvis hovedoppgave er undervisning og studieadministrering på Bachelor, Master og PhD-nivå. I løpet av 2015 vil arkeologstaben ved IHS bli redusert (naturlig avgang) til to stillinger. En ny stilling skal besettes på nyåret 2016. Studiekonsulent-jobben deles mellom to personer som også har andre oppgaver, en på IHS og en på SAK. På SAK ligger denne oppgaven til seksjonens kontorsjef.

I løpet av 2015 vil det bli utviklet og dels implementert en omfattende omlegging av studiet. Omleggingen innebærer en vesentlig større integrering av teoretiske og praktiske læringsmål, samt en total gjennomgang av studiets indre sammenheng. Det gjøres grep som skal bedre rekruttering og gjennomstrømning i studiet. Samtidig gjøres det tilpassinger som gjør arkeologistudiet bedre tilpasset både yrkesliv og videre studier. Studiet får en tydeligere internasjonal profil og det er understreket at det skal være en nær sammenheng på Master og høyere nivå mellom aktiv forskning ved seksjonen og undervisning/ oppgaveskriving.

Arkeologistudiet ved NTNU er det eneste i Norge som favner tett integrering med et universitetsmuseum. Denne organisatoriske modellen innebærer at studiet har tilgang på særskilt bred kompetanse, hvor det i sum er spisskompetanse på de aller fleste felter i arkeologifaget. I praksis deltar medarbeidere fra alle faggruppene i undervisningen, hver på sine spesialfelter. Dette er avgjørende for kvaliteten i studiet, for NTNUs profilering av studiet, og vår evne til å rekruttere studenter. Kvaliteten i studiet avhenger av en mest mulig sømløs bruk av SAKs personale, og må tilpasses primærarbeidsfeltet til dem som deltar i undervisningen (timing, kompensasjon). Kompleksiteten i undervisningssektoren er økende, med økende krav til profesjonalisering blant undervisningspersonalet. Det er avgjørende at studieadministrative oppgaver (emneansvar, planlegging, pensum, eksamensarbeid, mv.) tilligger det faste undervisningspersonalet. I selve undervisningen er det viktig å utnytte museets brede portefølje av faglig kompetanse best mulig i forhold til læringsmålene. NTNUs tette kobling mellom arkeologistudie og universitetsmuseum er enestående i Norge, og gir spesielle muligheter i utvikling av innovative læringsformer og studiemateriell.

I tillegg til de 4 faste ansatte trekkes det især på lærekrefter innen forvaltnings-, samlings- og konserveringsgruppens personale på SAK, det trekkes også på personalet ved Nasjonallaboratoriene for datering.

Undervisningen ved SAK gjennomføres således gjennom et tverrgruppe samarbeid som ledes av undervisningsgruppens faggrupeleder.

### *Kjerneoppgaver*

- Undervisning i det arkeologiske praksisfeltet, teori, metode, materiell kultur, kulturhistorie, kulturarvstudier, museologi og forskningshistorie
- «Hands-on» studier: materialkurs, feltkurs, ekskursjoner, befaring til laboratorier, samlinger og andre museale fasiliteter
- Studieprogramledelse
- Drift og administrasjon av studiet
- Eksamensarbeid
- Faglig og pedagogisk utviklingsarbeid ifht rekruttering, gjennomstrømning, vurderingsformer og undervisningsmateriell
- Forskning

### *Utfordringer*

På kort sikt ligger et omfattende arbeid med implementering av ny studiestruktur foran oss. I kjølvannet av nye kurs er det behov for nye undervisningsopplegg, pensumlister og

vurderingsformer. Samtidig planlegges en oppgradering av materialkurs, ekskursjoner og feltkurs. Det legges opp til at det meste av dette arbeidet blir gjort i løpet av 2015. Når omleggingen er gjennomført vil omfanget av undervisningsarbeidet ligge på samme nivå som før (55% av den totale investering i studiet).

### *Fremtid*

Undervisnings faggruppen er i dag bemannet av 4 fast ansatte i vitenskapelige stillinger, hvorav 3 er på RD bevilgning og 1 på RD69 bevilgning. Skal VM-SAK opprettholde 55 % av undervisningen på studiet er en finansiering av en fast stilling over RD69 ikke holdbart. Denne stilling er prioritert for RD finansiering.

Undervisningsfeltet er integrert i SAKs organisasjon gjennom faggruppe koordinatormøter og lærermøter, som også inkluderer IHS ansatte lærekrefter. Ved utarbeiding av semestervise studieplaner foregår en internkommunikasjon med alle som deltar direkte i undervisningen om kursenes faglige innhold og læringsmål.

Nasjonalt møter faggruppeleder i Nasjonalt fagråd. Faggruppeleder for undervisning leder i også programrådet for arkeologistudiet ved NTNU og er arkeologistudiets representant i KULMI-studiets programråd. I tillegg fordrer undervisningsengasjementet deltagelse i flere NTNU og SAK interne møter.

## **12. Funksjons- og bemanningsplan**

Omtalen av ledelsesfunksjoner, seksjon og faggrupper foran (kap.5) gir et samlet bilde av SAKs organisasjonsstruktur, dette utkomme av funksjonsanalysen er alt behandlet i LOSAM og vedtatt i SAK seksjonsstyre 10.12.2013 (Ss –sak 2/13).

Den kvalitative funksjonsdelen av funksjonsanalyse-rapporten fremkommer av foreliggende rapport. Det er gjennomført en intern prosess for utarbeidelse av funksjonsanalyse rapportens bemanningsdel, og foretatt plasseringer av de enkelte SAK-tilsatte i de ulike stillingsfunksjoner. Disse utgjør funksjonsanalyse-prosessens bemanningsplan. Denne plan er ikke en del av foreliggende rapport. Det redegjøres nærmere nedenfor om prosessen for sluttbehandling av bemanningsplanen som nødvendigvis må henge sammen med VMs strategiske bemanningsplan.

### **Generelt om SAKs økonomi og om bemanningssituasjonen**

Etter 1990 og delegeringen av myndighet til fylkeskommunene og Sametinget for førsteledds saksbehandling etter kulturminneloven har virksomheten vokst eksponentielt i fylkene. Delegering til fylkeskommunene har sammen med fylkeskommunenes nye rolle som regional utviklingsaktør skapt betydelig aktivitet over hele landet som har medført stor interesse for arkeologi. Utviklingen innen faget er slik sett en suksesshistorie. Den store aktiviteten genererer en meget stor økning i henvendelser og virksomhet for universitetsmuseene. Universitetsmuseene har imidlertid i stor grad stått stille i forhold til dimensjonering og klarer per i dag ikke å ivareta sin samfunnsoppgave i forhold til publikum og ulike samfunnsaktører.

SAK har gjennom flere år hatt finansielle utfordringer, og har siden 2010 måttet ha strengt fokus på å holde økonomien i balanse, en har samtidig hatt fokus på å løfte eksterntfinansiert personale inn i RD stillinger når dette var mulig. Dette har medført at noen eksternt finansierte stillinger ikke har blitt besatt ved avgang. Ved en analyse av SAKs årsverk januar 2010 versus juni 2015 har en funnet en

reduksjon med 4,8 årsverk, dette er en markant nedgang for en enhet som er så liten som SAK. Noe avhjelpestes dog såfremt en følger anbefalingen om ansettelse i faggruppelederstilling for ytre forvaltning gjennom RD finansiering og den allerede foretatte bemanning i stilling i samlingsgruppen med lønnsmidler som er overført fra SAKs administrasjon senest fra årsskiftet 2015- 2016.

SAK gikk inn i 2015 med et lite underskudd og ser ut til med den prosjektinggangen som er, å komme i balanse senest 2017. Et slikt fokus vil det også være nødvendig å ha i årene fremover, jfr. mandatet for funksjonsanalysen. Den krevende økonomiske situasjonen har tydeliggjort en betydelig grad av underbemanning sett i forhold til oppgaveporteføljen. Underbemanningen er særlig tydelig på området samling, konservering og ytre forvaltning. Samlingsgruppen har i perioden ikke vært konsolidert. Gruppen har gjennom funksjonsanalysen blitt etablert og bemannes med kapasitet dels fra ytre forvaltning dels fra REVITA-prosjektet (2016). Det ligger dokumentasjon på nedbemanning dels av ytre forvaltning og dels av konservering, begge steder er det i hovedsak på RD 69 kapasitet.

Sammen med de øvrige universitetsmuseer har VM levert innspill til en utredning bestilt av Miljøverndepartementet utført av NIBR forut for Stortingsmelding 35 (2012-2013) «Framtid med Fotfeste – Kulturminnepolitikken». Universitetsmuseene har også samlet meldt inn behov for finansiering av faste stillinger med statlig bevilgning til Kunnskapsdepartementet (KD). Det pågår i øyeblikket et samarbeid mellom Klima- og Miljødepartementet og Kunnskapsdepartementet om utredning av universitetsmuseenes stillingsbehov på den arkeologifaglige side.

SAK trenger i hovedsak tilførsel av statsfinansiering til basisstillinger dersom balanse mellom ivaretagelse av VMs samfunnsoppdrag og økonomien skal oppnås. Saken må også løftes i forhold til NTNU sentralt. VM har fremmet et behov for finansiering av 11 RD stillinger til KD, derav er 10 omgjøring fra RD 69 til RD av eksisterende personale og bare en stilling er helt ny (arkivar).

Det er en sterk forhåpning om at disse innspillene skal føre til økte rammer for universitetsmuseene, slik at universitetsmuseene ikke framstår som en «brems» i forhold til et omfattende samfunnsoppdrag og et stort folkelig engasjement. En økning og tematisk utvidelse av prosjektporteføljen for SAK er samtidig et klart mål.

Den nevnte økonomiske situasjon, herunder også føringer i funksjonsanalysen vedrørende de faste lønnsforpliktelsene, har gjort at funksjonsanalyseprosessen har blitt gjennomført med et sterkt fokus på å frembringe løsninger med basis i det personale vi allerede har. Flere av de nye eller endrede behovene som analysen har dokumentert, søkes så langt mulig løst gjennom justeringer i stillingsinnhold og/eller flytting mellom faggrupper (jfr. bemanningsplan). Avslutningen av REVITA-prosjektet har også virkninger for bemanningsbehovet på skanning tjenester på SAK. SAK har vært bundet av en forpliktelse til egenfinansiering av deler av REVITA-prosjektet, ved prosjektets opphør vil dette behovet sterkt reduseres og en må gå til reduksjon med 50% på denne funksjonen. Det skapes et visst handlingsrom gjennom kjente alderspensjoner o.l. Samlet sett innebærer dette at de svært få nye stillingsfunksjoner som foreslås opprettet, gjelder høyt prioriterte behov av grunnleggende viktighet for VMs strategi (se foran) og oppfyllelse av nasjonale og internasjonale forpliktelser som institusjonen har.

### **Nye stillinger kunngjøring snarest mulig**

De to stillingene som er prioritert for snarlig utlysning gjelder: **En faggruppeleder (landarkeolog)** knyttet til ytre forvaltnings virksomhet, stillingen bør på linje med de øvrige faggruppelederne være RD finansiert. Denne stilling skal koordinere den faglige virksomhet i faggruppen for ytre forvaltning og ha ansvar for akquisisjon i FoU markedet. Stillingen må komme i tillegg til de to saksbehandlerstillinger innen landarkeologi. Det er landarkeologien som i det store og hele skaper de



inntekter som seksjonen har fra ekstern finansiering. Arbeidssituasjonen på ytre forvaltning er uholdbar slik situasjonen er, noe som medfører betydelig slitasje på personalet. Faggrupelederstillingen på ytre forvaltning er foreslått utlyst som en førsteamanuensis-stilling (1011) med statlig finansiering og kommer til erstatning for ansatt som har gått av med alderspensjon.

**En stilling på magasin** med ansvar for kuratering og saksbehandling i forhold til innkommende gjenstandsmateriale fra fylkeskommuner, metallsøkere og private finnere. Gjennom de seneste årene har metallsøkerivirkningskraften økt eksponentielt, gjennom sosiale søk og annen virksomhet.

I løpet av 2015-16 vil det bli utviklet en *samlingsplan* som også synliggjør og dokumenterer hvordan den omfattende restansesituasjonen på SAK skal løses, dette arbeid vil avdekke kapasitetsbehovene på samlings- og konserveringssiden. I mellomtiden vil disse enheter få tilført kapasitet gjennom det at man fyller to ledige RD stillinger, dels på saksbehandling arkeologisk samling, dels på database og kuratering av samlinger. I løpet av 2016 vil en innhente erfaring for hvordan denne endringen av kompetanse og kapasitet i faggruppen avhjelper kapasiteten. Det umiddelbare behovet for kapasitet på magasin med kuratering og saksbehandling i forhold til innkommende gjenstandsmateriale fordrer uansett samlingsplanens utkomme en utlysning av nevnte magasinstilling.

Fra 2016 vil en fylle en stilling som blir ledig som følge av pensjon hos konservator med ansvar for kulturhistorisk materiale med en konservator med ansvar for arkeologisk materiale. I løpet av 2016 vil man få erfaring for hvordan denne endringen påvirker kapasiteten på konservering. Samlingsplanen vil også avdekke om det er ytterligere kapasitetsbehov på konservering. Utlysning av en eksterntfinansiert stilling kan være relevant fra 2017.

På undervisning vil en måtte disponere en statlig finansiert stilling som vil bli ledig ved alderspensjon i løpet av ca. 3 år, slik at undervisnings faggruppen, som ikke har anledning til å bidra i FoU markedet annet enn gjennom frikjøp - er bemannet utelukkende med RD stillinger.

### Stillingsbehov på lengre sikt og økonomiske implikasjoner

I foreliggende langtidsbudsjett (LTB) 2015-18 er alle stillinger, både vitenskapelige og teknisk administrative, lagt inn med 70-års pensjonsalder. Unntaket er de tilfeller hvor det er kjent at pensjonering vil foregå på et tidligere tidspunkt. Det vil i løpet av LTB-perioden, og i de kommende årene etter denne, være en ikke ubetydelig avgang av personale grunnet alderspensjonering. Det legges til grunn at fem (5) vitenskapelige stillinger og tre (3) teknisk administrative stillinger besettes på nytt innen en tidsperiode på 6-8 år. Dette kan både være utlysninger innen eksisterende fagområder, og utlysninger innen nye og udekkede felt gjennom inndragning av stillinger på gamle fagfelt. I denne sammenheng må en også vurdere behovet for å besette på nytt i stillinger som en periode har stått vakante. Det vil med VM strategiske bemanningsplan i løpet av 2015-16 bli fremlagt en egen sak for VMs styre om prioritering av fagområder for nye vitenskapelige stillinger i nevnte 6-8 års periode. Bestemmende for hva som kommer på listen vil både være rene behovsvurderinger og analyser av hvilke faglige innretninger som vil gi de beste synergieffekter i forhold til museets fagligstrategiske satsninger.

Om, og når, kunngjøring i samsvar med prioriteringene skal foretas, vil avhenge av at et tilfredsstillende økonomisk grunnlag kan etableres. Det vil være opp til VMs styre å fatte beslutninger om dette. Det vil imidlertid uansett være en kritisk nedre grense for antall vitenskapelige og teknisk administrative fagstillinger institusjonen må ha, dersom driften og statusen som forskningsbasert universitetsmuseum skal opprettholdes, og dersom VMs faglig ambisiøse strategier skal kunne virkeliggjøres.

Den totale lønnsandel på SAK både for statlig finansierte stillinger og eksternfinansierte stillinger er per 2015: 19 397 372 kr av dette skal 8 071 297 dekkes av eksterne inntekter som per i dag i hovedsak trekkes inn over ytre forvaltnings virksomhet med arkeologiske utgravningsprosjekter på land. Statistikken viser at ca 45 % av budsjetterte inntekter på prosjekt innen offentlig myndighetsutøvelse går tilbake til seksjonen, dette innebærer at seksjonen må ha en omsetning på knapp 18 mill. kroner i året for å gå i balanse (seksjonen må selge timer tilsvarende 8 mill eller ha en balanse som gjør at et mindre time salg gir tilstrekkelig overhead til å dekke den totale lønnskostnaden). Samtidig er museet som helhet i den situasjonen at lønnsbudsjettet på ramme drift (RD) har vokst ut over det ramme bevilgningen fra Staten finansierer – dette og andre hensyn medfører at seksjonen ble pålagt et økt inntektskrav til fellesskapet fra 2015. For 2015 skal SAK betale 1 665 000,- for å være med på å dekke museets lønnskostnader og strategiske satsinger.

Ytre forvaltnings virksomhet med arkeologiske utgravningsprosjekter på land er samtidig det virksomhetsområde som har den største andel administrasjon knyttet til utøvelsen av oppgavene etter Lov om Kulturminner, dette skyldes at KLDs budsjettrutiner ikke tillater inndekning av alle disse kostnader, en forutsetter at Universitetene har en statlig finansiert paratkapasitet som er lønnet til å gjennomføre denne delen av jobben. Det vil være svært viktig at denne delen av virksomheten styrkes kapasitetsmessig og finansielt gjennom tildeling av en statlig finansiert stilling som faggruppelider i tillegg til de to vitenskapelige stillinger som er knyttet til landarkeologien.

Det er helt sentralt for seksjonen at en setter seg i stand til å utnytte de inntjeningsmuligheter som ligger innen andre virksomhetsområder, som for eksempel gjennom eksternfinansierte forskningsprosjekter, andre miljørelaterte FoU oppgaver og konservering. Det er et marked spesielt innen maleri konservering i Midt-Norge som SAK foreløpig ikke tar del i. En deltagelse i dette vil både bidra til å styrke inntjeningsgrunnlaget og minske den økonomiske risikoen og samtidig gi et viktig faglig grunnlag for forskning. En opparbeider sannsynligvis best dette tjenestefelt gjennom samarbeid med andre nært liggende institusjoner som Museene i Sør-Trøndelag (MiST) og Nidarosdomens Restaureringsarbeider (NDR).

Ca. 30 % av seksjonens ansatte vil i løpet av 6-8 år gå av med alderspensjon, dette gir i seg selv et handlingsrom for disponering av kapasitet der det trengs. Den gjennomgående underkapasitet på seksjonen kan imidlertid ikke avhjelpest utelukkende ved omdisponering, det må også tilføres ressurser. Ubesatte stillinger må besettes og det må tilføres ytterligere kapasitet for at samfunnsoppdraget skal løses. Per i dag vil dette i hovedsak kunne skje gjennom eksternfinansierte stillinger, alternativt omfordeling av statlig basisbevilgning på VM eller på NTNU. Den foreslåtte oppbemanning med en stilling på RD finansiering og en stilling på eksternfinansiering vil forde en ytterligere omsetning på ca 1,3 mill kr.

I det foreliggende dokument er det foreslått at følgende utredninger skal gjøres: Det skal etableres en samlingsplan som tar for seg innsamlings- og kassasjonspolicy for VMs kulturhistoriske samlinger, denne planen må også omfatte en vurdering av håndteringen av de faktiske restanser både i forhold til kuratering og konservering og de derav følgende kapasitetsbehovene.

Tidsskriftet SPOR skal evalueres med henblikk på den avtalen som foreligger med Museumsforlaget, denne avtalen løper 2 år om gangen – neste kontraktperiode løper fra 1 juni 2015 – 31 mai 2017, det bør legges opp til en bred evaluering som både tar for seg VMs ambisjoner med populærvitenskapelig formidling, formidlingsplattformer og eventuell samordning med naturvitenskapelig formidling til en bredere fler faglig populær formidling fra Museet.

Det bør utredes om det skal etableres en felles enhet for foto og annen dokumentasjon og tjenesteytelse/produksjon tettere på enten kommunikasjonsleder eller seksjon for formidling ved Vitenskapsmuseet. Innholdet i en slik fellestjeneste bør være en del av utredningen. Etablering av en slik enhet kan frigjøre ressurser på SAK, som vil kunne disponeres inn der kapasiteten trengs i forhold til å løse det primære samfunnsoppdrag.

Disse utredninger kan ha betydning for disponering av ressurser mellom enheter og bør være sentrale i forhold til fremtidig strategisk personalplanlegging. I tillegg til de nevnte utredninger er nedenstående utredninger og planprosesser foreslått gjennom prosessen på SAK.

### **Midlertid ansatte**

SAK har et stort antall midlertidige ansatte tilknyttet den arkeologiske utgravningsvirksomheten etter kulturminneloven. Det er behov for å utrede nærmere hvordan man kan imøtekomme ønsket fra tjenestemannsorganisasjonene og arbeidstakee om at en større andel av virksomheten som i dag ivaretas av midlertidig tilsatt personale, bør ivaretas av personale i faste stillinger. Dette handler også om å bygge kompetanse i organisasjonen. For SAK er en del av utfordringen at det er store svingningene i behov for arbeidskraft gjennom et kalenderår og mellom år, som setter grenser for fast ansettelse. Den store andelen stillinger på RD 69 på SAK bidrar også til dette bilde. Siden 100 % frikjøp mot utgravningsprosjektene ikke er mulig å oppnå, vil det også ligge et restfinansieringsbehov for hver nyopprettet stilling som må dekkes over SAKs basisbudsjett. Noe som innebærer økt risiko for en allerede sterkt risikoutsatt økonomi. SAK erkjenner imidlertid at det ligger rimelighet bak deler av organisasjonenes argumentasjon. En tar sikte på å få gjennomført et utredningsarbeid innen medio 2016 om dette forhold.

### **Bemanningsplan - prosedyrer for individuell innplassering i stillingsplanen**

Funksjonsanalysens stillingsplan (funksjonsdelen) angir totalt antall stillinger, deres arbeidsoppgaver og kompetanseforutsetninger og deres fordeling på faggrupper.

Det endelige løpet for slutføring av arbeidet med bemanningsplanen vil henge nøye sammen med fullføring av strategisk bemanningsplan for VM og vil bli avtalt med tjenestemannsorganisasjonene separat via LOSAM.

### **Kompetanse- og rekrutteringsplan**

Foreliggende bemanningsplaner begrenser seg til eksisterende faste stillingsmasse samt til de nye stillinger som foreslås opprettet som følge av funksjonsanalysen.

Det har vist seg viktig med en gjennomgang av behovene for kompetanseutvikling i SAKs stab. Det vil være viktig at en slik gjennomgang foretas rimelig raskt og samordnet i forhold til tilsvarende prosesser på NTNU. Det er også viktig at det foretas en full gjennomgang av fremtidige rekrutteringsbehov på alle fag- og kompetansenivåer i organisasjonen. Det foreslås at en slik prosess skal gjennomføres. Det legges til grunn at en slik gjennomgang- i form av en *Kompetanse- og rekrutteringsplan for SAK* for både det vitenskapelige stillingsnivået og teknisk administrative stillingsnivå i løpet av 2016. En god del av grunnlagsmateriale for dette vil fremkomme gjennom høstens og vårens 2016s arbeid med utforming av stillingsbeskrivelser for alle SAK-tilsatte.