

Organisering av Riksarkivet

Forord

Riksarkivaren tok høsten 2006 initiativ til en endring av organisasjonsstrukturen i Riksarkivet og en tydeliggjøring av ledergruppens koordineringsansvar og -mandat i Arkivverket. Et forslag ble debattert og det ble besluttet at en ekstern konsulent skulle bistå i planlegging og gjennomføring av prosessen. Statskonsult ble engasjert og legger med dette fram resultatet av kartlegging og analyse, samt anbefalinger til organisatoriske løsninger og andre tiltak for å forbedre organiseringen i Riksarkivet og koordinering av etatsfunksjonene i Arkivverket.

Konsulenten er ansvarlig for resultatene av kartleggingen og forslagene. Dette er å betrakte som et beslutningsgrunnlag for Riksarkivaren.

Senior rådgiverne Inger Johanne Sundby og Mette Haarstad har gjennomført prosjektet, med førstnevnte som prosjektleder. Lisbeth Udland Hansen og Ingri Assum har også bidratt i datainnsamlingen.

Oslo 18.04.2007



Vivi Lassen
Avdelingsdirektør

Innhold

1	Sammendrag	1
2	Bakgrunn, formål og gjennomføring	6
2.1	Bakgrunn	6
2.2	Mål for prosjektet	6
2.3	Mandat	7
2.4	Organisering av prosjektet	7
2.5	Metode og tilnæringsmåte	8
2.5.1	Gjennomføringen av kartleggingen	8
2.5.2	Erfaringer med kartleggingen	8
3	Virksomhetens formål, organisering og endringer de siste årene	10
3.1	Virksomhetsidé og visjon	10
3.2	Oppgaver og organisering	10
3.2.1	Storavdeling 1	11
3.2.2	Storavdeling 2	12
3.2.3	Privatarkivavdelingen	12
3.2.4	Sekretariatet	13
3.2.5	Statsarkivene	13
3.3	Utfordringer i følge Strategiplanen for 2006-2010	13
3.3.1	Hovedmålene	15
3.3.2	Hovedmål i Strategi 2006-2010	15
3.4	Kort om omorganiseringen 2005	16
3.4.1	Mandat	16
3.4.2	Behov som organiseringen skulle ivareta	16
3.4.3	Ny struktur etter omorganiseringen i 2005	17
4	Resultater av kartleggingen	18
4.1	Strategiplanen 2006 – 2010. Betydning for virksomheten i Riksarkivet og Arkivverket	18
4.1.1	Kjennskap til strategiplanen og betydning for virksomheten	18
4.1.2	Oppfølging av strategiplanen	19
4.2	Tilhørighet og kultur	20
4.3	Synspunkter på dagens organisasjonsstruktur	21
4.3.1	Utviklingen mot nåværende organisasjonsmodell	21
4.3.2	Organisering og fleksibilitet	21
4.3.3	Hvordan oppfattes storavdelingene?	22
4.3.4	Kontakt og avhengighet mellom avdelinger	23
4.3.5	Problemområder	24
4.3.6	Spesielt om privatarkivområdet	25
4.4	Linjeorganisasjonen versus utvalg, råd og prosjekter	26
4.5	Ledelse	27
4.5.1	Hva har ledere på ulike nivåer ansvar for, og hvor klart er det?	27
4.5.2	Prioritering av ledelse	28

4.5.3 Lederfora og beslutningsarenaer	28
4.5.4 Lang vei til topplederen?	28
4.6 Kommunikasjon, informasjon	29
4.7 Kompetanse- og personalpolitikk	29
4.8 Synspunkter på omorganiseringen i 2005	30
4.9 Synspunkter på Riksarkivarens forslag til ny struktur	31
4.9.1 Synspunkter på hovedstrukturen	32
4.9.2 Synspunkter på endring av avdelingenes/enhetenes organisatoriske plassering	33
4.10 Synspunkter fra statsarkivarene og leder for Samisk arkiv	34
4.10.1 Kontakt og avhengighet mellom Statsarkivarene og Riksarkivet	34
4.10.2 Sentralstyring versus lokal selvråderett	35
4.10.3 Hva oppfattes som etatsfunksjoner/ etatsoppgaver/ etatsfelles oppgaver og behovet for koordinering?	36
4.10.4 Behov og dilemmaer når det gjelder samordning og koordinering... ..	37
4.10.5 Synspunkter på etatsledermøtet og forslaget om ny organisering av etatsledelsen	37
5 Vurdering av Riksarkivets organisasjon og organiseringen av felles etatsfunksjoner i Arkivverket	39
5.1 Statskonsult tilnærming til analyse av formell organisasjonsstruktur	39
5.2 Fra enkel til kompleks virksomhet gjør omstilling nødvendig	41
5.3 Både utålmodighet og frykt for omstilling	42
5.4 Behov for å endre organiseringen for bedre tilpasning til nye krav	43
5.4.1 Mer vektlegging på den formelle organisasjonsstrukturen	43
5.4.2 Effektivitet og samordning i "produksjonslinjen"	44
5.4.3 Vurdering av forslaget til ny organisasjonsstruktur i Riksarkivet	47
5.5 Styrking av ledelsesfunksjonen	49
5.5.1 Lederes ansvar for oppgavegjennomføring og resultater på sine ansvarsområder	50
5.5.2 Å trekke i lag	50
5.5.3 Prosjektorganisering og ledelse	51
5.5.4 Beslutningsprosessene må bli klarere og mer effektive	51
5.6 Organisering av etatsfunksjonene i Arkivverket	52
5.6.1 Fra mange institusjoner til en etat – mye gjennomført, nye utfordringer	52
5.6.2 Etatsorganiseringen må formaliseres	52
5.7 Personalpolitikk, kompetanseutvikling og kommunikasjon må få høyere prioritet	54
6 Statskonsults anbefalinger	55

1 Sammen drag

Hovedmålet for prosjektet er at *Riksarkivets organisasjon og organiseringen av felles etatsfunksjoner i Arkivverket skal være best mulig tilpasset de utfordringene som en står overfor når etatens strategiplan for årene 2006-2010 skal iverksettes og følges opp.*

Prosjektet skulle resultere i et beslutningsgrunnlag om

- Oppgavefordelingen mellom storavdelingene (ansvarsområdene)
- Avdelingsdirektørenes ansvar for oppgavegjennomføring og resultater på sine ansvarsområder og spesielt tydeliggjøring av avdelingsdirektørenes koordineringsansvar i Arkivverket (mellom Riksarkivet og statsarkivene samt Samisk arkiv)
- Avdelingsstrukturen dvs oppgavefordelingen mellom enhetene (avdelinger og seksjoner) i storavdelingene (ansvarsområdene)
- Eventuell etablering av en toppledelse i Arkivverket og utformingen av denne.

Til grunn for gjennomgangen ligger Riksarkivarens forslag av hhv 2.10.2006 og 25.10.2006. For øvrig er arbeidet basert på faktabeskrivelser, utredning i forkant av omorganiseringen i 2005, kommentarer til Riksarkivarens forslag og intervjuer med ledere og ansatte i Riksarkivet og med statsarkivarene og lederen for Samisk arkiv.

Statskonsult er ansvarlig for gjennomføringen av kartlegging, analyse og anbefalinger. Disse gjengis nedenfor og begrunnes kort ut fra resultatene av kartleggingen og analysen.

Bedre sammenheng mellom strategien, virksomhetsplan, rapportering inkludert avviksrapporing.

Strategiplanen for 2006-2010 er et utgangspunkt for kartleggingen og analysen og strategiplanens betydning for prioritering, styring og planlegging av virksomheten både i Riksarkivet og ved statsarkivene var derfor et viktig tema. Strategiplanen brukes som ett grunnlag for årlig planlegging i tillegg til tildelingsbrevet/budsjettproposisjonen. Det er imidlertid en utbredt oppfatning at det er "langt mellom ord og handling" når det gjelder oppfølging av strategiplanen.

Strategiplanen angir hva som skal oppnås over en femårs periode.

Virksomhetsplanen må vise hva Arkivverket vil prioritere i året som kommer. Hva som er oppnådd hittil, er et nødvendig grunnlag for dette samtidig som det vil vise ledere og medarbeidere om en er på rett vei.

Det bør derfor også rapporteres i forhold til strategiplanen, i hvert fall internt. Hva av dette som skal til departementet og i hvilket omfang, må vurderes i forhold til de resultatkrav som er satt opp. Virksomhetsplanarbeidet i avdelingene og for hele Riksarkivet bør legges opp slik at enhetene engasjeres i sterkere grad. Dette kan medvirke til en større forståelse og kjennskap til andre enheters ansvars- og arbeidsområde.

Klarlegge og prioritere Arkivverkets ulike roller

I virksomhetsidé og i presentasjon av Riksarkivet og statsarkivene fremkommer det mange ulike roller. Noen av disse er

- vitenskapelig kulturinstitusjon,
- forskningsinstitusjon,
- forvaltningsorgan med tilsynsoppgaver,
- myndighetsorgan som forvalter lovverk og fattet vedtak
- serviceinstitusjon for enkelt personer, forskere, andre offentlige og private virksomheter
- kunnskapsspreder for allmennheten, skoler etc
- opplæringsinstitusjon for å styrke arkivfaget

Vi stiller spørsmål om hvor klare disse ulike rollene er for de ansatte i Arkivverket, hvordan de står i forhold til hverandre og om noen skal prioriteres framfor andre. En eventuell klarlegging må knyttes til strategien og den løpende prioriteringen som må foretas for å få gjennomført målene i denne.

Forslaget til ny organisasjonsstruktur kan gi økt innsats på de prioriterte oppgavene i strategien og som Riksarkivaren ønsket styrket

Riksarkivets organisasjonsmodell er i hovedsak funksjonsbasert, noe som er utviklet over tid. Det er ikke sterke motforestillinger mot dette. Det er en stor grad av sekvensiell avhengighet mellom mange av enhetene i Riksarkivet. Med stadig større behov for å spesialisering er avhengigheten mellom enheter blitt sterkere. Forslaget til ny organisasjonsstruktur kan bidra til å samle innsatsområder som bør ses i sammenheng og redusere noen gråsoner. Dette gjelder samlingen av SMS og Tilbringertjenesten. Det gjelder en tettere kobling mellom Tilsynsavdelingen og Utredning og utdanning og at AKK plasseres organisatorisk nærmere Elark, Asta og arbeidet i magasinene. Å skille Tilsynsavdelingen og Elark kan gi Elark mulighet til å konsentrere seg om sitt arbeid og utvikle samarbeidet med statsarkivene. Tilsynsavdelingen kan få mer oppmerksomhet og oppfølging ved å tilhøre en storavdeling med færre enheter.

Splitting av Privatarkivavdelingen anser vi som lite hensiktsmessig nå. Behovet for profilering av området og omdømme er viktig. Dette vil være vel så avhengig av ressurser og handlingsrom, som organisatorisk plassering og tittel på leder.

Overføring av oppgaver rundt avlevering fra Yngre avdeling til Tilsynsavdelingen bør vurderes kritisk. Samarbeidet mellom Yngre avdeling og Tilsynsavdelingen må uansett fortsette, utvikles og eventuelt formaliseres.

Etablering av en egen avdeling/enhet for formidling, bør vurderes. Dette innebærer en deling av Publikumsavdelingen. Samarbeidet om formidling mellom fagavdelingene og den eventuelt nye enheten bør da gås opp igjen.

Normalisere betegnelsene på de organisatoriske enhetene

Storavdeling bør endre navn til avdeling. På de nåværende avdelingene kan en bruke enten seksjon eller underavdeling og nåværende seksjoner kan kalles enhet.

Flere avdelingsdirektører - mer fokus på ledelse og mer overkommelig kontrollspenn

Mange mener at "løsningen på problemene i Riksarkivet ikke ligger i organisasjonsmodellen". Med dette forstås at det ikke bare er hvordan organisasjonskartet blir tegnet, men andre forhold som må på plass for å få en velfungerende etat. Temaene som da tas opp er ledelse, ansvarliggjøring av ledere, lederes ansvar og oppgaver, bedre koordinering, utnyttelse av ressurser på tvers og kompetanseutvikling og - utnyttelse. Likeledes er det nødvendig med felles forståelse og aksept for prioriteringer og ikke minst hva som må prioriteres ned.

Med ny struktur økes antall fagavdelinger (storavdelinger/områder) fra to til tre. Den enkelte avdelingsdirektørs ansvarsområde blir noe mindre og antall enheter stort sett færre, noe som gjør kontrollspennet mindre. Dette bør ha betydning for lederne muligheter til å utøve en mer aktiv ledelse og følge opp virksomheten i (stor)avdelingen.

Behov for at ledere kan få og ta ansvar

Arkivverket/Riksarkivet har gått fra å være en enkel til en mer kompleks, men har fortsatt et betydelig innslag av uformell organisering. Det er et stort behov for å utvikle en mer formell organisasjonsstruktur. Flere av tiltakene nedenfor kan bidra til dette.

- Det er behov for å formalisere lederansvaret med skriftlige fullmakter.
- Disponeringsskrivene bør bli tydeligere og tilpasset hver avdeling og statsarkiv. Disposisjonsskrivet som følger budsjettildelingen bør fungere som en avtale mellom toppleder og lederne for underliggende enheter. Dette må følges opp gjennom rapportering og medarbeidersamtale mellom toppleder og leder på neste nivå (avdelingsdirektører og statsarkivarer).
- Lederne for underavdelingene (nåværende avdelinger, seksjoner) bør få budsjettansvar som dekker kompetanseutvikling, eventuelt behov for reiser, større prosjekter etc.
- Lederne for underavdelingene (nåværende avdelinger, seksjoner) må få klare forventninger om hva de skal oppnå i løpet av året, og dette må følges opp av avdelingsdirektøren. De må også få klare fullmakter, rammer og et avklart handlingsrom. Detaljert kontroll og styring vil virke demotiverende.
- Lederne for avdelinger må ha personalansvar for sine medarbeidere, og det må tydeliggjøres hva dette ansvaret omfatter.
- Det bør vurderes om det skal innføres nestledere/fungering for avdelingsdirektørene. Alternativet er at det legges sterke restriksjoner på spesielt avdelingsdirektørers engasjement i oppgaver utenfor lederfunksjonen.

Lederteam og ledelse må utvikles

Det er vanskelig å få lojalitet til planer og beslutninger. Avdelinger trekker i ulike retninger og den enkelte har fokus på og hegner om sine områder. Dette gjelder medarbeidere så vel som ledere. Lojaliteten har i hovedsak vært rettet mot avdelingen/enheten, mens storavdelingene har hatt mindre betydning. Det

har i varierende grad vært gjort forsøk på å bygge et lederteam innenfor storavdelingen.

- Toppledergruppen bør gjennomgå sin rolle, ansvar, spilleregler, verdier etc. Det anbefales å bruke ekstern bistand til dette.
- Det må være en fast regel at avdelingsdirektør og lederne for enhetene i storavdelingen har faste ledermøter. Det må utvikles lederteam i storavdelingen.
- Det nåværende avdelingsledermøtet kan fortsette som en faglig møteplass for å øke kunnskapen om hverandres arbeidsområder, for øvrig brukes møter i enhetene (nåværende avdelinger) og allmøte.

Behovet for utrednings/rådgivningsutvalg utenfor linjen må vurderes og prosjektorganisering og prosjektledelse styrkes

Det er et stort antall permanente og ad hoc utvalg og råd og prosjekter i Arkivverket. Dette kan være en indikator på at linjeorganisasjonen ikke fungerer godt nok. Det stilles spørsmål ved oppnevning, sammensetning, styring og effektivitet i utvalgsarbeidet. Linjeledernes ulike roller i forbindelse med prosjekt og utvalgsarbeid er et tema. De kan både være medlem av utvalg og prosjekter, og ha ansvaret for å bestille, styre arbeide, motta resultater/råd og iverksette eventuelle endringer. Det er også noe uklart hva som besluttet i kjølvannet av utredninger og prosjekter og hvilke tiltak/praksis som gjelder.

- Det må vurderes kritisk hvilke oppgaver det er behov for å få løst utenfor linjen og når dette må betraktes som en ordinær ledelsesoppgave
- Sammensetningen av utvalg/prosjekter og behovet for å bruke ledere, spesielt avdelingsdirektører i disse, må vurderes kritisk
- Opplæring i prosjektorganisering og prosjektledelse er viktig og bør styrkes
- Det bør utarbeides en prosjekthåndbok som nedfeller hvordan prosjektarbeidet skal organiseres og gjennomføres i Riksarkivet
- Resultater fra prosjekter, utvalgsarbeid og forslag fra råd må tas ned og ende i en beslutning som er klar, blir kjent og gir seg utslag i ny praksis

Personalpolitikk og kompetanseutvikling må få høyere prioritet

Det er sterke synspunkter på at personalpolitikken ikke blir godt nok ivarettatt og at det må satses på å sikre kompetansen framover. Det er behov for at intern regelverk blir utviklet og fulgt, god håndtering av personalspørsmål, at lederrekruttering og innplassering av medarbeidere skjer på en måte som gir tillit i virksomheten, utvikling av seniorpolitikk og andre tiltak for å sikre kompetanse framover.

- Det bør ansettes en personalsjef som får nødvendige myndighet og bidrar til å sikre at ledere ivaretar sitt personalansvar.
- Kompetansesituasjonen på lengre sikt bør vurderes slik at det kan settes inn nødvendige tiltak for å sikre rekruttering
- Kompetanseutviklingstiltak må gjennomføres, og ledere må følge opp de planer som er lagt for opplæring i etaten
- En må søke å få igangsatt tiltak som kan sikre at kunnskaper hos de som vil forlate Arkivverket de nærmeste årene blir overført til yngre medarbeidere
- Titler og belønningssystemet inklusive ulike goder knyttet til profesjoner bør gjennomgås og om mulig moderniseres

Kommunikasjon og kommunikasjonskanaler

Ledelsen må sikre at det som er vedtatt er kjent og at det får innvirkning på praksis. Linjen er den viktigste informasjonskanalen. Ledere må kunne forklare og sikre at vedtak er forstått og uklarheter, uenigheter og faglige bekymringer må fanges opp for å sikre at disse blir kommunisert til den eller de som kan gjøre noe med dette.

- Riksarkivet bør vurdere å gjennomgå den interne informasjonen for å se hvilke kanaler som fungerer best

Organisering av toppledelsen for Arkivverket

Etatsledermøtet og andre kommunikasjonsformer fungerer ikke godt nok og legger for lite til rette for at statsarkivarene og ledergruppen i Riksarkivet på en systematisk måte kan komme fram til omforente forslag til løsninger. Det er nødvendig å få etablert en møteplass der policy spørsmål, prinsipielle saker, enkeltsaker i forhold til det overordnede styringssystemet og etatsfunksjonene blir drøftet.

- Det må være et lederforum for toppledelsen i Riksarkivet som møtes ca hver uke. På dette møtet deltar ingen statsarkivarer
- Det bør etableres et lederforum for etaten der alle statsarkivarene og avdelingsdirektørene i Riksarkivet er med. En bør vurdere behovet for å ha med andre medlemmer av lederforumet i Riksarkivet f.eks IT-direktør, personalsjef, informasjonssjef
- Selv om dette også blir et relativt stort ledermøte, mener vi at det mest avgjørende vil være at alle har avklarte forventninger og klar formening om formålet med etatsledermøtet. Det må være en klar dagsorden der også deltakerne har fått mulighet for å komme med innspill, grundig forberedelse, god møteledelse, et klart referat osv
- Det må være klart hvilke typer saker som skal behandles på henholdsvis Riksarkivets ledermøte og etatsledermøte i Arkivverket. Det samme gjelder rekkefølgen, hva skal behandles på hvilket møte først
- Det må utarbeides retningslinjer for etatsledermøtet. Vi vil anbefale at det hentes inn erfaringer fra andre etater om dette

Kontakt, kommunikasjon og styring mellom Riksarkivet og statsarkivene

- Det må skilles klart mellom formell styring og uformell kontakt. Den formelle styringen foregår i styringsdialogen mellom Riksarkivaren og statsarkivarene og omfatter disponeringsskrivet med krav til oppgaveutførelse og resultater, rapportering om oppnådde resultater og avvik, medarbeidersamtalene som tar opp gjensidige forventninger, utfordringer, tiltak og forutsetninger for å oppnå det som forventes
- Riksarkivaren kan delegere til avdelingsdirektører oppfølging av etatsoppgaver innenfor deres ansvarsområde, men dette må drøftes på etatsledermøtet, og det må være klart hva avdelingsdirektørens fullmakter er i forhold til statsarkivarene
- Riksarkivaren kan legge ansvaret for å utvikle og koordinere etatsoppgaver/funksjoner til enkelte statsarkiver, men også dette må formaliseres
- Arkivverket bør vurdere om det er nasjonale oppgaver som bør eller kan legges til et eller flere statsarkiv i framtiden. Dette må imidlertid utredes og konsekvensvurderes, og det bør innhentes erfaringer fra andre etater

2 Bakgrunn, formål og gjennomføring

2.1 Bakgrunn

Riksarkivaren har tatt initiativ til en endring av organisasjonsstrukturen i Riksarkivet og en tydeliggjøring av ledergruppens koordineringsansvar og -mandat i Arkivverket. Forslagene gjelder:

1. Organisasjonsstrukturen i Riksarkivet (ref. notat av 2.10.2006) som omfatter:
 - endringer av organisasjonsstrukturen i Riksarkivet som innebærer opprettelse av en ny (stor)avdeling/ansvarsområde og innplassering av de nåværende avdelinger og seksjoner i forhold til dette
 - nye navn på storavdelingene/ansvarsområdene
 - en drøfting av ledelsesstrukturen, ledernes ulike ansvarsområder og hvilke begrep som benyttes for å beskrive dette, henholdsvis stabsfunksjoner og linjeledelse
 - et forslag om å drøfte avdelingsstrukturen, herunder grenseoppganger og flytting av ressurser mellom avdelingene
2. Etatsfunksjonene og lederorganer i Arkivverket (ref. notat av 25.10.2006) som tar opp problemstillingene:
 - Hva er Arkivverket?
 - Hva er et statsarkiv?
 - Hva skal være gjenstand for samspill og hvilken form for samspill?
 - Hvordan koordineres samspill i etaten?
 - Ledelsesfunksjoner og -organer i etaten

På grunnlag av drøftingen fremmet Riksarkivaren forslag om å

- etablere en toppledelse i Arkivverket bestående av Riksarkivaren, direktørene i Riksarkivarens stab, to statsarkivarer og informasjonssjefen
- drøfte hvilke andre fora/lederorganer det var behov for i Arkivverket.

Forslagene ovenfor er blitt diskutert i flere fora inkludert etatsledermøte med statsarkivarene. Det kom fram en rekke kommentarer fra avdelinger og ansatte både på innholdet i notatene, forslagene og prosessen. Evaluering av omorganiseringen gjennomført i 2005 ble etterspurt.

Riksarkivaren konkluderte med at det skulle leies inn en ekstern konsulent som skulle bistå i planlegging og gjennomføring av prosessen. Statskonsult ble engasjert som ekstern konsulent, og prosessen ble gjennomført i henhold til den planen som er presentert nedenfor.

2.2 Mål for prosjektet

Hovedmålet for prosjektet er at Riksarkivets organisasjon og organiseringen av felles etatsfunksjoner i Arkivverket skal være best mulig tilpasset de

utfordringene som en står overfor når etatens strategiplan skal iverksettes og følges opp.

Prosjektet skal resultere i et beslutningsgrunnlag om

- Oppgavefordelingen mellom storavdelingene (ansvarsområdene)
- Avdelingsdirektørenes ansvar for oppgavegjennomføring og resultater på sine ansvarsområder og spesielt tydeliggjøring av avdelingsdirektørenes koordineringsansvar i Arkivverket (mellom Riksarkivet og statsarkivene samt Samisk arkiv)
- Avdelingsstrukturen, dvs oppgavefordelingen mellom enhetene (avdelinger og seksjoner) i storavdelingene (ansvarsområdene)
- Eventuell etablering av en toppledelse i Arkivverket og utformingen av denne.

2.3 Mandat

Til grunn for gjennomgangen er Riksarkivarens forslag av hhv 2.10.2006 og 25.10.2006. For øvrig skulle arbeidet baseres på faktabeskrivelser, foreløpige kommentarer til Riksarkivarens forslag og synspunkter som skulle innhentes fra ledere og ansatte i de mest berørte avdelingene/enhetene og fra statsarkivarene. Inkludert i dette er utredninger i forkant av og synspunkter på resultatene av omorganiseringen i 2005.

Et premiss for planleggingen og gjennomføringen av prosessen var at de hovedtillitsvalgte måtte trekkes inn i planleggingen, og at både ledere og ansatte skulle få anledning til å medvirke i gjennomføringen.

Riksarkivets strategi 2006-2010 og andre sentrale styringsdokumenter skulle gi viktige føringer for forslagene til løsninger.

Statskonsult skulle på basis av resultatene av kartleggingen og dokumentstudier, vurdere og foreslå løsninger som skulle dokumenteres i en kort rapport og presenteres for ledelsen (eventuelt i andre fora). De endelige beslutningene tas av Riksarkivaren.

Oppdraget ble avgrenset til gjennomgangen som dokumenteres i denne rapporten. Dersom det blir behov for rådgivning og bistand under gjennomføringen av omorganiseringen (etter påske) må det inngås en egen avtale om dette.

2.4 Organisering av prosjektet

Riksarkivaren er oppdragsgiver, og han og hans sentrale kontaktgruppe i Riksarkivet har vært styringsgruppe for prosjektet. Riksarkivaren er mottaker av resultatet av prosjektet og tar selvstendig beslutning på grunnlag av dette.

En forutsetning har vært at de tillitsvalgte er trukket inn i utarbeidelsen av opplegget og planleggingen av eventuell omorganisering.

2.5 Metode og tilnærmingssmåte

2.5.1 Gjennomføringen av kartleggingen

Kartleggingen startet med en gjennomgang av dokumenter, bl.a. strategi og styringsdokumenter, utredningen og beslutningsgrunnlag for omorganiseringen i 2005 og kommentarer til forslaget til ny omorganisering. Med grunnlag i det skriftlige materialet og et lengre møte med Riksarkivaren og hans kontaktgruppe (assisterende direktør og avdelingsdirektører) ble problemstillinger systematisert og det ble utformet en intervjuguide. Utkastet til intervjuguide ble diskutert med Riksarkivarens kontaktgruppe og forelagt for de hovedtillitsvalgte. Intervjuguiden (se vedlegg 1) ble oversendt til ledere og avdelinger som forberedelse til intervjuene og møtene.

I alt ble det gjennomført 19 individuelle intervjuer med lederne for storavdelingene og sekretariatet, avdelingslederne, informasjonssjefen og nåværende leder for AMU, hovedvernombudet og noen enkeltpersoner som ønsket individuelle intervjuer.

Det har vært gjennomført møter (kollektive intervjuer) med 12 avdelinger/seksjoner Riksarkivet.

I forbindelse med etatsledermøtet på Gardermoen 14. februar ble det avsatt tid til å møte og orientere statsarkivarene og leder for samisk arkiv. Diskusjonen på møtet og notater/referater fra tidligere drøfting av Riksarkivarens forslag til styrking av etatsfunksjonen, la grunnlag for utarbeidelse av intervjuguide (se vedlegg 2) for intervjuene med statsarkivarene. Utkastet ble drøftet med Riksarkivaren.

Det ble gjennomført telefonintervjuer med leder for Samisk arkiv og syv statsarkivarer og personlig intervju med en statsarkivar.

Totalt sett er det gjennomført 41 intervjuer og møter. Vi har også fått tilgang til flere dokumenter som har vært relevant for problemstillingene for gjennomgangen.

Forankring og medvirkning i organisasjonen har vært viktig. Dette er ivarettet gjennom møter med hovedtillitsvalgte der forslag til opplegg og plan er presentert, hovedfunn redegjort for, og der vi har fått tilbakemelding på intervjuguiden. Opplegg og plan ble også presentert på et allmøte 1. februar. Det har vært mulig for ansatte å komme med synspunkter direkte til oss. Det gjaldt spesielt synspunkter på omorganiseringen i 2005. Noen få har benyttet seg av dette.

2.5.2 Erfaringer med kartleggingen

Erfaringene fra intervjuene og møtene med avdelingene/seksjonene har vært at både ledere og ansatte i Riksarkivet og statsarkivarene har prioritert å snakke med oss. De har vært positive til at Riksarkivaren besluttet å engasjere eksterne til å gjennomføre prosjektet. Det har også vært uttrykt at denne gjennomgangen er viktig, og det er store forventninger til resultatene. Noen har imidlertid stilt

spørsmål ved om ikke resultatet allerede er bestemt, og om motivet for forslaget.

I intervjusituasjonen har det vært stor grad av åpenhet også der alle ansatte i avdelingen/seksjonen var til stede. Det har kommet fram mange synspunkter på ulike temaer knyttet til mål, prioriteringer og utfordringer, oppgavefordeling og organisasjonsstruktur, utøvelse av ledelse, beslutningsprosesser og interne styringssystemer, arbeidsformer, kompetanse og personalpolitikk. Dette har vært viktig for det grunnlaget vi som rådgivere må ha for analysen og for å kunne gi hensiktsmessige råd. Men det vil likevel være for omfattende og utenfor mandatet å beskrive alt som kom fram i kartleggingen i detalj. Vi kan derfor ikke yte alle rettferdighet i rapporten, men har søkt å løfte fram det viktigste.

Det har vært stilt spørsmål ved mandatet som anses for å være noe for avgrenset. Spesielt statsarkivarene hadde forventet en bredere gjennomgang med flere hovedproblemstillinger. Flere av disse har uttrykt at det burde vært en større og total gjennomgang av organisering av hele Arkivverket.

3 Virksomhetens formål, organisering og endringer de siste årene

3.1 Virksomhetsidé og visjon

Virksomhetsidéen er: *”Arkivverket skal sørge for at arkiver som har vesentlig kulturell eller forskningsmessig verdi, eller som ivaretar administrative, rettslige eller velferdsmessige dokumentasjonsbehov, blir bevart og gjort tilgjengelig for bruk. Arkivverket skal bidra til å skape forståelse og bevissthet om arkivenes samfunnsmessige betydning.”*

Visjonen er: *”Arkivverket - døråpner til historien”. Arkivverket skal bidra til at Norge er blant de fremste land på arkivområdet. Arkivverket skal opptre fremtidsrettet og kvalitetsbevisst som nasjonal kulturforvalter, tilsynsmyndighet og forskningsinstitusjon. Arkivskapere, brukere og samarbeidspartnere skal oppleve oss som en effektiv, fleksibel og serviceinnstilt virksomhet som ivaretar et nasjonalt ansvar for arkivdanning, arkivbevaring og arkivformidling. Arkivverket forvalter en viktig del av nasjonens hukommelse og skal være døråpner til historien – for den enkelte som søker opplysninger om sin fortid og sine rettigheter, for forskere av alle slag og for forvaltningen selv.*

3.2 Oppgaver og organisering

Arkivverket består av Riksarkivet, åtte statsarkiver¹ og Samisk arkiv. Riksarkivaren er leder både for Riksarkivet og hele Arkivverket. De viktigste oppgavene til Arkivverket er å:

- ta vare på arkivmateriale fra statlige virksomheter
- gjøre materialet tilgjengelig for bruk
- føre tilsyn med arkivarbeidet i staten, fylkeskommunene og kommunene
- bidra til at private arkiver blir tatt vare på

Riksarkivarens myndighet er hjemlet i Arkivloven. Forvaltningsloven og offentlighetsloven er også viktige lover for Arkivverkets myndighetsutøvelse.

Riksarkivet har ansvaret for arkivene etter den statlige sentraladministrasjonen, altså departementer og direktorater mv., i tillegg til Høyesterett. Disse statsinstitusjonene har plikt til å avlevere sine arkiver til Riksarkivet når arkivsakene er blitt 25 år og er gått ut av administrativ bruk. Riksarkivet oppbevarer også viktige arkiver etter privatpersoner og etter private virksomheter som bedrifter og organisasjoner. Riksarkivet ble opprettet i 1817.

Statsarkivene oppbevarer arkiver etter lokale og regionale statlige myndigheter og dessuten private arkiver fra bedrifter, organisasjoner, institusjoner og

¹ Statsarkivet i Oslo (Østfold, Oslo, Akershus), Statsarkivet i Hamar (Hedmark, Oppland), Statsarkivet i Kongsberg (Buskerud, Vestfold, Telemark), Statsarkivet i Kristiansand (Aust- og Vest-Agder), Statsarkivet i Stavanger (Rogaland), Statsarkivet i Bergen (Hordaland, Sogn og Fjordane), Statsarkivet i Trondheim (Møre og Romsdal, Sør- og Nord-Trøndelag, Nordland), Statsarkivet i Tromsø (Troms, Finnmark, Svalbard)

enkelpersoner. Digitalarkivet, er felles inngang til edb-registrert arkivmateriale i Riksarkivet og statsarkivene.

Arkivverket har vel 190 ansatte hvorav ca 90 er ansatt ved Riksarkivet. I tillegg kommer noen prosjektansatte.

Nedenfor er nåværende organisering illustrert og Riksarkivets avdelinger beskrevet.

Organisasjonskart for Arkivverket 2005



3.2.1 Storavdeling 1

Innenfor Riksarkivet har Storavdeling 1 som fremste oppgave å gjøre arkivmateriale og arkivinformasjon tilgjengelig – ved å betjene publikum som besøker Riksarkivet, ved skriftlig saksbehandling, ved kildeutgivelse, mikrofilming og generelle informasjonstiltak. Men Storavdeling 1 har også viktige bevaringsoppgaver knyttet til de eldste arkivene, til spesialsamlinger og til konserveringsvirksomhet.

Eldre avdeling har ansvar for å bevare og tilrettelegge arkivene etter sivile sentralmyndigheter i Norge før 1814, de avleverte arkivene fra Danmark etter den felles dansk-norske sentraladministrasjonen, middelaldersamlingene, seglsamlingen, kartsamlingen, fotosamlingen og en del mindre samlinger (Personalia, Manuskriptsamlingen mm).

Publikumsavdelingen har til oppgave å veilede og betjene gjester på lesesalen, besvare henvendelser fra publikum skriftlig eller per telefon, vurdere adgangssøknader, foreta kopiering samt ha et ansvar for Riksarkivets bibliotek, utstillinger, omvisninger og annen formidlingsvirksomhet, samt å gi generell informasjon til publikum.

Kjeldeskriftavdelingen skal utgi kilder til norsk historie og norsk språk. I dette ligger også en plikt til å registrere og kopiere det som er nødvendig for å opprettholde utgivervirksomheten. Virksomheten var lagt i en egen institusjon, som ble innlemmet i Riksarkivet. Kjeldeskriftkommisjonen gir innspill til hva avdelingen bør arbeide med og er derfor en viktig premissgiver for prioriteringen.

Avdeling for konservering og konvertering skal legge til rette for at arkivmateriale blir bevart i så god stand som forholdene tillater. Dette skjer gjennom reparasjon og konservering av arkivsaker samt tiltak som skal forebygge skader og slitasje, bl.a. mikrofilming. Avdelingen står for konvertering av arkivmateriale til digital form for publisering på Digitalarkivet. I avdelingen inngår også fototjenesten som har som oppgave å fotografere arkivsaker etter bestilling fra publikum.

3.2.2 Storavdeling 2

Ansvarsområdet til Storavdeling 2 er i hovedsak identisk med Riksarkivets oppgaver knyttet til offentlige arkiver etter 1814. Dette gjelder både tradisjonelt arkivmateriale på papir og elektronisk arkivmateriale. Storavdeling 2 har også ansvar for styring og forvaltning av Riksarkivets store arkivmagasiner der arkivmateriale blir oppbevart.

Yngre avdeling har ansvar for å motta, bevare, tilgjengeliggjøre og formidle papirbasert arkivmateriale nyere enn 1814 fra Norges sivile sentralforvaltning. Avdelingen har samme ansvar for både sentrale og lokale militære arkiver oppstått etter 1940. Avdelingen deltar også i bevarings- og kassasjonsvurdering av arkivmateriale som skal avleveres til Riksarkivet.

Tilsynsavdelingen har to hovedansvarsområder i forhold til arkivarbeidet i statsforvaltningen. Det ene er å føre tilsyn med og veilede arkivdanningen, det andre er å forberede vedtak om bevaring og kassasjon av arkivmateriale, så vel på papir som elektronisk.

Avdeling for utredning og utdanning arbeider med regelverksaker og høringssaker av generell karakter. Andre utredninger legges også til denne avdelingen etter bestemmelse i hvert enkelt tilfelle. Arbeidet med undervisning i arkivfag ved Universitetet i Oslo og Arkivakademiet er forankret her. Avdelingen har også ansvaret for arbeid med kommunale og fylkeskommunale saker i Riksarkivet.

Avdeling for elektronisk arkiv har hovedansvaret for Riksarkivarens og Riksarkivets arbeid med elektronisk arkivmateriale. I dette ligger det bl.a. å bidra til en hensiktsmessig og forsvarlig bruk av informasjonsteknologi i forvaltningens arkivdanning, legge forholdene praktisk til rette for at elektroniske arkiver blir bevart for ettertiden i en tilgjengelig form, ta imot avleveringer av elektroniske arkiver fra statsforvaltningen og gjøre det avleverte materialet tilgjengelig for senere bruk.

Seksjon for magasinstyring har til oppgave å motta og plassere avleveringer i Riksarkivets magasiner, sørge for å ajourføre bestandsoversikt for både Riksarkivet og Statsarkivet i Oslo samt disponere magasinkapasiteten på en samordnet og profesjonell måte.

3.2.3 Privatarkivavdelingen

Privatarkivavdelingen arbeider med å kartlegge, bevare og gjøre tilgjengelig bevaringsverdige arkiver etter privatpersoner, private institusjoner, virksomheter og organisasjoner, når disse har drevet en landsdekkende

virksomhet eller hatt en nasjonal betydning. Privatarkivavdelingen har også som oppgave å koordinere utviklingen av et nasjonalt system for bevaring av privatarkiver, med bl.a. retningslinjer, håndbok, formelle samarbeidsavtaler og et nasjonalt register for bevarte privatarkiv (Samkatalogen) som redskaper.

3.2.4 Sekretariatet

Avdelingen er administrativt sekretariat for Riksarkivet og for Riksarkivaren som etatsleder. Den skal støtte opp om Riksarkivets og etatens utadrettede virksomhet på en effektiv måte.

IT-avdelingen forvalter Riksarkivets IT-utstyr og er på Riksarkivarens vegne ansvarlig for å samordne Arkivverkets IT-virksomhet.

3.2.5 Statsarkivene

Når det gjelder statsarkivenes oppgaver, gis det gjennom teksten på hjemmesidene et bilde av at vektlegginger fra statsarkiv til statsarkiv er noe forskjellig. Dette samsvarer også med det vi har fått opplyst i kontakt med statsarkivarene. Men kjerneoppgavene til statsarkivene er å ta vare på og tilgjengeliggjøre arkivmateriale fra den lokale statsadministrasjonen. I tillegg tar de i mot/arbeider for å ta vare på et bredt spekter av privat arkiv.

Statsarkivene har tilsyn med arkivforholdene i den offentlige forvaltningen innenfor distriktet og bistår i den sammenheng offentlige myndigheter med råd og veiledning.

Statsarkivene beskriver seg selv også som serviceinstitusjoner gjennom å gjøre arkivmateriale tilgjengelig overfor publikum og hjelpe til med å finne skriftlige kilder som kan belyse bestemte emner eller gi svar på konkrete spørsmål. Dette kan være publikum som skal ha dokumentert sine rettigheter og forskere. Det pekes også på at den største brukergruppen er slektsforskere. Det fremgår også at "Statsarkivet er både et forvaltningsorgan og en vitenskapelig kulturverninstitusjon."

Antall fast ansatte varierer mellom 11 og 26 ved det enkelte statsarkiv.

3.3 Utfordringer i følge Strategiplanen for 2006-2010

Strategiplan for perioden 2006-2010 utgjør et viktig grunnlag for prioriteringer av innsatsen. Organiseringen må støtte opp under arbeidet med å møte utfordringer og nå mål. Vi har derfor nedenfor kort gjengitt de viktigste endringer fra perioden før og utfordringene og hovedmålene i strategiplanen.

Strategiplan for 2001 - 2005 la vekt på etatens behov for å styrke regelforståelsen (arkivloven var trådt i kraft 1.1.1999) og å utarbeide nye bevaringskriterier for å sikre at bevarings- og kassasjonsvedtak ble fattet på prinsipielt grunnlag. Kriteriene ble utarbeidet i Bevaringsutvalgets utredning, og flere bevaringsprosjekter ble gjennomført, men det er behov for å følge dette opp på en organisert måte.

Noark-4 var før forrige strategiplan spesifisert, og lå i forkant av utviklingen. Men forvaltnings- og teknologiutviklingen har medført behov for å ajourføre denne Noark-standarden (Noark-5), et prosjekt som snart er ferdigstilt.

Det norske arkivlandskapet endres. Et større antall kommuner har etablert løsninger for oppbevaring og tilgjengeliggjøring av sine avsluttede arkiver. Interkommunale arkivordninger (såkalte Ika) er etablert som stiftelser eller selskaper. Det er også etablert flere institusjoner som engasjerer seg i bevaring av privatarkiver. Mengden bevarte privatarkiver har økt vesentlig, men andelen som er lagt til rette for bruk, har ikke økt tilsvarende. ABM-utvikling er blitt etablert som en utviklingsaktør².

Arkivinformasjonssystemet Asta, som benyttes av de fleste arkivinstitusjoner i og utenfor Arkivverket, foreligger, og det er behov for videre utvikling og oppfølging i Asta 5. Web-kataloger er etablert som tjenester, og blir videreutviklet. Etatens samlede satsing på digitalisering ble sterkere enn planlagt i forrige planperiode. Brukeretterspørsel har vært styrende, og innsatsen har derfor vært konsentrert om registrering av persondata, og tiltakene har særlig rettet seg mot slektsforskere.

Det er økende etterspørsel etter taushetsbelagt arkivmateriale. Dette antas å bli sterkere på grunn av økte avleveringer av nyere arkivmateriale og dermed større krav til de ansattes kompetanse og etatens ressursbruk. Formidling av arkivmateriale er stadig viktigere og blir vektlagt i planen.

Endringer i samfunnet som i størst grad påvirker Arkivverkets prioriteringer og oppgaveløsning er:

- **Forvaltningen og dens arkivfunksjoner omformes.**
 - Store omstillinger i statlig forvaltning og kommunal sektor medfører ending i arbeidsdelingen mellom stat og kommune og uklare grenser mellom offentlig og privat sektor.
 - Arkivdanningens struktur er endret som følge av organisatoriske endringer og utnyttelse av teknologiutviklingen.
 - Arkivdanningen i offentlig sektor baseres i økende grad på sentrale, delte systemer.
 - Sentraliseringen gir et betydelig rasjonaliseringspotensial for arkivbevaringen, men krever en omorganisering av Arkivverkets ressurser og arbeidsmåter.
- **Teknologisk utvikling gir utfordringer og nye muligheter.**
 - Opphør av arkivdanning på papir
 - Digitale signaturer muliggjør sikker autentisering
 - Saksbehandlingsprosessen og kommunikasjon blir digital
 - Den teknologiske utviklingen gir muligheter til rasjonalisering, effektivisering og nye arbeidsformer.
 - Digitalisert og nettbasert formidling vil i økende grad gi publikum tilgang til arkivinformasjon hjemme i sin egen stue

² Ref. ABM-meldingen (St. meld. nr. 22 (1999-2000) Kjelder til kunnskap og oppleving)

-
- **Samfunnets krav og brukernes forventninger**
 - o Etaten blir stilt overfor økte krav om digitalisering av arkivmateriale.
 - o Forventningen om at offentlig informasjon skal være umiddelbart tilgjengelig er stor og øker.
 - o Arkivverket er avhengig av politikeres og befolkningens forståelse for dets oppgaver/utfordringer
 - o Det blir nødvendig å velge ut det som egner seg best for digitalisering
 - o Oversikt over og tilgjengelighet til magasinene må sikres
 - o Digitalisering av selve kulturarvmaterialet må kombineres med lett tilgjengelig elektronisk kataloginformasjon om arkivmaterialet og legge til rette for nettbasert kommunikasjon.

Som innledning til strategien understrekes det at ”Arkivverket i økende grad påtar seg et nasjonalt ansvar som utviklingsaktør og utfører av driftsoppgaver for hele arkivsektoren. Som fagorgan skal vi medvirke til at arkivfaglige løsninger og standarder blir gjort gjeldende. Vi skal ha nær kontakt med ABM-utvikling og bidra til tverrfaglig samarbeid på ABM-området der dette er hensiktsmessig.”

3.3.1 Hovedmålene

3.3.2 Hovedmål i Strategi 2006-2010

Det er fire hovedmål hvorav de tre første er rettet mot den faglige virksomheten:

- Hovedmål 1 Tilrettelegge og stimulere. Arkivverket skal legge til rette for at det skapes arkiver som dokumenterer samfunn, forvaltning og enkeltpersoners liv, og forberede og stimulere bevaring av arkiver.
- Hovedmål 2 Bevare og forvalte arkiver. Arkivverket skal motta og oppbevare sin del av den norske arkivbestanden. Det bevarte arkivmaterialet skal katalogiseres, vedlikeholdes og holdes tilgjengelig.
- Hovedmål 3 Tilgjengeliggjøre og formidle arkiver. Arkivverkets arkivbestand og informasjon om denne skal gjøres tilgjengelig og formidles på en effektiv og hensiktsmessig måte. Samisk arkiv skal etableres som en sentral aktør innenfor sitt arbeidsområde.
- Hovedmål 4 Utvikle etatens organisasjon og kompetanse. Arkivverket skal ha en effektiv og fleksibel organisasjons- og ledelsesstruktur som er tilpasset etatens oppgaver og prioriteringer, som understøtter og videreutvikler etatens kompetanse og som bidrar til at denne kompetansen utnyttes målrettet og rasjonelt.

Hovedmålene har vært så å si uendret de siste årene. Målene samsvarer med ”produksjonslinjen” fra arkivdanning via depot til tilgjengeliggjøring og formidling.

3.4 Kort om omorganiseringen 2005

3.4.1 Mandat

En arbeidsgruppe ble oppnevnt 1.10.2004 for spesielt å vurdere organisasjonsstrukturen i den daværende Storavdeling 2 i Riksarkivet.

Arbeidsgruppen ble bedt om å:

1. fremme forslag til justering av grenselinjene mellom YA og Elark for å sikre en klarere ansvars og arbeidsfordeling i utøvelsen av Riksarkivets tilsynsfunksjon overfor forvaltningen og oppgaver knyttet til bevaring og kassasjon. Arbeidsgruppen skal her primært foreta en mer konkret utforming av den inndelingen som er foreslått i Riksarkivarens notat. Andre alternativer kan også legges fram dersom man finner at disse ivaretar behovene på en bedre måte
2. vurdere behovet for samarbeid mellom PR og Elark når det gjelder elektroniske privat arkiver, og å fremme løsninger. Både depotfunksjoner og arbeid i forhold til arkivskaperne skal tas med i vurderingen
3. vurdere hvordan behovet for bedre synliggjøring av PR i etaten og i forhold til eksterne instanser kan kombineres med en tilfredsstillende koordinering av oppgaver i Riksarkivet som går på tvers av offentlige og private arkiver
4. fremme forslag til plassering av ansvaret for behandling av kommunale arkivspørsmål
5. vurdere hvilke etatsoppgaver (utover de ovenfor) som avdelingene i S2 har eller bør ha ansvaret for, og fremme forslag til plassering av disse oppgavene innenfor struktur som foreslås.

3.4.2 Behov som organiseringen skulle ivareta

En styrking av tilsynsfunksjonen og depotfunksjonen

- En arbeidsfordeling mellom YA og Elark som eliminerer dagens dobbeltarbeid
- En arbeidsfordeling mellom YA og Elark som legger til rette for klarere prioriteringer ved utførelsen av tilsynsfunksjonen
- Profesjonalisering av tilsynsarbeidet
- En samlet etatsstyring av tilsynsarbeidet
- Et mer konsentrert arbeid for å videreutvikle fremfinningsmidler og redskaper for formidling knyttet til arkivmengden under YA og RAFA
- En styrking av det elektroniske formidlingsarbeidet

En styrking av Privatarkivavdelingen gjennom et samarbeid med Elark-avdelingen

- En felles depotfunksjon for elektronisk arkivmateriale som også omfatter elektroniske privat arkiver
- En styrking av feltarbeidet mot private arkivskaperes elektroniske arkivmateriale gjennom former for samarbeid og koordinering innen S2

En sterkere profilering av Privatarkivavdelingen

- En sterkere synliggjøring av Privatarkivavdelingen innad i etaten og i forhold til eksterne instanser med fokus på nettverksbyggingen og ansvaret for samkatalogen

Oppfølgingen av ansvaret for kommunale arkivspørsmål

- En bedre koordinering og synliggjøring av arbeidet med kommunale arkiver

En klarere forankring av ansvar for etatsoppgaver

- Et sterkere grep om, og styring av statens samlede arbeid med de elektroniske arkivene og bevaringsarbeidet totalt sett.

3.4.3 Ny struktur etter omorganiseringen i 2005

Arbeidsgruppen presenterte i sitt forslag flere alternative modeller for organisering av tilsyns-, depot- og formidlingsfunksjonene for statlig arkivmateriale, men anbefalte en modell med en tredeling av Yngre avdeling/Elark-området og med en ny tilsynsavdeling for elektroniske arkiver og papirarkiver og med to ”depotavdelinger” for henholdsvis papirarkiver og elektroniske arkiver. Privatarkivavdelingen ble foreslått plassert direkte under Riksarkivaren. Gruppen pekte også på behov for å opprette flere faste *team* for å bedre samarbeid og koordinering innen Arkivverket når det gjelder kommunale arkivspørsmål og for privatarkivområdet. Gruppen foreslo også flere team for koordinering mellom Publikumsavdelingen og avdelinger i Storavdeling 2, og mellom den nye Tilsynsavdelingen og Elark (omtalt som Avdeling for bevaring og formidling 2).

Riksarkivaren la fram sitt forslag i brev til organisasjonene 7.12.2004, og etter forhandlingsmøte 20.12.2004 ble det enighet om at følgende omorganisering skulle tre i kraft 1.1.2005:

1. Privatarkivavdelingen legges som en frittstående avdeling rett under Riksarkivaren
2. Under Storavdeling 2 organiseres følgende avdelinger/seksjoner:
 - Avdeling for utredning og utdanning
 - Yngre avdeling
 - Avdeling for elektronisk arkiv
 - Tilsynsavdelingen
 - Seksjon for magasinstyring

Det ble gjennomført en prosess med fordeling av oppgaver og ressurser og etablering av grensesnittene mellom avdelingene internt og mot andre avdelinger i Riksarkivet. Denne ble ledet av avdelingsdirektøren i Storavdeling 2.

Grenseoppgang mellom avdelinger for formidling ble behandlet særskilt og lagt fram i eget notat.

Når det gjaldt de mange forslag til etableringen av flere team, ble dette i liten grad formalisert. Det ble understreket i Riksarkivarens brev av 7.1.2004 at ”Koordineringen må fremdeles i hovedsak ivaretas gjennom avdelingsstrukturen og av utvalg og ledere på ulike nivåer. I tillegg kan det etableres team når det finnes hensiktsmessig.”

4 Resultater av kartleggingen

I dette kapittelet redegjøres det for hovedresultatene fra kartleggingen. Beskrivelsen bygger i hovedsak på oppfatninger av situasjonen og synspunkter som er kommet fram gjennom intervjuene og møtene med de ansatte. Noe skriftlig materiale ligger også til grunn for beskrivelsen. Vi har søkt å løfte fram det viktigste. Vi vil imidlertid anta at det kan være ulike oppfatninger av både forhold i Riksarkivet/Arkivverket og hva som er av større eller mindre betydning.

4.1 Strategiplanen 2006 – 2010. Betydning for virksomheten i Riksarkivet og Arkivverket

4.1.1 Kjennskap til strategiplanen og betydning for virksomheten

Hovedmålet for prosjektet er ”at Riksarkivets organisasjon og organiseringen av felles etatsfunksjoner i Arkivverket skal være best mulig tilpasset de utfordringene som en står overfor når etatens strategiplan skal iverksettes og følges opp”. Det var derfor ganske selvsagt å få lederes og ansattes synspunkter på strategien.

Få sier de var sterkt engasjert i utarbeidelsen av strategien og referer til at ”Utvalget gjorde jobben”. Flere ga uttrykk for at avdelingslederen ønsket å diskutere og få innspill fra avdelingen/enheten, og dette fulgte noen opp. Enkelte sa at de tok initiativ til å få med mål som var viktige for deres avdeling.

Strategiplanen er ikke like present i alle ansattes bevissthet, og mange sa at de hadde tatt den fram før intervjuet. For andre, spesielt lederne og de fleste av statsarkivarene, er strategiplanen viktig, men det er ulike synspunkter på hvor styrende den er.

De fleste synes at planen på en god måte synliggjør de viktigste utfordringene som Arkivverket står overfor, at den virker samlende for Riksarkivet/Arkivverket og at den peker ut retningen for utviklingen. Det er imidlertid noen som mener at det området de arbeider på, ikke har fått en tilstrekkelig synlig plass i planen. Hovedmålene har vært faste over flere år og viser hovedansvarsområdene til Arkivverket.

Statsarkivarene mener at strategiplanen gir et bilde av utfordringene, men noen av dem sier også at den ikke dekker godt nok den virkeligheten og de utfordringene statsarkivene har. For det første går de fleste ressurser (70-80 prosent av ressursene) til å håndtere forespørsler fra ulike brukere, og det er lite rom for å bidra til utviklingsarbeid. For det andre skjer det endringer regionalt som vil påvirke statsarkivenes oppgaver framover, og dette gjenspeiles ikke godt nok i strategien. Det refereres til den regionale utviklingen slik det er bl.a.

uttrykt i KRDs regionalmelding³ og den påfølgende St.meld. 25⁴ og andre meldinger om regionalpolitikken.

Noen avdelinger i Riksarkivet mener at strategiplanen er for ambisiøs, og at det vil være umulig å nå alle mål som er satt opp, mens andre (AKK) mener at de har større fart enn strategien. Det er også blitt nevnt at planen burde vært rullerende for å kunne tilpasse den til både farten og behov.

4.1.2 Oppfølging av strategiplanen

Strategiplanen ses på som en mellomting mellom strategiplan og virksomhetsplan. Det er også egne strategier på noen områder som er viktig for planlegging. Publikumsavdelingen har en strategi for formidling utarbeidet i 2004, og som er delvis tatt inn i den overordnede strategiplanen. Det etterlyses en IT-strategi for hele Arkivverket.

Strategiplanen er et viktig grunnlag for det årlige planarbeidet i avdelingene/storavdelingene og statsarkivene. Blant statsarkivarene er det noe ulikt syn på hvor godt egnet den er. Disse sier at av strategimålene er det bare et fåtall som kan legges til grunn for den årlige planen. Statsarkivenes virksomhet dekker et bredt område i sine roller som regionale aktører. De er regionale kulturverninstitusjoner, samarbeider med interkommunale arkivinstitusjoner (IKA-er) og er aktør innenfor ABM-samarbeidet. De er med i ulike prosjekter i og utenfor Arkivverket, og de har sine spesialiteter. Dette gjelder blant annet privatarkivområdet. Det stilles spørsmål ved hvor sterk sentralstyring det må være på alle felter, hvor stort rom det kan være for lokale tiltak, og hvor mye av ressursene som må være bundet til å etterleve strategiplanen.

Når det gjelder spørsmålet om hvor styrende strategiplanen er, går det igjen at det er "langt mellom ord og handling". Selv om strategien brukes til planlegging, synes mange at strategien har liten betydning for prioriteringer av ressurser. Det er områder som er vernet, og det er oppgaver som bare må gjøres og som ikke står i strategiplanen. Det er også uttrykt at "Arkivarenes verden har vært at ting prioriterer seg selv". Den enkelte avdeling utarbeider sin virksomhetsplan som samles i storavdelingens plan, men det er ingen samlet virksomhetsplan for Riksarkivet eller for Arkivverket.

Det er også en oppfatning at det ikke rapporteres i forhold til planen, men på andre målepunkter som er satt før planen ble utarbeidet og resultatkrav fra departementet. Det blir dessuten påpekt at Arkivverket mangler en god avviksrapportering, og at det kan være vanskelig å evaluere eller måle i etterkant om arbeidsmålene er nådd. Avdelingene og statsarkivarene skriver årsmeldinger, utarbeider statistikk etc. hver for seg. Disse tar opp prioriteringer, måloppnåelse m.m., men i stilform.

³ NOU 2004: 19, Livskraftige distrikter og regioner. Rammer for en helhetlig og geografisk tilpasset politikk, Utredning fra Distriktskomisjonen, Avgitt til Kommunal- og regionaldepartementet 12. oktober

⁴ St.meld. nr. 25, (2004-2005), Om regionalpolitikken

Et viktig moment som er kommet fram, er at flere etterlyser en statusrapport om hvor langt en er kommet, i å oppfylle strategimålene i strategiplanen. Statskonsult har ikke hatt mulighet for å gå inn i virksomhetsstyringsproblematikken, men mener at dette bør gjennomgås.

4.2 Tilhørighet og kultur

Før vi beskriver synspunkter på organiseringen av Riksarkivet, vil vi referere noe av det som er kommet fram om tilhørighet til Riksarkivet og til ulike enheter. Videre vil vi presentere noen inntrykk av kulturen og kulturforskjeller.

Det er flere som uttrykker at de er ”Stolte av å jobbe i Riksarkivet”. Det er interessante oppgaver der en kan bruke faget, og det er et godt sted å være. Det er vanlig å bruke uttrykkene ”vi i Riksarkivet” og ”vi i avdeling”. Langt sjeldnere brukes: ”vi i storavdelingen”. Det er således en svak identifisering med storavdelingen og avdelingen/seksjonen som er viktigst. Identifiseringen med avdelingen er spesielt sterk i de avdelingene som i lang tid har vært egne enheter, og som arbeider på et spesielt område, slik som Kjeldeskriftavdelingen og Privatarkivavdelingen.

Mange har uttrykt at de opplever skott mellom storavdelingene og til dels mellom avdelingene. Men det er også mye kontakt og avhengighet som vi kommer tilbake til nedenfor. Det stilles spørsmål ved om de utgjør én etat.

Statsarkivarene er noe splittet i synet på om hvor enhetlig Arkivverket skal være. Noen vil ha et relativt stort handlingsrom for lokale tilpasninger, men de fleste etterlyser både bedre samordning, koordinering og felles utvikling av arkivverket. Det kommer også fram at noen statsarkivarer mener Riksarkivet kjenner for dårlig til og har for lite kontakt med statsarkivene.

Kulturen i Riksarkivet er preget av brytningen mellom ”den nye og den gamle tid”. Det er en utålmodighet for å utnytte raskere de teknologiske mulighetene og noe irritasjon over at ikke mer ressurser blir omprioritert til dette. Det er bekymring for at en ikke klarer å møte og tilpasse seg raskt nok nye behov hos brukere og endringer hos arkivskaperne: stat, private og kommunene. Men det er også bekymring for at materialet i magasinene ikke blir ivaretatt godt nok, at kjennskapen til det (spesielt ”mitt arkiv”) er for dårlig, at kompetanse som Riksarkivet i dag besitter, vanskelig kan erstattes av den nyere generasjoner, og at kompetansen som sitter i hodene på ansatte, ikke blir utnyttet godt nok.

For lite innsikt i hverandres arbeidsområder og begrenset kommunikasjon mellom enheter, blandet med en viss utålmodighet og bekymring kan gi seg utslag i at det er for liten forståelse eller respekt for hverandres oppgaver og kompetanse. Uttrykk som ”de er ikke profesjonelle nok”, ”de gjør ikke jobben sin” eller ”de får gjøre det de har lyst til” kan være eksempler på dette. Men det kan også vise en reell bekymring for at virksomheten ikke klarer å prioritere eller har god nok kompetanse for å få løst viktige oppgaver.

Det er og har vært konflikter mellom personer i Riksarkivet slik det er i mange virksomheter. I tilknytning til kartleggingen er det imidlertid stilt spørsmål ved

både håndteringen av konflikter og hva som aksepteres av ”støynivå” i virksomheten. Det er blitt hevdet at Riksarkivet/Arkivverket er preget av en høflig/dannet omgangsform, en er var for kritikk og har lav toleranse for det noen vil kalle konstruktiv kritikk. Kritikk blir for lett oppfattet å være kritikk rettet mot person og ikke faglig løsning, policy, system etc.

4.3 Synspunkter på dagens organisasjonsstruktur

Vi prøvde å få belyst dagens organisasjonsstruktur ut fra ulike innfallsvinkler. I intervjuguiden hadde vi derfor satt opp en rekke spørsmål for å få synspunkter på hvordan dagens organisering fungerer for å nå mål og om den gir tilstrekkelig fleksibilitet. Derne st hadde vi en rekke spørsmål om hvordan storavdelingene fungerer.

Det var enklere å få fram synspunkter fra lederne på hvordan dagens organisasjonsstruktur fungerer ”i stort” enn fra avdelingene/enhetene. De siste var mer opptatt av avdelingens/enhetens ansvar og grensedragnin g til andre enheter. I møtene med avdelingene/enhetene fant vi det derfor hensiktsmessig å få tegnet et kart over hvilke enheter de hadde mest og minst kontakt med. Vi fikk dermed også fram grader av samarbeid og avhengighet mellom avdelingene/ enhetene. Dette beskrives i avsnitt 4.3.4 nedenfor.

4.3.1 Utviklingen mot nåværende organisasjonsmodell

Det har vært flere omorganiseringer de siste 20 årene. Disse må kunne karakteriseres som relativt små endringer. Omorganiseringen i 1990 med innføring av et nytt ledernivå, anses som en stor endring for de ansatte. Utviklingen har gått i en retning mot en tydeligere oppgavebasert (funksjonsbasert) organisasjonsstruktur som dels har erstattet en struktur basert på type arkiv. Det vil også si at den i større grad er blitt en spesialistmodell framfor en generalistmodell. Endringen i 2005 og det nåværende forslag til justert organisasjonsmodell er en videreføring av dette.

De fleste vi har snakket med, erkjenner at dette er en nødvendig utvikling, og noen uttrykker at dette ikke er nok. Disse mener at det bør gjennomføres en helhetlig vurdering av og omstilling ikke bare av Riksarkivet, men av hele Arkivverket for å kunne møte utfordringene. Men det er også de som på tross av erkjennelsen om behovet for endring, savner og gjerne vil verne om generalistmodellen på sine fagområder.

Det har også skjedd vesentlige endringer over tid i Arkivverket gjennom en sentralisering av spesielt økonomiske og administrative funksjoner. Dette har ført til en mindre fragmentert og mer enhetlig etat.

4.3.2 Organisering og fleksibilitet

På spørsmål om dagens organisering har noen negative eller positive konsekvenser for å kunne nå de mål som er satt for virksomheten, var det mange som mente at ”løsningen på problemene ikke ligger i organisasjonsmodellen”. Med dette forstås at det ikke er hvordan organisasjonskartet blir tegnet, men at det er andre forhold som må på plass for å få en velfungerende etat. Temaene som da tas opp, er ledelse, ansvarliggjøring

av ledere, lederes ansvar og oppgaver, bedre koordinering, utnyttelse av ressurser på tvers og kompetanseutvikling og -utnyttelse. Likeledes felles forståelse og aksept for prioriteringer og hva som skal prioriteres ned. Dette tas opp videre i dette kapitlet.

Endringer i organisasjonsstrukturen kan være nødvendig, men er ikke tilstrekkelig for å få bedre måloppfyllelse og oppgaveløsning og for å sikre fleksibilitet.

Vi oppfattet ikke at det var generelt sterke motforestillinger mot å ha en overordnet organisasjonsstruktur som i hovedsak samsvarer med produksjonslinjen fra arkivdanning via depotfunksjoner til tilgjengeliggjøring og formidling. Det er grenseflatene en er opptatt av. Noen lengtet nok tilbake til tiden da arkivaren hadde hånd om hele prosessen selv, og Privatarkivavdelingen ser dette som helt nødvendig. Samtidig oppfattet vi en aksept for nødvendigheten av å spesialisere funksjoner og ha spesialister som ivaretar disse, men at dette ikke må medføre at ivaretagelsen av helheten forsvinner.

4.3.3 Hvordan oppfattes storavdelingene?

Det er som tidligere nevnt svak identifisering med storavdelingen. Det er imidlertid en forståelse for at Riksarkivaren må kunne ha en mindre ledergruppe enn slik det var før storavdelingene ble opprettet. Samtidig er det en oppfatning blant flere avdelingsledere og medarbeidere at storavdelingene skaper en for byråkratisk organisasjon i betydningen at veien til toppen er lengre. Dette gir seg utslag i at det tar tid å få beslutninger og informasjon som oppfattes som viktig, fram til Riksarkivaren.

De to storavdelingene fungerer noe forskjellig, og det har vært endringer det siste året. I Storavdeling 1 har avdelingsdirektøren i hovedsak kontakt med avdelingslederne enkeltvis, og det er få fellesmøter der de fire avdelingslederne og avdelingsdirektøren deltar. I Storavdeling 2 har det i det siste året vært faste møter, og det er et forsøk på å bygge et lederteam i avdelingen.

Det har vært vanskelig å få et godt bilde av hvordan storavdelingene fungerer med hensyn til å prioritere og fordele ressurser mellom avdelingene, kvalitetssikre og koordinere innsatsen. Avdelingsdirektørene koordinerer bl.a. gjennom årsplanleggingen. Det oppfattes å være mer en sammensying av avdelingenes planer enn en felles diskusjon mellom lederne i storavdelingen om planen og ressursfordeling for året. Avdelingsdirektørene har ansvar for at oppgaver blir gjennomført. De kontrollerer også at oppgaver gjennomføres på en riktig måte. En mer hierarkisk organisasjon gjør det, etter noens oppfatning, vanskelig å komme fram til topplederen og få eventuelt hans vurdering av saken og få raske beslutninger.

Det er blitt påpekt at kvalitetssikring av saksbehandling og uttalelser i forhold til regelverket er blitt bedre. Noen sier at "alt stoppes på grunn av pirk", mens andre mener at dette har vært nødvendig. Rådgivning i forhold til regelverket er også viktig for statsarkivarene, og det henvises til en spesialist i Riksarkivet.

Spørsmålet om oppgaver som hører naturlig sammen, er lagt til samme storavdeling eller ikke, fikk vi ikke uventet noe sprikende svar på. Dette tas opp i beskrivelsene av synet på ny organisasjonsstruktur.

Når det gjelder betegnelsen "Storavdeling" har få noe i mot å endre denne, snarere tvert i mot. Avdeling er en grei betegnelse, men de er mer usikre på om betegnelsen "seksjon" og eventuelt "enhet" under denne passer.

4.3.4 Kontakt og avhengighet mellom avdelinger

Det er nyttig når ny organisasjonsstruktur skal vurderes, å ha et bilde av hvordan samarbeid, kontakt og avhengighet mellom avdelingene oppleves å være nå. Vi spurte derfor avdelingene om hvem de hadde mest kontakt med, og hvor avhengige de var av å ha mer eller mindre tett samarbeid.

Det bildet vi fikk, var at innenfor Storavdeling 1 er det gjensidig mye kontakt mellom Eldre avdelingen og Publikumsavdelingen. Eldre avdeling samarbeider også mye med AKK og har noe kontakt med Kjeldeskriftavdelingen. Eldre avdeling har også noe kontakt/samarbeid med avdelinger under Storavdeling 2; Yngre avdeling og Tilsynsavdelingen når det gjelder veiledning om håndtering av blant annet fotomateriale.

Publikumsavdelingen har også mye kontakt med Yngre avdeling og Privatakdivdeling og er avhengig av samarbeid med disse fagavdelingene om det faglige innholdet i utstillinger. Katalogutarbeidelse og godkjenning av katalogene, er også et område der Publikumsavdelingen og Yngre avdeling møtes. Det har vært visse gnisninger i samarbeidet mellom disse avdelingene.

AKK yter tjenester til hele Arkivverket. Konverteringsområdet har mye kontakt og samarbeid med Elark og IT. Kjeldeskrift er begrenset avhengig av noen, men deler en medarbeider med Eldre avdeling.

Når det gjelder oppgavefordeling og behov for samarbeid mellom avdelinger i Storavdeling 2, byr triangelet Tilsynsavdeling (TA), Elark og Yngre avdeling både på grenseflateproblematikk og gjensidig avhengighet. Tilsynsavdelingen er avhengig av og har mye kontakt med Elark for å få økt forståelse av elektroniske arkiv. Elark ser på seg selv som tjenesteleverandører til TA. På den annen side bør Elark spille inn det de erfarer i sine tester til TA. Det er også en gjensidig avhengig mellom Tilsynsavdelingen og Yngre avdeling om kunnskap om arkivskaperne i staten. Yngre avdeling er avhengig av å få innsikt i arkivdanningen når de skal katalogisere. Elark er også avhengig av Yngre avdelings kompetanse beskrivelse av arkiver.

SMS er avhengig av at alle holder orden, og de oppfatter seg selv som å ha en "tante Sofie rolle". De er avhengig av at det er orden i magasinene, og at spesielt tilbringertjenesten som er mye i magasinene, holder orden. Flere avdelinger er direkte eller indirekte avhengig av SMS. Det er også en oppfatning at SMS er svært effektiv og får gjort utrolig mye, selv om de kun er tre personer (2 årsverk).

Utdanning og utredning (UU) har kontakt med stort sett alle ut fra sine oppgaver på opplæring/utdanningsområdet og som rådgiver på regelverket. Opplæringsleder er spesielt avhengig av at alle avdelinger prioriterer og er aktivt engasjert i de tiltak som blir prioritert for opplæring. "Kommunalt tilsyn" som er lagt til UU, er svært avhengig av kontakt med både Elark og med Tilsynsavdelingen. Den ene med hovedansvar for kommunalt tilsyn, deltar fast i denne avdelingens Faglige forum.

Privatarkivavdelingen er også noe avhengig av Elark. For øvrig har denne avdelingen mye kontakt ut av Riksarkivet til private arkivskaperne og noe med statsarkivene.

Alle avdelinger/enheter og medarbeidere er avhengig av sekretariatet og av at administrative funksjoner, informasjon og IT fungerer optimalt. IT har på sin side uttrykt at de er svært avhengig av å komme tidlig og reelt med i prosjekter. Det kan være vanskelig å få utviklet gjennomførbare løsninger når premisser og ambisjonsnivå er fastsatt før de teknologiske mulighetene er vurdert. IT sier også at de trenger kontakt og har kontakt med Elark.

Som vi ser, er de fleste avdelinger avhengig av hverandre. Men både graden av avhengighet og hvor gjensidig avhengigheten er, varierer. Som forventet er det noe større avhengighet mellom enheter innen de nåværende storavdelingene fordi de er tuftet på et felles innsatsområde. Men det er kontaktlinjer og samarbeidsmønstre som går på kryss og tvers av storavdelingsgrenser.

Det er noen avdelinger som flere andre avdelinger er svært avhengig av. Elark og AKK er slike avdelinger. Dette kan være en indikasjon på at kompetansen i enkelte avdelinger er for lite tilpasset oppgavene. Det kan også innebære at avdelinger som stadig må bistå andre, settes under et press og har større problemer med å konsentrere seg om sine kjerneoppgaver. Men det kan også være slik at en spesialistavdeling faktisk har som hovedoppgave å yte tjenester til andre avdelinger.

4.3.5 Problemområder

Under beskrivelsen av tilhørighet og kultur ble det påpekt at det finnes konfliktområder. I organisasjoner der ledere og ansatte har et sterkt faglig engasjement, er det ikke uvanlig at det oppstår uenighet om faglig tilnærming og prioriteringer av det området de brenner for. I kartleggingen har dette spesielt kommet til uttrykk på de temaene vi kort beskriver nedenfor.

Det er uklart hva begrepet "formidling" omfatter, hvem som skal ha hovedansvaret eller noe ansvar på de ulike fagfeltene, og hvordan samarbeidet skal være mellom Publikumsavdelingen og fagavdelingene: Yngre avdeling, Eldre avdeling og Privatarkivavdelingen. De to sistnevnte mener de har "formidling" som en del av sin oppgaveportefølje, og Yngre avdeling skulle ha noe etter omorganiseringen i 2005. Det er også utarbeidet en avtale⁵ om hvordan dette skulle oppfattes og omfatte. Et uttrykk som er brukt, er at fagavdelinger blir redusert til "råstoffleverandører" og har liten kontroll med

⁵ Avtale 14.12. 2004: Formidlingsoppgaver i Riksarkivet

hvordan materialet blir brukt. Publikumsavdelingen anerkjenner fagavdelingenes kunnskap på deres respektive fagområde, men mener det er begrenset kompetanse på formidling. Det er også en oppfatning at de bør konsentrere seg om å komme mer a jour på sine egne områder. Andre stiller på sin side spørsmål om Publikumsavdelingen er profesjonell nok på moderne formidling. Dette er et konfliktområde vi ikke har kunnet behandle grundig, men det bør klarlegges og avklares.

Utviklingen av tilsynsområdet både med hensyn til å få fastsatt tilsynspolicy, utviklet metoder og få styrket tilsynskompetansen i hele Arkivverket, bekymrer mange. Fordi det ikke oppfattes som klart, fører det også til uenighet om hvordan tilsyn skal utføres. Det har vært gjennomført opplæring, men dette førte også til kritikk fordi noen ikke var enig i budskapet som ble framført, og fordi dette ikke var tuftet på et vedtak. Tilsynsrådet har heller ikke vært aktivt på lengre tid.

Bevaring og kassasjon (B/K) er også et område det hersker ulik forståelse av. Det er/har vært uenighet om hva man skal bevare, og hvor langt Arkivverkets tilsynsplikt går for materiale som ikke skal bevares. Selv fortolkning av lovverket har vært kilde til diskusjon. De store B/K-prosjektene (sektorprosjektene) ble av ulike årsaker vanskelige å gjennomføre, og erfaringene fra disse har derfor vært vanskelige å bygge på.

Konserveringsområdet har etter manges mening blitt svekket, samtidig som at flere er bekymret for tilstanden til materialet og prioritering av området. Det er satt i gang tiltak, men spørsmålet er om det er nok.

Prioritering av katalogisering - få ordnet materialet og å få papirkatalogene ferdig og godkjent - har vært og er et område som noen mener er kritisk. Yngre avdeling skal ferdigstille katalogene, mens Publikumsavdelingen skal godkjenne. Godkjenningen lot vente på seg, men dette skal være løst nå. Det påpekes at katalogiseringen ligger etter, og at dette er et problem. På den annen side blir det hevdet at så lenge katalogene er i elektronisk form og det er mulig å finne fram materialet, burde dette ikke være gjenstand for mye bekymring.

Prioritering av elektronisk arkiv er også et bekymringsområde. Noen frykter at Riksarkivet kan komme på etterskudd i forhold til arkivskaperne. Elark har fått flere ressurser, men det er spørsmål om det er nok, og om Tilsynsavdelingen må få mer kompetanse på dette området.

Det stilles også spørsmål om kvalitetssikringssystemene er gode nok, og om feil og mangler i magasinene fanges opp og om behov for tiltak kanaliseres til ansvarlig enhet. Dette går på å se helheten i magasinene. Vi vet ikke om dette er et stort problem, men det er kommet opp.

4.3.6 Spesielt om privatarkivområdet

Det er ulike synspunkter på om hvor integrert privatarkivområdet må være i resten av Riksarkivet. Det er enighet om at mye er felles mellom privatarkivarbeidet og de andre arkivområdene. Forskjellene vektlegges når det gjelder lovgrunnlag og dermed metoder og finansiering for å få inn

privatarkiver, ikke bare av avdelingen selv, men også av dem som har arbeidet med området tidligere. Disse mener at området må få være spesielt synlig i strukturen.

På den annen side er behandlingen av materialet likt og behovet for kompetanse i elektroniske arkiv økende. Det er også et behov for å se samkatalogen og felleskatalogen mer i sammenheng.

Interessen fra brukere er økende, bl.a. ute på statsarkivene. Det er blant annet behov for dokumenter i forbindelse med rettssaker. Tilrettelegging for bruk og brukertjenesten må styrkes. Det fremkommer også i strategien at privatarkivarbeidet er et satsingsområde.

4.4 Linjeorganisasjonen versus utvalg, råd og prosjekter

Det er et stort antall permanente og ad hoc utvalg og råd og prosjekter i Arkivverket. Noen av disse er Kompetanseutvalget, Forskningsutvalget, Prioriteringsutvalget, Tilsynsrådet, Web-utvalget, Digitaliseringsutvalget og store og mindre prosjekter. Bevarings- og kassasjonsprosjektene (sektorprosjektene) er eksempler på store prosjekter. Arbeidet med utstillinger og arkivdagene kan også bli organisert som prosjekt.

Det stilles spørsmål ved oppnevning, sammensetning og styring av utvalgene og prosjektene.

Når det gjelder oppnevning og sammensetning, mener mange at det er noe tilfeldig hvem som sitter i utvalgene. De ble enten plukket av Riksarkivaren eller var til stede da det ble besluttet. Mange ledere er også utvalgsmedlemmer eller leder utvalget. Disse kan igjen være mottakere av resultatet som utvalget kommer fram til. Det blir uklart skille mellom den/de som gir råd og anbefalinger og den som skal vurdere disse og ta beslutninger. Lederne kan ha begge eller flere hatter på; både deltaker i utviklingsarbeidet, leverandør av råd og forslag til tiltak, mottaker av disse, beslutningstaker, ansvarlig for iverksetting og kontroll av at tiltakene har gitt effekt.

Det stilles også spørsmål ved effektiviteten i utvalgene og i prosjektarbeidet. Et spørsmål er om mandatene er klare nok, og om de gir klare nok føringer for ansvaret i prosjektgruppen og for prosjekt/utvalgslederen. Men det som er sterkest påpekt, er at prosjektene i noen tilfeller får for lite ansvar, og at linjeledelsen (som kan utgjøre en styringsgruppe) blander seg inn i og skal ha kontinuerlig rapporter om arbeidet. Prosjekter er imidlertid også beskrevet som "svarte hull", veldig frie, perfeksjonistiske, krav om fritak fra ordinære oppgaver og høyere lønn. Det kan tyde på heller dårlig styring, enn for tett styring.

Vi har også observert en viss uklarhet om resultatene fra arbeidet har resultert i vedtak. Det kan være at det er gjort vedtak etter at ledelsen har behandlet forslagene som er kommet fra utvalgene og prosjektgruppene, men dette har

ikke nådd ut til medarbeiderne. Det er derfor tvil om hva som ”gjelder eller ikke gjelder”.

Det er forventninger til den pågående opplæringen i prosjektledelse og prosjektarbeid. Noen har også opplæring i prosjektledelse fra tidligere. Det etterlyses imidlertid klare retningslinjer og en veileder for arbeidet i utvalg/prosjekter både for ledere og medarbeidere slik at en ikke ”lever etter” ulike maler som fås gjennom alternative opplæringsopplegg.

4.5 Ledelse

4.5.1 Hva har ledere på ulike nivåer ansvar for, og hvor klart er det?

Det virker som det er klart hvem som har ansvaret for vedtak i forhold til lovverket som gjelder for og forvaltes av Arkivverket. ”Det er veldig innkjørt med hensyn til brev med tolkninger om arkivloven m.m. skal gå sånn og sånn.”

Men det har kommet fram en uenighet om det er reell to-trinnsbehandling når avdelingsdirektør i Riksarkivet avslår innsyn som ankes til Riksarkivaren som også er leder for Riksarkivet. Dersom han behandler klage på vedtak ved et statsarkiv, er det greit dersom dette anses som to forvaltningsnivåer. Som følge av dette mener noen statsarkivarer og andre at Riksarkivaren kun burde være leder for Arkivverket og ikke ha begge hatter på. Men det er også fremkommet synspunkter om at dersom en sak avslås av en avdelingsdirektør, må klagen behandles i departementet. Vi har et for tynt grunnlag å bedømme dette på, men refererer med dette synspunktene.

Det som er mindre klart, er om ledere tar og får tilstrekkelig ansvar for å lede sine avdelinger. Et annet spørsmål er om det gjøres tilstrekkelig innsats for å skape et kollektivt lederteam både i Riksarkivet (stabsmøtet) og i storavdelingene.

Det er kommet fram usikkerhet og uenighet om avdelingslederne har eller ikke har

- det hele og fulle personalansvaret. Et eksempel er at en avdelingsleder ikke selv tok avgjørelsen om å gi en medarbeider fri en og en halv dag for å delta på et kurs, men overlot søknaden til en avdelingsdirektør som avslo denne. Medarbeideren ville bekoste kurset selv og mente dessuten at det var relevant for jobben.
- fått tildelt budsjettansvar for avdelingens kompetanseutvikling, reiser, mindre innkjøp etc. Noen avdelinger har fått delegert noe budsjettansvar, andre mener det er delegert nå, mens andre ikke har slikt ansvar
- beslutningsansvar i noen saker som anses som relativt små.

Når det gjelder å ta ansvar, er det også uttrykt at avdelingsledere er mer opptatt av å verge sin avdeling enn å ta et helhetlig ansvar sammen med andre avdelingsledere i storavdelingen. Men det er altså et spørsmål om de blir invitert og får anledning til dette?

4.5.2 Prioritering av ledelse

Mange av lederne i Riksarkivet, spesielt avdelingsdirektørene, blir brukt og er engasjert i mange ulike faglige gjøremål. Riksarkivet er også *en vitenskapelig basert kulturverninstitusjon*. Forskning og annet akademisk arbeid anses derfor som viktig, og det gis forskningsfri for å kunne ivareta dette. Medarbeidere i Riksarkivet gir uttrykk for at de har mange faglig dyktige ledere, men når ledere bruker mye av sin tid til andre gjøremål, går det utover ivaretagelsen av ledelsesfunksjonen. Lederne kan lett bli "superutredere".

Det er ikke tradisjon for å ha nestledere eller fungeringsordning for avdelingsdirektørene engasjert i større prosjekter/utvalg, skriver bøker eller er mer eller mindre fraværende over en viss tid. Det er imidlertid fungeringsordning for avdelingslederne og assisterende direktør fungerer for Riksarkivaren.

4.5.3 Lederfora og beslutningsarenaer

Vi har også spurt om hvordan de ulike ledermøtene fungerer. Her har det skjedd noen endringer det siste året, men vi gjengir de synspunktene som har kommet fram om deltakelse og hvordan møtene fungerer.

På stabsmøtet deltar foruten Riksarkivaren, avdelingsdirektørene (ass.dir.) fra storavdelingene og sekretariatet, samt leder av privatarkivavdelingen og informasjonssjef, som bl.a. skriver referat. Statsarkivaren i Oslo deltar også. Det er Riksarkivaren som tar beslutninger, og ledergruppen er derfor et rådgivende organ for denne. Vi har ikke oversikt over hva slags saker som behandles, og få synspunkter fra andre ledere og medarbeidere om hvordan toppleder-møtet (stabsmøtet) fungerer.

Det har vært liten tradisjon med faste og hyppige ledermøter i storavdelingene. S2 har nå ukentlige møter for ledergruppen. Alle avdelingsledere fra de to storavdelingene og IT-avdelingen samles i avdelingsleder-møter i Riksarkivet med noen ukers mellomrom. Det blir et stort forum med ca 17 personer tilstede og ses på som et informasjonsmøte, men med muligheter for å komme med innspill og synspunkter på de sakene som legges fram. Foruten dette er det kaffemøter (Fyrstekaffe) eller felles lunsjmøte blant avdelingsledere. Disse anses ikke for å være noe beslutningsforum.

Etatsleder-møtene arrangeres tre til fire ganger i året med alle statsarkivarene, leder for samisk arkiv og alle lederne i Riksarkivet. Det er ca. 26 personer, og forumet er mest egnet til å diskutere felles temaer. Noen mener dette er et nyttig forum fordi en blir kjent med hverandre og kan gi innspill på felles anliggender, men de aller fleste synes det er lite egnet som et lederforum.

4.5.4 Lang vei til topplederen?

Det er visse forventninger om å kunne gå rett til Riksarkivaren, noe som forklares med at slik var det før. Ett eller to ledersjikt mellom den enkelte fagperson og Riksarkivaren ses som en hindring for dette. Samtidig er det forståelse for at Riksarkivaren ikke kan ha helt åpen dør og ansvar for alt, inkludert å være personalsjef. På den annen side blir det hevdet at det er god

forståelse i Riksarkivet for når det er påkrevd at Riksarkivaren blir involvert og tar beslutninger. Det sies at en er ”trent i uskrevne og skrevne spilleregler i forhold til hva som skal innom avdelingsledere og hva som skal gå rett opp”.

Men det er kommet fram flere eksempler på at det tar svært lang tid å få beslutninger, og at sakene i noen tilfeller må gjennom flere ledd. Det er også eksempler på at ledelsen ikke har tatt tak i saker som en mener burde vært håndtert. I slike tilfeller brukes begrepet ”beslutningsvegring”.

4.6 Kommunikasjon, informasjon

Det har kommet flere kritiske synspunkter på hvordan kommunikasjons- og informasjonslinjene går. Referater fra toppledermøtene (stabsmøtene) legges ut på intranettet. Avdelingsledermøter og allmøter, samt etatsledermøtene fungerer som informasjonsfora. Men det er tydelig at alle ikke har samme informasjon, og det er også ulikt hvordan en beslutning håndteres om at en skal vente med å spre informasjon til en sak er grundigere behandlet.

De tillitsvalgte blir trukket inn, informert, og saker blir drøftet med disse. Det er også informasjon gjennom organisasjonene.

Det stilles spørsmål ved om linjen er en god nok informasjons- og kommunikasjonskanal.

4.7 Kompetanse- og personalpolitikk

Mange av ledere og ansatte har vært svært lenge i Riksarkivet/Arkivverket. Aldersprofilen viser at det er mange som vil gå av med pensjon de neste ti årene. Det er etter manges mening vanskelig å få rekruttert en del av den type kompetanse Riksarkivet besitter nå, f.eks i latin, gammelnorsk, gammelengelsk. Samtidig er arkivområdet i en stor endring, og det er behov for ny og annen kompetanse for å møte de nye utfordringene og utvikle løsninger. Det mangler en god kompetanse- og rekrutteringsstrategi og seniorpolitikk for å sikre at den kompetansen som sitter i de hodene som vil forsvinne, blir ivarettatt.

Det er også kritiske synspunkter på hva sekretariatet klarer å få ivarettatt når det gjelder kompetanse- og personalpolitikken. Sekretariatet har mange og viktige oppgaver for hele Arkivverket på økonomi-, personal-, It-området og for intern informasjon. Innføringen av flere felles systemer som for eksempel SAP i Arkivverket har tatt mye krefter. Dette og andre oppgaver har gått utover personalpolitikken. Blant annet er flere lokale avtaler som skulle vært inngått i med utgangspunkt i hovedavtalen, forsinket.

Det er noe lav tillit til lederrekrutteringsprosessene. Likeledes er Riksarkivet preget av at mange har tette familiære og personlige relasjoner. Det etterspørres derfor en personalsjef som kan ha både en nøytral rolle i forhold de mange uformelle nettverk og i forhold til ivaretaking og rådgivning på personalområdet for hele Arkivverket. Vi har fått opplyst at det er vedtatt å opprette en stilling som personalsjef.

4.8 Synspunkter på omorganiseringen i 2005

Prosjektet om organiseringen av Riksarkivet omfatter en evaluering av omorganiseringen i 2005. Mandat for omorganiseringen i 2005 er gjengitt i kapittel 3.

Kartleggingen viser relativ stor enighet om en rekke spørsmål knyttet til denne omorganiseringen. Dette gjengis kort nedenfor.

Intensjonen med omorganiseringen var ganske klar. Det var et ønske om å styrke tilsynsfunksjonen og synliggjøre Privatarkiv. Det er noe mer usikkert om etableringen av Utdannings- og utredningsavdelingen, som flere sier "var en ren oppsamling". Det er få synspunkter på opprettelsen av Avdeling for konservering og konvertering (AKK).

Arbeidsgruppen som gjennomførte utredningen i forkant av beslutning om omorganiseringen, anbefalte bruk av team for å få til bedre samarbeid og koordinering. Dette ble ikke formalisert, men det ble sagt at en skulle bruke team ved behov. Det er ingen som har nevnt behovet for team i intervjuene, men det er mange som har pekt på behovet for bedre samarbeid over avdelingsgrenser og koordinering i etaten.

Når det gjelder gjennomføring av prosessen, blir denne sett på som både superdemokratisk og at det ble brukt "lett tvang". Medarbeiderne i Elark og Yngre avdeling fikk i prinsippet velge, men Tilsynsavdelingen trengte elark-kompetanse og tre medarbeidere ble derfor mer eller mindre bedt om å gå inn i Tilsynsavdelingen. "Det var behov for mer ressurser, men YA slapp unna", sies det. Det var ikke lett å etablere noe nytt som medarbeiderne var usikre på hvordan ville bli. Det vurderes som positivt at alle fikk en samtale, og at de i utgangspunktet fikk ønske seg dit de ville. Noen har stilt spørsmål ved lederrekrutteringen og hvilke prinsipper som ble fulgt.

Ved etableringen av AKK var det mer opplagt hvem som skulle med, fordi deres fagkompetanse er spesialiteter som vanskelig kan brukes i mange andre avdelinger. Fotografen var imidlertid lenge usikker på hvor han skulle være.

Når det gjelder resultatet på kort og lengre sikt, er det noe usikkert hvor vellykket omstillingen var. Det er Tilsynsavdelingen som flest er bekymret for. Å samle bevaringsvurderingen ett sted, har gjort det lettere å se papir- og elektronisk arkiv i sammenheng, men kompetansen på elektronisk arkiv har vært for liten. Avdelingen har ikke fått de ressursene den har behov for, og noen av de som ble ansatt, har gått ut igjen. Elark har bidratt, og avdelingen er fremdeles avhengig av denne bistanden. De trenger egne ressurspersoner bl.a. på databaser. Tilsynsavdelingen mener den er blitt bedre, men det krever mye å henge med i den teknologiske utviklingen. De har også en oppfatning av at det begynner å sette seg i etaten og blant arkivskaperne at det er de som skal ta seg av spørsmål om arkivdanning, men lenge gikk alle henvendelser om elektronisk arkiv til Elark.

Det er også mange kritiske røster om hva Tilsynsavdelingen har greid å få til. Dette gjelder spesielt koordineringen av tilsynsarbeidet (bevaringsprosjektene, enhetlig tilsynsstrategi, tilsynsopplæring etc). Flere, ikke minst statsarkivarene, mener dette ble lagt dødt. All skyld legges ikke på avdelingen, men det fremheves at for lite ressurser, for dårlig oppfølging og for liten støtte til ny leder, har medvirket.

Noen mener også at Yngre avdeling er blitt ”strippet” for oppgaver, men de har beholdt en god kompetanse som må utnyttes. Når det gjelder sammenslåingen av konserverings- og konverteringsoppgavene til AKK, har dette til en viss grad gått utover konserveringsdelen, mens konvertering har blitt styrket. Det er et håp at også styrkingen av konserveringsarbeidet som er påbegynt, vil gi resultater.

Omorganiseringen skulle bidra til en bedre koordinering og synliggjøring av arbeidet med kommunale arkiver. Denne oppgaven skjøttes av en person i Avdelingen for Utredning og utdanning. Men ut fra statsarkivarenes opplysninger har disse også en del kontakt med og hjelp av lederen for avdelingen på dette området.

Omorganiseringen skulle også sikre en klarere forankring av ansvar for etatsoppgaver. Det er vanskelig å se at dette har skjedd jfr. bakgrunn og mandat for den pågående gjennomgangen.

Få bekymrer seg over eller har sterke meninger om at Privatarkiv ble egen avdeling lagt direkte under Riksarkivaren. Det er imidlertid noen som stiller seg undrende til at dette området skal være organisert ”alene”.

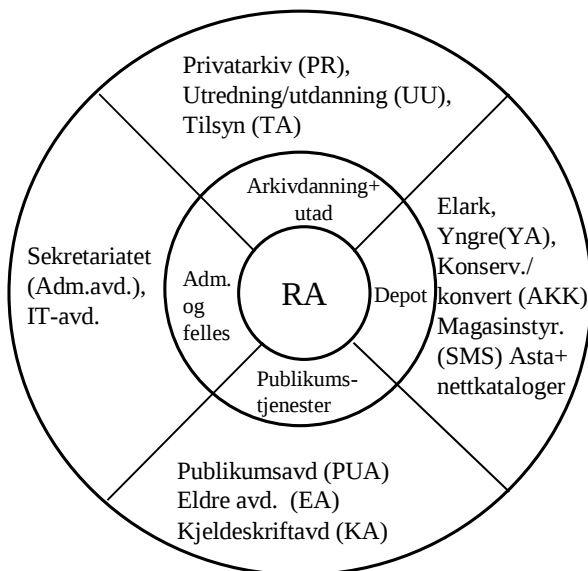
Spørsmål om evaluering av omorganiseringen er ved flere anledninger tatt opp i AMU. Det var derfor viktig å inkludere hvilke konsekvenser omorganiseringen i 2005 hadde på arbeidsmiljøet i denne gjennomgangen. De mest berørte avdelingene kunne i tillegg til å komme på synspunkter om dette på møtene med oss, besvare spørsmål skriftlig.

At det var konflikter og problemer i Tilsynsavdelingen, har ikke vært noen hemmelighet og er blitt kommentert av flere. Men det er kun én som har gitt oss skriftlig tilbakemelding. Både dette og de muntlige innspillene vi har fått, betoner at en har lagt bak seg de problemene som har vært, og at det fungerer bedre nå. Det har imidlertid kommet opp andre saker og synspunkter på arbeidsmiljøet, men som ikke kan ses på som en direkte konsekvens av omorganiseringen i 2005.

4.9 Synspunkter på Riksarkivarens forslag til ny struktur

Utgangspunktet for denne gjennomgangen av organiseringen i Riksarkivet var Riksarkivarens forslag til ny organisasjonsstruktur som er illustrert nedenfor.

Forslag til organisering 2006



Figur 1: Riksarkivarens forslag til organisering 2006

Ledere og medarbeidere har synspunkter på forslaget til ny organisasjonsstruktur. Noen har også presentert alternative forslag til organisasjonsstruktur. Det har ikke vært mulig innenfor tidsrammen å få en god nok beskrivelse og en vurdering av disse. Synspunktene på Riksarkivarens forslag er stort sett sammenfallende med de som ble presentert i de skriftlige kommentarene til forslaget i høst. I intervjuene understrekes imidlertid enkelte argumenter for eller mot forslaget.

4.9.1 Synspunkter på hovedstrukturen

Hovedtankegangen som ligger til grunn for forslaget, slutter mange opp om. Dette ses som en videreføring av de tidligere endringene. Et spørsmål noen stiller, er om en bare drar med seg de samme problemene som en har nå. En utfordring vil fortsatt være å utvikle et felles grunnlag i de nye storavdelingene/funksjonsområdene og samles om en retning med et hovedfokus. Det fremkommer også at uansett hvilken organisasjonsstruktur som innføres, blir det grenseflater og nødvendig med samarbeid over avdelingsgrenser. Det stilles derfor spørsmål ved hva som er vitsen med å endre.

Noen frykter at organiseringen vil bli for topptung. Dette har mindre å gjøre med etableringen av en ny storavdeling (et nytt ansvarsområde) enn med Riksarkivarens ønske om å styrke avdelingsdirektørenes myndighet. En bekymring er at tilgjengeligheten til Riksarkivaren blir vanskeligere fordi det etableres et tykkere ”lag” som en ikke kommer igjennom. ”Mer hierarkisk og byråkratisk organisasjonsmodell”, er også en betegnelse som brukes av noen.

Men det er en forståelse for at Riksarkivaren må avlastes, og at både avdelingsdirektører og andre ledere får klarere roller og ansvar.

Det er blitt hevdet at en tredje storavdeling vil føre til at statsarkivarene får enda en avdeling å forholde seg til. Dette har ikke statsarkivarene sett som noe problem. De har få synspunkter på selve organisasjonsstrukturen, men har mange synspunkter på forholdet innen etaten, noe som behandles senere i rapporten.

Det er også noen som stiller spørsmål ved rasjonalet for samlingen av Tilsynsavdelingen, Privatarkivavdelingen og Avdeling for utredning og utdanning under Arkivdanningsområdet/funksjonen.

4.9.2 Synspunkter på endring av avdelingenes/enhetenes organisatoriske plassering

Uenigheten fremkommer når det gjelder flytting av avdelinger, spesielt innlemmelse av Privatarkivavdelingen i en ny storavdeling og flytting av AKK fra Storavdeling 1 til nytt område for Depotfunksjoner og tilgjengeliggjøring. Det sterkeste argumentet mot forslaget er at Privatarkivavdelingen blir mindre profilert. Plassering som egen enhet under Riksarkivaren er viktig utad. Argumenter for gjelder bedre integrering av Privatavdelingen i Riksarkivet og at den arkivfaglig utviklingen kan bli styrket gjennom et tettere samarbeid med Tilsynsavdelingen og Utredning og utdanning.

Argumentene mot å flytte AKK gjelder spesielt det behovet Eldre avdeling har for nært samarbeid med denne avdelingen. Det gjelder spesielt fototjenesten og mikrofilm-tjenesten med skanning og utlegging på nettet av arkivmateriale som anses å være tjenester rettet mot publikum og andre brukere. AKK selv er imidlertid positiv til forslaget. Argumentene for er at det er logisk med et tettere samarbeid med Elark, Asta, etc. for konverteringsområdet.

Det har ikke vært mange synspunkter på plassering av Kjeldeskriftavdelingen, men de har selv ikke noe i mot å flytte til Depot.

Det er spesielt motstand mot splitting av nåværende avdelinger – depotoppgaver fra Privatavdeling til Depotområdet og overføring av fotoarkivaren fra Eldre avdeling til området Depotfunksjoner og tilgjengeliggjøring. Deling av Privatarkivavdelingen oppfattes som en svekking av privatarkivarbeidet.

Det er argumenter både for og imot flytting av tilbringertjenesten fra Publikumsavdelingen til Depot (sammenslått med SMS). Argumentene for en sammenslåing er gevinster i form av bedre kvalitetssikring av magasinene, redusert sårbarhet, økt effektivitet gjennom å utnytte dødtid og gi de ansatte muligheter for å utvikle seg faglig. Skepsisen går mot at en må steppe inn og ivareta oppgaver som ikke anses så attraktive i henholdsvis magasinene og på lesesalene. En forutsetning har vært at enheten blir styrket med én person.

Flere påpeker at det blir nye gråsoner mellom avdelinger som må avklares. De viktigste gråsonene er mellom Elark, Tilsynsavdelingen og Yngre avdeling.

Argumenter mot å legge Elark og Tilsynsavdelingen til hvert sitt funksjonsområde er at faglig avgrensning er blitt bedre og samarbeidet går lettere, men at Tilsynsavdelingen fortsatt vil ha behov for bistand fra Elark. Argumenter for er at Tilsynsavdelingen må styrke sitt arbeid og bli mer selvhjulpne. Plassering under et eget funksjonsområde med færre avdelinger kan gi økt oppmerksomhet og sikre bedre oppfølging. Elark kan også få til bedre konsentrasjon om sine kjerneoppgaver. Det understrekes at plassering i forskjellige områder ikke må være til hinder for nødvendig samarbeid.

Hvordan grenseflaten mellom Yngre avdeling og Tilsynsavdelingen skal trekkes, er vanskelig. Det er foreslått at ansvaret for å forberede og inngå avtaler om avlevering, overføres fra Yngre avdeling til Tilsynsavdelingen. Dette ses som nok en svekkelse av Yngre avdeling og som at deres kunnskaper om arkivskaperne og tidligere avleveringer ikke blir utnyttet godt nok. Yngre avdeling ser det som nødvendig å ha kontakt med arkivskaperne rundt arbeidet med avlevering fordi de uten denne kontakten ikke kan utarbeide en fullgod arkivbeskrivelse i katalogene.

Formidling vil fremdeles være en gråsone spesielt mellom Publikumsavdelingen og Yngre avdeling. En ny struktur vil ikke løse dette. Spørsmålet må håndteres særskilt.

4.10 Synspunkter fra statsarkivarene og leder for Samisk arkiv

To av problemstillingene som belyses i denne gjennomgangen, har spesiell betydning for statsarkivene og Samisk arkiv. For det første ”tydeliggjøring av avdelingsdirektørenes koordineringsansvar i Arkivverket (mellom Riksarkivet og statsarkivene samt Samisk arkiv)” og for det andre spørsmålet om ”en eventuell etablering av en toppledelse i Arkivverket og utformingen av denne”.

Statsarkivarene og lederen for Samisk arkiv har derfor blitt intervjuet om temaer som er relevant for disse problemstillingene.

Synspunktene om strategi og planlegging er beskrevet under kapitlet som omhandler strategiplanen og det er også referert til synspunkter fra statsarkivarene/samisk arkiv på forslaget til ny organisasjonsstruktur for Riksarkivet. Nedenfor redegjøres det for synspunkter som går direkte på forholdet mellom statsarkivene og Riksarkivet.

4.10.1 Kontakt og avhengighet mellom Statsarkivarene og Riksarkivet

En må anta at en ny organisasjonsstruktur i Riksarkivet vil påvirke kontaktmønsteret mellom statsarkivene og ulike deler av Riksarkivet. Det var derfor aktuelt å spørre om kontakten nå og hvilke enheter/funksjoner statsarkivene er mest avhengig av. Generelt kan det sies at det er relativt få avdelinger statsarkivene har mye kontakt med eller mener at de er spesielt avhengig av. Et unntak er Sekretariatet og IT-avdelingen som alle er avhengig

av. Dette er en følge av sentralisering av de administrative og økonomiske funksjonene og etablering av fellessystemer.

Utøvelse av tilsynsfunksjonen er viktig. Kontakten med Tilsynsavdelingen og utvikling av dette området etterlyses, og det er kritiske synspunkter som blir fremført. Det var tydelige forventninger til opprettelsen av Tilsynsavdelingen i 2005, men det påstås at "all koordinering i tilsynsarbeidet (bevaringsprosjektene, enhetlig tilsynsstrategi, tilsynsopplæring etc) ble lagt helt dødt".

Det er også en gjensidig avhengighet når det gjelder arbeidet med elektroniske arkiv. Med opprettingen av Elark-stillinger var det forventninger om at dette arbeidet skulle styrkes, men statsarkivarene føler at disse er satt på sidelinjen. Det sies også at det har blitt vanskeligere å bidra og "at alt er blitt så sentralisert". Det er vanskelig å holde seg a jour kunnskapsmessig.

Når det gjelder konvertering, er etaten avhengig av statsarkivenes bidrag, noe som for tiden omfatter konvertering av kirkebøkene. Dette har gått saktere enn forventet, og statsarkivene blir beskyldt for å ikke prioritere dette høyt nok. De igjen hevder at de ikke har nok ressurser.

Flere av statsarkivene har en betydelig samling av privat arkivmateriale og kontakt med private arkivskapere. Det opplyses om mindre kontakt med Privatarkivavdelingen enn det en skulle anta. "Vi klarer oss selv", er et utsagn.

Det er en del kontakt med Avdeling for utredning og utdanning: Noe kontakt angående kommunetilsyn, en del når det gjelder opplæring, og eksperten på regelverket brukes aktivt.

Det er få som nevner kontakt med Publikumsavdelingen, kun Statsarkivet i Oslo.

4.10.2 Sentralstyring versus lokal selvråderett

Det er en oppfatning at statsarkivene er eller i hvert fall har vært svært egenrådige. Det har imidlertid blitt innført stadig flere felles ordninger og systemer som binder etaten sammen. "En har gått fra ni ulike institusjoner til mer og mer en samlet etat", sies det. Synspunktene fra statsarkivene viser at dette er akseptert, men at det må være rom for lokale tiltak og tilpasning til behov i deres geografiske område.

Det sies at det er "Fornuftig med sentralisering av driftsoppgaver, men dette må ikke føre til at det blir "propp i systemet". Ettersom IT-systemene har fungert dårlig, er dette blitt trukket fram som et eksempel på hvordan det ikke skal være.

Statsarkivene ønsker å bli brukt og trekkes også inn i mange utvalg, råd og felles prosjekter, men det reageres mot ulik fordeling av oppgaver. Dette gir ulik belastning, men også ulike muligheter for innflytelse. Ønsket om å delta

aktivt deles av de aller fleste, men ikke av alle. Å bevare statsarkivets egenart og ha så stor handlingsfrihet som mulig, fremheves også som viktig.

Det etterlyses å utnytte statsarkivarenes kompetanse bedre, og at de trekkes mer aktivt inn i utvikling og drøfting av overordnet strategi, policyarbeid og prioriteringer. Flere er inne på behovet for å tenke nytt framover. Ut fra sitt ståsted er de redde for at arkivverket blir akterutseilt og ikke klarer å holde tritt med endringer hos arkivskaperne. Det uttrykkes også et behov og ønske om å finne fram til rasjonelle arbeidsformer og funksjonsdeling innen etaten.

4.10.3 Hva oppfattes som etatsfunksjoner/ etatsoppgaver/ etatsfelles oppgaver og behovet for koordinering?

Vi har observert at begreper brukes forskjellig, og at dette kan føre til unødige misforståelser.

I Riksarkivarens notat av 25.10.2006 om Organisering av etatsfunksjonene i Arkivverket er det under overskriften "Hva er et statsarkiv?" listet opp hva som kan betraktes som etatsfunksjoner. Disse går ut på at et statsarkiv

- skal inngå i nasjonalt samspill i etaten om oppgaver overfor landsomfattende statlige etater, fylkeskommuner og kommuner
- skal inngå i nasjonalt samspill både i og utenfor Arkivverket, om arbeidet med privatarkiver
- kan tillegges spesialiserte oppgaver som utføres på vegne av etaten, eventuelt også i samarbeid med eksterne instanser, f.eks. Digitalarkivet
- kan tillegges koordineringsoppgaver på etatsplanet, enten ad hoc knyttet til bestemte saker, prosjekter eller lignende,

Det sies videre at *etatsfunksjoner som innebærer samspill eller samhandling, må koordineres.*

Når vi spør statsarkivarene, så brukes både begrepet etatsoppgaver og etatsfellesoppgaver, og det er noe ulik bruk av disse begrepene.

Etatsoppgaver blir forstått som

- oppgaver alle i etaten utfører eller som noen utfører på vegne av andre eller
- oppgaver som ender ut i en lov eller forskrift eller hvordan dette skal tolkes. Hvordan en tolker dette i en konkret situasjon, er opp til den enkelte fordi dette vil avhenge av situasjonen

eller

- når en eller flere institusjoner utfører oppgaver for hele etaten/samarbeider på tvers. Eks: lede bevaringsprosjekt, ta imot el-arkiv på vegne av Riksarkivet, drive etatsutredninger, utvalgsarbeid, drive opplæring for mer enn egen institusjon, konserveringssenter, Digitalarkivet

Begrepet etatsfellesoppgaver blir også brukt om:

- når flere eller alle institusjonene skal gjøre noe felles eller etter samme mal. Eks: mål for Asta-registrering og kirkebokindeksering, felles strategi for tilsynsarbeidet, felles opplegg for journalføring eller regnskapsføring

eller

- opplæring på et område, f.eks om Digitalarkivet eller om forholdene i en sektor (skattevesenet, vegvesenet etc.)
- felles IT-tjenester, personaladministrasjon, Tilsettingsrådet, journalføringen (e Phorte), konserveringstjenester.

Når det gjelder koordinering, sier noen kjapt at det betyr at ”oppgaver må gjøres likt”. Andre sier at ikke alle etatsoppgaver eller etatsfellesoppgaver behøver å gjøres likt, det kommer an på type oppgave. Det er også påpekt at det er behov for løpende koordinering slik at oppgaver blir likt utført. Eksempler på dette gjelder kontakten med arkivskapere, tolking av regelverket, håndtering av brukerforespørsler.

4.10.4 Behov og dilemmaer når det gjelder samordning og koordinering

Det er en erkjennelse av at det er nødvendig og et stort behov for samordning og koordinering av etatsfelles(etats)oppgaver. Det er allikevel problemer med å få aksept for dette fullt ut. Det erkjennes også at det er uklare fullmakter for de som skal koordinere.

Dilemmaene som tas opp, er hvem som skal kunne sette krav til andre enheter, og hva de kan stille krav om. Da kommer en inn på om en saksbehandler i Riksarkivet kan pålegge en statsarkivar å omprioritere i sin institusjon. Det stilles også spørsmål om hva som kan bli avdelingsdirektørers koordineringsansvar, og hvilke følger dette kan få for statsarkivarene. De vil ikke blir underordnet avdelingsdirektører, men sidestilt. Noen sier at de er engstelige for hva et sterkere koordineringsansvar for avdelingsdirektørene vil bety for statsarkivet.

Det er viktig at statsarkivarene blir trukket reelt inn og kan få lagt premisser for hva og hvordan det skal koordineres. De representerer halvparten av ressursene, og dette vil de at det skal tas hensyn til.

4.10.5 Synspunkter på etatsledermøtet og forslaget om ny organisering av etatsledelsen

På møtet 12. oktober 2006 ble Riksarkivarens forslag til ny organisering av etatsfunksjonen i Arkivverket diskutert. I notat av 24.10. ble dette bearbeidet og konkludert med følgende forslag om lederorganer i Arkivverket:

- Det etableres en toppledelse i Arkivverket bestående av riksarkivaren, direktørene i Riksarkivarens stab , to statsarkivarer og informasjonssjefen.
- Når toppledelsen er etablert, får den som første oppgave å fremme forslag til hva slags saker som skal behandles i dette organet, hvor ofte man skal ha møter, og eventuelle prosedyrespørsmål.
- Etatsledermøtet skal opprettholdes, enten som i dag eller i justert form. Forslag til eventuelle endringer skal legges fram for et etatsledermøte i den form det har i dag, før det tas stilling til dem.
- Det bør diskuteres om det er behov for et eget forum for kontakt mellom statsarkivarene.

Reaksjoner på forslaget om sammensetningen av toppledelsen der to statsarkivarer representerer de andre, var negative. Det er blitt gjentatt i intervjuene. Statsarkivarene mener at det burde være et forum hvor statsarkivarene kan møte Riksarkivaren og eventuelt avdelingsdirektørene. Men problemet er at ledergruppen blir for stor. På den annen side er det problematisk at noen statsarkivarer skal representere resten. En løsning med at dette går på omgang blant alle, er heller ikke akseptert. De vil verken representere andre eller bli representert. Det har ikke kommet noen andre forslag til hvordan etatens lederorgan bør sammensettes og fungere.

Mange er kritiske til hvordan etatsledermøtene fungerer. Det er hyggelig å møtes, men jevnt over syns de fleste at dette er et altfor stort forum. Det er et forum for informasjon og for lufting av saker, inkl. budsjettet. Lederne i Riksarkivet har i tillegg sine interne møter, og sakene på etatsledermøtene er gjerne behandlet på forhånd i disse møtene. Det oppleves derfor fra noen at de har liten innflytelse på det videre forløpet fordi dette er allerede bestemt.

Etatsledermøtene gir mulighet for kontakt med alle avdelinger og for å bygge nettverk. Men noen mener at dette ikke fører til mer kontakt senere. "Mange sier ikke et ord", blir det sagt, og det antas at ledere i Riksarkivet har "markedsført sine saker i andre fora tidligere". Det nevnes også at en del saker har vært for dårlig forberedt. Andre er noe mer positive og mener det er viktig at alle lederne i etaten møtes noen ganger i året fordi det kan bidra til å bygge opp etatsfølelsen.

Noen syns det bør være noe mer kontakt mellom statsarkivarene, men det har ikke vært noen som har ivret for å opprette et forum ennå.

5 Vurdering av Riksarkivets organisasjon og organiseringen av felles etatsfunksjoner i Arkivverket

Hovedformålet med denne gjennomgangen er at ”Riksarkivets organisasjon og organiseringen av felles etatsfunksjoner i Arkivverket skal være best mulig tilpasset de utfordringene som en står overfor når etatens strategiplan skal iverksettes og følges opp”.

I dette kapitlet vil vi drøfte resultatene av kartleggingen og vurdere disse i forhold til de utfordringene Riksarkivet/Arkivverket har når det gjelder organisering i Riksarkivet og av etatsfunksjonene.

Oppdraget går ut på å vurdere organisasjonsstrukturen spesielt, men også hvordan etatsledelsen skal organiseres. For å kunne analysere hvordan en virksomhet fungerer og for å kunne gi formålstjenlige råd, er det nødvendig med en mer helhetlig analyse. Innledningsvis presenterer vi derfor vår tilnærming til dette.

5.1 Statskonsult tilnærming til analyse av formell organisasjonsstruktur

I Statskonsults arbeid med organisasjonsstrukturer er vårt utgangspunkt at *den formelle strukturen bare er en av flere variabler som påvirker hvordan en organisasjon fungerer*. Den formelle strukturen består av posisjoner og regler for hvem som skal og bør gjøre hva, og hvordan ulike oppgaver bør eller skal utføres. Strukturen setter rammene for ulike typer beslutnings- og arbeidsprosesser som pågår i organisasjonen og påvirker aktørenes adferd. Studier har vist at for eksempel valg av spesialiseringsprinsipp påvirker hvordan organisasjonsmedlemmene definerer hva en sak gjelder, og hvilke sider ved den som er relevant, og hvem som er aktuelle deltakere⁶.

Strukturen er derfor en vesentlig del av organisasjonen, men adferd og prestasjoner kan også i stor grad påvirkes av forhold som kultur, ansattes profesjonsbakgrunn og kompetanse, ledelse samt ulike systemer, arbeidsprosesser og teknologi. En annen problemstilling er om det er et stort sprik mellom den vedtatte formelle strukturen, som er nedfelt bl.a. i organisasjonskart, og en uformell struktur som vokser frem spontant i alle organisasjoner i større eller mindre grad, og som kan være et positivt supplement, men også bli dysfunksjonell.

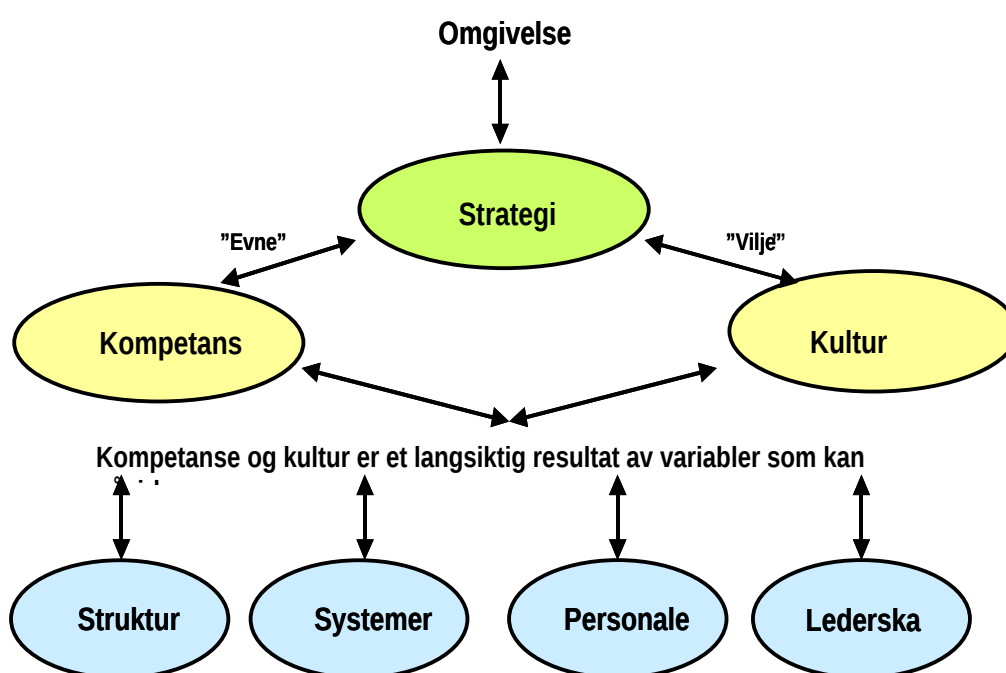
Etter Statskonsults erfaring er organisasjonsendringer ofte et nødvendig, men ikke tilstrekkelig tiltak i forhold til de utfordringer en virksomhet har. Noen ganger skjer det også feildiagnoser: Man griper til omorganiseringer, mens det grunnleggende problemet består av helt andre forhold i organisasjonen eller i dens omgivelser. Denne erkjennelsen har også bred støtte i særlig nyere

⁶ Paul G. Roness, *Statsvitarfaget og organisasjonsutforming* i Erik Døving og Åge Johnsen (red), *Organisasjonsteori på norsk*, 2005.

organisasjonslitteratur som i større grad vektlegger de organiske og dynamiske sidene ved organisasjoner.

Dette er begrunnelsen for at vi legger vekt på ikke å analysere organisasjonsstrukturer isolert, men vurderer dem i lys av virksomhetens utfordringer generelt og setter den i sammenheng med andre viktige delsystemer/fenomener i organisasjonen. Spesielt viktig vil det være å vurdere sammenhengene mellom realiseringen av strategiske planer og den formelle strukturen.

For å illustrere en slik helhetlig tilnærming til spørsmål om organisering kan vi her bruke en enkel modell⁷ for *Integrert organisasjonsutvikling*, som vist i figuren under.



Figur 2: Modell for integrert organisasjonsutvikling

Det finnes mange ulike modeller for systematisk inndeling og kategorisering av organisasjonens deler. I denne modellen er organisasjonen inndelt i sju delsystemer og disse er, for å illustrere et hovedpoeng, ordnet hierarkisk i tre ulike nivåer: Når en virksomhet skal iverksette en bestemt **strategi** – særlig når dette innebærer en større endring av organisasjonens roller og oppgaver – er det to faktorer som erfaringsvis kan bli særlig kritiske for omstillingen, nemlig **organisasjonskultur** ("vilje til endring") og **kompetanse** ("evne til endring"). Med kompetanse tenker vi her på organisasjonens samlede kompetanse

⁷ Opprinnelig lansert i en litt annen versjon av konsultentselskapet McKinsey som 7S-modellen, se bl.a Robert H. Waterman, Thomas J. Peters og Julien R. Philips, *Structure is Not Organization* (1980)- se også Torgeir Reve, *Strategi og organisasjon* (1989)

(særpregede kompetanse eller kjernekompetanse), dvs det organisasjonen *samlet sett* er /eller skal være spesielt dyktig til.

Både kultur og kompetanse endres som regel langsomt over tid, og kan være vanskelig å påvirke og endre direkte. Begge delsystemene er resultater av og påvirkes kontinuerlig av de mer konkrete og ”synlige” delsystemene **struktur, systemer, personale og lederskap**, som er enklere å gjøre noe med. Det er særlig på dette laveste nivået i figuren en kan iverksette ulike målrettede tiltak for å endre organisasjonen i ønsket retning.

5.2 Fra enkel til kompleks virksomhet gjør omstilling nødvendig

Arkivverket er en virksomhet med lange tradisjoner. Formålet og hovedoppgavene er forståelige, og noen sier ukompliserte. Virksomheten skal ta vare på arkivmateriale spesielt fra statlige virksomheter, gjøre dette tilgjengelig for bruk, sikre gjennom tilsyn at arkivarbeidet i staten, fylkeskommunene og kommunene er godt slik at viktig informasjon for ettertiden ikke går tapt, og også bidra til at private arkiver blir tatt vare på. Oppgavene og hovedmålene har vært relativt stabile når en sammenligner med andre statlige virksomheter. Det er lite som tyder på at dette blir endret vesentlig de nærmeste årene. Noen sier at dette i sitt vesen er en enkel og klar virksomhet.

Det har heller ikke vært noen sterke trusler fra omgivelsene og krav om større omstillinger slik som mange andre offentlige virksomheter har opplevd de siste årene. Det har vært organisatoriske endringer, men disse har relativt sett vært ganske beskjedne.

Arkivverket har allikevel opplevd og opplever et sterkt omstillingspress når det gjelder endring i metoder og bruk av nye verktøy for gjennomføringen av arbeidsoppgavene. Prioriteringen av oppgaver er derfor også sterkt endret. Presset kommer fra utviklingen og tilgang på ny teknologi, langt større forventninger fra publikum om rask og enkel tilgang til materialet, store endringer hos arkivskaperne som går fra papirbasert til elektronisk lagring, og endring i organisering av offentlig sektor og sentralisering av arkiv og systemer. Rettighetssamfunnet medfører også et sterkere press på Arkivverket. Borgerne og private virksomheter skal ha tilgang til dokumenter ved eventuell saksførsel. Personverninteressene må sikres gjennom riktig klausulering og begrenset tilgang på informasjon som ikke må tilflyte uvedkommende.

Endringene i omgivelsene og forventninger til Arkivverket påvirker også hvilke roller som skal vektlegges. Arkivverket har en rekke roller og ser på seg selv som både

- en vitenskapelig kulturinstitusjon
- en forskningsinstitusjon
- et forvaltningsorgan med tilsynsoppgaver
- et myndighetsorgan som forvalter lovverk og fattet vedtak

-
- en serviceinstitusjon for enkelt personer, forskere, andre offentlige og private virksomheter
 - en kunnskapsspreder for allmennheten, skoler etc
 - en opplæringsinstitusjon for å styrke arkivfaget
- og det kan også være andre roller.

Det er en utfordring at de ulike rollene vektlegges ulikt i virksomheten. Noen legger vekt på at en skal være en serviceinstitusjon og strekker dette lenger enn andre enheter. Dette kan være forvirrende for brukerne, og det kan bli konflikter mellom statsarkiver som legger seg på forskjellige nivå. Andre vektlegger rollen som forskningsinstitusjon og stiller derfor krav til at dette må få høy prioritet.

Vi har også et inntrykk av at den enkelte person eller enhet har et bilde og en oppfatning av Riksarkivet (og Arkivverket) som er sterkt farget av det ståsted og de arbeidsoppgaver de selv har. Vi har observert en viss mangel på forståelse og respekt for hverandres arbeidsområder og kompetanse. Bevisstheten om at det finnes ulike roller, bør derfor bli klarere. En slik klarlegging må knyttes til strategien og den løpende prioriteringen som må foretas for å få gjennomført målene i denne.

Så selv om kjerneoppgavene og hovedmålene er både enkle og stabile, har endringer i omgivelsene, forventninger fra brukerne og den teknologiske utviklingen ført til at Arkivverket virksomhet har blitt mye mer kompleks og organisasjonen må derfor tilpasses dette. Hvilke virkemidler som skal brukes og vektlegges, og samspillet mellom disse, er det ikke enighet om. Det er heller ikke enighet om hvordan de ulike rollene skal vektlegges og utføres. Det betyr at det er behov for omstilling, men det er uenighet om hvor omfattende denne må være, og også om det er Riksarkivet/Arkivverket selv som skal ta dette initiativet eller om det er departementets ansvar.

5.3 Både utålmodighet og frykt for omstilling

Omstilling betyr ulik vektlegging av innsatsområder, omprioritering av ressurser, endring av arbeidsformer og endring av organisasjonsstruktur og posisjoner. Dette medfører at de som arbeider i virksomheten, vil berøres i større eller mindre grad, men alle vil merke det. Det skaper derfor uro og til dels frykt. Men også dårlig tilpasning til krav fra omgivelsene og interne behov, kan skape uro fordi det oppstår en utålmodighet i organisasjonen og frykt for at den ikke skal tilpasse seg den nye tid. Dette har kommet tydelig til uttrykk i Riksarkivet og ikke minst blant noen av statsarkivarene.

Riksarkivet og Arkivverket som sådan har en sammensatt kultur. Mange har arbeidet i virksomheten lenge, har begrenset erfaring fra andre virksomheter og er rekruttert fra samme fagmiljø (historie).

Det er rekruttert inn en del med annen faglig bakgrunn; arkivfag og arkiverfaring, bibliotekarer, flere med teknologisk utdanning og medarbeidere med økonomisk-administrativ kompetanse. En del av disse har erfaring fra flere andre virksomheter og også fra omstillingssituasjoner.

I visse deler av miljøet er det en utålmodighet og dels bekymring for at Arkivverket skal komme i "bakleksa" hvis en ikke får tatt skikkelig tak i utfordringene og snudd virksomheten slik at de kan møtes. I andre deler av miljøet ønsker en å bevare (og helst oppgradere) de tradisjonelle arbeidsområdene som er nært knyttet til de mange skatter i magasinene. Det er en viss frykt for at tilpasning til den nye tid skal ødelegge det som har vært verdifullt, både når det gjelder arbeidsformer og arbeidsfelt i Riksarkivet.

Utålmodigheten følger ikke profesjonene. Flere historikere er vel så bekymret som teknologene, men teknologene og andre faggrupper er ikke så tradisjonsbundet som noen av historikerne.

5.4 Behov for å endre organiseringen for bedre tilpasning til nye krav

5.4.1 Mer vektlegging på den formelle organisasjonsstrukturen

Riksarkivet og så vel som Arkivverket har både en formell organisasjonsstruktur og en uformell struktur. Den uformelle strukturen er sterkere enn i mange tilsvarende forvaltningsorganer. Det betyr at det kan være uklart ansvar på en del områder, svake virkemidler for å få gjennomført beslutninger og til dels også liten vilje til å rette seg etter det som er bestemt. Det kan også bety at en tar for gitt at det som er bestemt er forstått.

Det kan være flere årsaker til dette.

En viktig årsak er at virksomheten har lange tradisjoner og har vært relativt stabil både med hensyn til oppgaver, og ikke minst i forhold til at ledere har sittet lenge i sine posisjoner. Mange medarbeidere har også vært ansatt lenge. Homogeniteten i rekruttering er også en viktig årsak. Mange kjenner hverandre fra studietiden, og det er tette sosiale og til dels også familiære bånd mellom mange ansatte. På denne måten bygges en sterk kultur med mange uskrevede regler og normer. Det er mindre nødvendig å formalisere skriftlig ansvar og fullmakter for ledere og medarbeidere. En "vet" hva som gjelder, hvordan beslutningsprosesser går eller skal gå, hvilke saker som skal bringes til hvem, hvem som skal ha informasjon osv. Det antas også at det som er besluttet, blir fanget opp, er klart og blir forstått. En vet også hvem som har best kompetanse/kunnskap om hva, og går direkte dit eller bringer denne kompetansen inn i utvalg, råd og prosjekter.

En annen årsak er den type virksomhet Arkivverket og spesielt Riksarkivet er. Det er blitt en sammensatt virksomhet med mange ulike typer oppgaver og roller. Noen av disse er mer knyttet til akademisk virksomhet, og arbeidsformen har karakter av det en har i kunnskapsorganisasjoner. Viktige kjennetegn er blant annet å hegne om faglig frihet, mulighet for å kunne arbeide selvstendig, være medlem i faglige nettverk. Andre oppgaver og roller som myndighetsutøvelse ved behandling av søknader om innsyn og også deler av tilsynsutøvelsen, må ivaretas i en formell struktur. Her må lov og forskrifter

følges, det er saksbehandlingsregler og vedtaksprosedyrer. Utvikling av fagsystemer og standarder må også tuftes på regelverk og være i samsvar med verdier for god forvaltningsskikk. Organisasjonsformen vil ha mer karakter av et fagbyråkrati, men med islett av prosjektarbeidsformen for utviklingsarbeidet. Andre oppgaver, f.eks utvikling av informasjon og utstillinger, er tjent med kreative prosesser og vil kreve tverrfaglig samarbeid og prosjektorganisering. Prosjektene må imidlertid være godt forankret i linjeorganisasjonen og formaliseres.

Det er ut fra vår kartlegging opplagt behov for å bli mer ryddig og få utviklet en formell organisasjonsstruktur med ansvarliggjøring av ledere på ulike områder og nivåer. Utfordringen blir å kunne balansere mellom behovet for å formalisere styring og ledelse og behovet for å slippe til kreativitet og selvstendighet i utførelsen av oppgaver der dette er nødvendig. Dette utdypes i kapittel 5.5.4.

5.4.2 Effektivitet og samordning i "produksjonslinjen"

Hovedmålene i Strategiplanen 2006-2010 og forslaget til ny organisasjonsstruktur fra Riksarkivaren, er basert på funksjonsorganisering. Funksjonene inngår i en linje fra arkivdanning via depotfunksjoner og tilgjengeliggjøring til tjenester rettet mot publikum.

Enhetene som inngår i linjen, må ha et klart ansvar for et sett av oppgaver som skal gjennomføres, men vil være avhengig av andre enheter både som mottakere og leverandører av "produkter". Det er spesielt grenseflatene og eventuelle gråsoner som både kan skape kvalitetsproblemer, ineffektivitet og frustrasjon.

Vi slutter oss til Riksarkivarens kommentar at *"Den perfekte organisasjonsstruktur neppe finnes. Enhver måte å organisere arbeidet på, skaper skiller der det reelt sett er sammenheng"*. Det er avhengigheter mellom enheter, og en må finne mekanismer for samordning som kan ivareta dette. Det er derfor av vesentlig betydning å analysere hvilken type avhengighet som foreligger mellom oppgavene når en skal vurdere samordningsbehov, og hvordan disse bør løses i en gitt situasjon. Det bør foretas en vurdering av bl.a. spørsmål som

- Hvilke typer avhengigheter og grenseflater som finnes mellom enhetene
- Hva som særpreger oppgavene på definerte samordningsområder, og hvordan disse best kan ivaretas
- Hvilken type avhengighet som er dominerende og særpreger relasjonen totalt sett

Nedenfor har vi utdypet dette og baserer oss på relevant organisasjonsteori om temaet. Først beskrives kjennetegn ved hver type avhengighet, for dernest å vurdere Riksarkivets/Arkivverkets oppgaver i lys av dette.

Om ulike samordningsbehov basert på tre typer avhengighet

Det er vanlig⁸ å regne med tre typer avhengighet som innebærer ulike grader av samordningsbehov og krever ulike samordningsmekanismer:

1. Avhengighet av felles ressurser, kompetanse eller materiell på bakgrunn av felles mål
2. Sekvensiell avhengighet, hvor oppgaver må løses i en bestemt rekkefølge
3. Innbyrdes eller gjensidig avhengighet

Som regel vil alle typer avhengighet være til stede samtidig, både innen den enkelte enhet/institusjon og mellom disse, men noen vil være mer fremtredende eller dominerende enn de andre. Ved valg av organiseringsmodell og koordineringstiltak vil det være vesentlig å ha en god analyse av dette.

1. Felles mål og avhengighet av felles ressurser

Ved denne typen avhengighet inngår avdelinger eller virksomheter i en felles overordnet struktur, og deler overordnede mål og ofte felles infrastruktur, men oppgavene er spesialisert og løses best uten direkte medvirkning fra andre. Det felles resultatet er summen av enkeltbidrag fra de ulike enhetene. Behovet for løpende samordning og kommunikasjon er lite. Ledelsens oppgave vil hovedsaklig være å stimulere til individuell og selvstendig innsats, planlegge og holde oversikt. Kontakten med de underordede enhetene skjer oftere en til en enn med alle samlet. Samordning kan i det vesentlige skje gjennom *standardisering* av f.eks regelverk eller prosedyrer, eller gjennom felles planer og strategier og hierarkisk kontroll.

Det kan antas at det er denne typen avhengighet som preger forholdet mellom Riksarkivet og statsarkivene når det gjelder kontakten med arkivskaperne, tilsyn, avlevering, mottak, ordning osv. Samordningen foregår gjennom standardisering. En utfordring er imidlertid at det blir hevdet at standardene ikke er godt nok utviklet, og at de heller ikke alltid følges. Om de kan og skal følges, er det også stilt spørsmål ved fra noen statsarkivarer. Disse mener at det må være situasjonsbestemt og også avhengig av om en har mulighet for å kunne bistå og gi noe mer service.

Det er imidlertid ikke nok å samordne gjennom standardisering i Arkivverket og slett ikke i Riksarkivet. Det er nødvendig, men ikke tilstrekkelig å kunne ha felles mål, planer og strategier, fordele ressurser til de enkelte enhetene og følge opp gjennom kontroll. Disse samordningsvirkemidlene bør også utvikles videre. Ikke minst bør det som tidligere nevnt, bli en tettere kobling mellom målene i strategien og resultatrapporteringen. Det bør også bli klarere hvor langt virksomheten har kommet når det gjelder måloppfyllelse, og det bør være avviksrapportering.

2. Sekvensiell avhengighet

Dette er en sterkere form for avhengighet fordi enhetene er avhengige av å få input fra hverandre. Aktiviteter og deloppgaver må utføres i en bestemt rekkefølge for at sluttresultatet skal bli bra. Selv om de ulike leddene i

⁸ Se bl.a Thompson, 1967

arbeidsprosessene er avhengig av andres bidrag, kan arbeidet likevel utføres på relativt selvstendig grunnlag innen fastsatte rammer. Det er lite behov for løpende dialog mellom de ulike enhetene, og samordning kan også i dette tilfelle i stor grad ivaretas gjennom *overordnet planlegging* som fastsetter aktiviteter og tidsrammer, og gjennom gjensidig informasjonsutveksling. Dersom samordningen svikter, kan det medføre store problemer, ikke minst i forhold til felles brukere, ved at det oppstår flaskehalser, tiltak som overlapper eller spriker, eller at brukerne får ulik behandling og krav.

Det er en stor grad av sekvensiell avhengighet mellom mange av enhetene i Riksarkivet. Med stadig større behov for spesialisering er avhengigheten mellom enheter blitt sterkere. Det enkelte statsarkiv har så vidt vi har forstått, et større innslag av generalister som gjør alle oppgavene. Men også her er det opprettet spesialiststillinger for bl.a. Elark og konservering.

3. Innbyrdes avhengighet

Den sterkeste formen for avhengighet foreligger når to eller flere enheter er gjensidig eller innbyrdes avhengig av hverandre i selve oppgaveløsningen. Dette medfører samordningsbehov av en mer kompleks og krevende art. Oppgavene må løses i felleskap, ofte i et nært og komplisert samspill både mellom medarbeidere og overordnet ledelse.

Behovet for løpende samordning og kommunikasjon er stort, men kan ofte ikke løses ved forhåndsbestemte prosedyrer. Det er behov for gjensidig utveksling av ideer, resonnementer og kunnskap underveis i arbeidsprosessene, og det er ikke alltid mulig og forutse når tett dialog blir mest påkrevd. Et vellykket resultat vil avhenge av god kommunikasjon og samarbeidsrelasjoner og alle parter løpende tilpasningsdyktighet. En hovedutfordring for ledelsen blir særlig å sørge for god tilrettelegging for *gjensidig tilpasning*, som her blir den viktigste samordningsmekanismen. Strukturelle tiltak som prosjektarbeid eller sammenslåing vil være mest aktuelt i forhold til denne typen samordningsbehov. Et godt eksempel på denne type avhengighet er utviklingsoppgaver eller nyskapende aktivitet, som innebærer liten grad av forutsigbarhet og krever sammensatt kompetanse.

Denne typen samordningsbehov kan vanskeligere ivaretas ved standardisering, planer eller hierarkisk kontroll. Samordning gjennom gjensidig tilpasning forutsetter *aktiv medvirkning* fra de involverte enhetene og medarbeidere på grunnplanet. Dels vil overordnet myndighet ha begrenset kapasitet, kompetanse og innsyn til å identifisere hvilke behov for samordning eller direkte samarbeid som foreligger. Dels vil den ha mer begrensede muligheter til å følge opp og kontrollere at reell samhandling faktisk finner sted. *Denne typen samordningsbehov er derfor i høy grad avhengig av lokal godvilje, initiativ nedenfra og selvkontroll.*

Vi mener at en del av formidlingsarbeidet, spesielt utvikling av utstillinger og arrangementer er eksempel på denne type avhengighet. Oppgavene bør løses i fellesskap mellom en fagavdeling (Yngre avdeling, Eldre avdeling og Privatakdivdelingen) og Publikumsavdelingen og AKK. Det kan være andre enheter som også er viktige bidragsytere. Som vi ser, er dette vanskelig å

samordne, og det er nødvendig at samarbeidspartene legger godviljen til. Det er neppe mulig å lage uttømmende og hensiktsmessige regler for samarbeidet. Men det er viktig, og det må baseres på en respekt og forståelse for hverandres kunnskap og ferdigheter.

Også i grensesnittet mellom de ulike funksjonene i produksjonslinjen vil det forekomme oppgaver preget av gjensidig avhengighet som må løses i samarbeid. Dette gjelder for eksempel mellom Tilsynsavdelingen og Elark i forbindelse med uttrekk av data som senere skal testes.

Det er også en god del av det faglige utviklingsarbeidet i Arkivverket som faller inn under denne kategorien, spesielt innsatsen i de mange utvalg, råd og større prosjekter. Det er en rekke forhold som bør forbedres når det gjelder organiseringen av utvalg og prosjekter. Dette drøftes videre i kapittel 5.5.3.

5.4.3 Vurdering av forslaget til ny organisasjonsstruktur i Riksarkivet

Riksarkivet har lagt seg på en oppgavebasert /funksjonsbasert organisasjonsstruktur. Ut fra oppgavene og den sekvensielle avhengigheten som er mellom flere av enhetene og oppgavene, er det hensiktsmessig. I forslaget til organisasjonsstruktur blir dette organisasjonsprinsippet ytterligere rendyrket. Det er et ønske å få en organisasjonsstruktur som gir bedre sammenheng mellom enheter og deres oppgaver. Et spørsmål er imidlertid om de enhetene som har størst sekvensiell avhengighet, har fått en hensiktsmessig plassering i den foreslåtte organisasjonsstrukturen. Det erkjennes at det ikke er mulig å få en perfekt organisasjon, men en bør forsøke å få færre gråsoner. Der det ikke er mulig å skape en klar ansvars- og arbeidsdeling, må det benyttes andre mekanismer for å få til god samhandling over grensene.

Antall fagavdelinger (storavdelinger/fagområder)er foreslått øket fra to til tre. Det betyr at topplergruppen blir større. Det betyr også at den enkelte avdelingsdirektørs ansvarsområde blir noe mindre og antall enheter stort sett færre, noe som gjør kontrollspennet mindre. Dette bør ha betydning for ledernes muligheter til å utøve en mer aktiv ledelse og følge opp virksomheten i avdelingen.

Flere av elementene i den nye organisasjonsstrukturen virker hensiktsmessige for å få til bedre styring og samhandling. Vi opplever heller ikke at det er stor motstand mot enkelte av forslagene. Noe av motstanden kan også tilskrives misnøye med andre organisasjonsmessige forhold enn selve organisasjonsstrukturen. Men det er også argumenter mot noen av forslagene som bør vurderes nøye.

Det er noen områder og oppgaver som faller noe utenfor ”produksjonslinjen”. Kjeldeskriftsavdelingen er et eksempel. Det er vanskelig å se om det er noen sterkere gjensidig avhengighet mellom denne enheten og de andre i Storavdeling 1 (Publikumstjenester) enn det kan være til Depot. Det som gjenstår da er et spørsmål om størrelse på ansvarsområdet, og den faglige interessen for å ha denne avdelingen innenfor det ene eller andre ansvarsområdet.

Privatarkivavdelingen vil nok selv mene at de ikke hører hjemme i den store "produksjonslinjen". De har ikke de samme juridiske virkemidlene og må løse sine oppgaver med andre virkemidler for å få inn arkiver. Men også disse er avhengige av kompetanse fra andre, f.eks. Elark. I depotarbeidet er de mer på lik linje med de andre arkivene. Det viktigste spørsmålet er om de skal være mer integrert i strukturen eller om de som nå skal være direkte underlagt Riksarkivaren. Argumenter for er god profilering av dette satsingsområdet, samt at lederens posisjon anses å være viktig i møte med ledere i næringslivet. Disse argumentene er muligens viktige, men ikke av avgjørende betydning for å skape resultater. Nok ressurser, synlighet i "markedet", et godt omdømme og å få skapt interesse og begeistring for det privatarkivavdelingen gjør, vil vi tro er vel så viktig. Posisjon og lønn for leder er for øvrig ikke lenger en følge av organisatorisk plassering av enheten denne leder. Riksarkivarens og resten av ledergruppens oppmerksomhet og prioritering av området, er svært viktig. Men dette må kunne sikres på andre måter enn at alle prioriterte områder skal ha sin leder i toppledergruppen.

En utskilling av depotoppgavene i Privatarkivavdelingen, vil derimot splitte et godt team.

Det er forslag om å flytte Avdeling for konservering og konvertering (AKK) til depotfunksjoner. Konvertering som fag (teknologi og metoder) henger nært sammen med andre enheter i Depot, men produktene er rettet mot publikum. Konservering arbeider med alle typer papirmateriale, foto, samlinger etc. Spørsmålet er hvilken plassering som vil bidra å styrke det som anses som svakheter i dag. En tilhørighet til Depot vil kunne styrke den faglige utviklingen spesielt for konvertering. Dette bør ikke være til hinder for tett samarbeid med enhetene i Publikumstjenestene.

Flyttingen av tilbringertjenesten fra Publikumsavdelingen til Depot (sammenslått med SMS) er et annet spørsmål som det er uenighet om. SMS er en svært liten enhet, men som anses å ha en svært viktig funksjon for hele Riksarkivet med å holde styr på magasinene. Det er en sterk sekvensiell avhengighet mellom SMS og Tilbringertjenesten som tar i mot bestillinger, henter og leverer materiale i magasinene. Kvalitetssikring er viktig. Begge enheter er i dag sårbare. Det er gode argumenter for forslaget om sammenslåing.

Forslaget til ny organisering har som hovedhensikt å få bedre avgrensning og gi mindre gråsoner. De viktigste gråsonene er mellom Elark, Tilsynsavdelingen og Yngre avdeling. Det er stort behov for samordning mellom disse avdelingene, men også behov for å legge et bedre grunnlag for at Tilsynsavdelingen skal kunne bli mer selvhjulpent og for å utvikle tilsynspolicy, tilsynsstrategi, tilsynsopplæring etc. Tilsynsarbeidet innebærer ikke minst å få styrket kompetansen både i Arkivverket og blant arkivskaperne. Vi tror at en plassering under et eget funksjonsområde med færre avdelinger kan gi økt oppmerksomhet og sikre bedre oppfølging. Dette kan også styrke samarbeidet med kommunetilsyn, regelverksutvikling, veiledning og tolkning og opplæring som er i Utredning og utdanning.

Når det gjelder grenseflaten mellom Yngre avdeling og Tilsynsavdelingen er det spesielt forslaget om å overføre ansvaret for å forberede og inngå avtaler om avlevering fra Yngre avdeling til Tilsynsavdelingen, som er vanskelig. Det er forståelig at Yngre avdeling ikke vil klare å se helheten og få sitt arbeid vanskeliggjort dersom de ikke har tilstrekkelig kontakt med arkivskaperne. Det er også en sterk avhengighet mellom Yngre avdeling og Tilsynsavdelingen når det gjelder å utnytte kunnskapen om arkivskaperne og tidligere avleveringer. Så lenge det er papirbaserte arkiver, vil det være nødvendig å opprettholde en god kunnskap som kan deles gjennom et tett samarbeid mellom avdelingene. Dette må løses gjennom samarbeidsformer, men en bør også kritisk vurdere om arbeidet rundt forberedelse og avtaler om avlevering bør bli liggende i Yngre avdeling i hvert fall en periode framover, mens Tilsynsavdelingen bygger seg opp. Det er også viktig at det er oppgaver som krever samarbeid for å kunne utnytte den kompetansen som er i Yngre avdeling nå. Mange vil gå av med pensjon i løpet av de neste fem til ti årene.

Det er også en gråsone knyttet til formidling i betydning fysiske og virtuelle utstillinger, Arkivenes dag, månedens dokument etc. Uenighet og frustrasjon i samarbeidet må håndteres særskilt og kan ikke bli løst med nytt forslag til organisasjonsstruktur.

Publikumsavdeling har et hovedansvar for denne form for formidling, i tillegg til saksbehandlingen som tar mye ressurser, og som er stadig økende. Et spørsmål som ikke den nye organisasjonsstrukturen tar opp, er om formidling bør ligge sammen med saksbehandlingsoppgavene. Publikumsavdelingen er stor. Formidling er et spesialistområde i sterk utvikling og det er krevende å følge med faglig ikke minst når det gjelder nettbaserte formidlingsformer. Formidling er også et satsingsområde i Arkivverket. Statsarkivene har også formidlingsoppgaver, men opplyser at de i dag har liten kontakt med Publikumsavdelingen. Det kan trenge en veiledning og støtte overfor disse. Det bør vurderes om det kan være hensiktsmessig å etablere en egen enhet for formidling, og at Publikumsavdelingen dermed deles.

I vurderingen av nåværende organisasjonsstruktur og forslaget til ny, vil vi understreke at det ikke er organisasjonskartets form og design som er fullt ut bestemmende for graden av måloppnåelse og resultater. Alt vil ikke passe inn. Uansett organisasjonsmodell vil det måtte brukes ulike virkemidler for både å få utført prioriterte oppgaver, utnytte kompetanse, utstyr og systemer i hele organisasjonen og få samordnet det som må samordnes. Organisasjonsmodellen kan være en nødvendig forutsetning, men er slett ikke tilstrekkelig.

5.5 Styrking av ledelsesfunksjonen

Endring i organisasjonsstrukturen skal bidra til at det blir et klarere ansvar for toppledergruppen og den enkelte leder i Riksarkivet. En endring av organisasjonsstrukturen er ikke tilstrekkelig for å få dette til. Kartleggingen viser at det er vel så viktig å få klargjort og styrket ledernes ansvar og ikke minst utøvelsen av ledelse. Dette gjelder både avdelingsdirektørene og lederne for enhetene.

5.5.1 Lederes ansvar for oppgavegjennomføring og resultater på sine ansvarsområder

Riksarkivaren er leder for hele Arkivverket og leder for Riksarkivet. Dette kan føre til problemer når det gjelder behandling av saker og spesielt klagebehandling som vil kreve to-trinns behandling. Men vi har forstått at dette håndteres, og at departementet blir klageinstans dersom Riksarkivaren er den ansvarlige for førsteinstans behandling. Vi kan derfor ikke se at det er noen problemer forbundet med at Riksarkivaren både er leder for Arkivverket med Riksarkivet som den sentrale institusjonen eller sagt på en annen måte - Riksarkivet med ytre etat.

Riksarkivaren har et stort ansvarsområde som etatsleder. Det er derfor nødvendig å sikre at den enkelte avdelingsdirektør og statsarkivar får et klart ansvar for å følge opp sine områder og enheter (institusjoner). Det er behov for å formalisere dette klarere med skriftlige fullmakter. Disponeringsskrivene bør også bli tydeligere og tilpasset hver avdeling og statsarkiv. I dag er de så vidt vi vet, like og gjentar det som står i tildelingsbrevet fra departementet. Disposisjonsbrevet som følger budsjettildelingen, bør fungere som en avtale mellom toppleder og lederne for underliggende enheter. Denne må følges opp gjennom rapportering og medarbeidersamtale mellom toppleder og leder på neste nivå (avdelingsdirektører og statsarkivarer).

Vi har også observert at lederne for avdelinger og enheter har uklart ansvar, og at det ikke er noe systematikk i om de har budsjettansvar. Noen får tildelt midler, og andre får det ikke. Det påstås at det heller ikke har vært satt opp budsjett for større prosjekter, f.eks utstillinger eller andre utviklingsprosjekter. Dette bidrar lite til ansvarliggjøring av ledere.

Avdelingslederne må få klare forventninger om hva de skal oppnå i løpet av året, og det må følges opp av avdelingsdirektøren. Skal avdelingslederen kunne ta ansvar, må han/hun også få klare fullmakter, rammer og handlingsrom. Detaljert kontroll og styring vil virke demotiverende. Likeledes må det vært klart at avdelingslederne har personalansvar for sine medarbeidere, og det må tydeliggjøres hva dette ansvaret omfatter.

Det har ikke vært noen tradisjon med nestledere for avdelingsdirektørene i Riksarkivet. Lederoppgaven har vært knyttet til person og i liten grad til funksjon. Det betyr at når avdelingsdirektøren er borte eller opptatt med andre oppgaver i lengre periode, er storavdelingen i praksis uten ledelse.

5.5.2 Å trekke i lag

Gjennom kartleggingen har det kommet fram at det er vanskelig å få lojalitet til planer og beslutninger. Avdelinger trekker i ulike retninger, og den enkelte har fokus på og hegner om sine områder. Dette gjelder medarbeidere så vel som ledere. Lojaliteten har i hovedsak vært rettet mot avdelingen/enheten, mens storavdelingene har hatt mindre betydning. Det har også i varierende grad vært gjort forsøk på å få bygget et ledelsesteam innenfor storavdelingen.

Avdelingsledermøter for hele Riksarkivet har vært oppfattet å være mer informasjonsmøter og et forum for innspill og lufting av saker enn et ledermøte.

Dette bør det gjøres noe med, og det må skapes et bedre samhold og samarbeid i storavdelingene /på ansvarsområdene. Den nye organisasjonsstrukturen burde legge enda bedre til rette for felles fag- og utviklingsområder som avdelingen kan samles om. Avdelingsdirektøren og lederne for avdelingene/enhetene må trekke sammen og bygge et lederteam. Hver av lederne må sørge for at deres avdeling/enhet blir trukket med i planlegging, utvikling og oppgaveløsning over enhetsgrensene.

Riksarkivaren og avdelingsdirektørene og andre ledere som vil utgjøre toppledelsen i Riksarkivet, må også utvikle ledermøtet (stabsmøtet) slik at det blir et kollegium som tar ansvar. Dette er nødvendig selv om det er Riksarkivaren som er ansvarlig for beslutninger og som formelt må beslutte.

5.5.3 Prosjektorganisering og ledelse

En intensjon er at en klarere fordeling av ansvar i organisasjonen skal gi færre gråsoner som igjen skal føre til at behovet for tverrfaglige prosjekter, utvalg og råd skal bli færre. Vi er ikke sikker på om behovet for å utrede felles problemstillinger vil avta. Denne antagelsen er vel så mye basert på trenden i ulike virksomheter som vår kjennskap til Arkivverket.

Det er imidlertid avgjørende at prosjektene blir sammensatt og organisert på en hensiktsmessig måte. En bør tenke kritisk igjennom behovet for å bruke ledere, spesielt avdelingsdirektører og riksarkivar, i prosjekter og utvalg. Denne type virksomhet ligger utenfor linjen.

Lederne er nå karakterisert som superutredere. De må i sterkere grad ta ansvar for lederrollen. De må også utforme bestillingen i et godt mandat, organisere prosjektet og ta imot resultatet – råd og forslag til løsninger. Disse skal drøftes og det må fattes vedtak. En blanding av roller kan være vanskelig.

Opplæring i prosjektorganisering og prosjektledelse er viktig, men det bør også utarbeides en prosjekthåndbok som nedfeller hvordan dette skal gjøres i Riksarkivet.

5.5.4 Beslutningsprosessene må bli klarere og mer effektive

Klargjøring av lederes ansvar vil forbedre beslutningsprosessene. Dersom ikke så skjer, er ikke ansvaret og kommunikasjonen god nok.

I kartleggingen kom det fram at Riksarkivet og Arkivverket har et stykke vei å gå for å få bedre effektivitet i beslutningsprosessene. Det gjaldt spesielt problemet å få landet resultater fra prosjekter, utvalgsarbeid og forslag fra råd, men også på saker fra enkeltmedarbeidere. I noen tilfeller mener ledelsen at det er tatt en beslutning som er klar nok. Så lenge denne beslutningen ikke gir seg utslag i ny praksis eller nye aktiviteter, kan ikke organisasjonen ha oppfattet beslutningen eller hvordan denne skal implementeres i virksomheten.

5.6 Organisering av etatsfunksjonene i Arkivverket

5.6.1 Fra mange institusjoner til en etat – mye gjennomført, nye utfordringer

Arkivverket har utviklet seg fra å bestå av mange enkeltinstitusjoner til å bli én etat. Sentralisering av funksjoner og felles ordninger og systemer på administrasjons-, økonomi- og personalområdet, har medvirket til dette. Det er nå ett budsjett, felles regnskapsførsel, felles lønssystem og tilsettingsutvalg, felles arkivsystem, e-post system og intranett. Innføring av dette har ikke vært smertefritt, men fungerer bedre nå.

Det er også utviklet felles fagsystem – Asta, og en rekke felles utrednings- og utviklingsprosjekter for å få innført felles standarder og praksis i etaten eller felles innsats på noen områder. Fellesbetegnelser på dette er etatsoppgaver, etatsfellesoppgaver eller etatsfunksjoner. Det er mulig at det er en felles forståelse av hva disse betegnelse omfatter, men vi tror det kan være behov for å sikre at begrepene brukes mer entydig og ikke fører til misforståelser.

Tilnærmingmåten for utviklingsarbeidet synes å være at dette utføres i utvalg eller prosjekter med deltakelse fra både statsarkivene (med enkelte statsarkivarer) og ledere eller medarbeidere fra Riksarkivet.

Det er en gjennomgående oppfatning at etaten har en utfordring når det gjelder å få utviklet gode standarder som følges i praksis og bedre koordinering av de oppgavene og funksjonene som må gjøres relativt likt. Det er noe uenighet om hva dette må omfatte og hva som må være opp til statsarkivarens eget skjønn. Vi mener imidlertid at uenigheten ikke er større enn at etaten kan få en felles forståelse av hva som må omfattes av lik praksis og som må koordineres.

Lokalisering av ansvaret for etatsoppgaver (nasjonale oppgaver) inkludert koordinering er et annet spørsmål. Halvparten av Arkivverkets ansatte er i statsarkivene. Det er sterke forventninger til at disse ressursene og eventuell spesialkompetanse skal utnyttes bedre. Dette er et tema som ikke er særegent for Arkivverket, men for mange andre etater. Det vil være hensiktsmessig å vurdere disse problemstillingene særskilt i lys av de erfaringer som andre statlige etater har gjort.

En stor utfordring er hvordan endringer i statlige etaters organisering generelt og spesielt av arkivfunksjonene, vil påvirke statsarkivenes ansvar og oppgaveløsning. Likeledes hvordan ny regionalisering vil påvirke forholdet mellom stat og kommune og dermed fordelingen mellom disse arkivområdene. Dette er utfordringer som må tas opp og løses på etatsnivå.

5.6.2 Etatsorganiseringen må formaliseres

Etatsledermøtet og andre kommunikasjonsformer fungerer ikke godt nok og legger for lite til rette for at statsarkivarene og ledergruppen i Riksarkivet på en systematisk måte kan komme fram til omforente forslag til løsninger. Det er nødvendig å få etablert en møteplass der policyspørsmål, prinsipielle saker, enkeltsaker i forhold til det overordnede styringssystemet og etatsfunksjonene blir drøftet.

Etatsledermøtet fungerer nå mer som en møteplass for lufting av synspunkter, nettverksbygging og informasjonsutveksling. Det er for stort til å fungere som et reelt ledermøte. Det er ikke tvil om at Riksarkivaren skal ha det siste ord og beslutte, men deltakerne må ha tillit til at deres synspunkter blir tatt med i beslutningsgrunnlaget. Leder møtet må også ha en form som inviterer til konstruktiv dialog og åpenhet. Synspunkter må kunne brynes mot hverandre. Gjennom dette kan en bidra til å bygge etaten.

Det må også være klart at når beslutninger er tatt etter en slik drøfting, skal de følges.

Vi mener det er nødvendig å etablere to lederfora: ett for toppledelsen i Riksarkivet som møtes ca hver uke, og ett for etaten med alle statsarkivarene og avdelingsdirektørene i Riksarkivet. En bør vurdere behovet for å ha med andre medlemmer av lederforumet i Riksarkivet. Det er mange, men det avgjørende vil være at alle har en felles forventning til og formening om formålet med etatsledermøtet. Det må settes opp en klar dagsorden der også deltakerne blir gitt mulighet for å komme med innspill, grundig forberedelse, god møteledelse, et klart referat osv. Etatsledermøtet vil kunne arrangeres seks til syv ganger i året. Med om lag halvparten så mange deltakere vil tidsforbruket ikke bli vesentlig større, men reiseomkostningene vil øke.

Det må være klart hvilke typer saker som skal behandles henholdsvis på Riksarkivets ledermøte og etatsledermøte i Arkivverket. Rekkefølgen er også viktig dvs hva som behandles først på henholdsvis Riksarkivets ledermøte og etatsledermøtet. Skal etatsledermøtet komme med sine innspill før dette behandles på Riksarkivets ledermøte og Riksarkivaren treffer sin beslutning? Eller skal Riksarkivets ledermøte behandle dette først før etatsledermøtet tar en runde nummer 2 og Riksarkivaren beslutter?

Kontakten og kommunikasjonen mellom Riksarkivet og statsarkivarene bør også utvikles slik at det blir et klart skille mellom formell styring og uformell kontakt. Den formelle styringen er i dialogen mellom Riksarkivaren og statsarkivarene. Denne omfatter disponeringsskrivet med krav til oppgaveutførelse og resultater, rapportering av oppnådde resultater og avvik, medarbeidersamtalene som tar opp gjensidige forventninger, utfordringer, tiltak og forutsetninger for å oppnå det som forventes.

Riksarkivaren kan også delegere til avdelingsdirektører oppfølging av etatsoppgaver innenfor deres ansvarsområde, men dette må drøftes på etatsledermøtet, og det må være klart hva avdelingsdirektørenes fullmakter er i forhold til statsarkivarene. Likeledes kan som nå ansvaret for å utvikle og koordinere etatsoppgaver/funksjoner være delegert til enkelte statsarkiver, men dette må også formaliseres.

Større grad av formalisering må ikke være til hinder for god og løpende kommunikasjon og samarbeid mellom Riksarkivets ulike avdelinger/enheter og statsarkivene og mellom statsarkivene. Klarere fullmakter og avklaring av hvem

som har ansvaret for hva, vil kunne gjøre den uformelle kontakten tryggere fordi den enkelte vet hvilke rammer en skal holde seg innenfor.

Kort sagt: Arkivverket må normaliseres som etat. Mye er gjort, men mer må og kan gjøres. Virkemidlene for å få dette til er å videreutvikle den formelle organiseringen der styring og samspill blir nedfelt i skriftlige avtaler/mandater slik at forventninger, rammene og handlingsrommet blir klart.

5.7 Personalpolitikk, kompetanseutvikling og kommunikasjon må få høyere prioritet

Oppdraget omfattet ikke problemstillinger rundt de mykere sidene av Riksarkivet/Arkivverket som personalpolitikk, kompetansesituasjonen og kommunikasjon. Men gjennom kartleggingen har dette vært tatt opp vel så mye som synspunkter på organisasjonsstrukturen. Ledelse har også vært et svært viktig tema. Dette er behandlet tidligere, og det henger nært sammen med organisasjonsstrukturen og problemstillingen om organisering av etatsfunksjonen.

Det er sterke synspunkter på at personalpolitikken ikke blir godt nok ivaretatt. Det etterlyses en personalsjef som kan avlaste avdelingsdirektøren for sekretariatet (administrasjonsavdelingen) og sikre at internt regelverk blir utviklet og fulgt, veileder etaten, sørge for at lederrekruttering og innplassering av medarbeidere skjer på en tillitvekkende måte, utvikle seniorpolitikk og andre tiltak for å sikre kompetanse. Det er viktig at personalsjefen ikke overtar, men bidrar til å sikre at ledere ivaretar sitt personalansvar.

Kompetanseutnyttning og -utvikling er et annet område som mange er opptatt av. Aldersprofilen tilsier at mange vil gå av de neste årene. Disse innehar en kompetanse som en må søke å få overført til yngre. Samtidig er det observert at respekten mellom ulike faggrupper ikke er så god som den burde være. Dette er en utfordring som Riksarkivet/Arkivverket må ta fatt i. Bedre kjennskap og forståelse for hverandres fag- og arbeidsområder, samt at enhetene er avhengige av hverandre og sammen utgjør den helhet som Riksarkivet og hele Arkivverket kan være stolt av. Bedre forståelse for helheten i strategien, hvordan de ulike enheter bidrar til oppfyllelse av målene, felles virksomhetsplan, synliggjøring av hva som er oppnådd i forhold til strategiplanen, hva som gjenstår og som må prioriteres når, er også virkemiddel for å få til dette.

Når det gjelder kommunikasjon, har vi tidligere nevnt at ledelsen må sikre at det som er vedtatt, er kjent og at det får innvirkning på praksis. Linjen er den viktigste informasjonskanalen, og ledere må kunne forklare og sikre at vedtak er forstått. De må også fange opp uklarheter, uenigheter og faglige bekymringer og sikre at disse blir kommunisert til den eller de som kan gjøre noe med saken. Fagorganisasjonene er viktig for å sikre reell medbestemmelse og for at ledelsen skal kunne drøfte ulike sider ved virksomheten med representanter for de ansatte. Men ansvaret for å informere må ikke legges på fagorganisasjonene. Det er heller ikke nok at informasjon legges på intranettet. Det må tas opp i avdelingen, forklares og diskuteres for å sikre at dette blir forstått og fulgt.

6 Statskonsults anbefalinger

Hovedformålet med gjennomgangen er at ”Riksarkivets organisasjon og organiseringen av felles etatsfunksjoner i Arkivverket skal være best mulig tilpasset de utfordringene som en står overfor når etatens strategiplan skal iverksettes og følges opp”.

Prosjektet har vært avgrenset til å skulle gi anbefalinger om

- Oppgavefordelingen mellom storavdelingene (ansvarsområdene)
- Avdelingsdirektørenes ansvar for oppgavegjennomføring og resultater på sine ansvarsområder og spesielt tydeliggjøring av avdelingsdirektørenes koordineringsansvar i Arkivverket (mellom Riksarkivet og statsarkivene samt Samisk arkiv)
- Avdelingsstrukturen, dvs oppgavefordelingen mellom enhetene (avdelinger og seksjoner) i storavdelingene (ansvarsområdene)
- Eventuell etablering av en toppledelse i Arkivverket og utformingen av denne.

Vi har som vist i de forrige kapitlene, tatt opp flere problemstillinger enn disse. Årsaken er at mye av informasjonen og synspunkter som kom fram gjennom kartleggingen, vektla andre temaer sterkere enn de som dreide seg om Riksarkivets organisasjon og etatsfunksjonene. Mange mente også at problemene ikke dreide seg om organisasjonsstrukturen, men andre forhold.

Dette kunne det vært tatt høyde for når prosjektet ble organisert og avgrenset. Det hadde vært mer hensiktmessig med en total gjennomgang og at metodene var bedre tilpasset dette. På den annen side ville det sikkert også da ha kommet opp temaer som bør underkastes en grundigere kartlegging og vurdering.

I kapittel 5 har vi vurdert og drøftet resultatene og også presentert synspunkter på hva som bør gjøres. Nedenfor vil vi samle anbefalingene.

Bedre sammenheng mellom strategien, virksomhetsplan, rapportering inkludert avviksrapporing

Virksomhetsplanen er en operasjonalisering av de krav departementet har satt i tildelingsbrevet for året. Strategiplanen angir hva som skal oppnås over en femårs periode. Virksomhetsplanen må derfor vise hva Arkivverket vil prioritere i forhold til de strategiske målene i året som kommer. Men en må også vite hva som hittil er oppnådd. Det bør derfor utarbeides en statusrapport som viser hvor langt en er kommet i å oppfylle strategimålene i strategiplanen.

Det bør også rapporteres i forhold til strategiplanen, i hvert fall internt. Hva og hvor mye av dette som skal til departementet, må vurderes i forhold til de resultatkrav som er satt opp i tildelingsbrevet/budsjettproposisjonen. Virksomhetsplanarbeidet i avdelingene og for hele Riksarkivet bør legges opp slik at enhetene engasjeres i sterkere grad. Dette kan medvirke til en større forståelse og kjennskap til andre enheters ansvars- og arbeidsområde.

Klarlegge og prioritere Arkivverkets ulike roller

I virksomhetsidé og i presentasjon av Riksarkivet og statsarkivene fremkommer det mange ulike roller for Arkivverket. Vi stiller spørsmål om hvor klare disse ulike rollene er for de ansatte, hvordan de står i forhold til hverandre og om noen skal prioriteres framfor andre. En eventuell klarlegging må knyttes til strategien og den løpende prioriteringen som må foretas for å få gjennomført målene i denne.

Forslaget til ny organisasjonsstruktur kan styrke oppgaveløsning som Riksarkivaren vil ha styrket og som er prioritert i strategien

Forslaget til ny organisasjonsstruktur kan bidra til å samle innsatsområder som bør ses i sammenheng og redusere noen gråsoner. Dette gjelder samlingen av SMS og Tilbringertjenesten. Det gjelder en tettere kobling mellom Tilsynsavdelingen og Utredning og utdanning og at AKK plasseres organisatorisk nærmere Elark, Asta og arbeidet i magasinene. Å skille Tilsynsavdelingen og Elark kan gi Elark mulighet til å konsentrere seg om sitt arbeid og utvikle samarbeidet med statsarkivene. Tilsynsavdelingen kan få mer oppmerksomhet og oppfølging ved å tilhøre en storavdeling med færre enheter.

Splitting av Privatarkivavdelingen anser vi som lite hensiktsmessig nå. Behovet for profilering av området og omdømme er viktig. Dette vil være vel så avhengig av ressurser og handlingsrom, som organisatorisk plassering og tittel på leder.

Overføring av oppgaver rundt avlevering fra Yngre avdeling til Tilsynsavdelingen bør vurderes kritisk. Samarbeidet mellom Yngre avdeling og Tilsynsavdelingen må uansett fortsette, utvikles og eventuelt formaliseres.

Etablering av en egen avdeling/enhet for formidling, bør vurderes. Dette innebærer en deling av Publikumsavdelingen. Samarbeidet om formidling mellom fagavdelingene og den eventuelt nye enheten bør da gås opp igjen.

Normalisere betegnelsene på enhetene

Storavdeling bør endre navn til avdeling. På de nåværende avdelingene kan en bruke enten seksjon eller underavdeling og nåværende seksjoner kan kalles enhet.

Flere avdelingsdirektører - mer fokus på ledelse og mer overkommelig kontrollspenn

Med ny struktur økes antall fagavdelinger (storavdelinger/områder) fra to til tre. Den enkelte avdelingsdirektørs ansvarsområde blir noe mindre og antall enheter stort sett færre, noe som gjør kontrollspennet mindre. Dette bør ha betydning for ledernes muligheter til å utøve en mer aktiv ledelse og følge opp virksomheten i avdelingen.

Behov for at ledere kan få og ta ansvar

Stor grad av uformell organisering tilsier at det er behov for å utvikle en mer formell organisasjonsstruktur. Flere av tiltakene nedenfor kan bidra til dette.

- Det er behov for å formalisere lederansvaret med skriftlige fullmakter.

-
- Disponeringsskrivene bør bli tydeligere og tilpasset hver avdeling og statsarkiv. Disposisjonsskrivet som følger budsjetttildelingen bør fungere som en avtale mellom toppleder og lederne for underliggende enheter. Dette må følges opp gjennom rapportering og medarbeidersamtale mellom toppleder og leder på neste nivå (avdelingsdirektører og statsarkivarer).
 - Lederne for underavdelingene (nåværende avdelinger, seksjoner) bør få budsjettansvar som dekker kompetanseutvikling, eventuelt behov for reiser, større prosjekter etc.
 - Lederne for underavdelingene (nåværende avdelinger, seksjoner) må få klare forventninger om hva de skal oppnå i løpet av året, og dette må følges opp av avdelingsdirektøren. De må også få klare fullmakter, rammer og et avklart handlingsrom. Detaljert kontroll og styring vil virke demotiverende.
 - Lederne for avdelinger må ha personalansvar for sine medarbeidere, og det må tydeliggjøres hva dette ansvaret omfatter.
 - Det bør vurderes om det skal innføres nestledere/fungering for avdelingsdirektørene. Alternativet er at det legges sterke restriksjoner på spesielt avdelingsdirektørers engasjement i oppgaver utenfor lederfunksjonen.

Lederteam og ledelse må utvikles

- Toppledergruppen bør gjennomgå sin rolle, ansvar, spilleregler, verdier etc. Det anbefales å bruke eksternt bistand til dette.
- Det må være en fast regel at avdelingsdirektør og lederne for enhetene i storavdelingen har faste ledermøter. Det må utvikles lederteam i storavdelingen.
- Det nåværende avdelingsledermøtet kan fortsette som en faglig møteplass for å øke kunnskapen om hverandres arbeidsområder, for øvrig brukes møter i enhetene (nåværende avdelinger) og allmøte.

Behovet for utrednings/rådgivningsutvalg utenfor linjen må vurderes og prosjektorganisering og prosjektledelse styrkes

- Det må vurderes kritisk hvilke oppgaver det er behov for å få løst utenfor linjen, og når dette må betraktes som en ordinær ledelsesoppgave
- Sammensetningen av utvalg/prosjekter og behovet for å bruke ledere, spesielt avdelingsdirektører i disse, må vurderes kritisk
- Opplæring i prosjektorganisering og prosjektledelse er viktig og bør styrkes
- Det bør utarbeides en prosjekthåndbok som nedfeller hvordan prosjektarbeidet skal organiseres og gjennomføres i Riksarkivet
- Resultater fra prosjekter, utvalgsarbeid og forslag fra råd må tas ned og ende i en beslutning som er klar, blir kjent og gir seg utslag i ny praksis

Personalpolitikk og kompetanseutvikling

- Det bør ansettes en personalsjef som får nødvendige myndighet
- Kompetansesituasjonen på lengre sikt bør vurderes slik at det kan settes inn nødvendige tiltak for å sikre rekruttering

-
- Kompetanseutviklingstiltak må gjennomføres, og ledere må følge opp de planer som er lagt for opplæring i etaten
 - En må søke å få igangsatt tiltak som kan sikre at kunnskaper hos de som vil forlate Arkivverket de nærmeste årene blir overført til yngre medarbeidere
 - Titler og belønningssystemet inklusive ulike goder knyttet til profesjoner bør gjennomgås og om mulig moderniseres

Kommunikasjon og kommunikasjonskanaler

- Riksarkivet bør vurdere å gjennomgå den interne informasjonen for å se hvilke kanaler som fungerer best

Organisering av toppledelsen for Arkivverket

- Det må være et lederforum for toppledelsen i Riksarkivet som møtes ca hver uke. På dette møtet deltar ingen statsarkivarer
- Det bør etableres et lederforum for etaten der alle statsarkivarene og avdelingsdirektørene i Riksarkivet er med. En bør vurdere behovet for å ha med andre medlemmer av lederforumet i Riksarkivet f.eks IT-direktør, personalsjef, informasjonssjef
- Selv om dette også blir et relativt stort ledermøte, mener vi at det mest avgjørende vil være at alle har avklarte forventninger og klar formening om formålet med etatsledermøtet. Det må være en klar dagsorden der også deltakerne har fått mulighet for å komme med innspill, grundig forberedelse, god møteledelse, et klart referat osv
- Det må være klart hvilke typer saker som skal behandles på henholdsvis Riksarkivets ledermøte og etatsledermøte i Arkivverket. Det samme gjelder rekkefølgen, hva skal behandles på hvilket møte først
- Det må utarbeides retningslinjer for etatsledermøtet. Vi vil anbefale at det hentes inn erfaringer fra andre etater om dette

Kontakt, kommunikasjon og styring mellom Riksarkivet og statsarkivene

- Det må skilles klart mellom formell styring og uformell kontakt. Den formelle styringen foregår i styringsdialogen mellom Riksarkivaren og statsarkivarene og omfatter disponeringsskrivet med krav til oppgaveutførelse og resultater, rapportering om oppnådde resultater og avvik, medarbeidersamtalene som tar opp gjensidige forventninger, utfordringer, tiltak og forutsetninger for å oppnå det som forventes
- Riksarkivaren kan delegere til avdelingsdirektører oppfølging av etatsoppgaver innenfor deres ansvarsområde, men dette må drøftes på etatsledermøtet, og det må være klart hva avdelingsdirektørenes fullmakter er i forhold til statsarkivarene
- Riksarkivaren kan legge ansvaret for å utvikle og koordinere etatsoppgaver/funksjoner til enkelte statsarkiver, men også dette må formaliseres
- Arkivverket bør vurdere om det er nasjonale oppgaver som bør eller kan legges til et eller flere statsarkiv i framtiden. Dette må imidlertid utredes og konsekvensvurderes, og det bør innhentes erfaringer fra andre etater

Intervjuguide - Riksarkivet

Navn:

Avdeling:

Dato:

Om mål og strategi for Riksarkivet/Arkivverket

1. Hvilken betydning har Strategi 2006-2010 for virksomheten i Riksarkivet (RA) og Arkivverket (AV)

- Synliggjøring av de viktigste utfordringer som AV står overfor?
- Samlende for Riksarkivet/Arkivverket?
- Peker ut retning for utviklingen framover?
- Styrende for det Arkivverket skal drive med?
- Tydeliggjøring/konkretisering av hvilke hovedmål og strategimål som skal nås gjennom felles innsats
- Grunnlag for årlig planlegging i avdelingene/enhetene

Organisering

2. I hvilken grad er dagens organisering i samsvar med de føringer som strategien og andre overordnede styringsdokumenter gir?

- Har dagens organisering noen negative eller positive konsekvenser for å kunne nå de mål er satt for virksomheten?
- Vet dere hvilke hovedmål og strategimål som dere i deres avdeling/enhet har spesielt ansvar for? Eller har dere ansvar for alle?

3. I hvilken grad gir dagens organisering mulighet for å omprioritere innsatsen i forhold til nye oppgaver og utfordringer generelt og de som følger av strategien? Gir dagens organisering muligheter for å være fleksible?

Organiseringen i storavdelinger (ansvarsområder)

4. Hvordan vurderer du/dere dagens organisering av storavdelingene mht

- fordeling av oppgaver/ansvar i Riksarkivet?
- fordeling av ressurser (fagkompetanse og kapasitet)?
- kvalitetssikring av arbeidet?
- koordinering og konsentrasjon av innsats
- Hvilke fordeler ser dere med organiseringen i storavdelinger?
- Er det noen spesielle utfordringer og hvorfor?

5. Hvilke konsekvenser har dagens **organisering i storavdelinger** for

- klare ansvarsforhold for styring?
- samordning og samarbeid mellom storavdelingene?
- rasjonell ressursbruk?
- arbeidet mot og relasjonene til arkivskaperne, publikum, andre myndigheter, andre arkivinstitusjoner etc ?

6. Er oppgaver som du/dere syns hører naturlig sammen, lagt til samme storavdeling eller

ikke? Begrunn
7. Hvilke avdelinger/enheter/arbeidsområder har Privatarkivområdet mest, eventuelt minst tilknytning til? Begrunn
8. Hvordan ser du på sammenhengen/skille mellom arbeidet med offentlige og private arkiver?
9. Hvilke behov ser du for å endre organiseringen på kort og lang sikt?
10. Hvilke fordeler og ulemper ser du med forslaget til organisering fra Riksarkivaren? (se vedlagte figur) Stikkord: - En tredje storavdeling - Ny fordeling av oppgaver/ansvarsområder i storavdelingene
11. Hva syns du om betegnelsen "storavdeling"? Forslag til endring?
Organisering innenfor storavdelingene (strukturen i storavdelingene)
12. Hvordan vurderer du/dere dagens struktur innen storavdelingene mht • fordeling av oppgaver/ansvar mellom avdelinger/seksjoner? • fordeling av ressurser (fagkompetanse og kapasitet) • Hvilke fordeler ser du/dere ved dagens organisering? • Er det noen spesielle utfordringer og hvorfor?
13. Gitt at dagens organisering besto, hvordan burde fordelingen av oppgaver være mellom avdelingene/enhetene i de to storavdelingene?
Spesielt om omorganiseringen i 2005
14. Synspunkter på omorganiseringen mht • Intensjonen (problemene endringen skulle løse)? • Resultatet – ble løsningen slik en hadde tenkt seg? Event. hvorfor ikke • Hvilken effekt har en sett på lengre sikt? • Hvordan var gjennomføringsprosessen? • Hvordan mener du oppfølgingen var? • Hvilke konsekvenser hadde omorganiseringen på arbeidsmiljøet?
Ledelse, arbeidsformer mv
15. Er det klart hvilket ansvar ledere på ulike nivåer har? Hvilket ansvar har ledere på ulike nivåer for det som gjøres i egen enhet/ avdeling, i storavdelingene, for Riksarkivet som helhet, for Arkivverket som helhet?
16. I hvilken grad er lederroller og arbeidsformer utformet til å støtte opp under oppfølging av strategien og for å nå mål satt for Riksarkivet/Arkivverket?
17. Hvilke synspunkter har du på ledelse og arbeidsform (for eksempel grad av delegering og bruk av grupper/team og prosjektarbeidsform) i din avdeling og mellom avdelingene/enhetene innen storavdelingen?

18. I hvilken grad er det en hensiktsmessig kommunikasjons- og samarbeidsform mellom avdelingene innenfor storavdelingene? Mellom avdelinger over storavdelingsgrensene? Mellom grupper/team/prosjekter internt i avdelingene og mellom avdelingene?
19. I hvilken grad opplever du at det er rom for å ta nye initiativ/nye oppgaver, og fleksibilitet til å omfordele ressurser i samsvar med skiftende prioriteringer?
20. Hvordan fungerer stabsmøtet, ledermøter i storavdelingene og andre fora "på huset"? Hvordan fungerer etatsledermøtene?
21. Hva vil du si om det kollegiale arbeidsmiljøet?
Kompetanse
22. I hvilken grad legger dagens organisering til rette for kompetanseutvikling, for eksempel i form av dialog og samarbeid på tvers av avdelingsgrenser og i forhold til eksterne fagmiljøer?
23. Hvilke synspunkter har du på kompetansebehovet i årene framover? Er det noen kritiske områder det kan bli vanskelig å dekke?
Forholdet mellom Riksarkivet og statsarkivene/Samisk arkiv
24. Hva er hovedutfordringene i forholdet mellom Riksarkivet (Riksarkivaren) og statsarkivene/Samisk arkiv når det gjelder å få til • en god koordinering • et godt samspill • kvalitet på det samlede arbeidet i Arkivverket? • hensiktsmessig styring?
25. Hva oppfatter du/dere som • etatsfelles oppgaver? • oppgaver som krever koordinering i etaten?
26. Hvordan burde ideelt sett organisering og styring vært i "etaten"? Hva er barrierene for å få dette til?
Annet
27. Er det andre temaer/spørsmål som du mener det er viktig å belyse?

Intervjuguide statsarkivarene – 01.03.2007

Intervjuet blir en samtale rundt temaene og spørsmålene i intervjuguiden må betraktes som ledetråder i intervjuet.

Formålet med intervjuguiden er å:

- strukturere intervjuet
 - sikre at alle temaer dekkes
 - forberede intervjupersonen på hvilke temaer som vil bli tatt opp
-

1. Strategiens betydning for statsarkivet som du leder og for Arkivverkets virksomhet framover.

Stikkord:

- Synliggjøring av de viktigste utfordringer som AV står overfor?
- Samlende for Arkivverket?
- Peker ut retning for utviklingen framover?
- Styrende for det Arkivverket skal drive med?
- Tydeliggjøring/konkretisering av hvilke hovedmål og strategimål som skal nås gjennom felles innsats
- Grunnlag for årlig planlegging i enheten

2. Dagens organiseringen av Riksarkivet og i Arkivverket sett fra statsarkivarene

- Har dagens organisering noen negative eller positive konsekvenser for å kunne nå de mål som er satt for virksomheten?
- I hvilken grad gir dagens organisering mulighet for å omprioritere innsatsen i forhold til nye oppgaver og utfordringer generelt og de som følger av strategien? Gir dagens organisering muligheter for å være fleksible?

3. Hvilke avdelinger/enheter har hhv du og dine medarbeidere mest kontakt /samarbeid med i Riksarkivet mht ulike typer kontakt/relasjoner?

- Overordnet strategi, policyarbeid og prioriteringer
 - Internstyring (planlegging, budsjett, økonomistyring, rapportering)
 - Andre driftsoppgaver (personal inkl. ansettelser, lønn etc)
 - Faglige oppgaver som gjøres i fellesskap
 - Utvikling av felles systemer, standarder og fagstrategier
 - Felles kompetanseutvikling
 - Annet
-

4. Hva er hovedutfordringene i Arkivverket når det gjelder punktene over?

5. Hvilke oppgaver har statsarkivaren ansvaret for? Er dette klart og hvor stort handlingsrom har statsarkivarene?

- Hvordan oppfatter du skille mellom Riksarkivarens oppgaver og ansvar og statsarkivarens oppgaver og ansvar?
- Er det oppgaver som statsarkivaren har som ikke kan delegeres?
- Er det oppgaver som Riksarkivaren har som ikke kan delegeres til statsarkivarene?
- Er det klart hvilke oppgaver og ansvar avdelingsdirektører har i forhold til statsarkivarene?
- Er det klart hvilke oppgaver og ansvar avdelingsledere har i forhold til statsarkivarene?

6. Hva oppfattes som hhv etatsfelles oppgaver og oppgaver som krever koordinering i etaten?

7. Hvilke oppfatninger har du av prosjekter og interne utvalg i Arkivverket mht:

- Sammensetning
- Mandat og ansvar
- Arbeidsform og prosjektledelse
- Linjeansvar
- Resultatenes status og utnyttelse av resultatene

8. Hvordan fungerer ulike møter og har du forslag til hvordan disse kan forbedres?

9. Andre viktige utfordringer og problemstillinger?

Referanseark for Statskonsult

Tittel på rapport:	Organisering av Riksarkivet
Statskonsults rapportnummer:	2007:11
Forfatter(e):	Inger Johanne Sundby, Mette Haarstad
Evt. eksterne samarbeidspartnere:	
Prosjektnummer:	13 14 28
Prosjektnavn:	Organisering av Riksarkivet
Prosjektleder:	Inger Johanne Sundby
Prosjektansvarlig avdeling:	Strategi
Oppdragsgiver(e):	Riksarkivaren
Resymé/omtale: Riksarkivaren tok høsten 2006 initiativ til en endring av organisasjonsstrukturen i Riksarkivet og en tydeliggjøring av ledergruppens koordineringsansvar og -mandat i Arkivverket. Et forslag ble debattert og det ble besluttet at Statskonsult skulle bistå i planlegging og gjennomføring av prosessen. I rapporten dokumenteres resultatet av kartlegging og analyse, samt anbefalinger til organisatoriske løsninger og andre tiltak for å forbedre organiseringen i Riksarkivet og koordinering av etatsfunksjonene i Arkivverket.	
Emneord: arkivfag, organisasjonsmodell, formell vs. uformell organisering, funksjonsorganisering, samordningsmekanismer, strategi, koordinering, sekvensiell avhengighet, ledelse, etatsorganisering, etatsledelse, etatsoppgaver, personalpolitikk, kompetanse, kommunikasjon	
Totalt antall sider til trykking (uten forside):	
Dato for utgivelse:	
Utgiver:	Statskonsult as Postboks 8115 Dep 0032 OSLO www.Statskonsult.no