



Funn fra innsiktsarbeid og anbefalinger til fremtidig organisering

Kunde: Interkommunalt Arkiv Møre og Romsdal (IKAMR)

Leverandør: Abilator AS

Abilator har bistått IKAMR med innsiktsarbeid, analyser og prosessledelse i forbindelse med å etablere en fremtidig organisering.

Denne rapporten oppsummerer funn fra innsiktsarbeidet og kommer med anbefalinger for fremtidig organisering og utvikling av IKAMR. Hensikten med rapporten er å gi beslutningstakere ved IKAMR et grunnlag for å ta kloke valg rundt fremtidig organisering og videre utvikling av organisasjonen.

Trondheim, 26. februar 2024

Internt dokument - unntatt offentlighet, ref. Offentlighetslova §14.

Om rapporten

Rapporten er utarbeidet som en del av Abilator AS sin bistand til IKAMR knyttet til deres organisasjonsutviklingsprosjekt. Rapporten oppsummerer våre funn og anbefalinger. Anbefalingene er basert på dialog og innspill fra både ansatte, tillitsvalgte, verneombud og ledelse ved IKAMR.

Rapporten vil være et underlag for beslutninger som treffes av ledelsen og styret ved IKAMR.

All informasjon som er benyttet knyttet til interne forhold ved IKAMR er informasjon vi har fått fra våre respondenter. Vi tar forbehold om eventuelle faktuelle feil i rapporten basert på informasjonen vi har mottatt.

Abilator AS har ikke hatt noen mandat knyttet til å foreta beslutninger på vegne av IKAMR, og vår rolle har vært å fasilitere en utviklingsprosess og komme med faglige råd. Beslutninger som treffes knyttet fremtidig organisering kan ikke tilskrives Abilator AS.

Rapporten er et internt dokument til IKAMR, og spørsmål knyttet til interne forhold hos IKAMR må rettes til IKAMR. Spørsmål til vår tilnærming til arbeidet og faglige vurderinger kan rettes til John Richard Hanssen på jrh@abilator.no.

Vi håper rapporten vil være til god hjelp i det videre utviklingsarbeidet hos IKAMR.

Med vennlig hilsen

John Richard Hanssen
Partner / Seniorrådgiver
Abilator AS

Mobil: 911 22 779
Epost: jrh@abilator.no

www.abilator.no

Innhold

Om rapporten.....	1
Oppdrag og bestilling.....	3
Kort om Abilator og vår rolle	3
Oppbyggingen av rapporten.....	3
Vår tilnærming til arbeidet	4
Hovedinntrykk etter kartlegging av dagens organisasjon	5
Behov og ønsker til fremtidig organisering.....	6
Vår vurdering	6
Organiseringsstruktur er kun en del av helheten	7
Hovedprinsipp for fremtidig organisering	8
Fremtidig organisasjonsstruktur bør være lett å forstå	8
En organisering med styrket lederkapasitet og tydeligere roller og ansvar	9
Konkret forslag til ny organisering	10
Dagens organisasjonskart - “vårt nullpunkt”	10
Nytt organisasjonskart med tydelige faggrupper	11
Viktige prinsipper å vurdere i forbindelse med omorganiseringen.....	13
Anbefalinger videre framover:	13

Oppdrag og bestilling

Basert på et behov om å utvikle IKAMR sin organisasjon vedtok styret ved IKAMR vedtok (styresak 33/22) å leie inn bistand til å gjennomføre en organisasjonsutviklingsprosess. Abilator var ett av selskapene som fikk en forespørsel fra IKAMR om bistand.

Abilator mottok forespørselen fra daglig leder per 31.01.23, men på grunn av pågående håndtering av varsel- og konfliktsaker ble organisasjonsdesignprosessen først igangsatt høsten 2023. En bistandsavtale med Abilator (SSA-B enkel) ble inngått 14. august 2023.

Bakgrunnen for bestillingen er at organisasjonen har over tid vokst i antall medarbeidere og endret karakteren av sine leveranser siden oppstarten i 2000. Den organisatoriske og ledelsesmessige strukturen har ikke endret seg i takt med denne veksten, og det er nødvendig å etablere en mer fleksibel organisasjons- og ledelsesstruktur som bedre samsvarer med dagens og fremtidens krav.

Målet med organisasjonsdesignprosessen er å forme en organisasjon med en felles retning, preget av effektivt samarbeid og forankret organisasjons- og ledelsesstruktur. Det er et ønske om å implementere endringer som sikrer organisasjonens evne til å tilpasse seg og forbedre seg kontinuerlig.

Målet er å oppnå en organisasjon med felles retning og samarbeid, hvor medarbeidere er involvert og organisasjons- og ledelsesstruktur er forankret. Implementering av endringene bør ledsages av en felles forståelse av arbeidsmåter og en kontinuerlig læringsprosess.

Kort om Abilator og vår rolle

Abilator AS er et konsultentselskap med base i Trondheim, som har fokus på digital transformasjon og organisasjonsutvikling. Selskapet har en hovedvekt av seniorrådgivere med lang erfaring fra både offentlige og private virksomheter, og er sterkt på organisasjonsdesign, medvirkning og samskaping. Abilator leverer både konsulenttjenester og kurs innenfor sine kompetanseområder.

Prosessdrivere / rådgivere fra Abilator inn i leveransen til IKAMR har vært Eirin Høyem (frem til og med 31.1.2024) og John Richard Hanssen. Begge har godt over 20 års erfaring og er mye brukt også til foredrag og kursvirksomhet.

Abilator har ikke hatt myndighet til å foreta beslutninger rundt tiltak og grep som IKAMR har gjort – eller kommer til å gjøre. Vårt mandat har vært knyttet til å bistå med god prosessledelse/fasilitering og rådgiving i organisasjonsdesignprosessen (yte løpende bistand).

Oppbyggingen av rapporten

I denne rapporten oppsummerer vi i korte trekk vår tilnærming til arbeidet, før vi beskriver funnene fra innsiktsfasen. Funnene dekker både hvordan IKAMR oppfattes i dag og hva ledere og ansatte trekker frem rundt ønsker og behov til fremtidig organisering.

Deretter peker vi på hvilke anbefalinger vi – basert på en tett dialog med ledelse, tillitsvalgte og verneombud ved IKAMR – har kommet frem til. Anbefalingen peker både på generelle strukturelle grep som bør vurderes, samt mer operasjonelle avveininger vi har fanget opp i prosessen. Vi peker også på hva vi mener vil være hensiktsmessige grep å gjøre rundt videre organisasjonsutvikling for IKAMR.

Rapporten kommer ikke med konkrete forslag til beslutninger, men vil være et godt beslutningsgrunnlag for styret og ledelsen ved IKAMR rundt faktiske endringer og tiltak fremover. Rapporten inneholder heller ikke noen juridiske betraktninger. Rådene som vi kommer med i rapporten er basert på hva vi har lært i samhandlingen med ansatte og ledere i IKAMR.

Vår tilnærming til arbeidet

Vår erfaring med organisasjonsutvikling og endringsprosesser, er at prosessen om hvordan en kommer fram til resultatet, er like viktig som selve resultatet. Vi har tilstrebet en samskapende og relasjonsorientert prosess, med høy grad av involvering gjennom faste møter, workshops, fokusintervjuer, spørreundersøkelser, arbeidsmøter, og tett samarbeid med ledere, verneombud og tillitsvalgte.

Gitt IKAMR sin situasjon med langvarig arbeidsmiljøutfordringer har vi lagt ekstra fokus på å skape trygge rammer for medvirkning, involvering og åpenhet.

Abilators rolle har vært å fasilitere prosessen og gi gode råd. Vi har lagt til rette for medvirkning og involvering i prosessen, og med dette gitt et grunnlag for at ledelsen skal kunne ta kloke valg og treffe gode beslutninger for fremtidens IKAMR.

Gjennomførte aktiviteter i prosessen inkluderer:

- Jevnlige møter i en arbeidsgruppe med deltakere fra både IKAMR og Abilator
- Oppstartsmøte med alle ansatte 270923
- Fokusintervju med ansatte/ledere fra ulike deler av virksomheten
- Besøk / observasjon i ulike deler av virksomheten
- Workshop med fokus på dagens situasjon (for alle ansatte)
- Spørreundersøkelse som har blitt sendt ut til alle ansatte
- Workshop med fokus på behov og ønsker rundt fremtidig organisering (for alle ansatte)
- Flere arbeidsmøter med ledelse, tillitsvalgte og verneombud
- Fellesmøte med en gjennomgang av fremtidig organisering (for alle ansatte)
- Møter i hver faggruppe med mulighet for å stille spørsmål, kommentarer og innspill til forslag til ny organisering.

I tillegg har det vært en jevnlig dialog med ledere og ansatte i IKAMR, hvor det har vært rom for å både komme med bekymringer og innspill til både prosess og resultat.

I vårt arbeid har vi vært opptatt av å høste perspektiv og erfaringer – og deretter få verifisert og supplert våre funn via dialog med alle deler av organisasjonen. Til tross for en slik tilnærming vil det sannsynligvis være funn enkeltpersoner ikke kjenner seg igjen i – eller stiller spørsmål rundt.

I vår rapport har vi valgt å fremheve det som vi har oppfattet er en generell enighet rundt og vår tolkning av det vi har fanget i prosessen. En overordnet skisse av vårt arbeid er fremstilt i figuren under.



Figur 1 - Overordnet tilnærming til organisasjonsdesignprosessen

Første møte med alle ansatte ble gjennomført 27. september 2023 og nye skisser til organisasjon ble presentert for alle ansatte 29. januar 2024.

Hovedinntrykk etter kartlegging av dagens organisasjon

Kartleggingen av dagens organisasjon har vært gjennomført via samtaler med ledelse, tillitsvalgte og verneombud, fokusintervju med ansatte fra ulike deler av virksomheten, workshops med alle ansatte og en spørreundersøkelse. I spørreundersøkelsen ble foreløpige funn presentert, og alle ansatte ble gitt mulighet til å vurdere funnene og komme med ytterligere kommentarer skriftlig.

Oppsummert kommer det tydelig frem i kartleggingen at organisasjonen over tid har vært preget av:

- Manglende klarhet i roller, ansvar, handlingsrom og myndighet
- Flat struktur som over tid har ført til ulik praksis og ulike tilnærming til fag / oppgaver
- Krevende arbeidsmiljø med langvarig slitasje
- Lav tillit og liten grad av psykologisk trygghet
- Utfordringer knyttet til samhandling og kommunikasjon
- Manglende rolleforståelse / arbeidslivets spilleregler

I tillegg er vår oppfattelse at parallelle pågående prosesser som forprosjekt rundt nytt bygg, håndtering av varsel og konfliktsaker og evaluering av de fylkeskommunale tjenestene har påvirket både det kollektive arbeidsmiljø og de enkelte ansattes arbeidsforhold i ulik grad. Flere har trukket frem at det har vært en høy belastning over tid i lys av flere krevende prosesser i parallell.

Kartleggingen vi har gjort peker på at IKAMR har et høyt faglig engasjement, faglig stolthet og et sterkt eierskap til samfunnsoppdraget de utfører.

I dialogen med ansatte har oversikt under blitt presentert, som vi opplever har gitt god resonans (fargene indikerer funn innenfor ulike hovedtema).

Manglende / uklare rollebeskrivelser, rutiner mm.	Flere opplever å ha stor arbeidsmengde	Krevende arbeidsmiljø med langvarig slitasje	Opplevelse av et uformelt hierarki – som gir gnisninger	Ledelse – opplevelse av å gå fra stor grad av frihet til økt kontroll og styring	Evaluering av fylkeskommunen gir usikkerhet – både positivt og negativt
Noen har arbeidsoppgaver som "avviker" fra stillingsbeskrivelser	Få på hvert kompetanseområde, flere opplever det som sårbart	Liten grad av tillit og psykologisk trygghet i organisasjonen	Flere fremstår som slitne pga. arbeidsmiljø, konflikter og manglende org.utvikling	Har over tid oppstått en del uformelle lederstrukturer som skaper rot / misforståelser	Bygget, plassmangel ol hindrer god flyt, effektivitet og samhandling på tvers
Uklare roller, ansvar og myndighet skaper usikkerhet og utfordringer	Silo – lite samhandling på tvers mellom avdelingene	Mange samtaler foregår i lukkede rom	Opplevelse av manglende informasjon og informasjonsflyt.	Ansatte opplever manglende faglig ledelse / arkivfaglig ledelse	Flere pågående prosesser oppleves av flere som krevende å stå i
Flat struktur har over tid ført til ulik praksis, mange "små kongedømmer" og ulik tilnærming til fag / oppgaver	Krevende å finne rett kompetanse til mange krevende oppgaver.	Ansatte og ledelse tolker hverandre fremfor å utforske hverandres synspunkt		Flere etterlyser ledelse som er tettere på de faktiske arbeidsoppgavene i det daglige	Flere mener IKAMR har mer å hente på strategi og utviklingsarbeid

Figur 2 - Funn knyttet til dagens organisering

Behov og ønsker til fremtidig organisering

Alle ansatte har vært invitert inn til å komme med behov og ønsker til fremtidig organisering. Vi har både jobbet med hvordan ansatte forestiller seg et IKAMR ut om noen år (som en kreativ og utforskende prosess), og konkret gått inn i tema som:

- Hvordan ledelse kan konkret bidra til gode rammer for den enkelte.
- Hva slags behov og ønsker har ansatte og ledere rundt kommunikasjon og samhandling
- Hvilke strukturer og rammer trenger den enkelte for å lykkes i sin jobb
- Hvordan kan kollegaer bidra til at ledere og ansatte kan få en god arbeidshverdag.

Vi opplever en samstemthet rundt flere sentrale funn:

- Et behov for å *øke lederkapasiteten* via å få på plass en ledergruppe med både strategisk kapasitet, arkivfaglig kompetanse og tilstrekkelig kapasitet til god oppfølging av ansatte
- *Tydeliggjøre tjenestevei*, slik at det blir lettere å forstå hvem som tar faglige avklaringer, fordeler oppgaver og følger opp ansatte.
- Etablere *gode og ryddige kommunikasjonslinjer*, og sikre en økt flyt av informasjon både mellom faggrupper og ledelse
- *Trygge ansatte på handlingsrom* og tydeliggjøre rammer for den enkelte

I tillegg opplever vi at det er et behov for å øke evnen til å utforske hverandres perspektiv – for alle roller i IKAMR. Manglende evne til dialog og læring sammen vil over tid bidra til lav psykologisk trygghet og potensielt konflikter.

En overordnet oversikt over uttrykte behov og ønsker til fremtid organisering er oppsummert under.

Få på plass en ledergruppe	Trygge på egen rolle, oppgaver, mulighetsrom og myndighet	Løpende utvikling av fag og samfunnsoppdraget
Etablere og benytte en klar tjenestevei	Handlingsrommet til den enkelte er klart og utforskes jevnlig gjennom dialog ansatt / leder	God faglig støtte
Tydighet rundt hvem som har personalansvar og hvem som har fagansvar	God rolleforståelse	Gode på å utforske hverandres perspektiv
Ryddige kommunikasjonslinjer og god informasjonsflyt	Tydelige roller og klart ansvar	Psykologisk trygghet Godt og trygt fellesskap



Figur 3 - Uttrykte behov og ønsker til fremtidig organisering

En viktig tilbakemelding vi har fått er at *en organisasjonsendring blir ansett som nødvendig av både ledere og ansatte*. Det er imidlertid knyttet spenning til hvordan man skal få til endringsarbeidet i praksis, spesielt med tanke på det gjenoppbyggingsarbeidet som må gjøres i etterkant av at varsel og konflikter er håndtert.

Vår vurdering

IKAMR har over tid vokst, og lederkapasiteten har ikke fulgt med. Vi opplever at krevende prosesser har forsterket opplevelsen av manglende lederkapasitet knyttet til f.eks. proaktiv kommunikasjon og oppfølging av ansatte.

Vår forståelse er at dagens daglige leder har fått et oppdrag fra styret på å jobbe strategisk med utvikling av organisasjonen – særlig med tanke på etablering av et nytt bygg for IKAMR og gjennomføringen av en organisasjonsutviklingsprosess. Vi har også fått inntrykk av at det over tid har vært etterlyst en sterkere faglig ledelse ved IKAMR – og det har utviklet seg et rom ulike praksiser og tilnærminger til oppgavene.

Vi vurderer det derfor slik at i et fremtidig IKAMR vil det være behov for:

- *Økt kapasitet for strategisk ledelse*, som kan håndtere både det å sette en strategisk retning for virksomheten, arbeide med realiseringen av nytt bygg og jobbe proaktivt opp mot styre og eiere.
- *Styrke den faglige og personalmessige ledelsen ved IKAMR* – og med et særlig blikk på den arkivfaglige kompetansen (som er etterspurt av ansatte). Vi opplever at det er et behov for en tettere medarbeideroppfølging, særlig med tanke på utvikling av den enkelte medarbeider og forbedring av arbeidsmiljøet.
- *Sikre autonomi i utførelsen av oppgavene* – men med en tydelig retning og oppfølging av leveransene i etterkant. Ansatte som er tett på oppgavene kan lettest prioritere hvilke oppgaver som bør gjøre på et operativt nivå, men da innenfor tydelige rammer og mandat for å redusere risikoen for at det utvikles «små kongedømmer» og ulike standarder for leveranser.

Når vi gjør kartlegginger i organisasjoner lytter vi både til hva som konkret blir sagt, men prøver også å forstå / tolke hvilke forståelsesmessige rammer respondentene utaler seg innenfor. Basert på vår erfaring fra andre organisasjoner har vi spørsmål knyttet til:

- *Hva er kunnskapsnivået og erfaringsnivået i IKAMR rundt strategi- og organisasjonsutvikling?* Her opplever vi i liten grad at diskusjoner løftes opp på et strategisk nivå knyttet til hvordan IKAMR kan og bør utvikles som en attraktiv samarbeidspartner for deres eiere og øvrige aktører. Vi opplever imidlertid en veldig stor faglig kompetanse – og en stor dedikasjon for hvordan de ulike fagområdene kan utvikle seg.
- *Hva er kunnskapsnivået og refleksjonsnivået i IKAMR rundt arbeidsmetodikk og organisasjonslæring?* Vi har funnet få eksempler på en bevisst refleksjon rundt læring rundt egen arbeidspraksis og samarbeid på tvers. Det utøves et samarbeid på tvers av faggrupper, men det ser ikke ut til å være noen bevisst læringsprosess rundt dette. Vår erfaring er at evnen til å lære og utvikle seg sammen i team – og på tvers av team – er en nøkkel for både å skape et godt arbeidsmiljø og en effektiv oppgaveløsning.

For å kunne adressere de underliggende utfordringene i IKAMR tror vi det vil være hensiktsmessig å se på både hvordan den «strategiske muskelen» til virksomheten kan styrkes og hvordan ledelsen kan bidra til en økt læring i organisasjonen – med fokus på samarbeid og oppgavetilnærming.

Organiseringsstruktur er kun en del av helheten

Både utfordringene som adresseres og behovene som fremmes er sammensatte og må løses via en helhetlig tilnærming til organisasjonsutvikling. Etableringen av en ny organisasjonsstruktur – med fokus på ansvar og myndighet – er kun et av fokusområdene som vil være naturlig å se på.

I arbeidet med organisasjonsutvikling har vi i Abilator hatt gode erfaringer med å se på følgende tre dimensjoner som utfyller hverandre godt:

1. *Organisasjonsstruktur*, som beskriver hvordan vi er organisert, fordeling av ledelse og ansvar og styringsprinsipper.

2. *Operasjonsmodell*, som beskriver hvordan faktisk arbeid blir utført, flyten av informasjon og oppgaver og hvilke arenaer som benyttes til dialog og koordinering. Her vil blant annet møtestrukturer være beskrevet, samt hvordan arbeidsflyten er i organisasjonen.
3. *Organisasjonsprinsipper*, som beskriver hva som kjennetegner godt arbeid, hvilke verdier og holdninger som kjennetegner en virksomhet og hvordan ansatte skal forholde seg til hverandre (arbeidskultur).

De tre områdene henger tett sammen – og vårt hovedfokus i arbeidet med organisasjonsdesign i IKAMR har vært organisasjonsstruktur. Dette er også et naturlig sted å starte, og så vil det måtte jobbes videre med konkretisering og løpende læring rundt både operasjonsmodell og organisasjonsprinsipper innenfor ny organisering.



Figur 4 - En helhetlig organisasjonsutvikling dekker flere dimensjoner

Hovedprinsipp for fremtidig organisering

Fremtidig organisasjonsstruktur bør være lett å forstå

Vi har i organisasjonsdesignprosessen etterstrebet å synliggjøre sammenhengene mellom struktur, arbeidspraksis og kultur. Det å få på plass en god organisasjonsstruktur vil være et viktig og avgjørende steg på veien mot et IKAMR som leverer høy kvalitet, har en god produktivitet og er en arbeidsplass ansatte og ledelse ønsker å tilhøre.

Basert på våre funn og innspill fra ulike deler i organisasjonen har vi i samarbeid med ledelsen utarbeidet skisser til fremtidig organisering. Disse skissene har vi bearbeidet og justert sammen med tillitsvalgte og verneombud.

Basert på dette arbeidet har vi følgende anbefalinger til en fremtid organisering:

1. *Vi anbefaler en evolusjon basert på dagens organisering – ikke en revolusjon.* Dette mener vi vil bidra til å sikre gjenkjennelse både for ansatte og eksterne samarbeidspartnere, samt bidrar til en trygghet i endringsprosessen.
2. *Etablere en tydelig lederlinje – som er lett å forstå og orientere seg innen.* Det bør være lett for ansatte å vite hvem en kan søke avklaringer hos ved behov, samt få støtte og veiledning både knyttet til faglige og mer personlige spørsmål.

Her har det i arbeidet vært en dialog rundt om f.eks. personalledelse og fagledelse bør være samlet eller delt. Basert på tilbakemeldingen fra både ansatte og ledere i IKAMR tror vi det er hensiktsmessig at både fag- og personalledelse følger samme lederlinje, men da med

muligheter til å delegere ansvar og myndighet.

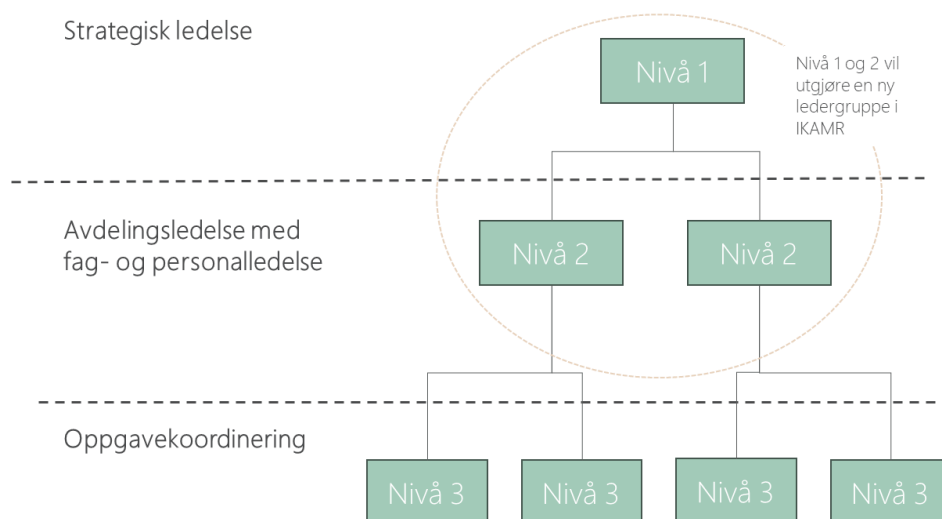
3. *Etablere en organisasjons om kan utvikle seg videre.* Et første steg er en god start, men det er behov for læring og løpende utvikling over tid. Dette vil også innebære at organisasjonsdesignet som etableres bør ha en viss fleksibilitet i seg knyttet til hvordan ansatte knyttes opp mot faktiske roller og ansvarsområder.
4. *Etablere «passe store» avdelinger,* hvor det kan jobbes godt med utvikling av arbeidsmiljø, faglig og personlig utvikling til den enkelte ansatte og løpende forbedringsarbeid.

Hva som er «en passe stor avdeling» og et fornuftig lederspenn med tanke på antall ansatte vil avhenge av kompleksitet i fagområde og den enkeltes leders erfaring og kompetanse. En undersøkelse gjennomført av NORCE på oppdrag fra KS i 2020 (*Leiarspenn og organisering, sammenhenger med sjukefråvær og turnover*¹) peker på at lederspennet innenfor kommunal sektor varierer stort, og det er vanlig å ha et nokså lite lederspenn på 11-20 ansatte. Mediantallet for lederspennet i undersøkelsen var imidlertid på 43, hvor da det særlige lederspennet innenfor sykehjem og hjemmetjenestene som skilte seg ut med et mediantall på hhv 93 og 59.

Når IKAMR lander på et prinsipp for lederspenn i egen organisasjon er vår anbefaling å ta hensyn til behovet som er uttrykt rundt en økt lederkapasitet og de utfordringene som har vært knyttet til arbeidsmiljø. Vår vurdering er at et lederspenn i størrelsesorden 6 – 25 ansatte kan være fornuftig. I et slikt lederspenn vil den enkelte leder ha en tilstrekkelig stor gruppe å følge opp til å opparbeide seg en erfaring med medarbeideroppfølging/-utvikling, samt at gruppen ansatte som skal følges opp ikke vil være for stor.

En organisering med styrket lederkapasitet og tydeligere roller og ansvar

Vi foreslår å etablere en overordnet styringsstruktur med tre nivå som inkluderer strategisk ledelse, avdelingsledelse ledelse, samt faglige enheter. En konseptuell skisse av dette vises under.



Figur 5 - En organisering med tre tydelige nivå

Nivå 1 utgjør den overordnede og strategiske ledelsen av IKAMR og inneha et totalansvar for virksomheten. Her vil en daglig leder ha ansvar for strategisk utvikling, styredialog og totaliteten i

¹ <https://www.ks.no/fagomrader/arbeidsgiverpolitikk/ledelse-og-organisering/lederspennet-pavirker-lederrollen/>

virksomheten. Til dette nivået foreslås også å legge personalansvar for avdelingsledere og stab/merkantile ressurser som går på tvers av fagområder.

Det som kan inngå i en stabs-/støttefunksjon vil eksempelvis være HR-rådgiving, lønn/økonomi, bygningsdrift og IKT drift. For å sikre gode forutsetninger for å lykkes må det sikres tid og kapasitet til strategi og virksomhetsutvikling, og i dette perspektivet vil en slik stabsfunksjon være viktig.

Nivå 2 vil utgjøre et nytt nivå av ledelse i IKAMR. Her foreslås et avdelingsledernivå, som vil ha et overordnet faglig ansvar, samt personal og budsjettansvar for de ulike avdelingene / seksjonene på nivå 3. Nivå 2 vil ha personalansvar for ansatte, herunder både medarbeiderutvikling og medarbeideroppfølging.

Basert på IKAMR sine utfordringer knyttet til arbeidsmiljø og konflikter vil det være viktig at ledere på dette nivået har – eller får mulighet til å utvikle – gode ferdigheter knyttet til teamutvikling og medarbeiderutvikling. I lys av tilbakemeldinger i kartleggingsfasen vil det også være sentralt at dette nivået har evner til å utøve god fagledelse innen arkivfaget, og da kanskje særlig innenfor kommunalt arkiv.

Ledere på nivå 1 og 2 foreslås å utgjøre en ledergruppe for IKAMR, hvor også en leder på nivå 2 kan fungere som stedfortreder (nestleder) for daglig leder ved behov.

Nivå 3 utgjør det operasjonelle nivået i organisasjonen med fag – og oppgavekoordinering. Her kan ansatte innplasseres i faggrupper / seksjoner. Avhengig av omfang og kompleksitet på oppgavene som utføres foreslås det at man kan ha ulik organisering i seksjonene. Et generelt råd er at oppgavekoordinering ønskes så tett på arbeidsutførelse som mulig slik at det sikres autonomi i oppgaveutførelse og eierskap til prioriteringer.

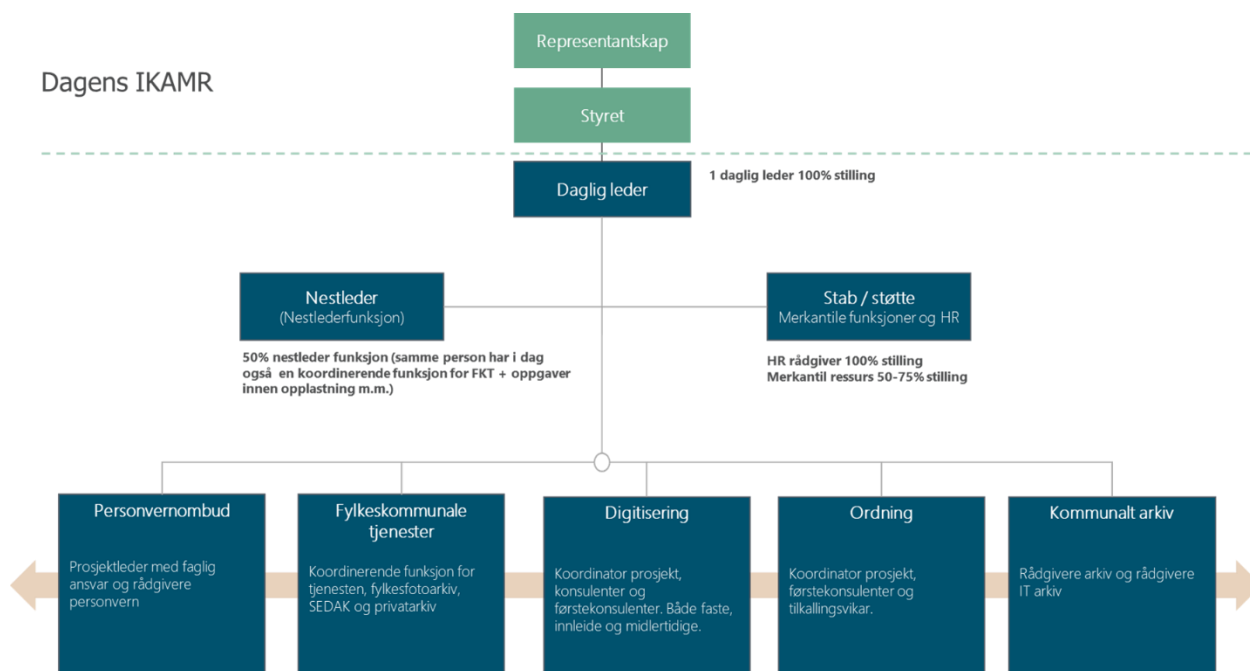
Konkret forslag til ny organisering

Dagens organisasjonskart - “vårt nullpunkt”

Under har vi laget en enkel oversikt over dagens organisasjonskart, slik at det skal bli lett å se endringene som konkret foreslås. Kartet er overordnet, og sier ikke noe om konkrete antall stillinger eller fordeling av stillingskategorier og det er utarbeidet basert på input fra ledelsen i IKAMR.

Det som er verdt å merke seg er at alle ansatte rapporterer personalmessig til daglig leder, og at det er en variasjon rundt hvordan oppgaver koordineres og fordeles.

I dagens organisering er det også en nestleder for IKAMR som fungerer som stedfortreder for daglig leder, og det er en stabs-/støttefunksjon. Noen av funksjonene knyttet til administrasjon er satt ut til andre virksomheter (eksempelvis lønnskjøring).



Figur 6 - Dagens organisering hos IKAMR

Daglig leder rapporterer til styret, og representantskapet oppnevner 5 medlemmer og 3 varamedlemmer til styret. Organisasjonsprosessen vi i Abilator har støttet IKAMR i har ikke omfattet å vurdere / evaluere eierstyringen som utøves av representantskapet eller styret og dets funksjon.

Nytt organisasjonskart med tydelige faggrupper

Arbeidet med å utarbeide et fremtidig organisasjonskart har foregått i en tett dialog med ledelsen i første omgang, deretter flere arbeidsmøter med verneombud og tillitsvalgte før det ble presentert for alle ansatte. I dialogen med ansatte kom det ytterligere forslag til mindre justeringer som har blitt innarbeidet. I dialogene underveis har det vært flere forslag / utgaver til organisasjonskart, men alle har fulgt samme overordnet prinsipp rundt tre nivå.

En skisse til fremtidig organisering har også vært presentert og diskutert i IKAMR sitt styre.

Organisasjonskartet som presenteres under er derfor ikke et forslag fra Abilator, men et organisasjonskart som har kommet frem basert på den prosess vi har bistått å fasilitere.



- Det etableres to avdelinger i virksomheten (nivå 2), som igjen består av henholdsvis to eller tre fagområder organisert som faggrupper/-team (nivå 3). Hver avdeling får hver sin avdelingsleder som har ansvar for ledelse, personal – og budsjettansvar for underliggende faggrupper. Avdelingsledere, daglig leder og HR vil utgjøre ledergruppen i IKAMR.
- En avdeling vil bestå av selskapets basistjenester og oppdragsvirksomhet med en felles leder for kommunalt arkiv. Det har vært etterlyst en felles faglig leder for den kommunale delen, noe som en slik organisering vil ivareta. Vedkommende vil ha ansvar for både den prosjektfinansierte aktiviteten rundt digitisering og ordning og basistjenester knyttet til arkivforvaltning og arkivfaglig rådgiving.

- En avdeling vil bestå av tjenestene personvernombud og de fylkeskommunale tjenester. Dette vil være en avdeling med mellom 5 og 10 ansatte ved oppstart, og ha en sammensetting av til dels svært ulike fagområder. Her forventes det at mye av det faglige ansvaret må fordeles ned til de respektive faggruppene.

I dialogen vi har ledet har det kommet frem at det vil være noen faggrupper som vil ha behov for egne prosjektkoordinatorer / koordinator for tjenesten, mens for andre faggrupper vil dette ikke være like nødvendig.

Vi vil anbefale IKAMR å være tydelig på hvilket koordineringsansvar eller fagansvar som delegeres ned fra avdelingsledernivået til faggruppenivået og hvordan dette operasjonaliseres.

Merk: Navnebruk på avdelinger, faggrupper og lederstillinger må tilpasses et språk som er lett forståelig av både interne og eksterne aktører. Det som er brukt i denne rapporten er «arbeidstitler» og faktisk navnebruk må vedtas av IKAMR.

Viktige prinsipper å vurdere i forbindelse med omorganiseringen

Vi opplever at det er en generell enighet rundt selve organisasjonskartet og behovet for en organisasjonsendring. Som nevnt tidligere har vi imidlertid fanget opp at det er usikkerhet rundt hvordan IKAMR vil lykkes med selve omorganiseringen og hvordan endringene kan bidra til å løse opp rundt utfordringene som har blitt avdekket.

Basert på vår dialog med ulike aktører i og rundt IKAMR vil vi derfor løfte frem noen viktige prinsipper som bør vurderes i det videre arbeidet med omorganiseringen (i uprioritert rekkefølge).

- *Det økonomiske handlingsrommet i forbindelse med ny organisering.* Hvor mange nye stillinger har IKAMR økonomi til å løfte, og er det noen endringer i oppgaver/ansvar som påvirker forventninger rundt lønn hos dagens ansatte?
- *Hva er en stillingskategori, rolle, funksjon og oppgave?* Vi opplever at det har vært uklarhet – eller ulik forståelse – rundt rolle- og ansvarsbeskrivelser, og har det har gitt grobunn til frustrasjon og uoverensstemmelser. Vi mener derfor det vil være viktig å være tydelig på sammenhenger mellom:
 - hvilken stillingskategori en er ansatt i,
 - hvilke rolle eller funksjon kan en fylle – og
 - hva er oppgaver og ansvar som er knyttet opp mot ulike roller og funksjoner.
- *Hvor blir ansatte ansatt / innplassert?* Her bør det vurderes om ansatte er ansatt i en avdeling eller i IKAMR generelt sett – og hva skjer rundt fremtidige organisasjonsendringer. Det må tilstrebes en fornuftig balanse mellom en trygget i arbeidsoppgaver og styringsretten til arbeidsgiver.

For å lykkes med å finne gode svar på disse prinsippene trengs det et godt og konstruktivt samarbeid mellom partene i arbeidslivet.

Anbefalinger videre framover:

Selv om arbeidet med organisasjonsendringene i IKAMR er godt i gang gjenstår det etter vår oppfattelse mye arbeid for at dette skal bli en suksess. Det er behov for å arbeide videre med å lande organisasjonsstrukturen, men også å se på arbeidspraksis og organisasjonsprinsipper.

Figuren under viser overordnet fem viktige innsatsområder fremover, og at arbeidet innenfor flere områder ikke er påbegynt eller er helt i startfasen.



Figur 8 - For å lykkes med endringene kreves et målrettet arbeid

Arbeidet med å etablere et AMU er påstartet, mens en del av aktivitetene som er skissert over først kan startes opp når ny struktur er vedtatt og ansatte innplassert.