ARKIVVERKET
Postboks 4013 Ullevål stadion
0806 OSLO

Vår referanse: 2018/60494-3
Saksbehandler: Jan Tore Helle
Dato: 8. januar 2020
Deres ref.:

Sluttrapport - Gevinster av helhetlig arkivforvaltning - Bergen byarkiv - Arkivutviklingsmidler 2018

Innledning og mål for prosjektet

2019 mottok Bergen byarkiv støtte fra Arkivverket for gjennomføringen av prosjektet Helhetlig arkivforvaltning. Prosjektet har hatt som mål å gjennomføre en kartlegging og analyse av arbeidsprosesser, IKT, m.m. med formålet å identifisere muligheter for forbedring og gevinst ved mer helhetlig arkivforvaltning.

Erfaringene og resultatene fra arbeidet er viktige i strategiprosessen som pågår i Bergen byarkiv. Kartleggingsresultatene peker på endringsområder som det vil være kritisk for å oppnå strategiske mål om gevinster ved økt brukerforkus og økt digital tilgjengelighet.

Gjennomføring av prosjektet

Prosjektet har vært organisert som en prosjektgruppe bestående av tre personer, prosjektleder og to prosjektdeltakere. Prosjektgruppen har involvert store deler av Bergen byarkiv i arbeidet. Første del av arbeidet har bestått av kartleggingsmøter og analyse av arbeidsprosesser, IKT, areal, m.m. Videre har prosjektet utarbeidet en rapport med en helhetlig analyse og oppsummering av de viktigste utfordringene byarkivet står ovenfor, samt forslag til tiltak.

Oppsummering av resultatet fra studien

Bergen byarkiv står ovenfor flere utfordringer i forhold til å skape økt digital tilgjengelighet og brukerfokus. Disse kan deles inn i to hovedgrupper:

Skape økt handlingsrom

Bergen byarkiv har begrensende muligheter til å frigjøre økonomiske midler til innovasjon og vekst. Dette skyldes først og fremst høye arealkostnader og utfordringer med magasinkapasitet. For å skape økt handlingsrom er det nødvendig å redusere arealkostnader, gjennom forbedret arealutnyttelse og tiltak for forbedret utnyttelse av magasinkapasiteten i fjell. Bla. innebærer dette økt bruk av teknologi og digitalisering for forbedret og forenklede lagringsløsninger.

Skape økt mulighet for digital transformasjon og virksomhetsutvikling

Økt handlingsrom er en forutsetning for digital transformasjon og virksomhetsutvikling i Bergen byarkiv. Digital teknologi blir viktig for å gjøre vesentlige endringer i måten det arbeides på for å skape økt brukerfokus og økt digital tilgjengelighet. Dette innbefatter omfattende satsing på digitalisering med automatisering og forbedring av prosesser med innretning mot digital tilgjengelighet og formidling, i tillegg til omfattende forbedringer av dagens systemstøtte og systemarkitektur. Videre betyr det en styrket plan og styring av prosesser for mottak og ordning av alle typer arkiver, forbedring med automatisering av disse prosessene for økt digital tilgjengelighet, og forbedret styring av arkivbestand.

For detaljert oversikt over utfordringer, se kartleggingsrapport.

Prosjektregnskap:

	Utgifter	Inntekter
Prosjektledelse Randi Vindegg	840 000	
Prosjektmedarbeider Torgeir Aase	300 000	
Administrative kostnader	2 000	
Arkivverkets utviklingsmidler		750 000
Bergen byarkiv		392 000
Sum	1 142 000	1 142 000

Med hilsen
Bergen byarkiv

Jan Tore Helle - Byarkivar

Dokumentet er godkjent elektronisk.

Vedlegg: Prosjektrapport

Kartleggingsrapport fra prosjektet:

«Mulighetsstudie for enhetlig arkivforvaltning i Bergen byarkiv»

2019

Rapporten er skrevet av prosjektgruppen bestående av:

- Jan Tore Helle – byarkivar
- Torgeir Aase – arkivar
- Randi Sande Vindegg – prosjektleder

Ledergruppen ved Bergen byarkiv har gitt gode innspill og bidratt til ferdigstilling av rapport:

- Ragnhild Botheim - avdelingsleder
- Aslak Wiik - avdelingsleder
- Terje Haram - avdelingsleder
- Yngve Eknes – konstituert avdelingsleder
- Karin Gjelsten - avdelingsleder

INNLEDNING

Dette er en rapport fra prosjektet «Mulighetsstudie for enhetlig arkivforvaltning i Bergen byarkiv». Rapporten oppsummerer de viktigste utfordringene eller endringsbehov som er kartlagt i 2018/2019. Prosjektet har mottatt prosjekt- og utviklingsmidler fra Arkivverket. Rapporten er en leveranse til Arkivverket.

Hovedmålsetningen har vært å kartlegge og identifisere områder for forbedring, kritiske suksessfaktorer, samt mulige tiltak, for å gi et beslutningsunderlag for videre tiltak og aktiviteter. For å identifisere forbedringsområder har prosjektet valgt ut et noen av byarkivets viktigste virksomhetsprosesser og identifisert områder som oppleves utfordrende, f.eks. når det gjelder kvalitet, effektivitet, m.m. Rapporten presenterer en oppsummering av kartleggingen samt en analyse av den.

Ettersom kartleggingen har foregått i et begrenset tidsrom, kan rapporten inneholde feil, mangler og unøyaktigheter i forhold til dagens situasjon ved byarkivet. Engasjementet under kartleggingen og i arbeidet med rapporten og prosjektet har vært stort fra dag en, og prosjektet skulle gjerne involvert flere enn dem det ble tid til. Arbeidet har prioritert å kartlegge områder for forbedring, og ikke de områdene som fungerer godt. Rapporten gir derfor ikke et fullstendig bilde av situasjonen ved byarkivet, og har ikke hatt fokus på å kartlegge suksesshistorier og gode resultater som leveres hver eneste dag i virksomheten.

Fokus på forbedringsområder er svært viktig for en effektiv og handlingsdyktig virksomhet. Arbeidet har gitt byarkivet verdifull dokumentasjon og kunnskap om virksomheten som blir et viktig beslutningsunderlag for ledelsen og for de ansatte i sitt arbeid. Ved å arbeide systematisk med forbedringsområdene, vil byarkivet kunne stå enda bedre rustet til å møte fremtidens utfordringer.

Bergen byarkiv står i likhet med mange andre arkivinstitusjoner ovenfor store endringer i årene som kommer. Utfordringen er å ha tilstrekkelig økonomisk og operasjonelt handlingsrom. I tillegg er det viktig å ha god endringskapasitet, dvs. evne til å gjennomføre endringer samtidig som en har fokus på daglig drift. For mange av utfordringene vil det være viktig å ha godt samarbeid med andre institusjoner for deling av kompetanse og løsninger.

Kommunene og innbyggerne fungerer og lever i en stadig mer digitalisert hverdag. Stat og kommune har stort fokus på økte digitale tjenester og flere digitale verktøy for effektivisering, se blant annet «En digital offentlig sektor. Digitaliseringsstrategi for offentlig sektor 2019 – 2015» . Bergen kommune er en foregangskommune i å utvikle felles digitale offentlige løsninger, og er ambisiøse i bruk av digitale verktøy for å effektivisere internt men også for å tilby flere tjenester til innbyggerne. Det blir stadig færre papirarkiver, og om kanskje fem år er alle aktive arkiv i kommunen digitale. Det skjer et skifte fra papirarkiver til digitale arkiver, og byarkivet må forberede seg på i større grad å håndtere digitale arkiver og flere digitale tjenester i tråd med kommunens og statlige satsninger. Det er samtidig viktig å ha kompetanse og kapasitet til å forvalte videre det byarkivet allerede har bevart. Det vil også være viktig å ha kunnskap om den digitaliserte hverdagen som kommer, forstå hvordan dette påvirker dokumentasjon og hvordan en kan fange opp og ta vare på den. Å forstå arkiv i en digital hverdag vil være sentralt for å kunne tilby gode tjenester også fremover.

DEL 1: Oppsummering og analyse av utfordringer 7
Styring og ledelse 6
Prosessutfordringer 7
Begrenset systemstøtte 8
Brukeren i fokus 8
Arealutnyttelse og magasinkapasitet 8
Underfinansiering 9
Håndtering av utfordringene 9
Veien videre 11
DEL 2: Beskrivelse av dagens situasjon .....
2.1 Formål for prosjektet 13
2.2 Formål med dokumentet 13
2.3 Metode og gjennomføring 14
3.3 Oversikt over prosesser ved byarkivet 18
3.3.1 Kjerneprosesser 18
Arkivdanning 18
Mottak og ordning av analoge arkiv 19
Digitalisering av analoge arkiv 21
Mottak og ordning av digitale arkiv 22
Formidling 23
Sikring 24
Bestandsforvaltning/bevaring 25
3.3.2 Støtteprosesser 26
Mål og visjon 26
Ledelse og organisering 27
Dagens systemportefølje 29
Arealforvaltning og -utnyttelse 32
Økonomi 33
Brukerne 34
Kompetanse 35

DEL 1

Oppsummering og analyse av utfordringer

UTFORDRINGER

Bergen byarkiv skal bidra til å realisere Bergen kommunes visjon om en aktiv og attraktiv by, og bl.a. bidra til å realisere mål om at kulturbyen Bergen skal være i forkant internasjonalt og at bergensregionen innen 2025 skal være ledende i Norge på innovasjon, entreprenørskap og bærekraftig næringsutvikling. Bystyrets visjon for byarkivet er at alle bergensere skal være aktive medeiere i byens arkiv, at institusjonen skal være relevant for et moderne samfunn og kvalitativt konkurransedyktig i Norden.

I arbeidet for å realisere disse visjonene ønsker byarkivet å være en aktiv og relevant dokumentforvalter. Det betyr å gi brukerne attraktive tjenester for kunnskap, opplevelser og verdiskaping basert på innovative digitale løsninger og en effektiv og helhetlig prosess. Et viktig grunnlag for dette er en aktiv og målrettet ledelse, og tilfredse medarbeidere med økt kompetanse om det digitale.

Utfordringene kan oppsummeres i manglende handlingsrom dvs. at byarkivet har begrensede muligheter til å frigjøre økonomiske midler pga. høye kostnader og underfinansiering, begrensinger i systemstøtte, utfordringer i arbeidsprosessene, og dermed redusert helhetlig styring og ledelse samt begrenset tilgang på nødvendig kompetanse. Dette reduserte handlingsrommet gir mindre kapasitet og medfører et begrenset fokus på utvikling av nye tjenester, bruk av ny teknologi, gjennomføring av organisasjonsendringer og prosessendringer. Over tid vil dette gi mindre kompetanse og erfaring med innovasjon og forbedring (også kalt endringskapasitet). Det er nødvendig å sette inn tiltak for å redusere utfordringene for å oppnå mål og visjon. Tiltak som er foreslått, er identifisert i kartleggingsarbeidet og i mål- og strategiarbeidet som har pågått i byarkivet. Tiltakene vil påvirke flere faktorer og vil være i bevegelse avhengig av videre prosess, hendelser og resultater.

Styring og ledelse

I en virksomhet er det nødvendig med en felles forståelse av hva virksomheten skal oppnå og hvordan dette skal skje. Oftest etableres visjon, mål og strategi, og dette utgjør en ramme rundt ledelse, styring og alt arbeid som utføres. Det har vært arbeidet lenge og grundig med å utarbeide strategi for byarkivet. Selv om arbeidet ble innledet i 2006 var det ikke før ABM-plan ble vedtatt i bystyret i 2012 at det forelå en strategi klar for iverksettelse. ABM-planen har et vidt omfang og tydelige mål og delmål for virksomheten. Den har imidlertid ikke vært operasjonalisert med handlingsplaner eller aktivitetsplaner med tanke på en helhetlig iverksettelse og realisering. Det har i stedet blitt arbeidet skrittvis med flere delmål og tiltak med gode resultater der ansvaret for gjennomføring i stor grad har vært plassert i avdelingene. Slik sett har det vært hver enkelt avdeling sine prioriteringer som har blitt styrende for måloppnåelse i strategien, og arbeidet med å realisere planen har i mindre grad ført til strategiske omlegginger i byarkivet som helhet.

Få enhetlige mål samt et vidt virksomhetsområde, har også medført redusert fokus på styrings- og rapporteringsstrukturer, og på oppfølging og koordinering i og mellom avdelingene. Dette forsterkes av at flere avdelinger har kryssende ansvar og oppgaver som vanskeliggjør styring og samhandling. Tydeligst er ansvarfordeling rundt arkivdanning som er fordelt på to avdelinger, og ansvar for ordning av arkiver som er fordelt på tre avdelinger basert på skille i format og om arkivene er offentlige eller private. Dette gir redusert gjennomføringsevne, vansker med å koordinere ressurser, fragmentert styring av prosjekter og ledelse.

Tiltak:

- Etablere mål, strategi og tiltak for byarkivet i tråd med visjon.
- Økt fokus på samfunnsoppdraget med økt brukerorientering
- Økt fokus på helhetlig ledelse og styring iht. til visjon, mål og daglig drift.
- Etablere virksomhetsplaner og rapportering som understøtter visjon og mål, og bidrar til mer helhetlig ledelse og styring.

Prosessutfordringer

I byarkivet inngår alle delprosesser i en stor fagprosess som begynner med danning og avsluttes med formidling. Prosessen kjennetegnes av at alle avdelinger er involvert, men de har ansvar for ulike deler av prosessen. Delprosessene er til dels svært arbeidsintensive og har mange manuelle oppgaver, noe som gir gode men ressurskrevende og kostbare tjenester.

Ettersom det mangler helhetlig mål er det avdelingenes målsettinger som også danner mål for hovedprosessen. Dette kan være både faglige mål som f.eks. å hente inn mest mulig arkiver fra Bergen kommune, eller mål fra administrasjonen om tilstrekkelig inntjening i ulike oppdrag. Resultatet er at hver delprosess framstår som effektiv og med gode resultater isolert, men forankring og styring avdelingsvis gir en «siloeffekt» som gjør det vanskelig å se en samlet måloppnåelse for byarkivet som helhet.

«Siloeffekten» gjør det også vanskelig å ha fokus på tiltak som styrker kvalitet og effektivitet i den helhetlige prosessen. Dette gjelder spesielt for oppgaver som best løses i samarbeid med ulike ressurser og kompetanse. Mulighetene for deling av kompetanse og erfaringer reduseres. Dette gjør det vanskelig å optimalisere prosess og helhetlig ressursutnyttelse for bedre brukertjenester, i det hele tatt mulighetene for å styrke fagmiljøet gjennom økt samhandling.

Teknologi er en ressurs som blir stadig viktigere i samfunnet og i virksomheter. Brukerne har høye forventninger til tjenester tilgjengelig via nyere teknologi, og virksomheter bruker teknologi for å kunne jobbe mer effektivt og med høyere kvalitet. Bergen byarkiv har høy kompetanse på arkiv, men samlet sett er det for få med kompetanse på hvordan nyere teknologi kan bidra til forbedrede arbeidsprosesser og å etablere og sikre gode tjenester ut til brukerne. Videre er kompetansen ulikt fordelt og dermed lite tilgjengelig i organisasjonen. Dette medfører mindre fokus på hvordan teknologi kan skape nye og bedre tjenester, og hvordan teknologi kan forbedre eller automatisere deler av prosessene.

Tiltak:

- Etablere prosesser som i større grad er innrettet mot helhetlige tjenester, og mot brukerorientering og overordnede mål og planer
- Tiltak for økt samhandling og tverrfaglig samarbeid
- Redusere og effektivisere manuelt arbeid
- Øke digital kompetanse i byarkivet for økt digitalisering og effektivisering
- Organisering med økt deling av digital kompetanse

Begrenset systemstøtte

Byarkivets systemportefølje består av en rekke isolerte systemer. Kartleggingen har vist at flere av disse hver for seg ikke gir tilstrekkelig støtte til effektiv oppgaveløsning, som tilgangsstyring, automatisering og forenkling av oppgaver, digital publisering, etc. Videre at systemene ikke gir tilstrekkelig støtte til felles og målrettet håndtering (ordning, katalogisering og publisering) av arkivene fordi de ikke samhandler godt nok. Dette gjelder særlig for systemer som håndterer arkiver på ulike formater.

Begrenset systemstøtte for å utføre aktiviteter og en fragmentert eller lite sammenhengende systemportefølje, bidrar til å forsterke «siloeffekten» og en for lite effektiv hovedprosess i byarkivet. Videre framstår byarkivet med lite enhetlige brukertjenester ettersom brukerne må benytte flere ulike systemer med ulike grensesnitt.

Tiltak:

- Identifisere tiltak for å effektivisere produksjon/prosesser
- Identifisere ny systemarkitektur og tiltak/plan
- Etablere pilot-team for mer effektiv ordning og digitalisering

Brukeren i fokus

Nasjonale føringer som f.eks. Digitaliseringsstrategien 2019 – 2025 «Den digitale borger», har høy grad av fokus på brukerne og tilgjengelighet. Førstevalget for dialog med brukerne og offentlige institusjoner skal være et digitalt grensesnitt. I tillegg forventer mange brukere at tjenestene skal være digitalt tilgjengelige.

Kartleggingen viser at ansatte i byarkivet har et kontinuerlig fokus på brukeren og det å levere gode tjenester av høy kvalitet. Det leveres også tjenester av høy kvalitet til få brukere (en-til-en) som gir store ressursutfordringer. Dette gjelder særlig i saker som omhandler s.k. rettighetsdokumentasjon.

Ser man på byarkivet samlet, er utfordringen også at det i mindre grad gjennomføres et systematisk og helhetlig arbeid med å kartlegge brukernes behov og kontinuerlig utvikle samlede tjenester i forhold til disse behovene. Dette arbeidet utføres nå mer i den enkelte avdeling, og ikke som et samlet og enhetlig tjenestetilbud. Brukerne må også forholde seg til flere ulike løsninger, både for å ta kontakt og ha dialog, men også ved selvbetjening.

Tiltak:

- Organisering med økt deling av digital kompetanse
- Etablere kultur for kontinuerlig forbedring og tjenesteutvikling.
- Etablere innovasjon og forbedring som kompetanse/fagområde

Arealutnyttelse og magasinkapasitet

Byarkivet har en omfattende bygningsmasse med 11 000 kvm kontor/publikum/magasinlokaler. Dette er leide lokaler som gir leiekostnader. Utnyttelsen av kontorarealene er lite effektiv. Deler av kontor- og publikumsarealene utnyttes ikke tilstrekkelig eller til avsatt formål. Lokalisering av enkelte fagmiljø er heller ikke optimal i forhold til oppgaver, noe som vanskeliggjør samordning og skaper mye transport.

Tilstrekkelig magasinkapasitet er kritisk. Byarkivet har begrenset gjenværende kapasitet i egne magasiner, både i fjellmagasiner og nærmagasiner. På sikt er det estimert en underdekning på ca. 30 000 hm for alle dagens brukere (byarkivet, IKA Hordaland IKS og ArkiVest). Samtidig er det kartlagt et omfattende ordningsetterslep, samt at det oppbevares materiale i magasiner som ikke er arkiv, eller som ikke har behov for sikringstiltak i arkivmagasin. Det er identifisert lagringsløsninger som er lite arealeffektive og kostbare i drift. Styring av magasinbestand er også krevende. Samlet sett er magasinkapasiteten på et kritisk nivå samtidig som den er krevende å styre.

Tiltak:

- Få oversikt over status for magasinutnyttelsen i dag og framtidige behov.
- Byarkivet må gjøre valg fram mot 2023 om disponering av nåværende areal samt hvordan sikre en god utnyttelse av arealet.

Underfinansiering

Byarkivet er underfinansiert som følge av høye kostnader. Konsekvensene er at byarkivet må hente inn egeninntekter, bl.a. ved å avsetteårlig ressurser til innsalg, prosjektering og gjennomføring av inntektsgivende ordnings- og digitaliseringsoppgaver. Arbeidet med innsalg og gjennomføring av disse inntjeningsoppdragene, binder opp aktiviteten i byarkivet. Konsekvensen av dette, er manglende handlingsrom med få mulighet til å gjennomføre aktiviteter knyttet til forbedring, utvikling av fagkompetanse, egeninitiert ordning, formidlingsprosjekter etc.

Tiltak:

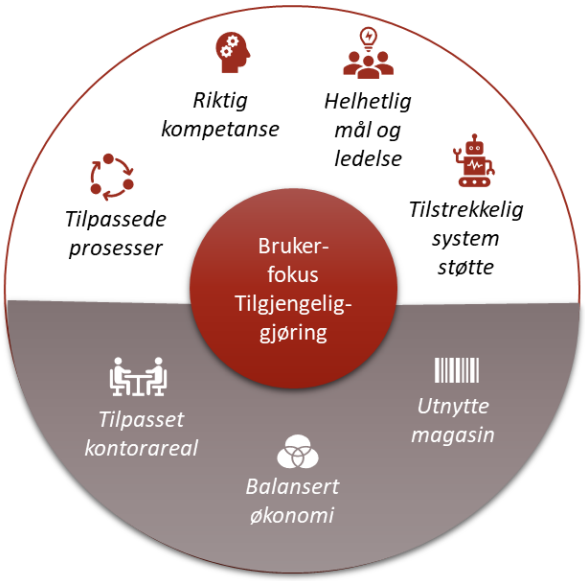
- Balansert økonomi i byarkivet

Håndtering av utfordringene

Beskrevet situasjon er kritisk både for måloppnåelse, men også for å sikre dagens drift i fremtiden. Det handler om å opprettholde byarkivet som en aktiv og attraktiv tjenesteleverandør i kommunen og for befolkningen. I tillegg handler det om å styrke byarkivet som attraktiv arbeidsplass, skape legitimitet og grunnlag for fortsatt tilgang til høyt kvalifiserte personalressurser.

Noen av tiltakene beskrevet over er viktigere enn andre for å skape økt handlingsrom. Endring og utnyttelse av lokaler er kritisk for en mer balansert økonomi som kan gi muligheter for større endringer og forbedringer i prosesser og systemer. Dette for at byarkivet skal kunne arbeide mer brukerrettet med flere og bedre digitale tjenester, effektivt med høy kvalitet.

Modellen under gir en oppsummering av utfordringsområder og forutsetninger for endring.



Øke handlingsrommet

Tiltak for en balansert økonomi er selve grunnlaget for omfanget av endring; økt mulighet for forbedring, innovasjon og bruk av ny teknologi. Tiltakene er langsiktige og forutsetter en gjennomgang av byarkivets byggekontrakter med reduksjon av kostnader til særlig kontorareal og drift. Dette innebærer å samle ansatte i færre lokaler. Det vil trolig forutsette at nærmagasin omgjøres til kontorareal, noe som får konsekvenser for en allerede krevende magasinkapasitet i byarkivets fjellmagasiner. Slik sett er det en direkte forbindelse mellom faktorene balansert økonomi, forbedret arealutnyttelse og økt magasinkapasitet. Dette er strukturelle endringer som ligger grunnlaget for en tydeligere og tyngre satsing på flere brukertjenester og økt digital tilgjengelighet.

Tilstrekkelig magasinkapasitet gjennom mer utbygging vil gi økte kostnader, og er i utgangspunktet ikke en ønsket situasjon da dette vil forsterke utfordringene som finnes i dag. Tilstrekkelig magasinkapasitet bør derfor sikres gjennom bedre utnyttelse eller frigjøring av eksisterende. Dette innebærer tiltak for å innhente et høyt ordningsetterslep, avhending av materiale som ikke er arkiv, forbedret planlegging og styring av bestand, samt bruk av teknologi og digitalisering for forbedret og forenklede lagringsløsninger. Dette vil utgjøre viktige endringstiltak i byarkivets digitale transformasjon.

Øke mulighetene for digital transformasjon og virksomhetsutvikling

Digital transformasjon er å bruke digital teknologi til å gjøre vesentlig endringer i måten vi arbeider på slik at det skapes større endringer i en organisasjon, arbeidsprosess eller en fagområde/bransje. Teknologi blir et verktøy for virksomhetsutvikling. Mål for byarkivet er å legge til rette for digital transformasjon ved å utvikle ressursene på en slik måte at det skapes økt brukerfokus og økt digital tilgjengelighet. Dette innbefatter omfattende satsing på digitalisering med automatisering og forbedring av prosesser med innretning mot digital tilgjengelighet og formidling, i tillegg til omfattende forbedringer av dagens systemstøtte og systemarkitektur.

Videre betyr det en styrket plan og styring av prosesser for mottak og ordning av alle typer arkiver, forbedring med automatisering av disse prosessene for økt digital tilgjengelighet, og forbedret styring av arkivbestand.

Det er en sammenheng mellom økt handlingsrom og digital transformasjon. Økt handlingsrom frigjør ressurser til endringstiltak og arbeid med brukerrettede tjenester. Samtidig gir økt digital tilgjengelighet et grunnlag for å økt handlingsrom fordi det åpner for mer arealeffektive lagringsløsninger, effektivisering av ordningsprosesser og forbedring av bestandsforvaltning.

Veien videre

Kartleggingen har gitt et underlag for videre arbeid med å forbedre utfordringene som er identifisert. Videre arbeid blir å etablere tydelige mål og strategi for hvordan byarkivet skal håndtere dette, samt lage en konkret plan for å implementere endringene.

DEL 2

Beskrivelse av dagens situasjon

2.1 Formål for prosjektet

Målsettingen for prosjektet har vært å kartlegge og identifisere områder for forbedring, samt beskrive et målbilde for videre mål og prioriteringer for Bergen byarkiv.

Formålet med prosjektet har vært å:

- Dokumentere organisasjonens verdiskapningsprosess gjennom å kartlegge arbeidsprosesser og sentrale deler av organisasjonen som f.eks. kompetanse.
- Gi et grunnlag for å vurdere om arbeidsprosessene oppfyller mål som effektiv og målrettet drift, overholdelse av lover og regler, m.m.
- Dokumentasjonen skal bidra til å identifisere problemområder og videre tiltak, mål og forbedringsområder for å skape mer effektiv og målrettet drift.
- Skape felles forståelse og bevissthet av hva byarkivets viktigste oppgaver og utfordringer er
- Bidra til læring og utvikling i byarkivet
- Skape engasjement og interesse
- Bidra til kunnskapsdeling i organisasjonen
- Bidra til inkludering av alle ansatte

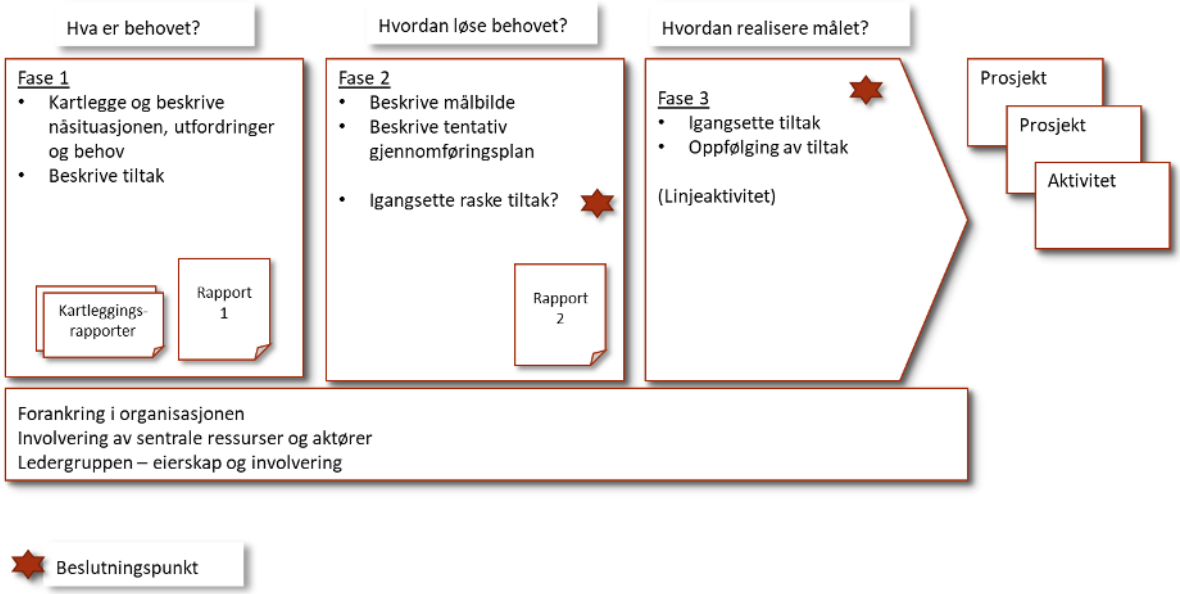
2.2 Formål med dokumentet

Dokumentet gir en oppsummering av de viktigste funnene fra kartleggingsarbeidet i prosjektet.

Dokumentet inneholder en forenklet beskrivelse av nåsituasjonen ved Bergen byarkiv med fokus på arbeidsprosesser, systemarkitektur/portefølje, arealforvaltning og -utnyttelse, økonomi og kompetanse. Beskrivelsen er gjort med utgangspunkt i kartleggingsarbeidets fokus: å identifisere *områder for forbedring* og mulige tiltak rundt dette. Rapporten inneholder derfor ikke en systematisk beskrivelse av det som fungerer godt på byarkivet i dag.

2.3 Metode og gjennomføring

Prosjektplan



Figur: Prosjektfaser

Prosjektet er delt inn i følgende faser med tilhørende aktiviteter og mål, hvorav fase 3 er en aktivitet som skjer i etterkant av prosjektet:

Fase 1:

- Gjennomføre en kartlegging og analyse av dagens situasjon (prosesser, teknisk, kompetanse/ressurser) i byarkivet for å identifisere utfordringer/forbedringsmuligheter knyttet til effektivitet og kvalitet
- Beskrive identifiserte tiltak

Fase 2:

- Beskrive målbilde for byarkivet
    - Beskrive utfordringer og mål
- Identifisere mulige tiltak for å realisere forbedringsmulighetene og målbildet
    - «Enkle» gevinster som kan realiseres raskt
    - Langsiktige gevinster
- Identifisere tentativ overordnet plan for gjennomføring/realisering av målbilde.

Metode og organisering av arbeidet

Kartleggingsarbeidet for arbeidsprosesser har blitt utført etter standard prosesskartleggingsmetode. Det har vært fokus på å identifisere arbeidsprosesser (aktiviteter, deltakere, teknologi, struktur/organisering), problemer, kritiske suksessfaktorer og forbedringsområder.

Figur: Oversikt over metode på prosesskartleggingsmøtene

Det har vært gjennomført møter hvor ulike deler av organisasjonen (ledere, arkivarer) har vært invitert til å delta avhengig av tema for møtet. Møtene har blitt gjennomført ved å tegne opp prosesser på tavlen, samt lappeøvelser hvor alle deltakerne var involvert i å identifisere utfordringer, kritiske suksessfaktorer og tiltak.

Det har også blitt gjennomført kartlegging gjennom andre møter, uformelle intervju, omvisninger, m.m. for å identifisere utfordringer f.eks. knyttet til areal og IKT. I tillegg til innhenting av informasjon fra eksisterende dokumentasjon, f.eks. kartlegging av kompetanse.

Prosjektet har vært organisert med en fast prosjektgruppe som har hatt ukentlige møter.

Avdeling for Sentralarkivets prosesser har ikke vært en del av kartleggingsarbeidet, med unntak av kompetansekartleggingen, ettersom disse har vært dekket av et eget kartleggings- og utviklingsprosjekt.

Arbeidsprosesser

I første del av arbeidet ble det kartlagt og utarbeidet en oversikt over de viktigste arbeidsprosessene ved byarkivet. En prosess er en serie aktiviteter som en virksomhet har iverksatt for å nå sine mål. Disse ble kategorisert inn i tre ulike typer:

Styringsprosesser:

- Legger til rette for andre prosesser gjennom styring, oppfølging og ledelse.
  F.eks. planlegging, budsjettering, rapportering, analyse

Kjerneprosesser

- Aktiviteter som er sentrale i virksomhetens tjenesteproduksjon og som skal tilføre verdi for mottaker
  F.eks. saksbehandling, ordning, tilgjengeliggjøring

Støtteprosesser:

- Støtter kjerneprosessene. Er ofte ensartet på overs av virksomheten.
  F.eks. lønn, regnskap, HR

Kartleggingsarbeidet har vært mest fokusert på å identifisere kjerneprosessene ved byarkivet, ettersom disse utgjør virksomhetens tjenesteproduksjon. Støtteprosesser for ledelse har indirekte blitt kartlagt via kartleggingsmøtene.

Kritiske suksessfaktorer og problemer

Kritiske suksessfaktorer (ksf) er forhold som er avgjørende for at målene nås. Det er viktig å kartlegge disse forholdene eller faktorene for å kunne identifisere hvilke områder som må ha spesielt fokus for å kunne gjennomføre tiltak som har reell forbedringseffekt. De kritiske suksessfaktorene er knyttet til den enkeltes oppfattelse av hva som er en suksessfull prosess, og vil derfor kunne variere. Faktorene som er identifisert er et viktig underlag til arbeidet med å definere prioriteringsområder i videre strategiarbeid. Kritiske suksessfaktorer kan også sees på som risikoer; dersom disse faktorene ikke er tilstede vil det være risiko for at prosessen ikke fungerer godt/eller som ønsket.

Det identifiseres også problemer eller utfordringer i arbeidsprosessene. Dette er områder de ansatte og lederne oppfatter fungerer mindre tilfredsstillende, f.eks. er tungvint, unødvendig, o.l.

Tiltak og forbedringsområder

Tiltak er mulige handlinger som kan iverksettes for å løse noen av de identifiserte problemene, eller som kan påvirke de identifiserte kritiske suksessfaktorene. I noen tilfeller identifiseres det også forbedringsområder og tiltak som faller utenfor selve prosessen. Disse identifiseres mer som underliggende områder som må forbedres for å kunne forbedre prosessen, f.eks. dersom leveransen fra en prosess påvirker kvaliteten på arbeidet til en annen prosess.

Gjennomførte kartlegginger, møteoversikt

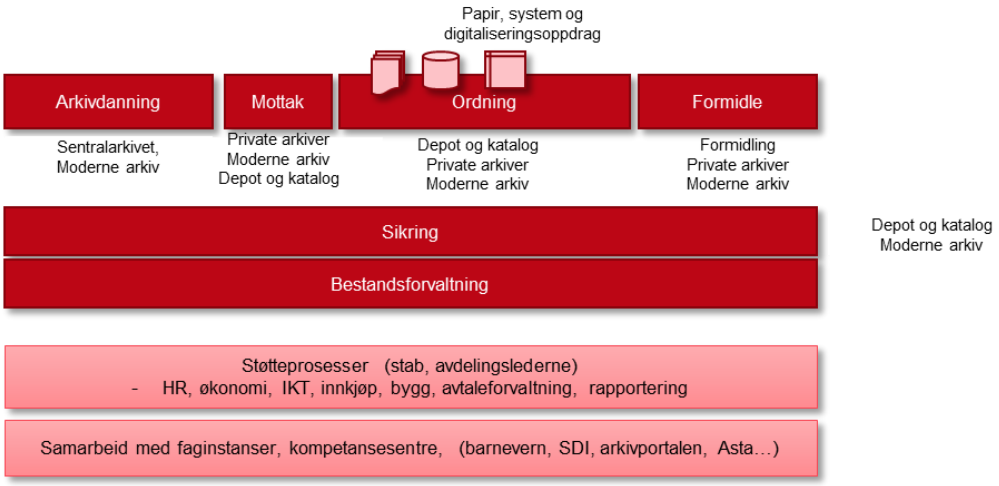
Følgende kartleggingsmøter har vært gjennomført:

Dato	Navn/møte	Deltakere
19.08.18	Prosesskartlegging med ledergruppen ved byarkivet. Formålet var å kartlegge og etablere felles forståelse for hovedprosessene ved byarkivet.	Ledergruppe Prosjektgruppe
28.09.18	Prosesskartlegging med ledergruppen ved byarkivet. Formålet var å kartlegge og etablere felles forståelse for hovedprosessene ved byarkivet.	Ledergruppe Prosjektgruppe

16.10.18	Prosesskartlegging med ledergruppen ved byarkivet. Formålet var å kartlegge og etablere felles forståelse for hovedprosessene ved byarkivet.	Ledergruppe Prosjektgruppe
23.10.18	Prosesskartlegging med ledergruppen ved byarkivet. Formålet var å kartlegge og etablere felles forståelse for hovedprosessene ved byarkivet.	Ledergruppe Prosjektgruppe
2.11.18	Møte med leder formidling ang. ordning og formidling	Leder formidling Prosjektgruppe
7.11.18	Prosesskartleggingsmøte ang. arkivdanning	Avdeling moderne arkiver Prosjektgruppe
14.11.18	Prosesskartleggingsmøte ang. arkivdanning	Avdeling moderne arkiver Prosjektgruppe
23.11.18	Prosesskartlegging ang digital ordning	Flere avdelinger
30.11.18	Prosesskartlegging ang. analog ordning	Flere avdelinger
4.12.18	Prosesskartlegging ang. analog ordning	Flere avdelinger
17.12.18	Prosesskartlegging ang. analog ordning	Flere avdelinger
14.12.18	Prosesskartlegging ang. digital og analog ordning	Flere avdelinger
11.1.19	Prosesskartlegging formidling - henvendelser	Formidlingsavdeling Prosjektgruppe
18.1.19	Prosesskartlegging formidling – utadrettet formidling Mål i formidlingsprosessen	Formidlingsavdeling Prosjektgruppe
11.02.19	Prosesskartlegging arkivforvaltning	Flere avdelinger
22.2.19	Kartlegging av systemarkitektur	Representanter fra moderne arkiver Prosjektgruppe
08.3.19	Kartlegging av systemarkitektur	Representanter fra moderne arkiver Prosjektgruppe
15.03.19	Mål i ordningsprosessen	Flere avdelinger
19.03.19	Mål i danningsprosessen	Avdeling moderne arkiver Prosjektgruppe
29.03.19	Diskusjon mål, delmål og visjon	Ledergruppe Representanter fra alle avd. Prosjektgruppe

3.3 Oversikt over prosesser ved byarkivet

I kartleggingsarbeidet er det identifisert følgende arbeidsprosesser ved byarkivet. De mørke er kjerneprosesser, mens de lyse er støtteprosesser.



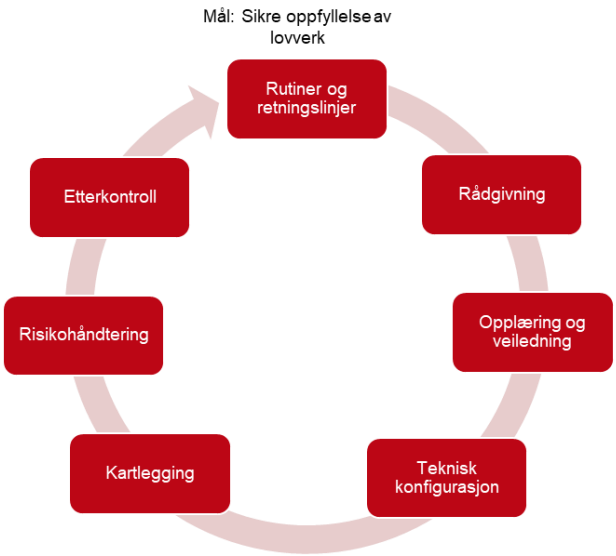
Videre følger en beskrivelse av de ulike prosessene:

3.3.1 Kjerneprosesser

Arkivdanning

Arkivdanningsprosessen i byarkivet er fordelt på to avdelinger. Sentralarkivet har ansvar for tjenester knyttet til mottak, journalføring og arkivering av henvendelser til saksbehandling for en stor del av kommunens virksomheter. I tillegg ansvar for videreutvikling av denne tjenesten. Sentralarkivet har ikke vært en del av dette prosjektet, men har gjennomført et selvstendig prosjekt. Avdeling for moderne arkiv har gjennom sine tjenester ansvar for at Bergen kommune etterlever krav i arkivlov og forskrift om arkivering etter saksbehandling og senere langtidsbevaring.

Aktiviteter i danning er å motta henvendelse om arkivdanningstjenester, planlegging av gjennomføring, og selve gjennomføringen. Det er identifisert en rekke delprosesser under hovedprosessen: prosesser for rådgivning innen arkiv, opplæring og veiledning i regelverk, retningslinjer, rutiner, system etc., utarbeiding av rutiner og retningslinjer, teknisk konfigurasjon av sak-arkivsystemet Bk360, etterkontroll av arkivdanningsprosessen ute i arkivtjenestene, kartlegging og risikovurdering.



Arkivdanningstjenesten omfatter i prinsippet hele Bergen kommune og alle saksområder og fagprosesser som produserer dokumentasjon som kan være gjenstand for arkivplikt etter arkivloven. Arkivdanningsprosessen er derfor svært omfattende, og både organisering, ledelse og styring er derfor grunnleggende suksessfaktorer for gode resultater. Det er også viktig med en tydelig definisjon av hva som inngår i tjenesten og hvilke leveranser som kan forventes, samt at dette blir fulgt opp med tydelig styring og ledelse av tjenesten, og gode verktøy og metoder for gjennomføring.

Kartlegging av delprosessene viste at prosessen gjennomgående ikke var tydelig definert og organisert. Deler av prosessen er delt mellom to avdelinger i byarkivet og det oppstår uklarhet om ansvarsfordelingen mellom disse. Videre har de ulike delprosessene ulikt fokus/prioritering og det er vanskelig å evaluere resultater, f.eks. hvor mange og hvilke rutiner og retningslinjer som leveres/publiseres, og hvor mange som har mottatt rådgivningstjenester. Organisering med planlegging, styring og oppfølging er slik sett mangelfull. Med begrenset tilgang på ressurser og kompetanse særlig tatt i betraktning ansvarets omfang (hele kommunen) og kompleksitet, forsterkes utfordringene over.

Mottak og ordning av analoge arkiv

Kartleggingen har avdekket tre hovedtyper av prosesser som alle omhandler mottak og ordning av analoge arkiver. Mål for prosessene er å sikre og systematisere papirbasert arkivmateriale for å ivareta oppbevaring og gjenfinning. Dette innebærer å skape fysisk orden basert på materialets indre og ytre proveniens, fjerning av skadelige elementer samt forsvarlig pakking og lagring. Det er identifisert følgende hovedprosesser innenfor mottak og ordning av analoge arkiv:

Oppdragsbasert ordning av kommunalt arkivmateriale:

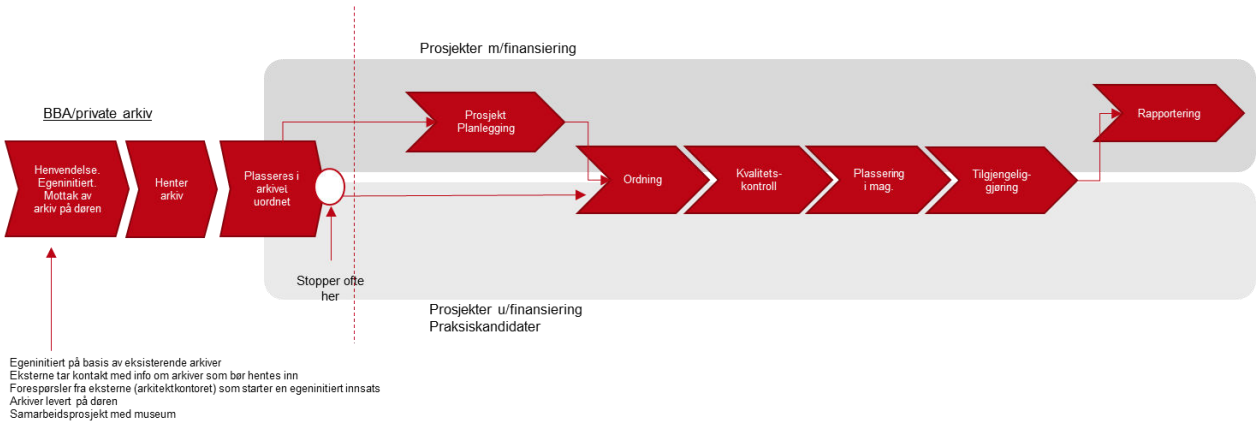
Prosess for oppdragsbasert ordning av kommunalt arkivmateriale er rettet mot kommunale avdelinger, etater og virksomheter som skal avlevere arkiver til Bergen byarkiv. Identifiserte

delaktiviteter i hovedprosessen består i å respondere på eksterne eller egeninitierte henvendelser samt planlegging, befaring og innhenting av arkiv. Etter aksept av pristilbud, ordnes og kvalitetssikres materialet før det plasseres i magasin, klart for tilgjengeliggjøring og formidling.

Arkivskaper ordner og avleverer kommunalt arkivmateriale selv:

Prosessen der arkivskaper ordner og avleverer kommunalt arkivmateriale selv, er i likhet med prosess for oppdragsbasert ordning, rettet mot kommunale avdelinger, etater og virksomheter. Identifiserte delaktiviteter i hovedprosessen er å respondere på eksterne eller egeninitierte henvendelser og gi veiledning til arkivskaper om ordningsprosessen. Etter mottak kvalitetssikres det ordnede materialet før det plasseres i magasin, klart for tilgjengeliggjøring og formidling.

Innhenting og evt. ordning av privat arkivmateriale:



Prosess for ordning av privat arkivmateriale er rettet mot private aktører (bedrifter, organisasjoner, lag og enkeltpersoner) i Bergen kommune og omegn. Prosessen starter med respons på egeninitiert eller ekstern henvendelse. Arkivmaterialet hentes og plasseres permanent eller midlertidig i påvente av videre prosjektplanlegging før det noen ganger ordnes, kvalitetssikres og plasseres i magasin, klart for tilgjengeliggjøring og formidling.

De tre mottak- og ordningsprosessene beskrevet over har til felles at de anvendes på arkivmateriale skapt av kommunale og private aktører. Materialet er omfattende og mangfoldig, og mange aktører på ulike nivå er involvert, både internt og eksternt i kommunen. Kritiske suksessfaktorer er ledelse og styring (virksomhetsplaner) samt prosjektledelse av ordningsprosjektene. Videre er god systemstøtte og samordning (arkiv, aktiviteter, bemanning, kompetanse) av analoge og digitale arkiv kritisk.

Byarkivet har lykkes svært godt med mål om enearkiv, og de fleste papirbaserte arkiver i kommunen er overført til byarkivet, og vi har den nest største samlingen av private arkiver på landsbasis.

Kartleggingen har avdekket en rekke utfordringer i arbeidet med mottak og ordning av analogt arkivmateriale. Dagens organisering og systemstøtte er tilrettelagt for ordning av analogt arkivmateriale uten digitale innslag. Dette skaper problemer ved gjennomføring av prosjekter som inneholder ulike formater. Videre har sterkt fokus på inntak, sikring og bevaring av arkiv gått på bekostning av ordning og publisering. Dette har medvirket til et ordningsetterslep som pr. i dag utgjør 1/3 av den totale bestanden.

Kartlegging har vist at prosessene har godt innarbeidede rutiner som fungerer bra. Det er imidlertid lite fokus på prosessene i seg selv, styring av prosessene, hvor de starter, hva som er resultatet av prosessene og hvordan de fungerer i forhold til hverandre. For eksempel er skillet mellom ordning og bestandsforvaltning noe uklart. Dette medfører ikke-planlagt forvaltning som midlertidig plassering av arkivmateriale over tid. Prosessene er også svært arbeidsintensive, med mange manuelle og tidkrevende operasjoner (som for eksempel flytting, sortering og pakking av dokumenter, systemregistrering av arkivinformasjon i Asta samt etikettering av arkivemballasje). Prosessene har ikke optimal systemstøtte. Programvaren Asta, som er helt sentral i arbeidet med å registrere arkivinformasjon, gir ikke tilstrekkelig oversikt på fysisk plassering av materiale i magasin.

Videre er det en utfordring at prosessene i for liten grad blir sett i forhold til hverandre. Dette bidrar til redusert samhandling mellom byarkivets avdelinger og manglende kunnskapsoverføring underveis i ordningsprosjektene. For eksempel kan deler av et analogt arkiv allerede være registrert i et digitalt system uten at dette nødvendigvis fanges opp, med merarbeid som resultat.

Digitalisering av analoge arkiv

Mål for prosessen er å motta analoge arkiver for ordning og sikring, og samtidig tilgjengeliggjøre hele eller deler av arkivmaterialet for brukere. Prosessen er en variant av ordningsprosessen for analoge arkiver, initiert med en avtale og et tilbud der arkiver hentes inn, systematiseres, skannes og kvalitetssikres før det plasseres i magasin og tilgjengeliggjøres for interne brukere i kommunen i ulike innsynsløsninger.

Prosessen er arbeidskrevende. Det er derfor kritisk med god planlegging av prosjekter både når det gjelder kostnader og ressursbehov. Videre er god systemstøtte samt oppfølging med prosjektstyring viktig for å sikre effektiv produksjon.

Det er utfordrende at dagens systemstøtte (BraArkiv, Bk360, m.fl.) er mangelfull med tanke på helhetlig håndtering av alle typer arkivmateriale og tilgjengelighet for disse. Løsningen BraArkiv er kostnadskrevende for lagring av store volumer og kan ikke håndtere sensitiv dokumentasjon pga.

utilstrekkelig tilgangsstyring. I tillegg er systemene dokumentsentrert, med begrensede muligheter for håndtering av formattyper som foto, lyd, film, etc. Prosessene for digitalisering og ordning er tett knyttet sammen, men har ikke systemstøtte for samhandling fordi registrerte data må overføres manuelt fra f.eks. BraArkiv til Asta. Det er heller ikke enkelt å tilgjengeliggjøre arkiver for eksterne brukere. Det er utfordringer med lav bemanning og begrensede ressurser til å gjennomføre digitaliseringsprosjekter for tilgjengeliggjøring av historiske private og offentlige arkiver. I tillegg er digitaliseringsressurser og ordningsressurser plassert på ulike lokasjoner, som gjør samhandling i slike prosjekter utfordrende.

Mottak og ordning av digitale arkiv

Mål for prosessen er at digitale arkiver fra IT-systemer som er tatt ut av daglig bruk, overføres til bevaring og gjenbruk i byarkivets løsninger. Byarkivet varsles når et IT-system skal fases ut og utfører deretter en bevaringsvurdering. Dersom data skal bevares etableres en avtale for avlevering, og data i systemet blir overført og dokumentert i byarkivets sikringsmagasin. Etter avtale kan data bli tilgjengeliggjort for saksbehandlere/leder i byarkivets innsynsløsning.

Det er kritisk for måloppnåelsen at det finnes oversikt over aktive systemer med arkivpliktig dokumentasjon, samt en prosedyre for overføring av data til langtidsbevaring når utfasing igangsettes. Videre er det viktig at digitale arkiv blir sett i sammenheng med analoge arkiv for å forhindre dobbelt arkivering, og med god ressursstyring av en prosess med mange manuelle operasjoner.

Byarkivet har lykkes svært godt med denne tjenesten. Prosessen har fungert i mer enn 10 år og byarkivet er en av få arkivtjenester som ikke har etterslep på avlevering av arkivmateriale fra avsluttede datasystemer.

Men det er avdekket at byarkivet ikke har tilstrekkelig oversikt over digitalt arkivmateriale som er aktuelt for langtidsbevaring. Dette kan f.eks. være arkiver som er i drift fra andre enn kommunens egne datanett og dokumentasjon på filområder.

Videre er det liten samlet behandling av analoge og digitale arkiv. Flere fagsystemer som overføres har tilknytning til papirarkiver, og en samordning av disse prosessene kan gi en mer effektiv ordningsprosess og bedre brukertjenester. En god brukertjeneste kunne f.eks. være tilgang til digitale arkiver som også er «oppdigitalisert» med papirarkiver. Mer effektiv ordning kan oppnås med gjenbruk av metadata, «oppdigitalisering» og evt. kassasjon av papirer for redusert plassbruk i magasin.

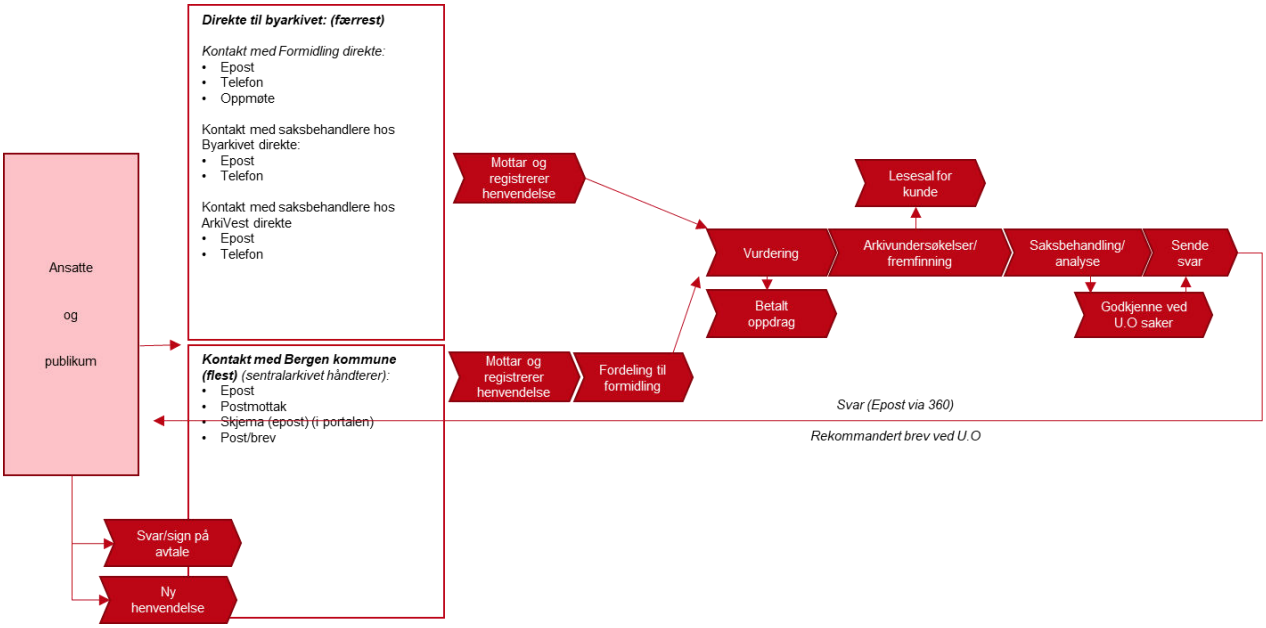
Kartleggingen har også avdekket at prosessen stort sett bare benyttes på offentlige arkiver. Byarkivet kan ennå ikke tilby denne tjenesten for privatarkiver. Dette skyldes like mye organisering av ressurser og kompetanse som det tekniske. Konsekvensen er at det heller ikke finnes plan/strategi for bevaring av digitale privatarkiv. Overlevering fra ordning til formidling har også mangler, f.eks. med kataloginformasjon og informasjon om bevaringsvurderinger. Videre er brukertjenestene for digitale

og analoge arkiver basert på ulike systemer. System for innsyn i digitale arkiver er bare tilgjengelige for kommuneinterne brukere.

Formidling

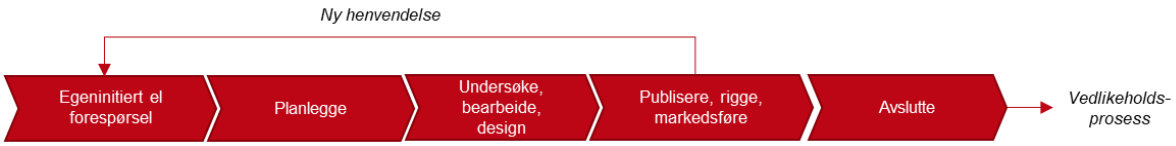
Kartleggingen avdekket tre hovedtyper prosesser tilknyttet formidling. Mål for prosessene er å sikre alle typer utadrettet presentasjon og tilgjengeliggjøring av arkivmateriale som virksomheten utfører på eget (eller andres) initiativ. Det er identifisert følgende hovedprosesser tilknyttet formidlingsaktiviteter:

Behandle henvendelser:



Prosess for behandling av henvendelser innebærer å registrere og respondere på innkomne arkivforespørsler. Henvendelsene blir fordelt til og vurdert av saksbehandler, som foretar arkivundersøkelser, videre bearbeiding av henvendelsen og sender svar til oppdragsgiver.

Utadrettet formidling I, (innholdsproduksjon: artikler, utstillinger, m.m.):



Prosess for innholdsproduksjon og liknende utadrettet formidling omhandler å respondere på eksterne eller egeninitierte henvendelser, planlegging/design av konsept og produksjon av ide/initiativ. Konseptet markedsføres, publiseres og bearbeides/vedlikeholdes før det avsluttes og evalueres.

Utadrettet formidling II (arrangementer, m.m.):

Prosess for arrangement og liknende utadrettet formidling innebærer planlegging og fremstilling av formidlingskonsept, enten egeninitierte eller i samarbeid med andre, som deretter gjennomføres og avsluttes.

Formidlingsprosessene anvendes på både kommunalt og privat skapt arkivmateriale og involverer dermed aktører internt og eksternt i kommunen. Behandling av henvendelser og utadrettet formidling av arkiv er svært kunnskaps- og ressursintensivt ettersom materialet som bearbeides og tilgjengeliggjøres er ekstensivt, sammensatt og underlagt diverse klausuleringer. Kritiske suksessfaktorer for formidlingsarbeidet er god styring, ledelse og oppfølging av arbeidet. Videre er god systemstøtte og datakvalitet, høy digitaliseringsgrad og datagjenbruk, sammen med god kunnskap om arkivbestand, lovverk, historie, brukerbehov og kompetansedeling helt sentrale faktorer.

Byarkivet leverer høy kvalitet på sine formidlingstjenester og yter svært god service til brukerne, det være seg saksbehandling, arrangementer, nettformidling og publikasjoner, undervisningsopplegg, etc. Byarkivets arrangementer er populære og godt besøkte. Våre publikumstjenester mottar gode tilbakemeldinger fra publikum.

Hovedutfordringer identifisert under kartleggingen for behandling av henvendelser, er at det er varierende systemstøtte og mange manuelle oppgaver, som for eksempel kopiering, skanning- og sladding. Dette er i likhet med betjening av bibliotek, resepsjon og lesesal arbeidsintensivt og ressurskrevende. Kombinasjonen av en vesentlig økning i antall henvendelser (spesielt krevende innsynssaker i arkivmateriale unntatt offentlighet), sammen med sterk vekst i arkivmengde pr. sak og inntak av mengder med nyere (og noen tilfeller fremdeles aktive) arkiver, fremstår som spesielt utfordrende. Mange kompliserte saker av teknisk og juridisk karakter fordrer spesialkompetanse. Kartleggingen har også påvist manglende arkivveiledninger (dvs. dokumentasjon som beskriver arkivenes innhold, struktur og administrasjonshistorie) og behov for tettere samarbeid med avleverende enheter/aktører med tanke på avtaler for bruk, kompetanse- og kunnskapsoverføring.

Kartlegging av prosessene for utadrettet formidling viser at denne delen av virksomheten må nedprioriteres til fordel for de lovpålagte oppgavene nevnt ovenfor. Det gjennomføres derfor få brukerundersøkelser som kan gi kunnskap om hva brukerne ønsker og trenger. Videre er det avdekket utfordringer som manglende oversikt over ferdigordnede arkiver og arkivbeskrivelser. De tekniske publiseringsløsningene er flere og oppdelte, skaper økt vedlikehold og kan være utfordrende for brukerne å finne frem i. Dagens ressurssituasjon vanskeliggjør iverksettelse av planer og arbeid for jevnlig publisering av innhold på nett.

Sikring

Mål for prosessen er å sikre forsvarlig oppbevaring av analogt og digitalt arkivmateriale over tid iht. lovverk. Arkivsikring er en kontinuerlig pågående prosess som begynner med danning og evt. opphører ved kassering av arkiv.

Fysisk sikring av arkiv (dokumentsikkerhet og fysiske tilganger) omhandler tiltak som skal forhindre og forbygge brann og vannskader, ivareta klimastyring for magasin/ordningsrom samt kontroll for sopp, insekt eller skadedyr. Til dette kommer tilgangs- og tyverisikring av bygninger og rutiner for å sikre at informasjon ikke gjøres tilgjengelig på feil grunnlag. Digitalt skapt arkivmateriale gjennomgår en kvalitetssikring i danningsprosessen, men er ellers gjenstand for tilsvarende objektsikring som

analogt arkivmateriale. Videre gjennomføres innholdssikring og versjonskontroll av materialet før det legges i depot.

Prosess for sikring av analoge og digitale arkiv består av rutinebeskrivelser og praksis som skal overvåke, forebygge og avverge hendelser som utgjør en trussel for, eller er en urettmessig bruk av, arkivmateriale. Sikringsprosessene innbefatter også etterarbeid bestående av situasjonsbestemte tiltak (herunder reparasjon og skadereduksjon) samt kommunikasjon av evt. inntruffen hendelse med implikasjoner til relevante parter. Tydelig målsetning og planverk, et uttalt skille mellom sikring og bestandsforvaltning, fullgod oversikt på arkivbestand/bygningsmasse, og kunnskap om relevant lovverk og gjeldende avtaler er de viktigste kritiske suksessfaktorene som ble kartlagt.

Prosesskartleggingen viser at arkivsikring er økonomisk kostbart og kompetansekrevende, spesielt med tanke på investeringer og driftsutgifter. Sikringsprosessene har videre en krevende balansering av tiltak å forholde seg til (for eksempel tilgjengelighet vs. sikkerhet og temperatur vs. bevaring). Dette vanskeliggjør etterlevelse av daglige rutiner og medfører en usystematisk tilnærming til feltet. For eksempel er sikringsprosessene pr. i dag tett koblet sammen med byggforvaltning. Dette skaper utydelige grenseganger og ansvarsforhold, som igjen vanskeliggjør optimal utføring av sikringsarbeidet. Uordnede og midlertidig plasserte arkiv er også utfordrende mht. arkivsikring, da dette skaper uoversiktlige forhold, øker risikoen for at arkivmateriale havner på avveie og bidrar til uhensiktsmessig arealutnyttelse.

Bestandsforvaltning/bevaring

Bestandsforvaltning er administrasjon av fysiske og digitale objekter i magasin og består av aktiviteter som har til formål å sikre at arkivmaterialet blir håndtert i henhold til mål om sammensetning, mengde/størrelse, tilvekst og kvalitet/tilstand. I kartleggingsarbeidet ble det avdekket at deler av denne prosessen ikke er tilstrekkelig utarbeidet.

Digital bestandsforvaltning:

Prosess for digital bestandsforvaltning består av kartlegging, herunder innholdsidentifikasjon, sjekk av teknisk format/filformat og kontroll for innslag av analogt materiale. Videre prosess omhandler teknisk forvaltning av format og innhold, medieforvaltning (flytting mellom lagringsmedier) og sikring i fjerndepot. Kritiske suksessfaktorer for prosessen er fullgod bestandsoversikt, riktig kompetanse, behovstilpasset teknisk miljø og samarbeid med IKT driftsavdeling.

Hovedutfordringer identifisert under kartleggingen av digital bestandsforvaltning, er usikkerhet rundt teknisk løsning (ESSArch) og tilsvarende rundt nasjonale standarder og retningslinjer for digital bevaring.

Videre er det er ressurs- og kompetansekrevende å holde seg oppdatert om filformater, deres livsløp og endring av standarder. I tillegg er det ikke etablert tjenester for digital forvaltning av privatarkiv, bl.a. som følge av delt ansvar, personressurser og økonomi.

Analog bestandsforvaltning:

Prosess for analog bestandsforvaltning innebærer planlegging av arkivmottak basert på informasjon fra arkivskaper og befaringsrapport. Etter utført arkivbegrensning og transport foretas kartlegging av format, inspeksjon mht. eventuelle skader og kontroll for innslag av digitalt materiale. Etter mottak foretas registrering av aksesjon, kontroll av materiale (avstemming mot arkivlister) og kartlegging av ytre proveniens. Arkivmaterialet transporteres til magasin etter ferdigstilt ordningsprosess hvor det plasseres etter format, og til slutt bestandsregistres i Asta. Kartleggingen viser at tydelig målsetning og planverk, ledig magasinkapasitet og optimalisert logistikk er de viktigste kritiske suksessfaktorene for analog bestandsforvaltning.

De viktigste utfordringene som ble identifisert under kartleggingen av prosess for analog bestandsforvaltning er at 1/3 av arkivmaterialet er uordnet. Dette tar uforholdsmessig stor plass og vanskeliggjør bruk av arkivene. Manglende systemstøtte gjør konkretisering av ledig magasinplass problematisk, da det ikke alltid er sammenheng mellom kart (Asta) og terreng (magasinplassering). Det er også avdekket manglende mål og planverk for arkivtilvekster og en tilstandsoversikt (kvalitet, sopp, m.m.). Videre er tekniske problemer i magasinene, tung logistikk, plassmangel for arkivmateriale i storformat og stor fysisk formatvariasjon utfordrende for både bestandsforvaltning, sikring og tilgjengeliggjøring. For å ha kontroll og oversikt over arkivbestanden er det viktig å sikre tydelig ansvarsfordeling, og å etablere mål og styring av bestandsforvaltningen. Dette vil bidra til at det blir lettere å ha oversikt over behov knyttet til magasinkapasitet i årene fremover.

3.3.2 Støtteprosesser

Mål og visjon

I nyere tid har det blitt arbeidet med strategi for byarkivet i to omganger. I 2007 ble det med utgangspunkt i vedtak i byrådet besluttet å utrede strategiske utfordringer for Bergen. Arbeidet resulterte i en strategi for Bergen byarkiv med tre satsingsområder og syv hovedmål. Det ble også utarbeidet en handlingsplan for tiårsperioden som strategien omfattet. Arbeidet og handlingsplaner ble imidlertid ikke iverksatt, men avløst av et nytt strategiarbeid der arkiv, bibliotek og museum skulle sees i sammenheng. I 2012 ble arkiv, bibliotek og museer 2012-2021 (ABM-plan) vedtatt i bystyret. Planen har to hovedmål og fem delmål for byarkivet. I hovedmål en beskrives det som må forstås som byarkivets samfunnsoppdrag:

Arkivene skal tjene hele bredden i samfunnslivet, ikke bare det offentlige, skal aktivt bringes ut til borgerne og skal svare til tidens krav og muligheter. Lokalt skal arkivene representere trygghet for innbyggere og forvaltning, et fast punkt når samfunnet endres, og gjøre kunnskap og opplevelser tilgjengelig for alle gjennom et veldokumentert bysamfunn.

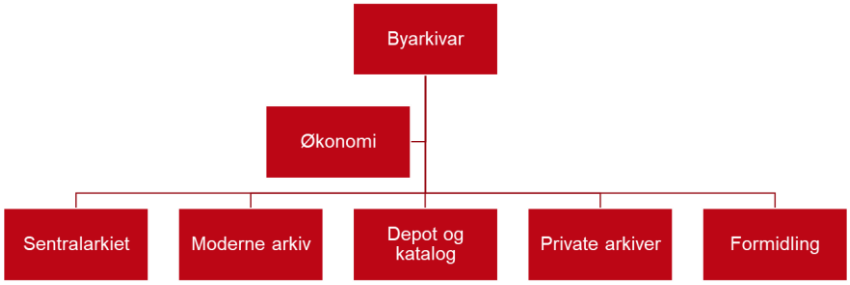
Planen fastslår byarkivets rolle som kommunens sentraliserte arkivtjeneste (ene-arkiv) med både ansvar for forvaltningsstøtte samt tilgjengeliggjøring og formidling. Ansvaret omfatter også arkiv fra private. Videre delegeres ansvar for faglig ledelse av alle kommunens arkivfunksjoner definert i arkivlov med forskrifter til byarkivet. ABM-plan har videre 25 tiltak som omhandler organisering, sentralisering av arkivtjenester, digitalisering, finansiering og tilgjengelighet, formidling og privatarkiv. Samlet sett spenner mål og tiltak over et omfattende arbeidsfelt fra virksomhetens ansvar for kulturformidling innen Bergens historie til forvaltningsstøtte for kommunens administrasjon.

Visjon, mål og strategi legger føringer for retning i en organisasjon og må implementeres i det daglige arbeidet. Dette gjøres gjennom handlingsplaner, virksomhetsplaner, målinger som operasjonaliserer mål og strategi. Til forskjell fra strategiarbeidet i 2007 ble det ikke utarbeidet en overordnet handlingsplan for å sikre gjennomføring av tiltak og måloppnåelse. Hovedmål og enkelte tiltak er imidlertid tatt inn i styringskortet og det rapporteres årlig på budsjettmål relatert til ABM-plan. I byarkivets ledelse og i hver av avdelingene har det vært arbeidet med mål og tiltak i den grad de har vært relatert til virksomhetenes ansvarsområder. Med dette som utgangspunkt har det vært svært god måloppnåelse innen flere av delmålene, og særlig for tiltakene for overføring av avsluttede papirarkiver til byarkivets fellesmagasin, sentralisering av kommunens felles arkivtjeneste, overgang til digital arkivering inkludert løsninger for avlevering til langtidsbevaring, og i arbeidet med å gjøre arkivene mer brukt av publikum.

Ledelse og organisering

Dagens organisering og ledelsesstruktur har med mindre endringer eksistert i byarkivet siden 2004 (subdelegering av byarkivarens myndighet 30.08.2004). Organisasjonen er basert på en funksjonell inndeling med bakgrunn i oppgaver og ansvarsområder nedfelt i arkivloven som bl.a. skiller mellom arkivdanningsansvaret og depotansvaret. I tillegg kommer skillet mellom offentlige og private arkiver. Det er også et organisatorisk skille mellom hvordan digitale og analoge arkiver håndteres i depot.

Organiseringen er delt i ulike fagavdelinger med egen avdelingsledelse med ansvar for et definert område, både daglig drift, personal, m.m.



Figur. Dagens organisering av byarkivet

De ulike fagavdelingene har følgende oppgaver/ansvar:

- **Avdeling for moderne arkiv.**
  Avdelingen har overordnet ansvar for arkivdanning i hele kommunen og utarbeider reglement og rutiner, tilbyr rådgivning, opplærings- og veiledningstjenester. Avdelingen har også ansvar for depot for digitale arkiver, ordningstjenester for digitale arkiver, digitaliseringstjeneste for papirarkiver samt digitalt fotoarkiv. Deler av aktiviteten gir inntjening til byarkivet. Avdelingen har en avdelingsleder og er organisert med flere team som håndterer disse prosessene.

- **Sentralarkivet**
  Avdelingen har ansvar for mottak, journalføring og arkivering av henvendelser til saksbehandling i kommunens felles sak-arkivsystem Bk360. Ansvaret omfatter stort sett hele Bergen kommune. Avdelingen har en avdelingsleder og fire gruppeledere med eget fagansvar.

- **Avdeling for depot og katalog**
  Avdelingen har ansvar for forvaltning og sikring av analog arkivbestand i byarkivets magasiner, veiledning og kontroll med ordning og mottak av arkiver som skal tas inn i magasin, samt katalogisering med vedlikehold. Videre ansvar for kontroll med at øvrige arkivlokaler i kommunen tilfredsstiller krav i arkivloven, å konserverings- og bokbinderfunksjon, samt saksbehandling av Bergens byvåpen og flagg. Byggforvaltning ligger også til avdelingens oppgaver. Avdelingen har ett ledernivå (avdelingsleder).

- **Avdeling for private arkiver og oppdragsvirksomhet**
  Avdelingen har ansvar for prosjekter med oppdrag for ordning av mottak og ordning av private arkiver. Avdelingen gjennomfører prosjekter som gir inntjening til byarkivet. Flere ansatte er utleid til ArkiVest for å arbeide med private arkiver tilhørende stiftelsen. Ledes av en leder, men har ellers ingen underoppdeling.

- **Formidling**
  Avdeling for formidling og publikumstjenester betjener henvendelser fra publikum samt fremskaffer informasjon og dokumentasjon på bestilling, og påser at dette skjer i henhold til lov og regelverk. Avdelingen profilerer byarkivets arkiver gjennom arrangementer, utstillinger, omvisninger, presseoppslag, publikasjoner, studentopplegg m.m. I tillegg har avdelingen redaktøransvar for byarkivets nettformidlingssider, samt drifter byarkivets bibliotek, resepsjon og lesesal. Ledes av en leder.

- **Stab**
  Ledes av byarkivar og har ansvar for økonomistyring, avtaleforvaltning, personal, lønn og ledelse

Stiftelsen ArkiVest er lokalisert i byarkivets lokaler og benytter magasinkapasitet og fagressurser for sine oppdrag og tjenester. Daglig leder i ArkiVest er også avdelingsleder for privatarkiv og oppdrag.

En organisasjons ledelse og organisering skal understøtte organisasjonens samlede mål og ansvar. Oppsummering av sentrale funn i kartleggingen viser at organiseringen i noen tilfeller medfører at prosesser er spesialisert og forankret i avdelingene uten tilstrekkelig fokus på den sammenhengende prosessen fra danning til formidling i byarkivet. Dette begrenser samarbeid og utvikling, helhetlig håndtering av arkiver og medfører redusert måloppnåelse. I forlengelsen av dette spesialiseres kompetanse innenfor avdelingsstrukturen med liten grad av deling over avdelingsgrenser. Dette gir manglende helhetlig forvaltning, samarbeid og utvikling.

Videre er det avdekket at flere av avdelingene har kryssende ansvar og oppgaver som vanskeliggjør styring og samhandling. Tydeligst er ansvarfordeling rundt arkivdanning som er fordelt på to avdelinger, samt ansvar for ordning av arkiver som er fordelt på tre avdelinger basert på skille i format og om arkivene er offentlige eller private. Dette gir redusert gjennomføringsevne, vansker med å koordinere ressurser, fragmentert styring av prosjekter og ledelse. Det gir også redusert tilgjengelighet fordi arkivmateriale som henger sammen håndteres fragmentert.

Det er avdekket begrenset styrings- og rapporteringsstrukturer på ledernivå. Dette gjør det vanskelig å planlegge med samlet status for ressursbruk. Dette henger sammen med at prosessene er forankret i avdelingene, og styres på prosjektledernivå eller isolert innen avdelingene uten tilstrekkelig planlegging og rapportering oppover i organisasjonen.

Det er uklar rolledeling i forholdet mellom byarkivet og ArkiVest med felles ledelse, deling av fagressurser og tjenester. ArkiVest framstår som tett innvevd i byarkivets virksomhet og det kan ofte være vanskelig å skille aktivitetene. Dette utfordrer styring av byarkivets personal- og arealressurser.

Dagens systemportefølje

Byarkivet har mange ulike IT-systemer hvor noen er konkrete arbeidsverktøy internt i organisasjonen, mens noen systemer (f.eks. innsynsløsningen) også har en konsernfunksjon, dvs. er et verktøy for ansatte i kommunen.

Systemene sin primære oppgave er å understøtte utførelsen av arbeidsoppgaver på en slik måte at de kan utføres effektivt og med høy kvalitet. Systemer kan redusere antall oppgaver ved å utføre dem automatisk, forenkle gjennom delvis automatisering, eller øke kvaliteten gjennom å støtte utførelsen f.eks. via ny informasjon, sammenstilling av informasjon, oversikter, osv. For at systemene skal fungere optimalt er prosessen for *systemforvaltning* sentral, en prosess som innebærer et kontinuerlig fokus på å sikre optimal systemstøtte via vedlikehold og forbedringer i sentrale systemer. Dette innebærer også dialog med leverandører for å videreutvikle og forbedre systemer.

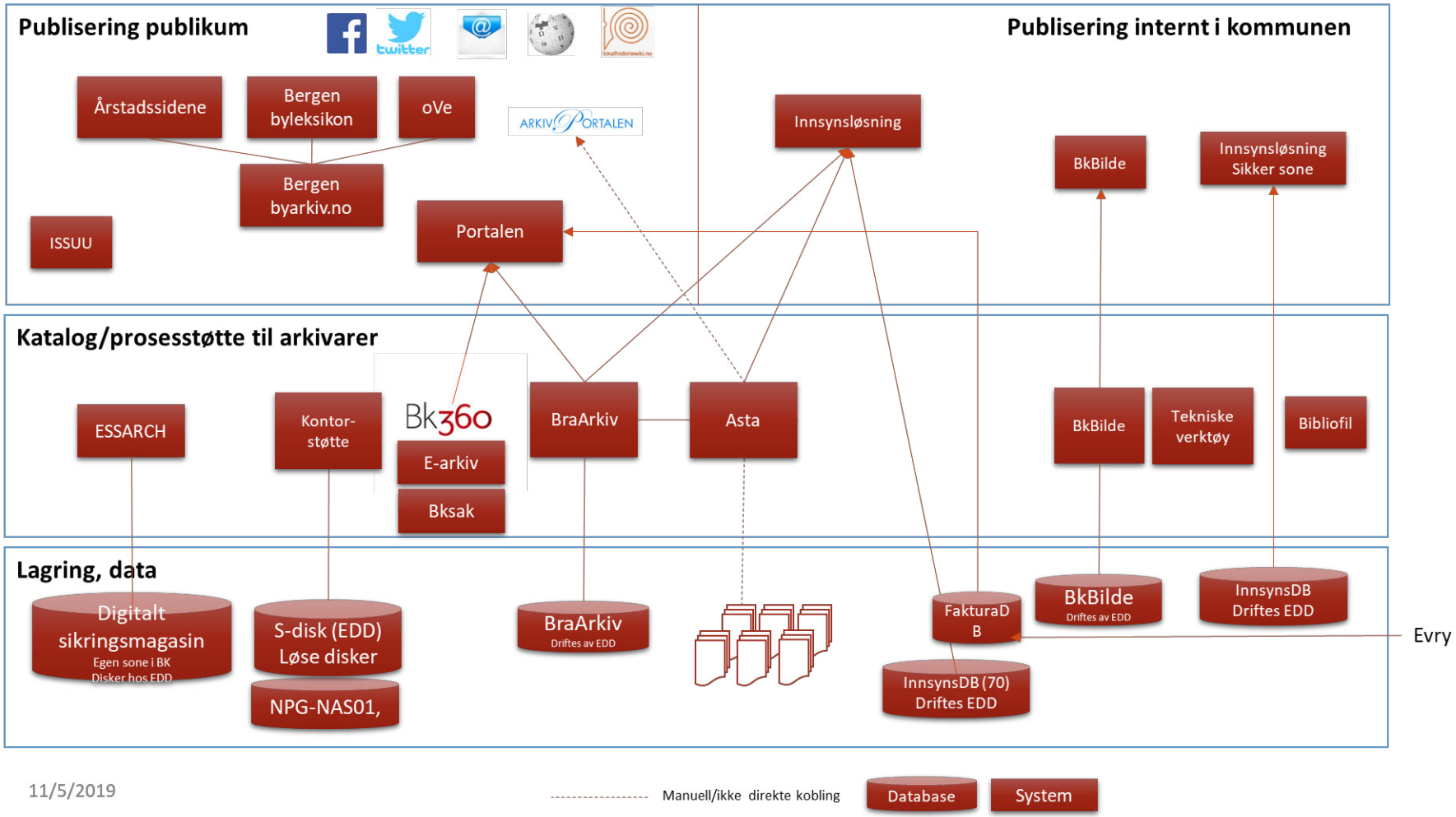
Som vist hittil i rapporten, viser kartleggingen at flere aktiviteter mangler tilstrekkelig støtte til å kunne utføres effektivt og med god kvalitet. Dette gjelder spesielt for analog ordningsprosess som er arbeidsintensiv og manuell og hvor Asta er hovedsystemet. Asta er et eldre system som er laget for å understøtte fysisk ordning på en best mulig måte. Det betyr at systemet i begrenset grad støtter nye behov som digitalisering og digital publisering, noe som skaper utfordringer i å forbedre prosessen med økt fokus på dette. Det er flere systemer som ikke godt nok understøtter både digital og analog ordning som f.eks. BraArkiv. Dette forsterker avdelingsvise måter å jobbe på og reduserer mulighetene for samordning og samarbeid på tvers.

I tillegg er mange av systemene lite publikumsorienterte (se oversikt under). Dette medfører at selve ordningen ikke blir utført på en måte som skaper best mulig digital tilgjengelighet for publikum. Byarkivet har ingen felles kanal for publisering både til ansatte i kommunen og til publikum forøvrig. Det finnes en rekke systemer brukt til publisering, spesielt for publikum.

I sum skaper teknologiporteføljen redusert effektivitet og kvalitet fordi systemene ikke understøtter de reelle behovene for samarbeid, samordning og oversikt. Mange av systemene er gamle, ikke fremtidsrettet og understøtter ikke et brukerfokus eller kontinuerlig forbedring. Kartleggingen viser at det også er lite fokus på systemforvaltning og dermed et lite systematisk fokus på forbedring av systemene til å understøtte behov. Flere av leverandørene ser heller ikke ut til å arbeide systematisk med forbedring og brukerfokus. I dag er det hver enkelt avdeling som eier og forvalter «sine» systemer, noe som reduserer fokuset på hvordan systemene best skal støtte organisasjonens hovedprosess fra danning til formidling. I tillegg har byarkivet store datamengder, hvor deler av dette er lagret på egne løsninger og er ikke godt nok sikret. Mye av dette skyldes mangel på gode, billige og tilgjengelige dataløsninger.

Se figur for oversikt over dagens systemer:

Dagens systemarkitektur



11/5/2019

Arealforvaltning og -utnyttelse

Byarkivet leier lokaler med kontor og magasin i Hansagården. Virksomheten er fordelt på tre bygg, Bruse, Tapperiet og Malteriet som til sammen utgjør et delvis sammenhengende bygningskompleks men med stor avstand mellom arbeidsområdene. Totalt utgjør disponibelt areal ca. 5000 kvm kontor/publikum/nærmagasin og ca. 6000 kvm depot i fjell. Byarkivet har også tilgjengelig opsjon på utvidelse av magasinarealer.

I byarkivet er andel kontorareal relativt omfattende sett utfra antall ansatte. Areal består av publikumsområde med lesesal, utstillingsareal, møterom og resepsjonsområde. Videre er det avsatt

areal til konserveringsformål. Det er egne lokaler for ordning som også kan benyttes til oppbevaring av arkivmateriale før, under og etter ordning. I kontordelen er det også areal til nærmagasin. Kontorlokalene består av kontorer og åpne landskap. Det er tilgjengelig til sammen seks møterom, men ikke alle benyttes til dette. Det er også mye lagerareal og gangareal i bygningsmassen.

Arkivtjenester er byggintensive med krav til god arealkapasitet for særlig analoge arkiver, gode klimatiske forhold for sikring, og lovpålagte tiltak for å hindre uønskede hendelser som brann, vannskader etc. Det er også behov for areal for ulike tekniske tjenester (mottak, konserverende behandling) og for publikums bruk av arkivene i lesesal.

En stor del av arealene benyttes ikke til opprinnelig formål. Bl.a. er det avsatt mye plass til konservering, men bortsett fra bokbinding er det liten aktivitet i disse lokalene. Arealene benyttes til lager for ulike rekvisita o.l. Ordningsrommene er relativt store og det er avsatt mye areal til oppstilling av arkiver. Publikumsarealene er også store, men deler av dem er lite i bruk. Kontorlokalene i 3,4 og 5 etasje i Tapperiet er ikke fullt utnyttet. Plassering av noen av fagmiljøene er heller ikke ideell. Ansatte som arbeider med digitalisering av analoge arkiver sitter f.eks. langt unna øvrige som arbeider med analoge arkiver og som har behov for disse tjenestene, og også langt unna tilkomsten til magasin. Dette betyr mye transport og redusert samhandling.

I magasin og kontorlokaler er det en del arealer som benyttes til lager for rekvisita, utrangert utstyr etc. Det oppbevares også gjenstandsmateriale i fjellmagasinene. En av hallene er ikke innredet og benyttes til oppbevaring av eldre utstyr og emballasje.

Foreløpig kartlegging viser at magasinkapasitet for fremtidig inntak ikke er tilstrekkelig. Estimater viser at det er behov for 35-40 000 hm for de virksomhetene (byarkivet, IKAH og Arkivest) som benytter magasinene i dag. Tilgjengelig kapasitet er i underkant av 8000 hm med dagens arealutnyttelse, noe som gir en underdekning i området på 30 000 hm.

Det er nødvendig å skaffe seg oversikt over statusen for magasinutnyttelsen både i fjell og kontordelen, identifisere områder som kan ryddes/fjernes og vurdere grunnlaget for mer plasseffektive lagringsløsninger. Dette kan f.eks. være erstatningsløsninger for automatlageret «Tornado» som fremover vil ha et omfattende vedlikeholdsbehov for å gi mer effektive lagringsløsninger for storformater. Videre må det kartlegges bevaringsbehov og lagringskapasitet i årene fremover. Dette innebærer planer for analoge arkiver som skal tas inn i magasin – både offentlige og private. Det må også kartlegges om ordnings- og digitaliseringsprosesser kan øke magasinkapasitet ved f.eks. økt arkivavgrensing og kassasjon. Styring av prosess for bestandsforvaltning i fagsystemet Asta er heller ikke effektiv, og det bør utredes gevinster ved å vurdere andre lagringsmetoder enn tradisjonell arkivproveniens. Samlet sett har byarkivet og ArkiVest et ordningsetterslep på ca. 15 000 hm, og her ligger det også potensiale for økt magasinkapasitet.

Byarkivet må gjøre valg fram mot 2023 om disponering av nåværende areal samt hvordan sikre en god arealutnyttelse. Bedre utnyttelse av arealer og orden i eget hus er bl.a. grunnlag for bedre tjenester, styrket fellesskap og arbeidsmiljø. Det er gode muligheter for mer effektiv bruk av kontorlokaler som vil kunne ha positive effekter på arbeidsprosessene (mer samarbeid, kortere tidsbruk). I tillegg er det mulig for å si opp eller fremleie deler av lokalene ved at de ansatte i større grad samlokaliseres i færre lokaler i nærheten av magasinene.

Økonomi

Byarkivet har et samlet budsjett på ca. 70 millioner kroner. Hovedsakelig er disse midlene fordelt på lønn med ca. 47 millioner kroner, kostnader til leie og drift av lokaler på ca. 18 millioner kroner og drift som utgjør ca. 5 millioner kroner.

Byarkivets inntekter er fordelt på overføring fra kommunen som utgjør noe over to-tredeler av samlet budsjett. Videre faktureres de avgiftsbelagte inntektsområdene i kommunen for arkivdanningstjenester, og det tas inn refusjoner for fellestjenester. Byarkivet har også avtalefestede leieinntekter med eksterne leietakere i magasin og kontor. Til sist utgjør variable inntekter fra oppdrag innen ordning og digitalisering i kommunen en del av inntektsgrunnlaget.

Samlet sett er byarkivets virksomhet underfinansiert med ca. 20 millioner kroner, som er differansen mellom overføring fra kommunen og samlet budsjett. Underfinansieringen må hentes inn gjennom egeninntekter, og som er egeninntektene basert på langsiktige avtaler. Det må likevel avsettes ressurser årlig til innsalg, prosjektering og gjennomføring av inntektsgivende ordnings- og digitaliseringsoppgaver. I hovedsak er dette tjenester som er lovpålagt kommunen og som enhetene ikke har kapasitet til å utføre selv. Arbeidet med innsalg, planlegging og gjennomføring etter tid og kost er et betydelig merarbeid, som både er styrende for ressursbruk og tjenester i virksomheten. Inntektskravet setter også premisser for målarbeid og måloppnåelse i virksomheten. Gode tjenester for brukerne, eller for den del formålet om å sikre arkiver etter arkivloven, er i mange sammenhenger ikke forenelig med betalingstjenester.

Det må utredes mulighet til å bedre byarkivets økonomiske situasjon ved å redusere byggkostnadene.

Brukerne

Byarkivet har flere ulike typer brukere; interne (enheter, avdelinger, ansatte) og eksterne (publikum, offentlig etater, næringsliv, media, arkivmyndighet).

I prosjektet er det gjort direkte og indirekte kartlegging av brukerne, hvordan byarkivet forholder seg til brukerne, hvor tilgjengelige tjenestene er og hva brukerne selv synes om noen av tjenestene. Det er ikke gjort en fullstendig kartlegging av brukerne, tjenester og brukertilfredshet, men den gir viktige indikasjoner på dagens situasjon og prioriteringer fremover.

I forbindelse med «Digitaliseringsstrategi for offentlig sektor 2019 – 2025 (Den digitale borger.)» ble det gjort en undersøkelse av hva brukerne ønsker i kontakten med det offentlige:

- Brukerne ønsker en kontakt med det offentlige som er rask, effektiv og friksjonsfri, og det etterlyses helhetlige digital sømløse tjenester mellom offentlige virksomheter. Dette betyr at brukerne ønsker effektive tjenester som er enkle å forstå (godt språk, universelt uformet slik at alle kan bruke dem) og hvor all relevant informasjon, meldinger og tjenester er tilgjengelig samtidig.
- Brukerne vurderer offentlige digitale tjenester som en ressurs; de er tidsbesparende, øker tilgjengeligheten og er miljøvennlige. Mange foretrekker chattetjenester som nyttig supplement.

Oppsummert, har brukerne høye forventninger til digital tilgjengelighet av offentlige tjenester. Dette blir viktig for byarkivet å inkludere i videre mål og strategiarbeid.

Ut av kartleggingsresultatene kan vi videre utlede følgende:

- Brukerne må forholde seg til flere ulike tjenester fra ulike avdelinger og ulike kontaktpunkter (oppmøte, telefon, epost) i byarkivet.
- Brukerne må forholde seg til ulike nettbaserte løsninger med begrenset felles «front» for å benytte seg av tjenestene
- Det er lite systematiske aktiviteter som samler inn og evaluerer tjenestene sett i et brukerperspektiv
- Det er lite helhetlig systematisk fokus på å utvikle brukervennlige effektive digitale tjenester blant lederne og ansatte, og i ledelse/styringssammenheng, for byarkivet samlet sett.
- Det er behov for ytterliggere teknologikompetanse på byarkivet til å utvikle/videreutvikle digitale tjenester.

Det bør gjennomføres en undersøkelse av hva brukerne reelt har behov for og ønsker. Dette bør være en integrert del av virksomheten hvor det systematisk innhentes brukerinformasjon og

evaluerer og videreutvikler egne tjenester i forhold til dette. Måten tjenestene er presentert for brukerne, er viktig for å sikre økt brukertilfredshet og selvbetjening.

Kompetanse

Det har vært utført en kartlegging av formell kompetanse (utdanning og erfaring) i byarkivet. Kompetanse er en faktor som har blitt trukket frem som viktig flere ganger i kartleggingen, spesielt for å kunne utføre tjenester med høy kvalitet og effektivitet. Kompetanse og nivået på kompetansen er også viktig input til ledelse og styring, og hva som skal til for å sikre økt mestring og trivsel. Kartleggingsarbeidet gir opplysninger om medarbeidernes utdanning, kompetanse og erfaring både eksternt og ved Bergen byarkiv. I tillegg gir kartleggingen indikasjoner på uformell kompetanse.

Byarkivet har overordnet et bredt spekter av stillingstitler. Bortsett fra avd. Sentralarkivet har flesteparten utdanning på minimum bachelornivå. Kartleggingen viser at rundt 70% av byarkivets ansatte har høyere utdanning fra universitet eller høyskole på minimum bachelornivå, primært innen humaniora, først og fremst historie, men også kunsthistorie, arkeologi og etnologi. Utdanninger innen IT, medievitenskap, samfunnsfag, bibliotek og språk er også representert, men ikke arkivfag (enkelte ansatte har imidlertid ettårig påbygning/etterutdanning i arkivfag fra høyskole/universitet). De resterende 30% av byarkivets ansatte har som hovedregel utdanning innen kontor- og sekretærfag (eventuelt merkantil bakgrunn) og bred erfaring fra offentlig (og privat) administrativ virksomhet.

Nåsituasjon på Bergen byarkiv, kompetanse og prosess:

	Arkivdanning	Sak/dok. og systemforvaltning	Analogt mottak/ordning	Digitalt mottak/ordning	Digitalisering	Formidling	Antall fast ansatte
Ledelse	0,33 stilling	1 stilling	2 stillinger	0,33 stilling	0,33 stilling	1 stilling	5 stillinger
Prosjekt/ koordinering	2 stillinger	4 stillinger	1,5 stillinger	2 stillinger	2 stillinger		10,5 stillinger
Utvikling	2 stillinger	0,5 stilling					2,5 stillinger
Fagoppgaver/ saksbehandling		24,5 stillinger	8 stillinger	1 stilling		8,5 stillinger	42 stillinger
Annet	Stillinger uavhengig av prosess						7 stillinger
Totalt	Stillinger totalt på Bergen byarkiv						67 stillinger

Tabellen viser de ansattes kompetanse og hvilke oppgaver de utfører i de forskjellige prosessene. Kartleggingen viser at byarkivet totalt sett har begrenset prosjektledelse- og koordineringskompetanse, teknisk utviklingskompetanse og digital forståelse. Kompetanse rettet mot oppgaver innenfor arkivfag og saksbehandling (for eksempel ordning og formidling) er mer i tråd

med dagens behov. En sterk økning i innsynsforespørsler, for eksempel i barnevernssaker, viser imidlertid et behov for formalkompetanse innen juss.

Kartleggingen viser også at byarkivet har høy, men samtidig spesialisert kompetanse på enkelte felt, som for eksempel ordning av analoge arkiv og digitalisering. Dette reduserer allsidigheten eller breddekompetansen i byarkivet. Bredere og mer komplementerende kompetanse kan gi bedre arbeidsflyt og en mer helhetlig tilnærming til arkivering og tilgjengeliggjøring.

Kartleggingen har også avdekket at byarkivet har kultur for å gjennomføre kompliserte oppgaver på egenhånd fremfor å leie inn/ansette nødvendig kompetanse. Dette gir virksomheten verdifull input og læringsmuligheter, men er samtidig tidkrevende, økonomisk kostbart og ikke alltid ensbetydende med tilfredsstillende resultat.

Overgangen fra analog til digital informasjonsforvaltning tilsier at byarkivet har behov for å styrke digital kompetanse og systemforståelse. Økende tilfang av arkiver som inneholder både analogt og digitalt materiale fordrer samhandling og nye måter å jobbe med arkiv på, og tilsier at byarkivet har behov for kompetanseheving på prosjektarbeid og koordineringsoppgaver.

Oppsummert har byarkivet begrenset formell teknologikompetanse og kompetanse på digitale arkiv, med utgangspunkt i byarkivets egne behov for å håndtere digitale arkiver, byarkivets behov for forbedringer ved hjelp av innovasjon og digitalisering, og til slutt understøtte en kommune som er i endring med innføring av ny teknologi og nye arbeidsmåter.