

Ny organisering av Statens kartverk

Organisasjonsutviklingsprosessen 2009

Sluttrapport

9. november 2009



Endringslogg

Versjon	Dato	Forfatter/endret av	Kommentarer
1.0	26/10-09	Prosjektgruppen	Utkast av sluttrapporten klart til gjennomgang i styringsgruppen
1.1	9/11-09	Kartverksjef	Justeringer fra Kartverksjefen

Målet med å føre en endringslogg er at dette ikke blir en statisk rapport, men et levende dokument som fortsatt kan endres og tilpasses videre utvikling og behov i Kartverket. Prosjektgruppen ønsker at rapporten blir brukt som et arbeidsdokument i tillegg til å være en statusrapport over prosessen, slik at det kan påføre verdi på flere områder fremover for Kartverket.

Ved endringer føres dette i loggen for det første slik at de ulike versjonene lagres og for det andre slik at det som er endret kan identifiseres.

Innhold

	Side
1. Ett Kartverk klar for nye utfordringer - Oppsummering	4
2. Kartverket må endre seg. En kort innledning til prosessen	5
3. Hva oppnådde vi med OU-prosessen?	7
4. Hvordan har vi kommet frem til resultatet?	16
4.1 En oversikt over prosessen.....	16
4.2 Identifisering av fokusområder og initiell kartlegging (fase 1).....	17
4.3 Kartlegging av dagens situasjon på utvalgte fokusområder (fase 2).....	20
4.4 Design av ny organisasjonsmodell for Kartverket (fase 3)	22
5. Implementeringsplan – iverksetting av resultatene fra OU-prosessen	27
6. Innspill til veien videre for Kartverket	31
Vedlegg	34

1. Ett Kartverk klar for nye utfordringer - Oppsummering

Statens kartverk har justert sin overordnede organisering slik at organisasjonen er bedre rustet til å møte fremtidige utfordringer på kort og lengre sikt. Prosessen har identifisert at Kartverket trenger å ha en Formidlingsenhet som medfører at fremtidens kunder, brukere og samarbeidspartnere har ett møtepunkt som de skal forholde seg til, samt at enheten sørger for at Kartverket er koordinert internt for hvilke krav disse stiller til Kartverket. Enheten har ansvar for både merkantile og teknologiske løsninger for Kartverkets kunder, brukere og samarbeidspartnere.

Kartverket etablerer tre sentrale funksjoner som har til hensikt å avlaste Kartverksjefen og for å styrke ivaretagelsen av Kartverkets strategiske utfordringer. Den ene stillingen er en videreføring/tydeliggjøring av dagens assisterende kartverksjef. Den nye assisterende kartverksjefen vil ha et koordinerende ansvar og personalansvar for stabene og støtteenhetene i Kartverket. Funksjonen har også det overordnede ansvaret for virksomhetsstyring ved Kartverket. De to andre nye funksjonene har også viktige roller i den nye organisasjonen. En sentral rolle vil være funksjonen Intern kontroll, kvalitet og sikkerhet. Denne funksjonen vil være sentral i å styrke kravene til effektivitet, men samtidig stille nødvendige krav til kvalitet og risikohåndtering. Den nye funksjonen innen Strategi og teknologisk utvikling vil også være sentral fremover. Kravene til å være oppdatert og langt fremme i utviklingen vil være viktig for Kartverket, og dette har nå fått et spesielt fokus.

Kartverket har lang historie og prosjektgruppen og styringsgruppen har kontinuerlig diskutert ambisjonsnivået i forhold til endringene ved kartverksledelsen. Det er enighet om at endringer i organisasjonen vil skje hyppigere i tiden som kommer enn i tiden som har vært. Kartverket ønsker at endringsprosesser skal være en evolusjon og ikke store revolusjonerende endringer som gjør at implementeringen blir vanskelig. Det er viktig å bygge videre på det som fungerer bra. Den foreslåtte nye modellen bygger derfor på de funksjonene det eksisterende Kartverket har. De endringene som gjøres vil være viktige skritt i retning av ett Kartverk også innad, med mer felles aktiviteter på tvers av enhetene enn i dag. Hyppigere, ikke nødvendigvis store endringer for hele organisasjonen, vil trolig være aktuelt i tiden som kommer.

Den nye organiseringen skal gi tydeligere roller. Det vil derfor være lettere å plassere fremtidige nye aktiviteter til divisjoner/enheter. Rollene tydeliggjøres gjennom definerte prosesskart. Prosesskart vil være en hjørnestein i flere viktige steg innen implementeringen av ny organisering, kvalitetsarbeid, intern kontroll, virksomhetsstyring og ikke minst kontinuerlig forbedring. Arbeidet med prosesskartlegging vil være sentralt for å realisere effekten av organisasjonsutviklingsprosessen.

Prosessen Kartverket har gjennomført har vært preget av stort engasjement blant dem som har deltatt i arbeidsgrupper og styringsgruppen. Prosjektet har fulgt de opprinnelige planene som ble laget i prosjektmandatet uten store avvik.

Veien videre for Kartverket kan oppsummeres slik: Implementering av identifiserte endringer, fokus på virksomhetsstyring, kundeorientering og kompetanse, prosesskartlegging og grensesnitt mellom enheter.

2. Kartverket må endre seg. En kort innledning til prosessen

Hvorfor har Kartverket gjennomgått en organisasjonsutviklingsprosess?

Den overordnede organiseringen av Kartverket skal tilrettelegge for at strategi og virksomhetsidé ivaretas i den daglige driften og i arbeidsprosessene. Samfunnsutviklingen viser at krav og behov endres og Kartverket opplever et sammensatt utfordringsbilde med nye forventninger fra myndigheter og andre samfunnsaktører. Det overordnede formålet med OU-prosessen var å vurdere om dagens organisering av Kartverket er optimal i forhold til dagens oppgaver og den fremtiden Statens kartverk møter. Prosessen hadde sitt utspring i de enkelte enhetene og deres oppgaver, og med Kartverkets strategi fra 2010 mot 2015 som bakteppe. Prosjektets mandat oppsummert var:

Kartverket er en mangslungen organisasjon med mange og ulike arbeidsoppgaver innen geografisk informasjon. Dette spenner fra registrering/innhenting av data, standardisering og forvaltning av data til avgivelse av data. Virksomheten omfatter også utvikling og drift av teknologiske plattformer og infrastruktur for forvaltning og avgivelse av geografisk informasjon, samt mange ulike forvaltningsoppgaver.

Kartverksjefen ønsker å se nærmere på om den organisasjonen Kartverket har i dag er optimal i forhold til dagens oppgaver og den fremtiden (Strategi 2009-2015) Statens kartverk ser for seg. Prosessen skal være inkluderende og sikre bred deltakelse fra hele organisasjonen. Kartverket ønsker en prosess som vil ha sitt utspring i de enkelte divisjonene og deres oppgaver i dag, og med hensyn til strategi mot 2015.

1. Hva ønsket Kartverket å oppnå med OU-prosessen:

- Forslag til en optimal organisering av Kartverkets oppgaver og tjenester, sett i lys av forventningene fra strategisk handlingsplan 2005 – 2010, samt revidert strategisk handlingsplan 2009 – 2015
- Forslag til ny overordnet styrings- og ledelsesstruktur
- Vurdering og anbefaling av organisatorisk tilknytningsform for enkelte enheter

2. Følgende områder var spesielle fokusområder i OU-prosessen:

- Tjenester, stab, juridiske funksjoner, informasjonstjenester, Kartverkets overordnede organisering og ledelsesstruktur
- Informasjonssystemer/Standardisering/IT-drift (Norge Digitalt/Matrikkel)
- Kartverkets internasjonale virksomhet – innen alle enheter
- Fylkeskartkontorene / Matrikkel

Figur: Prosjektets mandat.

Målet med sluttrapporten

Dette er den siste rapporten i OU-prosessen. Det videre arbeidet er utenfor mandatet til prosjektet, og neste fase er implementeringsfasen. I implementeringsfasen skal de endringene som har blitt identifisert gjennom OU-prosessen iverksettes.

Denne rapporten inneholder et overordnet bilde av OU-prosessen i Kartverket. Prosjektgruppen ønsker å vise hvilke resultater som har kommet ut av arbeidet med OU-prosessen før hver fase i prosessen presenteres hver for seg. Videre i rapporten finner vi innspill til implementeringsarbeidet

som skal igangsettes snarest mulig. Og helt til slutt er et lite innspill fra Ernst & Young til Kartverket hvor Ernst & Young ønsker å gi et bilde på et mulig langsiktig utviklingsperspektiv for kompetanseorganisasjonen Statens kartverk. Dette er en fortsettelse av de innspillene som har kommet frem gjennom OU-prosessen og dette skal gi noen innblikk på to viktige områder i et mulig langsiktig utviklingsløp, basert på den kunnskapen Ernst & Young besitter om Kartverkets organisasjon og det fremtidsbildet som vi ser i dag.

Sluttrapporten skal være en oversikt over OU-prosessen, resultatene og hvordan man har kommet frem til disse, og prosjektgruppen håper den vil gi en god forklaring til de endringene Kartverkets organisasjon vil møte i implementeringsfasen. For utdypende informasjon legges samtlige av OU-prosjektets rapporter som vedlegg til sluttrapporten.

3. Hva oppnådde vi med OU-prosessen?

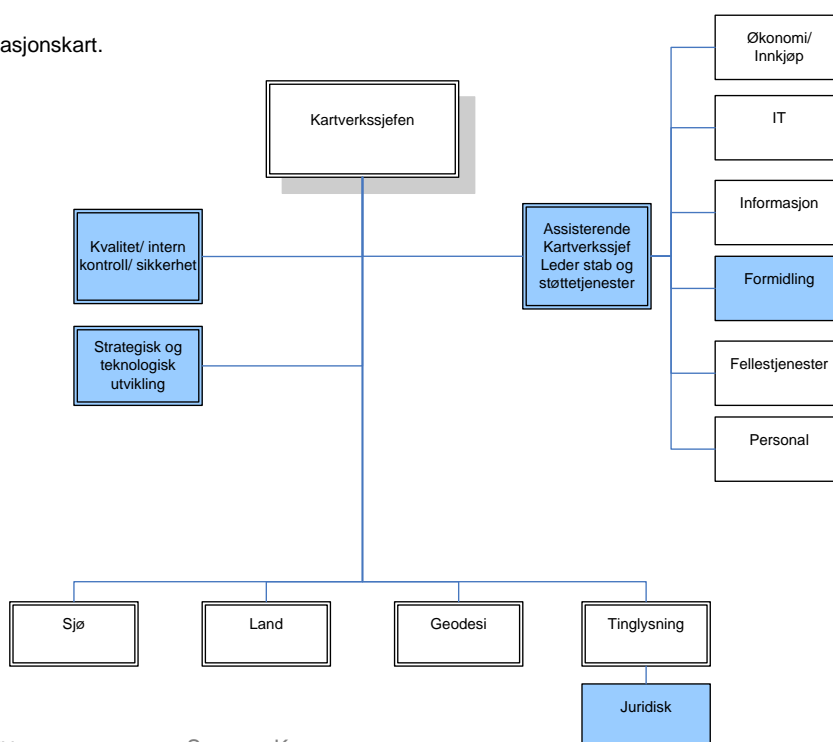
Ny organisasjonsmodell i Kartverket

Kartverket er en kompetansebedrift med definerte strategier og mål, hvor dagens organisering er en siloorganisering i tjeneste- og fagdimensjonen. Kartverket består av fire divisjoner, Sjødivisjonen, Landdivisjonen, Tinglysningen og Geodesi. I tillegg finner vi seks tjenesteområder; Personal, Økonomi, Informasjon, Fellestjenesten, Juridisk tjeneste og IT-tjenesten, samt NGIS (Norges Geografiske Informasjonssystemer). I hver divisjon er det et A-Å-prosessløp samt at en del tjenester også ivaretas i hver enkelt divisjon. Kartverket har tre kontorer utenom fylkeskartkontorene, og tilknytningsform mellom ulike kontor, tjenester og divisjoner varierer. Dagens organisering av Statens kartverk fungerer på mange måter bra. Men som utgangspunkt for OU-prosessen var hypotesen at det er å anta at en omorganisering på enkelte områder kan føre til en høyere måloppnåelse og bedre flyt i organisasjonen enn i dag. I tillegg må den nye organisasjonen kontinuerlig vurderes i forhold til ny utvikling utenfor Kartverket på våre fagområder. Områdene nedenfor er pekt ut som fokusområder i OU-prosessen og har vært utgangspunktet for de foreslåtte endringene:

- Tjenester, stab, juridiske funksjoner, informasjonstjenester, Kartverkets overordnede organisering og ledelsesstruktur
- Informasjonssystemer/standardisering/IT-drift (Norge digitalt/Matrikelavdelingen)
- Kartverkets internasjonale virksomhet – innen alle enheter
- Fylkeskartkontorene / Matrikelavdelingen

Med utgangspunkt i en analyse over dagens situasjon resulterte OU-prosessen i en ny organisasjonsmodell for Kartverket. Det er utfordringspunkter på fokusområdene som i hovedsak har ført til endringene i den eksisterende modellen. Modellen består av fire nye enheter. Målet er at disse skal ivareta dagens mangler og øke flyt mellom enheter og i forhold til overordnet strategi og mål. De nye enhetene er markert i blått. Juridisk enhet er ikke ny, men flyttet slik at denne er underlagt Tinglysningdivisjonen og da lagt sammen med juristgruppen som er i denne divisjonen allerede.

Figur: Nytt organisasjonskart.



Den nye organisasjonsmodellen tydeliggjør ansvarsdeling for stabsfunksjoner og støttefunksjoner. Stabsfunksjonene har som hovedhensikt å støtte Kartverksjefen innen strategi, styring, kontroll av operativ drift. Støttefunksjoner har også som hensikt å støtte de produserende divisjoner innen sitt fagfelt. Støttefunksjonene har ansvaret innen sitt fagområde. Støttefunksjonene gir også retningslinjer og veiledninger for hvordan Kartverket skal drives innen sitt fagområde. For at støttefunksjonene skal fungere godt er det viktig at det er gode prosessbeskrivelser med klare grensesnitt mellom støttefunksjoner og divisjoner, samt at det er gode bestillingsrutiner for støttefunksjonenes tjenester.

En kort oversikt over innholdet i de nye enhetene

Den nye enheten Intern kontroll, kvalitet og sikkerhet skal ha en rådgivende funksjon for Kartverksjefen når det gjelder kvalitetssikring av Kartverkets totale virksomhet, systematisk oppfølging og intern kontroll av virksomhetens aktiviteter, og sørge at disse baseres på et sikkerhetsmessig forsvarlig grunnlag. Spesifikke ansvarsområder som legges i den nye enheten er å etablere og drifte et overordnet kvalitetssikringssystem for Statens kartverk, å sørge for god systematikk i oppfølging av Kartverkets aktiviteter, samt å ivareta ansvaret for Kartverkets sikkerhet, herunder være kontaktpunkt for Nasjonal sikkerhetsmyndighet og Riksrevisjonen.

Leder for Strategisk og teknologisk utvikling vil både være Kartverksjefens sentrale støttespiller på teknologiområdet og ellers være en aktiv rådgiver på strategi og utvikling. Enheten skal være en pådriver, utvikler og koordinator innen del-strategier som påvirker teknologiutviklingen og som berører Kartverkets brukere, kunder og samarbeidspartnere. Funksjonen skal ha ansvaret for en årlig rullering av strategiplanen, samt utarbeide forslag til denne og koordinere prosessen internt i Kartverket. I tillegg bør Strategisk og teknologisk utvikling ha ansvaret for å overvåke og følge utviklingen på det teknologiske området i samarbeid med divisjonene. En del spesifikke ansvarsområder tillegges denne funksjonen, blant annet innen koordinering av metadata, internasjonal virksomhet, FoU og standardisering.

Leder av stab og støttetjenester skal avlaste Kartverksjefen med særlig vekt på det interne ansvaret i organisasjonen. Funksjonen skal ivareta rollen som assisterende kartverksjef og ta gjennomføringsansvar for et bredt spekter av tjenester. Funksjonen skal være en del av Kartverksjefens ledergruppe og rapportere direkte til Kartverksjefen. Noen av ansvarsområdene til denne funksjonen er:

- Fast stedfortreder for Kartverksjefen (assisterende Kartverkssjef)
- Alle tjenesteledere rapporter til denne funksjonen
- Det overordnede personal, budsjett og organisatoriske ansvar, herunder oppfølging/leveranser i forhold til Miljødepartementet
- Etablering av og ansvaret for et velfungerende system for virksomhetsstyring
- Ansvar for synkronisering av virksomheten i balansegang mellom divisjonenes ansvar og tjenestenes ansvar, herunder å utvikle gode prosesser for bestilling/ leverandørrollen
- Ansvar for avklaring av nivået på tjenestenes leveranser
- Ta oppgaver som Kartverksjefen delegerer (ansvar og myndighet) også på andre områder
- Koordinere stab og støttefunksjonene
- Det bygges videre på at den enkelte stab og støtteenhet har selvstendig økonomi- og resultatansvar, men assisterende kartverksjef vil gjennom året kunne omfordele midler mellom tjenestene om situasjonen tilsier det

Formålet med den nye Formidlingstjenesten er at Kartverket har en enhet som er ansvarlig for en god formidling av Kartverkets data, tjenester og tilbud av løsninger til eksterne brukere, kunder og samarbeidspartnere. Disse skal oppleve "en dør" til alle Kartverkets tjenester, oppleve god kundebehandling og Formidlingstjenesten har, sammen med Informasjonstjenesten, ansvaret for

teknologiske løsninger så vel som merkantile forhold i de eksterne grensesnittene. Videre har tjenesten ansvaret for å gi råd til Kartverkets ledelse om hva som er kunder, brukere og samarbeidspartneres fremtidige behov, og for å bidra med markedsføring og informasjon om Kartverkets data, tjenester og tilbud av løsninger til disse. Tjenesten har ansvaret for teknologiske løsninger som håndterer brukere, samarbeidspartnere og kunder, e-handel og lignende, og ansvar for alle formidlingsavtaler Kartverket inngår med eksterne brukere. I tillegg har tjenesten det koordinerende ansvaret for å justere prismekanismer og prispolicy for Kartverket, både i forhold til nasjonale og internasjonale aktører.

Den nye organisasjonsmodellen skal i større grad enn i dag sikre faglig kvalitet ved gode fagstøtteenheter som hjelper divisjonene med aktiviteter som gjør divisjonene bedre i stand til å produsere effektive og kvalitative gode løsninger for Kartverkets brukere, kunder og samarbeidspartnere. Kartverksjefen vil ha sentrale personer rundt seg som fungerer som rådgivere og som også avlaster i en travel hverdag. Dette for å sikre at ledelsen til enhver tid er oppdatert og kan treffe beslutninger på et godt grunnlag. I tillegg vil modellen i større grad tydeliggjøre interne ansvarslinjer. Dette gjør at både brukere og medarbeidere skal oppleve Kartverket som *ett* i større grad enn tidligere.

Veien fra dagens situasjon til ny modell

På hvert fokusområde ble det i prosjektmandatet skissert særskilte spørsmål eller problemområder som OU-prosessen skulle omfatte. Disse bestemte i hvilken retning prosjektet skulle gå per område i prosessen. I matrisene nedenfor er en oversikt over hvilke spørsmål fra prosjektmandatet som var aktuelle per fokusområde. Disse la grunnlaget for det arbeidet som ble gjort i kartleggingen av dagens situasjon. Det ble nedsatt arbeidsgrupper som tok for seg hvert område og kartla dette basert på prosjektmandat og oppgaver. Dette gav prosjektgruppen et omfattende grunnlag til å fatte beslutninger på vedrørende fremtidig organisasjonsmodell. Basert på funnene fra analysen over dagens situasjon resulterte OU-prosessen i en ny organisasjonsmodell. De største endringene med den nye organisasjonsmodellen i forhold til dagens er opprettelsen av fire nye enheter. Målet med den nye modellen er at Kartverket skal være bedre organisert i forhold til nye utfordringer i fremtiden. Matrisene nedenfor viser videre resultatene fra kartleggingen av dagens situasjon og hvordan disse resultatene dekkes i den nye organisasjonsmodellen, opp mot prosjektmandatet. Matrisene tar for seg fokusområdene i opprinnelig rekkefølge.

1. Fokusområde: Tjenester, stab, juridiske funksjoner, informasjonstjenester, overordnet organisering og ledelsesstruktur

Fra prosjektmandatet	Resultat fra kartleggingen av dagens situasjon	Hvordan dekkes dette i ny organisasjonsmodell?
<p>1.En gjennomgang av hele den overordnede organiseringen og lederstrukturen vil være en kontinuerlig del av hele prosjektet</p> <p>2.De andre områdene og dette området vil påvirke hverandre gjennom hele prosessen</p> <p>3.Målet er at organisering, ledelse, grensesnitt, tilknytningsformer og ressursallokering optimaliseres i Kartverket totalt sett</p> <p>4.Hvordan bør den juridiske virksomheten, både operativt og som fagmiljø, organiseres i fremtiden?</p> <p>5.Hvilken er den mest hensiktsmessige måten å organisere informasjonsarbeidet på, både operativt og som fagmiljø?</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kontrollspennet for Kartverksjefen er for omfattende og det er for mange i ledergruppen og vanskelig å ha riktig fokus ▪ Det er usikkerhet om Kartverkets organisering i dag er i stand til å møte fremtidens utfordringer ▪ Det er noen divisjoner som opplever ikke å få den hjelp og støtte de behøver ▪ Det er vanskelig å prioritere ressurser på tvers av autonome divisjoner ▪ Ressurser følger ikke nødvendigvis med økt oppdragsmengde ▪ I tillegg til tjenestefunksjonen mot divisjonene har samtlige støttetjenester et fagansvar på sitt område. Dette håndteres og brukes på ulike måter i de forskjellige divisjonene 	<p>Opprettelsen av en egen Leder for stab og støttetjenester vil dekke de kartlagte behovene for fokusområde 1 i den nye modellen.</p> <p>En samlet støttefunksjon under samme ledelse vil føre til at færre rapporterer til Kartverksjefen. Samtidig kan en felles leder sørge for synergier mellom enhetene. En koordinering mellom tjenestenivå og divisjonene kan bidra til at divisjonene gjør valg som peker i samme retning og at de benytter samme verktøy for eksempel innen teknologi. Det vil være viktig i større grad enn i dag å være konsekvent i Kartverket rundt bestiller-utfører rollene. Kartverket må lage systemer for bestillingsavklaring slik at disse prosessene, som ofte er mellom tjeneste og divisjon, flyter på en best mulig måte.</p> <p>Den nye organisasjonsmodellen legger i større grad opp til en større diskusjon rundt overordnede strategier, verktøy, prosesser og teknologi enn i dag. Enheten for Intern kontroll, kvalitet - sikkerhet og enheten for Strategisk og teknologisk utvikling vil bidra til at utfordringene på dette området vil møtes på en bedre måte enn i dag, og gi de involverte enhetene bistand både i forhold til daglig drift og på et overordnet nivå.</p> <p>Det er vurdert som positivt å få samlet juristene ett sted for å ivareta det faglige miljøet, og å samle den juridiske støttetjenesten under Tinglysingsdivisjonen kan forsterke dette. Juristtjenesten legges nå til største bruker. Etter hvert kan det bli naturlig å la juristtjenesten ligge direkte under assisterende kartverksjef.</p> <p>Det vil være en fordel for divisjonene å få mer støtte av en felles Formidlingstjeneste i stedet for at formidlingsarbeidet utvikles i hver divisjon. Formidlingstjenestens arbeid vil gjøre at formidling totalt sett blir mer synlig i Kartverket, og grensesnittet mellom Formidlingstjenesten, Informasjonstjenesten og divisjonene må justeres etter hvert i implementeringsfasen og driftsfasen. På sikt kan det være naturlig å slå sammen informasjons- og formidlingstjenesten.</p>

		I tillegg til opprettelsen av nye enheter har Kartverket begynt å kartlegge arbeidsprosesser, spesielt de som går på tvers av divisjoner og stab og støttetjenestene. Dette gir en pekepinn på forbedringsområder, både i forhold til prosess og i forhold til samarbeid mellom enhetene. Arbeidet med prosesskartlegging vil fortsette etter OU-prosessen. Dette er også del av mer langsiktig utvikling der det er flere aspekter som kontinuerlig vil vurderes i forhold til samfunnsutviklingen og utviklingen internt i Kartverket.
--	--	--

2. Fokusområde: Informasjonssystemer/standardisering/IT-drift (Norge Digitalt/ Matrikkelavdelingen)

Fra prosjektmandatet	Resultat fra kartleggingen av dagens situasjon	Hvordan dekkes dette i ny organisasjonsmodell?
<p>1. Er organisasjonen av disse aktivitetene optimal?</p> <p>2. Hvordan bør disse aktivitetene organiseres for å sikre koordinert og optimal utnyttelse av de samlede ressursene?</p> <p>3. Norge digitalt – hvordan oppnå en optimalisert organisering?</p> <p>4. Plassering og organisering av Matrikkelavdelingen</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Det er manglende kontakt mellom enkelte fagenheter innen standardiseringsområdet, samt at standardiseringsområdet har svak prioritering og ressursallokering i ledelsen ▪ Det er mange ulike programvareplattformer innen geografiske informasjonssystemer ▪ Det mangler omforente og gjennomgående kvalitetsrutiner for utvikling, vedlikehold og produksjonssetting av systemer på IT-driftssiden ▪ Det er flere Formidlingsenheter i Kartverket og det er lite koordinering på dette området på tvers i organisasjonen ▪ Det er få marine elementer og mest fokus på Landdivisjonen i Norge digitalt-samarbeidet, og det mangler oppfølgings- og veiledningskapasitet på dette området 	<p>Den nye organisasjonsmodellen gjør det enklere å koble utviklingsarbeidet rundt standardisering og informasjonssystemer på tvers av divisjonene. Opprettelsen av en Strategisk og teknologisk utviklingsfunksjon skal i større grad sørge som samsvar på disse områdene i organisasjonen. En koordinering på tjenestenivå bidrar til at divisjonene gjør gode valg (for eksempel innen teknologi), og dette vil også føre til økt fokus på standardiseringsområdet innen informasjonssystemer.</p> <p>Den nyopprettede Formidlingstjenesten vil strukturere både merkantile og teknologiske løsninger, slik at Kartverkets brukere, kunder og samarbeidspartnere opplever ETT Kartverk i større grad enn i dag. Kartverksovergripende enheter som skal sørge for at organisasjonen beveger seg i samme retning, bør kunne se på hvilke områder arbeidet rundt informasjon og standardisering bør forbedres, samt identifisere i hvilken retning Norge digitalt og Matrikkelavdelingen går, og hvor i organisasjonen det på sikt er mest hensiktsmessig at disse er plassert. OU-prosessen konkluderte med at Norge digitalt og Matrikkelavdelingen forblir organisatorisk plassert i Landdivisjonen, og at dette skal evalueres ved jevne mellomrom. Når det gjelder Norge digitalt må det også vurderes hvilke funksjoner som bør</p>

		være i Formidlingstjenesten og hva som bør være i Landdivisjonen. På sikt kan det også være naturlig å vurdere Norge digitaltsekretariatet som sektorovergripende for hele Kartverket og derved mulig løsevet fra Landdivisjonen.
--	--	---

3. Fokusområde: Kartverkets internasjonale virksomhet

Fra prosjektmandatet	Resultat fra kartleggingen av dagens situasjon	Hvordan dekkes dette i ny organisasjonsmodell?
<p>1. Det er ønskelig med en overordnet analyse av de internasjonale aktivitetene i Kartverket</p> <p>2. Forslag til fremtidig organisering, sett i lys av de føringer Kartverket har på dette området?</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Det er svak forankring og liten bemanning til å håndtere et stort område ▪ Det er liten rapportering på tvers av autonome aktiviteter/divisjoner ▪ Det er mangel på kompetanse og kapasitet i forhold til å følge opp det internasjonale arbeidet i divisjonene ▪ Det er lite kontakt på tvers av divisjonsgrensene når det gjelder klimarelaterte FoU-prosjekter ▪ Primar har ikke herredømme over Servicetjenesten (ECC) ▪ Det er for liten koordinering, standardisering av formalia rundt dokumentasjon, rapportering, arkivering etc. mellom divisjonene og i hver divisjon ▪ Internasjonale prosjekt og aktiviteter er for lite knyttet sammen med andre relevante aktiviteter i Kartverket ▪ EU-prosjekter tar mye ressurser i NGIS. Dette kan gjøre at viktige nasjonale oppgaver blir nedprioritert ▪ De internasjonale prosjektene i NGIS forankres og følges opp i varierende grad i ledelsen 	<p>Ny organisasjonsmodell legger i større grad opp til mer diskusjon rundt den internasjonale virksomheten enn i dag. Det blir lettere å koble det internasjonale utviklingsarbeidet på tvers av divisjonene. Egen enhet for Strategisk og teknologisk utvikling vil gi et større fokus på at aktivitetene er koordinert, samt utnyttelse av synergier på tvers. En koordinering på tjenestenivå rundt formidling bidrar til økt standardisering på dette området, også i forhold til det internasjonale arbeidet.</p> <p>Internasjonal koordinator vil som følge av OU-prosessen plasseres i enheten for Strategisk og teknologisk utvikling. Senter for eiendomsrettigheter og utvikling vil bli underlagt Landdivisjonen. Det vil fremdeles bli utført internasjonale aktiviteter i divisjoner og enheter.</p>

4. Fokusområde: Fylkeskartkontorene/ Matrikkelavdelingen

Fra prosjektmandatet	Resultat fra kartleggingen av dagens situasjon	Hvordan dekkes dette i ny organisasjonsmodell?
<p>1. Er det rom for ytterligere forbedringer?</p> <p>2. Kan oppgavene blant fylkeskartkontorene fordeles på en annen måte, sett i lys av den kompleksiteten det innebærer å forholde seg til en lang rekke kommuner med ulik fagstyrke, kompetanse og ressurser?</p> <p>3. Er den organisatoriske tilhørigheten riktig?</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <u>Fylkeskartkontorene:</u> ▪ Det er for liten kapasitet i forhold til oppgavene ▪ De minste kontorene gir større personavhengighet og mer sårbarhet ▪ Det er store ulikheter mellom kontorene, og ulik praksis i oppgavegjennomføringen ▪ Oppgaver gjennomføres i litt for stor grad ikke som bestilt ▪ <u>Matrikkelavdelingen:</u> ▪ Samhandlingen med Tinglysingen er for dårlig i dag ▪ Det er ikke etablert noen formelle eller organisatoriske sammenhenger mellom Matrikkelavdelingen og Tinglysingsdivisjonen ▪ Det finnes ingen arena eller organisasjon på Kartverksnivå, som har som oppgave (klarere) å se på den totale sammenhengen mellom oppgaver ▪ Det er uklar oppgavefordeling mellom Matrikkelavdelingen og Fylkeskartkontorene 	<p>Matrikkelavdelingen forblir i Landdivisjonen. Prosessene og grensesnittene mellom Matrikkelavdelingen, fylkeskartkontorene og Tinglysingen må kartlegges og eventuelt justeres etter OU-prosessens slutt, slik at disse blir mest mulig optimale i forhold til mål og krav, herunder realisering av samordnet eiendomsinformasjon. Begrunnelsen for at Matrikkelavdelingen forblir i Landdivisjonen er at det er meget klare koblinger mellom disse enhetene. Forbedringsmulighetene på dette området har blitt pekt i kartleggingsfasen i OU-prosessen, og dokumentet som ble produsert her (av fokusgruppe 4), samt prosesskartleggingen som Tinglysingsdivisjonen har igangsatt er viktige innspill til det videre arbeidet på området.</p> <p>En felles Formidlingstjeneste vil forbedre kommunikasjonen mot eksterne brukere og samarbeidspartnere, noe som også vil forenkle arbeidet for fylkeskartkontorene på en rekke områder.</p> <p>Foruten det ovennevnte har det ikke vært nok tid og ressurser til å gjøre en grundig vurdering av dette området i prosessen. Punkt 1 og 2 er i prosjektmandatet ikke behandlet spesifikt. Punkt 3 vil dels tas videre i implementeringsfasen, samt være en viktig del av prosesskartleggingene som skal iverksettes fremover i organisasjonen. Dette gjelder spesielt forholdet mellom Matrikkelavdelingen og Tinglysning og mellom fylkeskartkontor og sentralt Kartverk/aktuelle divisjoner.</p>

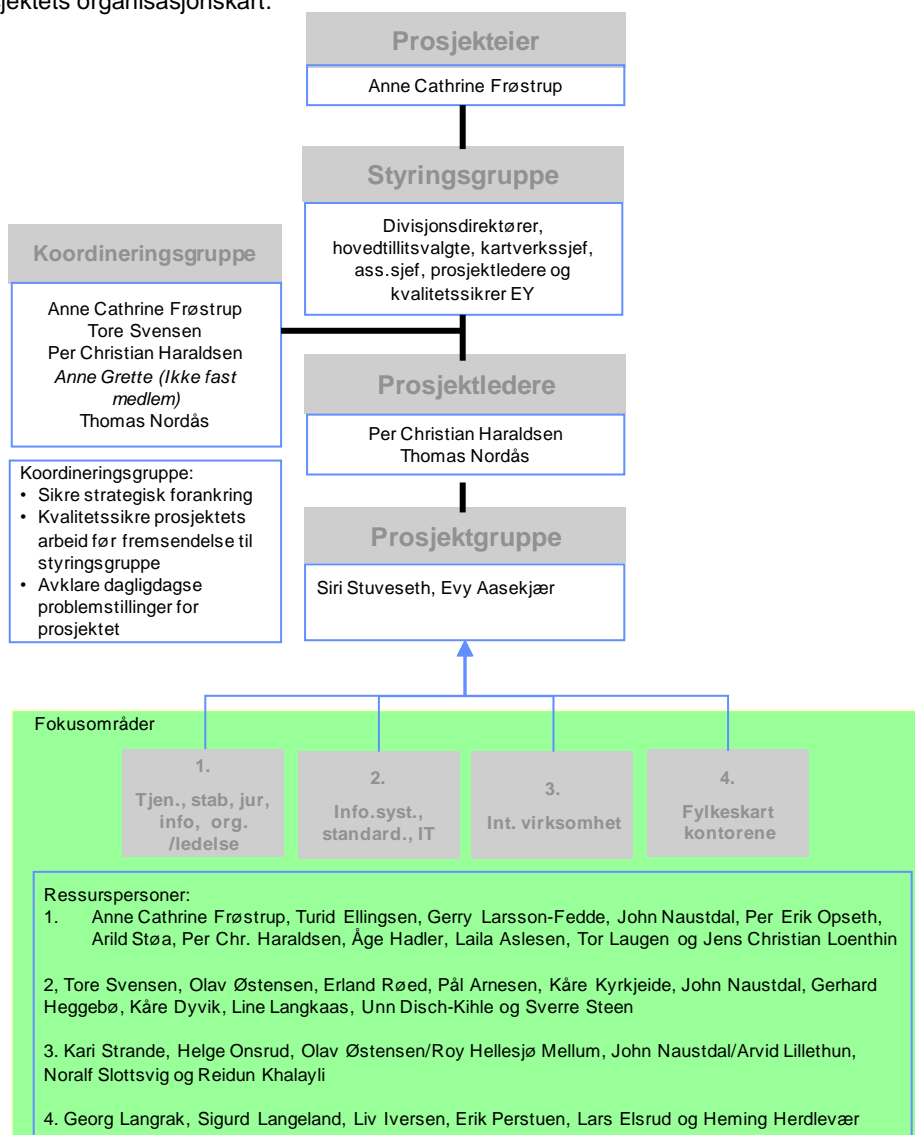
Proessen for å komme frem til det nye organisasjonskartet

Kartverkets OU-prosess bygger på en bred involvering. Fra prosjektstart har det vært ønskelig at medarbeidere kommer med innspill, både til de utvalgte fokusområdene og til OU-prosessen generelt, og dette ble systematisert gjennom spørreundersøkelse, lederintervjuer, gruppearbeid med utvalgte medarbeidere og allmøter. Bakgrunnsarbeidet som ble gjort var avgjørende for

resultatet av OU-prosessen. Dette var dokumentasjonen som ble lagt til grunn da utarbeidelsen av ny organisering startet, og pekte ut i hvilken retning dette arbeidet skulle ta. I designfasen startet arbeidet med å vurdere ulike teoretiske organisasjonsprinsipper. Disse ble vurdert opp mot Kartverket som virksomhet og Kartverkets strategiske prioriteringer. Da en modell for Kartverket ble valgt, ble denne beskrevet i nærmere detalj og konkretisert i forhold til enheter og funksjoner, ansvar og ledelsesstruktur.

OU-prosessen har blitt drevet fremover av en prosjektgruppe bestående av deltakere fra Kartverket og Ernst & Young. I tillegg til overordnet fremdrift har prosjektgruppen vært ansvarlig for involvering av ledere og ansatte ved Kartverket, kontinuerlig oppdatering av prosessens resultater, tilpasning av prosessen i henhold til innspill som har kommet underveis og kontinuerlig sørget for et omforent syn på resultatene fra én fase før oppstart av den neste. Prosessen har vært delt inn i tre faser; identifiseringsfasen, kartleggingsfasen og designfasen, og vil gå over i en fjerde fase, implementeringsfasen, etter at denne rapporten er levert. En styringsgruppe har vært involvert i hele OU-prosessen og godkjent utviklingsstegene. Styringsgruppen har bestått av de fire divisjonsdirektørene, hovedtillitsvalgte, Kartverkssjefen, assisterende Kartverkssjef, ledere innen stab og støttetjenester, leder for NGIS, prosjektleder fra Kartverket og prosjektleder fra Ernst & Young (se figur).

Figur: Prosjektets organisasjonskart.



Neste steg i OU-prosessen er å implementere de resultatene som har blitt vedtatt gjennom prosessen. Overordnet implementeringsplan og retningslinjer for implementering er presentert for styringsgruppen og vil inngå i det videre arbeidet. Implementeringsfasen vil inkludere utlysning av nye stillinger og er påregnet å ha oppstart snarest mulig. Ny organisasjonsmodell vil medføre større eller mindre endringer for enkelte medarbeidere, og hvor den enkelte hører hjemme i nytt organisasjonskart blir konkretisert i implementeringsfasen. Videre prosess rundt funksjonsdeling og grensesnitt mellom tjeneste og divisjon vil gjennomføres i kjølvannet av OU-prosessen.

Nedenfor er en overordnet oversikt over hvilke enheter som vil påvirkes i implementeringsfasen, samt hvordan disse vil påvirkes. Oversikten er ikke uttømmende, og det kan flere områder som kommer opp ved arbeidet av en detaljert implementeringsplan og underveis i implementeringen.

Neste kapittel i sluttrapporten gir en mer detaljert beskrivelse av de ulike fasene i OU-prosessen.

Figur: Overordnet oversikt over hvilke enheter som vil påvirkes i implementeringsfasen. Oversikten er ikke uttømmende.

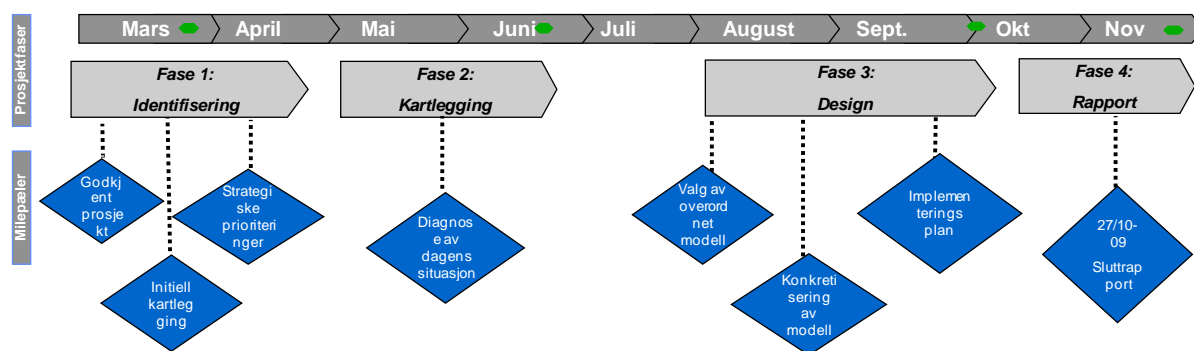
Enhet	Endringer som følge av Formidlingstjeneste	Endring som følge av endringer i arbeidsprosesser?
Landdivisjonen	Enkelte arbeidsprosesser / oppgaver må justeres i forhold til formidlingsaktivitetene som endres i henhold til ny organisering. Eventuelle ansettelse innen formidling må vurderes i forhold til tilknytning mot den nye Formidlingstjenesten	Justering og forbedring av arbeidsprosesser i forhold til Matrikkelavdelingen kan være hensiktsmessig (ref. fokusgruppe 4s arbeid rundt dette i fase 2)
Sjødivisjonen	Primær opprettholder dagens funksjoner. Enkelte arbeidsprosesser/ og oppgaver må justeres i forhold til den nye Formidlingstjenesten. Eventuelle ansettelse innen formidling må vurderes i forhold til tilknytning mot den nye formidlingsenheten	Ansatte innen Personal, Informasjon, Formidling og Økonomi får en faglig tilhørighet til tjenestene på Hønefoss, mens deres personalansvarlige fortsatt er lokalisert i Stavanger
Tinglysning	Eventuelle ansettelse innen formidling må vurderes i forhold til tilknytning mot den nye Formidlingstjenesten	Juridisk tjeneste legges organisatorisk under Tinglysning slik at et større juridisk miljø skapes/opprettholdes
Geodesi	Enkelte arbeidsprosesser må justeres i forhold til den nye Formidlingstjenesten. Eventuelle ansettelse innen formidling må vurderes i forhold til tilknytning mot den nye Formidlingstjenesten	
Personaltjenesten		Videreføre og forsterke faglig koordinering mot personalressurser i divisjon Sjø. Noen endringer i prosessene som følge av kartlegging – disse må tas med videre i implementeringsfasen og iverksettes
IT-tjenesten	De funksjoner som ivaretar forvaltningssystemene overføres til IT-tjenesten og en egen seksjon for applikasjonsdrift etableres sammen med ressurser fra Matrikkelavdelingen og IT-drift	Arbeidsprosesser som følge av ny seksjon må kartlegges
Informasjonstjenesten	Informasjonstjenesten fortsetter eksisterende arbeid og organisering, men må tilpasse sitt formidlingsarbeid til ny tjeneste og finne best mulig samarbeidsmåte i forhold til arbeidsprosesser og grensesnitt med ny formidlingstjeneste+ de andre nye funksjonene	Endring i prosesser vil oppstå som følge av ny Formidlingsenhet. Disse må identifiseres når enheten skal detaljeres Innspill fra divisjonene rundt Informasjonstjenestens prosesskart må vurderes og inkluderes i implementeringsplan
Juridisk tjeneste		Juridisk tjeneste endrer organisatorisk plassering og de samlede juridiske ressurser på Hønefoss samles i en enhet under Tinglysingsdivisjonen. Jurister i Ullensvang er organisert i Ullensvang. Opprettholder dagens prosesser i stor grad
Økonomitjenesten		Prosesen for registrering av variabel lønn i Formula sentraliseres i samsvar med beskrivelse av fremtidens lønnsprosess variabel lønn slik at all registrering i Formula ivaretas av Økonomitjenesten på Hønefoss. Innkjøpsfunksjonen blir en del av Økonomitjenesten
Fellestjenesten		
NGIS	NGIS splittes som følger: B2 og deler av B1 blir en del av ny enhet Strategisk og teknologisk utvikling, andre deler av B1 deles i IT og Formidling, hvor de som jobber med tjenester/portaler (utadrettet) i B1 overføres til Formidlingstjenesten og bemannes opp for å ivareta nye oppgaver i forbindelse med administrative systemer, eID, formidling for Tinglysning og nye tjenester/portalløsninger	Samtlige av nåværende NGIS' arbeidsprosesser må tilpasses ny organisering

4. Hvordan har vi kommet frem til resultatet?

4.1 En oversikt over prosessen

For å komme frem til endringene som er beskrevet ovenfor har Kartverket gjennomgått tre prosjektfaser. Disse er illustrert i figuren nedenfor. Det har vært sterkt fokus på involvering av Kartverkets medarbeidere gjennom prosessen, og dette ble særlig gjennomført i fase 1 og 2. I tillegg til direkte involvering i prosessen har fremdrift, resultater og eventuelle bemerkninger omkring prosessen blitt formidlet på Kartverkets intranettside.

En mer detaljert beskrivelse av hver fase kommer videre i dette kapitlet.



Leveranser

Figur: Oversikt over prosjektets faser og milepæler.

- ▶ Prosjektplan, milepælsplan og aktivitetsplan
- ▶ Analyse av Kartverkets interesser
- ▶ Kommunikasjonsplan
- ▶ Risikoplan
- ▶ Vår initielle forståelse av prosjektet
- ▶ Hypoteser på hva som fungerer bra og hva som fungerer mindre bra, som legger føringer på fokuset for kartleggingsfasen
- ▶ Organisasjonens styrker og svakheter
- ▶ Kartlegging og analyse av dagens situasjon. Hypoteser er antatt og vil testes på fire hovedområder:
 1. Tjenester, Stab, Juridiske funksjoner og informasjon, Kartverkets overordnede organisering og ledelsesstruktur
 2. Informasjonssystemer/Standardisering/IT-drift
 3. Kartverkets internasjonale virksomhet
 4. Fylkeskartkontorene/Matrikkel
- ▶ Ferdigstillelse av valgt modell av organisasjon, lederstruktur og tilknytningsform på de utvalgte fokusområdene
- ▶ Implementeringsplan
- ▶ Sluttrapport
- ▶ Oversikt dagens situasjon
- ▶ Oversikt forbedringspunkter
- ▶ Forslag til fremtidig situasjon
- ▶ Implementeringsplan og plan for oppfølging og kontinuerlig forbedring

4.2 Identifisering av fokusområder og initiell kartlegging (fase 1)

Hvorfor var denne fasen med i prosessen?

Hensikten med identifiseringsfasen var å gjøre en overordnet kartlegging av de utvalgte fokusområdene for OU-prosessen, samt å gi større mulighet for forankring av prosjektet i hele organisasjonen. I tillegg ønsket prosjektgruppen å få en bekreftelse på at de utvalgte fokusområdene var områder som det var hensiktsmessig å ha fokus på i de neste prosjektfasene gjennom å få innspill fra hele organisasjonen på disse områdene. Videre ønsket prosjektgruppen gjennom identifiseringsfasen å gjøre OU-prosessen kjent i organisasjonen og gi medarbeiderne muligheten til å kunne stille kritiske spørsmål som prosjektgruppen ville ta med videre i prosessen.

Hva gjorde vi i denne fasen?

I identifiseringsfasen ønsket prosjektgruppen å få et overordnet bilde av organisasjonen Kartverket, i forhold til fokusområdene i OU-prosessen. Fasen besto av tre milepæler:

- Godkjenning av prosjektplan
- Initiell kartlegging
- Strategiske prioriteringer

I den første milepælen, godkjenning av prosjektplan, var målet å få en omforent prosjektplan. Prosjektplanen var førende for hele prosessen og ved å arbeide grundig med denne sikres det i større grad en vellykket prosjektgjennomføring. Prosjektplanen ble utarbeidet av prosjektgruppen og godkjent i styringsgruppen. I prosjektplanen beskrives prosjektets mandat, faser, fremdriftsplan, organisasjonskart og rollebeskrivelser og suksessfaktorer og risikomomenter. Etter godkjenning i styringsgruppen ble prosjektplanen publisert på Kartverkets intranett slik at hele organisasjonen kunne få innblikk i denne.

I den andre milepælen var målet at prosjektgruppen skulle foreta en overordnet, initiell, kartlegging av de utvalgte fokusområdene. Dette var både en kvalitetssikring av at de rette fokusområdene var identifisert, samt en mulighet for prosjektgruppen å bli bedre kjent med Kartverket på et overordnet nivå. I denne fasen var det sterkt fokus på involvering av medarbeidere. En spørreundersøkelse ble sendt ut til alle ansatte hvor målet var å få innspill på dagens organisering i forhold til fokusområdene. Svarprosenten var over 70, og svarene vitnet om engasjement og interesse for prosjektet i organisasjonen. I tillegg til spørreundersøkelse ble det gjennomført intervjuer av samtlige av lederne i toppledergruppen. I intervjuene ønsket prosjektgruppen å få et bilde på hvordan ledelsen så på OU-prosessen generelt og deres innspill til de identifiserte fokusområdene. Svarene fra lederne var i samsvar med hovedpunktene fra spørreundersøkelsen, noe som forsterket betydningen av den videre prosessen.

Etter den initielle kartleggingen satt vi igjen med følgende resultater:

- En bekreftelse av at de identifiserte fokusområdene var områder som en større del av organisasjonen så det som hensiktsmessig å gjøre en vurdering av
- En nærmere identifisering av prosjektets omfang ved trykk på noen punkter innen fokusområdene fra resten av organisasjonen og ledergruppen
- Hypoteser på hvilke områder OU-prosessen skulle ha fokus på og hvorfor
- Innspill til andre momenter som det kunne være nyttig og hensynte i den videre prosessen

Den tredje milepælen valgte prosjektgruppen å kalle strategiske prioriteringer. Hensikten med denne milepælen var å få avdekket hvordan Kartverkets strategi gir implikasjoner for den fremtidige organiseringen. Målet var å få en generell oversikt over hvilke føringer som ligger i den strategiske planen når det gjelder de fokusområdene OU-prosessen skulle fokuseres rundt, for å sikre at prosjektet kun vurderer organisatoriske endringer som er i tråd med den strategiske planen. Dette vil i større grad gjøre at prosjektet er strømlinjeformet mot Kartverkets strategiske ambisjoner fremover, og gjøre det enklere å identifisere om fremtidige organisasjonsendringer er i strid eller tråd med overordnede strategiske føringer. Nedenfor er en kort oppsummering av føringene i Kartverkets nye strategiske plan og hvilken overordnet betydning disse hadde i forhold til utvikling av ny organiseringsmodell i Kartverket.

Strategisk føring	Ny organisasjonsmodell
▪ Ett Kartverk	Målet om ett kartverk er dominerende i den nye strategiske planen. Dette ivaretas i ny organisasjonsmodell ved opprettelsen av de nye funksjonene under Kartverkssjefen. Disse skal være kartverksovergrepene og sørge for en koordinering av en rekke områder på tvers av divisjonene.
1. Nasjonalt fagorgan	Divisjonene opprettholder sin faglige spesialistkompetanse, og vil oppleve en tilrettelegging av innsamling og forvaltning av data gjennom standardiserte kvalitetssikringssystemer
2. Myndighetsorgan	Den nye modellen legger opp til mer samhandling mellom fagspesialister og produksjonsløp ved å ha kartverksovergrepene koordinering på flere områder
3. Innsamling av data	Det er mål om en sterkere prosessorientert organisasjon og dette arbeidet er i gang ved å nedtegne dagens arbeidsprosesser. Dermed vil innsamlingen av data kunne i det lange løp få en bedre tverrorganisatorisk samhandling
4. Forvaltning av data	Den nye enheten Strategisk og teknologisk utvikling vil føre til større teknologiharmonisering blant de ulike enhetene i Kartverket og en samordning med siktemål om færre forvaltningssystemer i det lange løp
5. Formidling av data	En sentral Formidlingsenhet med ansvar, både merkantilt og teknologisk, og etter hvert standardiserte løsninger på tvers av enhetene i Kartverket
6. Utnyttelse av teknologi	Den nye enheten Strategisk og teknologisk utvikling vil kunne utvikle prosjektstyringen i Kartverket og sørge for flere tversgående prosjekter og FoU program, slik at fruktene fra prosjektene kan tilfalle flere deler av Kartverket enn i dag. Det vil bli en ledelsesstyrt planlegging og prioritering av IKT-oppgaver, og kvalitetsstyringen vil økes ved opprettelsen av en enhet for Intern kontroll, kvalitet og sikkerhet
7. Internasjonal virksomhet	De som i dag jobber med internasjonale aktiviteter på et overordnet nivå vil samles i den nye enheten for Strategisk og teknologisk utvikling. Det er mål om at ved å ha overordnede koordinerende internasjonale aktiviteter vil rolleavklaringene blant de som jobber internasjonalt i Kartverket bli mer tydeligere og arbeidet mer koordinert og sammenfallende
8. Synliggjøring og omdømme	Ett Kartverk vil i større grad vises utad ved etableringen av en felles Formidlingsenhet og en mer enhetlig styringsform og ledelse i Kartverket. Det er viktig med tilstrekkelige ressurser og kompetanse i formidlingsarbeidet slik at Kartverket klarer å fremstå som enhetlig
9. Kompetanse	Det er ønskelig med mer felles kompetanseutviklingsystem for de ansatte, samt sentrale føringer på kompetanseområdet. Kommunikasjon og samhandling på området vil forbedres da en av oppgavene i den nye enheten for Intern kontroll, kvalitet og sikkerhet er å ivareta og identifisere kompetansebehov, kompetansegap og utviklingsbehov

Hvordan påvirket resultatene fra denne fasen det videre arbeidet i prosessen?

Den første milepælen, godkjenning av prosjektplanen, la grunnlaget for hele det videre arbeidet med OU-prosessen. I prosjektmandatet var omfang og formål definert og organiseringen av de ulike involverte gruppene i prosessen ble førende for videre utvikling.

Den intielle kartleggingen ga grunnlag for hypoteser på hvilke områder og utfordringer den videre OU-prosessen skulle fokusere på. Hovedfunnet fra fasen var at disse hypotesene var i samsvar med fokusområdene som ble utpekt i prosjektmandatet. Følgende hypoteser ga en oppsummering av initiell kartlegging i forhold til utvalgte fokusområder:

- Det er generelt gode relasjoner mellom divisjoner og tjenester
- En av grunnene til at det opprettes støttefunksjoner i divisjonene er at de sentraliserte tjenestene ikke bidrar med den kompetansen og kapasiteten som divisjonene har behov for
- Formålet med ledergruppemøter kan virke uklart. I dag foregår det meste mellom direktør og divisjonsleder og ikke som samarbeid i en ledergruppe
- Internasjonal virksomhet kan virke fragmentert og lite oversiktlig
- Forholdet mellom og organisering av Norge digitalt og NGIS er ikke klart strukturert slik det er i dag
- Det er behov for et strukturert opplegg for samarbeid, rollefordeling, grensesnitt og planlegging av bistand mellom tjeneste og fag. Dette gjelder spesielt IT, Juridisk enhet og Informasjonsenheten
- Det er lite kunnskap i Kartverket sentralt om fylkeskartkontorenes arbeid og formål

Dette forsterker OU-prosessen sitt mandat om å gjøre en gjennomgang av følgende områder for å se om organisering og arbeidsprosesser her er optimalisert i forhold til overordnede mål og strategier:

- Tjenester, stab, juridiske funksjoner, informasjonstjenester, Kartverkets overordnede organisering og ledelsesstruktur
- Informasjonssystemer/Standardisering/IT-drift (Norge digitalt/Matrikkel)
- Kartverkets internasjonale virksomhet – innen alle enheter
- Fylkeskartkontorene / Matrikkelavdelingen

I tillegg til å bekrefte fokusområdene i OU-prosessen var den initielle kartleggingen en viktig milepæl for å sikre involvering av de ansatte i prosessen og informasjon om prosjektet ut i organisasjonen.

En gjennomgang av de strategiske prioriteringene i forhold til OU-prosessen sitt mål sikret både at disse ikke var i strid med hverandre og førte til en bevisstgjøring av Kartverkets strategi i organisasjonen. Det ble identifisert hva denne egentlig betød i forhold til organiseringen av Kartverket, og hvilke handlingsrom en organisasjonsutviklingsprosess kunne ha for ikke å være i strid med den strategiske handlingsplanen.

I identifiseringsfasen ble det levert tre rapporter fra prosjektgruppen. Den første er prosjektplanen. Den andre rapporten omfatter den initielle kartleggingen og viser resultatene fra spørreundersøkelsen som ble sendt til hele organisasjonen, samt hovedpunktene som ble identifisert i intervjuer med ledelsen. Og den tredje rapporten viser i hvilken retning de føringene som ligger i Kartverkets overordnede strategi påvirker eventuelle organisasjonsendringer og hva dette betyr for OU-prosessen. Resultatet baserer seg på arbeidssamlinger med ledergruppen. Begge rapportene ligger som vedlegg til sluttrapporten.

4.3 Kartlegging av dagens situasjon på utvalgte fokusområder (fase 2)

Hvorfor var denne fasen med i prosessen?

Målet med fase to, kartleggingsfasen, var å få et grundigere innblikk i dagens situasjon i forhold til de utvalgte fokusområdene. Prosjektgruppen ønsket å få et kvalifisert og forankret bilde av dagens situasjon slik at dette ble det reelle grunnlaget for å fatte de riktige beslutningene knyttet til fremtidig situasjon og ny organisasjonsmodell. Involvering av medarbeidere var sterkt også i denne fasen. Fasen var en viktig del av OU-prosessen, både for å sikre involvering av organisasjonen, men også for at prosjektgruppen og styringsgruppen skulle få et grundig innsyn i dagens situasjon i Kartverket. I den foregående fasen, identifiseringsfasen fikk samtlige av Kartverkets ansatte mulighet til å involvere seg i OU-prosessen. I kartleggingsfasen ble mindre grupper av organisasjonen delaktige. I utgangspunktet var det fire nedsatte fokusgrupper som skulle involveres, og det var forventet at deltakerne i disse gruppene spilte videre på sine medarbeidere ved behov. I tillegg til fokusgruppene arbeidet samtlige av Kartverkets ledere med fokusområdene i ledersamlingen som ble gjennomført i Asker 14. og 15. mai. Lederne ble delt i grupper som hver gav innspill til fokusgruppene i deres videre arbeid.

Hva gjorde vi i denne fasen?

I fase to, kartleggingsfasen, var hovedmålet å få grundigere oversikt over organisasjonens styrker og svakheter på de utvalgte fokusområdene enn den som ble presentert i den initielle kartleggingen. Grunnen til prosjektgruppens trykk på å kartlegge og analysere dagens situasjon i stå stor grad er at dette ville gi et mer håndfast beslutningsgrunnlag den neste fasen, designfasen, hvor endringer i organisasjonen skulle vedtas. Hypotesene som ble skissert i den initielle kartleggingen la utgangspunktet for den mer grundige kartleggingen. Ved å ha oversikt over dagens situasjon er det større sjanse for at man treffer riktig når det gjelder hva som bør være annerledes for å oppnå en optimal organisering.

På hvert fokusområde var det nedsatt en arbeidsgruppe som skulle sørge for gjennomføringen av kartleggingen. Hver av disse arbeidsgruppene hadde de samme oppgavene innen hvert av de ulike fokusområdene. Gruppene sine første oppgave bestod av å beskrive dagens situasjon. For å begrense omfanget skulle gruppene i hovedsak fokusere på styrker og svakheter. Oppgave to var å lage en beskrivelse av ønsket situasjonen på det gjeldende fokusområdet, og i oppgave tre var målet å lage en gapanalyse for å kartlegge gapet mellom dagens situasjon og ønsket situasjon. Gruppene tilpasset sine svar etter området samt utviklingen i gruppen, slik at svarene avviker fra oppgavene i noen grad.

Arbeidsgruppe per fokusområde:	
▶	Fokusområde 1: Anne Cathrine Frøstrup, Turid Ellingsen, Gerry Larsson-Fedde, John Naustdal, Per Erik Opsøth, Arild Støa, Tor Laugen, Laila Aslesen, Åge Hadler og Jens Christian Leonthin
▶	Fokusområde 2: Tore Svensen, Olav Østensen, Erlend Røed, Pål Arnesen, Kåre Kyrkjeide, John Naustdal, Gerhard Heggebo, Kåre Dypvik, Sverre Steen, Unn Dirsch-Kihle og Line Langkaas
▶	Fokusområde 3: Kari Strande, Helge Onsrud, Olav Østensen/Roy Hellesjø Mellum, Arvid Lillethun/John Naustdal, Noralf Slotsvik, Reidun Khalayli
▶	Fokusområde 4: Georg Langrak, Sigurd Langeland, Liv Iversen, Erik Perstuen, Lars Elnrud og Heming Herdlevær

På hvert fokusområde var det bred deltakelse fra Kartverket. Avhengig av område ble det samlet medarbeidere med god innsikt i Kartverkets organisering, god kjennskap til strategier og mål, og som hadde mulighet til å drøfte fremdriften med flere av Kartverkets medarbeidere i sine respektive enheter.

Figur: Deltakerne i fokusgruppene.

Hver fokusgruppe leverte en rapport med sine innspill i henhold til de tre oppgavene. Kort oppsummert ble det gjennom den grundige kartleggingsfasen pekt på de samme utfordringene som i den initielle kartleggingsfasen. Disse samsvarer igjen med de antagelsene prosjektgruppen hadde ved oppstarten av OU-prosessen, og gjenspeiles i resultatet av prosessen. På side 9-12 i denne sluttrapporten er det en overordnet oversikt over hovedresultatene til hver fokusgruppe når det gjelder dagens situasjon og utfordringer i henhold til de fire områdene gruppene tok for seg.

Hvordan påvirket resultatene fra denne fasen det videre arbeidet i prosessen?

Hovedområdene som ble identifisert i kartleggingsfasen støttet opp om de hypotesene som ble laget etter den initielle kartleggingen og disse ble utslagsgivende for de områdene som ble vurdert i designfasen. Rapportene fra de fire arbeidsgruppene som tok for seg hvert fokusområde var samlet sett det grunnlaget som prosjektet brukte i den neste fasen, i tillegg til rapportene fra fase én. Rapportene forsterket behovet for endring på de utvalgte områdene, og kartleggingen av dagens situasjon i Kartverket i henhold til fokusområdene var avgjørende for å fatte de rette beslutningene videre i prosessen.

4.4 Design av ny organisasjonsmodell for Kartverket (fase 3)

Hvorfor var denne fasen med i prosessen?

I fase tre var formålet å beslutte ny fremtidig organisering av Statens kartverk. Beslutningsgrunnlaget var arbeidet vi hadde gjort i de to foregående fasene. Samlet sett baserte beslutningene seg på:

- Resultater fra spørreundersøkelsen og lederintervjuene som ble gjennomført i identifiseringsfasen
- Hypotesene fra den initielle kartleggingen som forsterket fokusområdene for OU-prosessen
- Oversikten over strategiske føringer i forhold til organisering
- Rapporter fra arbeidsgruppene som gjennomførte den grundige kartleggingen av dagens situasjon
- Styrkene og svakhetene som ble fremhevet på hvert fokusområde
- Innspillene fra arbeidsgruppene til ønsket situasjon

Målet med fase tre var å komme frem til en fremtidig organisering av Kartverket, som i større grad enn i dag er optimal i forhold til Kartverkets strategier, prosesser og ansvarsområder. I tillegg til å lage ny struktur og forklare innholdet i denne, var en del av målet å gjennomføre en del prosesskartlegginger av arbeidsprosesser hvor grensesnittet gikk mellom stab og støttefunksjon og divisjon for å se mulige forbedringsområder i arbeidsflyten mellom enhetene. Dette gav også innspill til endringer i måten man arbeider på i forhold til organisasjonskartet, og vil være en del i den videre implementeringsfasen.

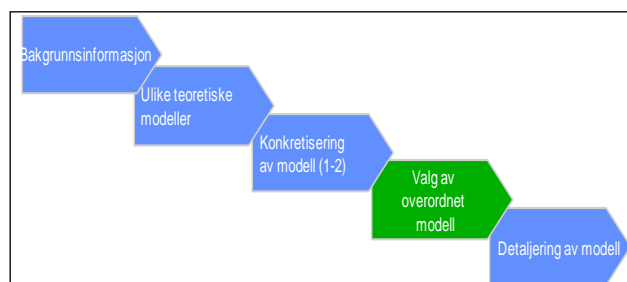
Hva gjorde vi i denne fasen?

Fasen besto av tre milepæler:

- Design av ny organisasjonsmodell for Kartverket
- Prosesskartlegging med grensesnitt mellom tjeneste og divisjon
- Detaljering av valgt organisasjonsmodell

Den første milepælen i fase tre var design av ny organisasjonsmodell. Arbeidsmåten i denne milepælen var arbeidssamlinger med styringsgruppen. I arbeidssamlingene presenterte prosjektgruppen ulike teoretiske organisasjonsmodeller som kunne gi innspill til Kartverkets fremtidige modell. De teoretiske modellene ble rangert i forhold til Kartverkets behov og noen modeller ble med i videre i designfasen. Gjennom denne øvelsen valgte styringsgruppen bort noen mulige organisasjonsmodeller slik at de til slutt satt igjen med et par modeller som var mer tilpasset Kartverkets organisasjon. Basert på resultatene fra det tidligere arbeidet i OU-prosessen laget styringsgruppen og prosjektgruppen et forslag til ny organisasjonsmodell for Kartverket. Figuren under viser prosessen for å komme frem til ny organisasjonsmodell:

Figur: Prosess ny organisasjonsmodell.

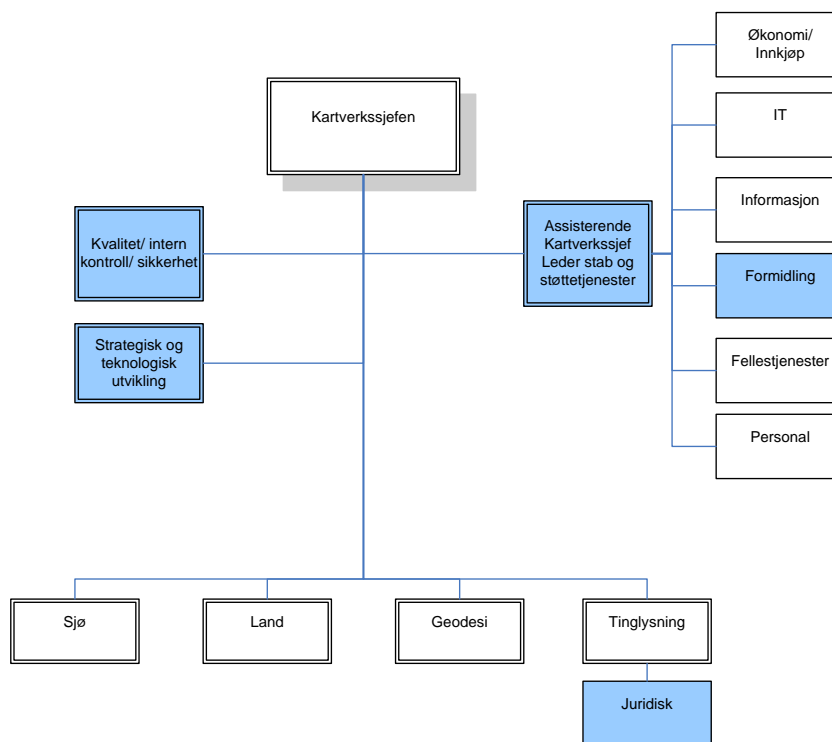


Med utgangspunkt i den informasjonen prosjektgruppen hadde fått i de foregående fasene kunne det dannes et grundig bilde av dagens situasjon i Kartverket, på de ulike fokusområdene. Som en illustrasjon på hvordan det er mulig å organisere en virksomhet som Kartverket viste prosjektgruppen frem ulike teoretiske organisasjonsmodeller. Dette var mest for å gi et teoretisk bilde av organiseringsformer. Disse ble diskutert i gruppearbeid og rangert i forhold til hvilke som kunne passet best for Kartverket og i forhold til Kartverkets strategiske prioriteringer. Her ble det gjort en vurdering av seks teoretiske organisasjonsmodeller. Disse var:

1. Prosess
2. Matrise
3. Geografi
4. Produkt
5. Kunde
6. Funksjon

Styringsgruppen ble delt inn i grupper, hvor hver gruppe skulle vurdere hver modell opp mot ønsket fremtidig organisering av Kartverket, samt rangere de seks modellene i forhold til hverandre. I tillegg ble modellene tilpasset Kartverket for i enda større grad å synliggjøre hvordan ny organisering kunne virke. Øvelsen resulterte i to modeller som var mer tilpasset Kartverket enn de andre og disse ble ytterligere konkretisert og tilpasset. Disse var prosessorganisering og matriseorganisering. Med bakgrunn i de teoretiske organisasjonsmodellene og tilpasning av disse to til Kartverkets virksomhet kunne styringsgruppen 1) velge overordnet fremtidig organisasjonsmodell og 2) kartlegge hvilke konsekvenser denne ville få for dagens organisering av Kartverket. Nedenfor er resultatet fra denne milepælen, ny organisasjonsmodell for Statens kartverk.

Figur: Ny organisasjonsmodell.



Endringene fra opprinnelig organisasjonsmodell kan oppsummeres slik:

- Etablering av egen enhet for Intern kontroll, kvalitet og sikkerhet
- Etablering av egen enhet for Strategisk og teknologisk utvikling
- Opprettelse av stilling som Leder for stab og støttetjenestene. Denne stillingen inkluderer også assisterende Kartverkssjef med et særskilt ansvar for virksomhetsstyring.
- Etablering av en Formidlingsenhet som støttefunksjon/tjeneste
- Flytting av Juridisk støttetjeneste til å ha organisatorisk tilknytning til Tinglysningsdivisjonen
- Splitting av NGIS slik at denne slutter å fungere som egen enhet. Medarbeiderne herfra fordeles mot enheten for Strategisk og teknologisk utvikling, den nye Formidlingsenheten og IT-enheten

Disse endringene svarer til fokusområdene i prosjektmandatet. De oppsummerer også hovedfunnene fra den initielle kartleggingen, samt innspillene fra fokusområdene fra den detaljerte kartleggingen av dagens situasjon. De positive aspektene ved den nye organisasjonsmodellen ble oppsummert med disse ordene:

- Tydelighet
- Synergier
- Kvalitet og intern kontroll i fokus
- Færre rapporteringslinjer
- Samlet juridisk miljø
- Formidling på tvers av divisjonene
- Støtte til stab/støtte og Kartverksjef
- Strategi og utvikling på et overordnet nivå

Utfordrende aspekter ved den nye modellen ble oppsummert slik:

- Grensesnittutfordringer
- Modellen røsker ikke opp i skott mellom avdelingene/divisjonene
- Krever tydelig og sterk ledelse
- Ny Formidlingsenhet kan bli utfordrende
- Nye lederroller
- Ressurstilgang og prioritering
- Ressursprioriteringen til juristene når disse blir egen støttefunksjon

Målet med milepæl 6, var:

- Å nedtegne viktige prosesser og grensesnitt i hver støttefunksjon og få innspill på disse fra divisjonene
- Å ende opp med et knippe prosesskart hvor grensesnittene er omforent mellom involverte og som gir et bilde av fremtidige ansvarsdelinger mellom de involverte
- Å få oversikt over hvilke prosesser/områder hvor det ikke er omforente synspunkt rundt grensesnittene

Arbeidet startet med at hver stab og støttefunksjon skulle velge noen arbeidsprosesser hvor det var grensesnitt mellom tjeneste og divisjon og hvor det i dag kan være områder som ikke flyter så godt som det burde. Alle staber og støttefunksjonene var inkludert: NGIS, Fellestjenesten, IT-tjenesten, Personaltjenesten, Informasjonstjenesten, Økonomitjenesten og Juridisk tjeneste. Kravet var at de utvalgte prosessene:

- Forekommer hyppig
- Er avdelingsovergripende

Støtteavdelingene beskrev og tegnet prosessene, grensesnittene og ansvarsdelingen mellom de involverte. Divisjonene ble tilsendt alle de nedtegnede prosessene og fikk anledning til å gjennomgå disse samt komme med innspill. Innspillene ble diskutert i støtteavdelingene, og prosessene har enten blitt justert i henhold til innspillene, eller de tas med i det videre arbeidet. Det ble sett som mer hensiktsmessig å kartlegge ønsket prosess fremfor dagens prosess, noe som førte til at enkelte prosesser hadde avvik i forhold til dagens arbeid. Prosesskartleggingen er et påbegynt arbeid som skal tas videre etter OU-prosessen. Kartverket ser det som nødvendig å ha nedskrevne prosesser i større grad enn i dag, slik at grensesnitt mellom enhetene kan tydeliggjøres og en bedre prosessflyt oppnås i de prosessene som i dag ikke fungerer optimalt. Prosesskartene som ble laget i denne milepælen ligger som vedlegg til sluttrapporten. Figuren viser de prosessene, av de som ble nedtegnet, som ikke er omforent mellom tjeneste og divisjon og som krever videre oppfølging etter OU-prosessen. Prosjektgruppen valgte å farge noen av prosessene som ble kartlagt røde for å illustrere at disse bør gjennomgås mer i detalj. En del av implementeringen og det videre arbeidet i Kartverket er å fokusere på arbeidsprosesser og lage en plan for hvordan samtlige av Kartverkets prosesser kan nedtegnes og gjennomgås. Fokus på arbeidsprosesser vil gjøre at alle enhetene i organisasjonen får et tydeligere bilde på prosessene som gjennomføres, fra A til Å. Det er ofte flere enn én enhet med i en arbeidsprosess, og vet å tegne de ulike prosessene blir dette mer tydelig og forbedringsområder kan være lettere å identifisere. Større forståelse for alle stegene i prosessen samt ansvaret som ligger i andre enheter enn sin egen er en annen gevinst som oppstår ved å arbeide med arbeidsprosesser.

Avdeling	Prosess	Merk
1. Personal	1.3 Avgang aldersgrense + avgang oppsigelse	<ul style="list-style-type: none"> Innspill angående "Rundeskjemaet" fra Sjødivisjonen. Brukes i dag i resten av Kartverket og bør også benyttes av Sjødivisjonen. Sjø vil opprette rutiner rundt dette
	1.4 Tilsetting	<ul style="list-style-type: none"> Anmerkning fra Informasjonstjenesten fordi de ønsket tidligere deltakelse i tilsettingsprosessen slik at stillingsutlysningen blir mest mulig hensiktsmessig. Prosess endret noe i henhold til innspill fra Tinglysning
	1.5 Sykefravær	<ul style="list-style-type: none"> Noen innspill somer vurdert av personaltjenesten. Tas med videre i prosessen
2. Økonomi	2.1 Anskaffelsesprosessen	<ul style="list-style-type: none"> Innspill fra Land, Sjø og Geodesi som tas videre i enheten og med de aktuelle divisjonene. Fullmakts spørsmål tas videre med ledelsen og anskaffelsesrutiner skal beskrives videre. Tas med videre i prosessen
	2.2 Bilagsregistrering og lønn	<ul style="list-style-type: none"> Mer dialog rundt sentralisering av bilagsregistrering og lønn mellom Sjødivisjonen og økonomitjenesten vil finne sted som følge av prosessforslaget fra økonomitjenesten
	2.3 Økonomistyring	<ul style="list-style-type: none"> Innspill rundt oppfølgingsansvar sendes videre til ledelsen (ACF+TS) for avklaring
5. Informasjon	5.1 Produksjon av innhold	<ul style="list-style-type: none"> Innspill på begge prosessene fra Tinglysning ang ressursforbeholdet som er tillagt prosessene. Ønskede prosesser er tegnet fordi det ikke eksisterer prosesser i dag. Dette vil tas opp videre i ledergruppen Innspill fra Geodesi og Land som må tas videre etter OU-prosessen. En del grensesnitt og ansvarsområder mellom Informasjon og divisjon må klargjøres. Tas med videre i prosessen
	5.2 Utvikling av webapplikasjon	<ul style="list-style-type: none"> Se over

Figur: Avklaringsområder etter prosesskartlegging.

Den tredje milepælen i fase 3 var detaljering av valgt organisasjonsmodell. Målet med denne milepælen var å gi en beskrivelse av de nye enhetene i organisasjonskartet. I tillegg ble det kartlagt områder hvor det må foretas beslutninger som får konsekvenser for organiseringen (kartverksovergrepene) og skrevet retningslinjer til implementering og et virksomhetsstyringsnotat. Detaljeringen av organisasjonsmodellen gir konkrete innspill til hva som må inngå i implementeringsfasen. Her blir hver av de nye enhetene beskrevet på et overordnet nivå. For å

iverksette ny organisering må det lages prosessbeskrivelser for oppgavene som blir tillagt de nye funksjonene. Prosessbeskrivelsene må inneholde klare grensesnitt mellom Formidlingsenheten og de andre tjenestene samt divisjonene, og en bemanningsoversikt som gir et estimat som kan justeres basert på hvilke aktiviteter som legges til funksjonen. De eksisterende enhetene i Kartverket er i større og mindre grad berørt av etableringen av nye enheter. Divisjonene blir først og fremst berørt når det gjelder formidlingsaktiviteter. Implementeringen vil i hovedsak rettes mot de nye enhetene som skal etableres som et resultat av OU-prosessen, samt enheter som allerede er etablert, men skal gjøre endringer (små eller store) som følge av prosessen. Dette dreier seg i stor grad om grensesnitt mellom enheter i forbindelse med arbeidsprosesser. Men det har også blitt kartlagt, i begynnelsen av OU-prosessen, et stort behov i Kartverket for mer informasjon, kommunikasjon og fellesskap rundt Kartverkets overordnede strategier, mål og verdier.

Formidlingstjenesten

Det ble nedsatt en egen arbeidsgruppe som arbeidet med den nye Formidlingstjenesten. Tjenesten vil inneholde flere av de oppgavene som ligger til NGIS (medarbeidere fra B1 som arbeider med "formidlingsrelaterte" oppgaver), samt ivareta en felles formidling på tvers av divisjonene. Formålet med tjenesten er at Kartverket har en tjeneste som er ansvarlig for en god formidling av Kartverkets data, tjenester og tilbud av løsninger til eksterne brukere, kunder og samarbeidspartnere. Disse skal oppleve én dør til alle Kartverkets tjenester. Formidlingsenheten skal ha fokus på teknologiske løsninger (tjenester/portaler – utadrettet) så vel som merkantile forhold i grensesnittet til Kartverkets brukere. Det er en del gråsoner i grensesnitt, ansvarsområder og funksjonsdelinger mellom den nye Formidlingsenheten og alle divisjonene, enheten for Strategisk og teknologisk utvikling, samt noen av tjenestene. Dette må klargjøres, tilpasses og bearbeides i implementeringsfasen.

Virksomhetsstyring

Virksomhetsstyring er viktig i leddet for å skape ETT Kartverk. Styring og kontroll binder sammen strategi og operativ drift. Kartverket må ha en helhetlig tilnærming til virksomhetsstyring for å møte fremtidens utfordringer. Det helhetlige perspektivet koordineres av assisterende kartverksjef. Kartverket vil starte arbeidet med å utarbeide et helhetlig rammeverk for virksomhetsstyring. Virksomhetsstyringsområder som vil være i fokus er å standardisere maler, utvikle Kartverkets overordnede prosesser innen strategisk planlegging, oppfølging og budsjettprosesser. Videre vil Kartverket utvikle et sett med nøkkeltall, rapporteringsfrekvens, samt spesifikke nøkkeltall per divisjon/enhet. For å oppnå enda bedre resultater vil Kartverket også arbeide med hvordan virksomhetsstyring operasjonaliseres ned i organisasjonen.

Hvordan påvirket resultatene fra denne fasen det videre arbeidet i prosessen?

I fase tre ble resultatene av OU-prosessen ferdigstilt. Dette inkluderer ny organisasjonsmodell med forklaring til det nye innholdet i modellen. Rapportene fra denne fasen er viktige i det videre arbeidet med OU-prosessen. Disse vil være gode holdepunkter i implementeringsarbeidet og forhåpentligvis gjøre arbeidet lettere.

Det er utarbeidet retningslinjer for implementering som ligger som vedlegg til rapporten fra milepæl syv, og disse kan være til hjelp for de som blir ansvarlige for implementeringen.

Implementeringsarbeidet har oppstart 1. januar 2010, og for å komme i gang må det dedikeres ressurser til arbeidet. Videre innspill til implementeringsfasen kommer på neste side.

5. Implementeringsplan – iverksetting av resultatene fra OU-prosessen

Neste steg i OU-prosessen er implementeringsfasen hvor den nye organisasjonsmodellen skal detaljeres og iverksettes. I tillegg skal forbedringspunkter som er identifisert gjennom prosessen drøftes videre slik at disse kan føre til positive endringer for Kartverket. Implementeringsarbeidet utføres av Kartverket og det anbefales å lage dedikerte prosjektgrupper som får avsatt tid og ressurser til å sørge for en helhetlig implementering. Det anbefales at det lages en tidsplan med sikte på at endringene så langt trer i kraft fra 1. januar 2010. Implementeringsarbeidet bør avsluttes med en struktur for hvordan Kartverket kan drive kontinuerlig forbedringsarbeid slik at organisasjonen endres i samsvar med samfunnsendringer og nye behov.



Figur: Innspill til implementeringsfasen.

For at den nye organisasjonsmodellen til Kartverket skal få noen virkning må organisasjonen endres. Ernst & Young har laget en oversikt over hvordan de ulike enhetene vil bli påvirket i implementeringsfasen, samt en oversikt over retningslinjer for implementeringsarbeid. Dette vil gjøre Kartverket i stand til å operasjonalisere ny organisasjonsmodell fra 1.1.10. Retningslinjene for implementering som Ernst & Young har utarbeidet er laget som et utgangspunkt for det videre arbeidet. Denne rettes i hovedsak til ledelsen i Kartverket, slik at ledelsen kan bruke dette som en rettesnor når implementeringen planlegges mer detaljert. Dokumentet ligger som vedlegg til sluttrapporten.

Implementeringen vil i hovedsak rettes mot den nye Formidlingsenheten og de andre funksjonene under Kartverksjefen som skal etableres som et resultat av OU-prosessen.

For å sikre en helhetlig tilnærming til implementeringsarbeidet anbefaler Ernst & Young at det utpekes en prosjektleder og en prosjektgruppe som har totaloversikten over samtlige initiativ som igangsettes i implementeringsfasen og som har kontroll over tid, ressurser og synergier i arbeidet. Den foreslåtte løsningen til ny organisasjonsmodell medfører at enkelte medarbeidere opplever at foreslåtte endringer berører dem, mens andre ikke. Endringer vil skje som en del av implementeringsfasen, og hvor den enkelte hører hjemme i nytt organisasjonskart blir konkretisert her.

I implementeringsfasen anbefales det å opprette to delprosjekter: ett delprosjekt som detaljerer Formidlingsenheten og ett delprosjekt som håndterer de tre nye sentrale funksjonene under Kartverksjefen. Det er også andre initiativ som gjennomføres av avdelinger som ikke er like mye berørt av organisasjonsutviklingsprosessen, og dette bør håndteres i enhetene så vel som følges opp på et overordnet nivå. Det anbefales at disse initiativene koordineres gjennom en overordnet prosjektleder, som også har det koordinerende ansvaret for de to delprosjektene.

Vi anbefaler at det opprettes faste arenaer hvor man kan diskutere utfordringer i implementeringsarbeidet, grensesnitt, avklare maler med mer. Hensikten er å skape god samhandling mellom avdelinger og enheter i denne fasen. Disse arenaene ledes av overordnet prosjektleder, eventuelt delprosjektlederne. Enkelte avdelinger har allerede begynt implementeringsarbeidet. Det er viktig at disse får fortsette, men tilslutter seg det øvrige implementeringsarbeidet når dette setter i gang. En mer fullstendig tilnærming til implementeringsarbeidet ligger i vedlegget Retningslinjer for implementering.

Nye enheter

Formidlingstjenesten: Implementering av ny Formidlingstjeneste er en stor oppgave. Det vesentlige for å lykkes er dedikerte ressurser som arbeider med implementeringsarbeidet. For å etablere en ny sentral enhet er det flere brikker som må falle på plass. Initiativene spenner seg fra strategiske til operative og praktiske aktiviteter. Det er besluttet en intern tilsetning som leder for tjenesten. Det er i første omgang beordret en midlertidig leder som er i gang med planleggingen av implementeringsarbeidet. Lederen vil måtte lede dette arbeidet, men han vil også trenge ressurser for gjennomføre flere parallelle initiativ. OU-prosjektet vil anbefale at Formidlingstjenesten følger Retningslinjer for implementeringsarbeidet som er utarbeidet. Sentrale områder er å definere målarbeid, prosess med aktivitetsbeskrivelser og kulturbyggende tiltak. Innledningsvis bør det være en diskusjon mellom Kartverksjefen og ny leder vedrørende forventninger og krav som stilles til leder og tjeneste i de første månedene, første halve år, første år osv. Det er vesentlig at det etableres en kommunikasjonsplan både mot eksterne og interne interessenter, slik at ny Formidlingstjeneste får satt seg i ny organisasjonsmodell. Formidlingstjenesten skal være en pådriver ovenfor divisjonene når det gjelder formidlingsløsninger. Hele Kartverket, det vil si divisjoner og tjenester, må bidra for å skape en vellykket Formidlingstjeneste.

Enhet for Intern kontroll, kvalitet og sikkerhet: Intern kontroll er viktig for den videre utviklingen av dagens Kartverk. Risikohåndtering, som for eksempel selvstendige revisjoner av Kartverkets overordnede risikoer, er sentrale arbeidsoppgaver, samt at det utarbeides retningslinjer for hvordan risiko håndteres av de ulike enhetene, i prosjekter og lignende. Å utarbeide et kvalitetssystem er også en hovedoppgave i denne enheten, og denne henger også tett sammen med intern kontroll. Enheten skal være en pådriver ovenfor de andre enhetene i Kartverket når det gjelder kvalitet og sikkerhet. I denne oppgaven inkluderes alt fra hvordan kvalitetssystemer skal utvikles (for eksempel elektronisk kvalitetshåndbok) til vurderinger av kvalitet og etterlevelse av definerte prosesser. I tillegg inngår oppgaven som sikkerhetsleder for Kartverket i enheten, og denne oppgaven må ivaretas slik det står beskrevet i de lovmessige retningslinjene som Kartverket forholder seg til. Enheten ledes av en person, og Kartverket søker en kandidat gjennom en ekstern utlysning. Implementering av en velfungerende funksjon vil medføre at flere ressurser må delta for å få den raske starten som er viktig for Kartverkets utvikling. Stillingen blir lyst ut eksternt.

Enhet for strategisk og teknologisk utvikling: Kartverket har mange funksjoner som har et strategisk og teknologisk utviklingsperspektiv. Denne funksjonen skal ikke overta for resten av Kartverket på dette området, men sørge for en bedre koordinering på dette området enn i dag.

Enheten skal være en pådriver ovenfor divisjonene rundt det å ha en helhetlig tilnærming til strategi og teknologi. De skal sikre en langsiktighet i valget av nye teknologiske løsninger og at disse støtter opp om en felles strategisk retning for Kartverket. Implementeringsarbeidet starter med et arbeid rundt målarbeid, arbeidsprosesser, grensesnitt og kultur. Det blir også her viktig å få en leder på plass, som kan både sørge for at enheten blir implementert etter intensjonen for den nye organisasjonen, men som også kan sørge for at de funksjonene som er lagt til denne enheten produserer slik de bør i forhold til krav. Enheten skal først og fremst ivareta strategiske utfordringer snarere enn å utvikle seg til driftsenhet. Stillingen som leder av denne enheten blir lyst ut eksternt.

Leder stab og støtte/ assisterende kartverksjef: Dette er en funksjon som Kartverket til en viss grad allerede har, men hvor oppgavene er noe endret fra dagens situasjon. Selve implementeringsarbeidet av den nye funksjonen vil ikke være like utfordrende som for de andre nye enhetene da det også i dag eksisterer en assisterende kartverksjef. Men de oppgavene som kommer i tillegg, som hovedansvaret innen virksomhetsstyring og felles leder for alle staber og støttefunksjoner, vil mest sannsynlig kreve økte ressurser for å sikre at dette blir etablert på en god måte. Endringen i denne funksjonen vil også føre til en endring i arbeidsprosesser, grensesnitt og ansvarsområder. Stillingen som assisterende kartverksjef blir lyst ut eksternt.

Oppsummering av andre endringer som følger av OU-prosessen

Juridisk tjeneste skal legges organisatorisk under Tinglysingsdivisjonen. Dette vil styrke det juridiske fagmiljøet på Kartverket, da de fleste juristene i dag tilhører denne divisjonen. For å utnytte endringen best mulig bør både arbeidsprosesser, grensesnitt mellom juristene og mellom juristene og andre enheter og mulige samarbeidsfora gjennomgås og forbedres i implementeringsfasen.

Innkjøpsfunksjonen i Kartverket legges organisatorisk under Økonomitjenesten. Dette arbeidet er allerede i gang og et viktig arbeid for å utnytte den felles innkjøpsfunksjonen i best mulig grad er å nedtegne alle arbeidsprosesser som involverer innkjøp. Dette vil sikre at innkjøpsfunksjonen tar del i de innkjøp som gjøres i alle enhetene i Kartverket og dette vil i større grad sikre at rammeavtaler benyttes, at rett konkurranseform ved større innkjøp gjennomføres, samt bidra til en standardisering av innkjøpsprosessene i Kartverket.

I OU-prosessen har det blitt vedtatt at alle de sentrale Stab og støttefunksjonene i Kartverket innehar det faglige ansvaret for sitt fagområde. Det kan være egne ansatte i divisjonene som arbeider med de samme områdene som de sentraliserte støttefunksjonene og disse skal forholde seg til det sentrale ved faglige spørsmål. Personalansvaret for disse medarbeiderne fortsetter å være i den respektive divisjon.

Senter for eiendomsrettigheter og utvikling vil inngå som en del av Landdivisjonen.

Funksjonen som internasjonale koordinator vil inngå i den nyopprettede enheten for Strategisk og teknologisk utvikling. Målet er at dette i større grad kan sikre en koordinering av alt internasjonalt arbeid som foregår i Kartverket.

I tillegg til de ovennevte endringene vil en del enheter oppleve endringer i forhold til arbeidsprosesser og grensesnitt, spesielt i forhold til den nye Formidlingstjenesten, men også i forhold til de funn som ble gjort ved prosesskartleggingen i OU-prosessen. Arbeidet rundt dette området vil være en del av implementeringen av ny organisasjonsmodell og vil påvirke flere av enhetene innad i de ulike divisjonene og tjenestene.

OU-prosesser vil forekomme hyppigere fremover. Kartverket vil justere kulturer og kontinuerlig vurdere ansvarsområder til divisjoner og enheter. Grunnen til stadige små justeringer er Kartverkets ønske og behov for å være konkurransedyktig og til best mulig nytte for samfunnet.

I OU-prosessen har det blitt vedtatt at alt faglig ansvar når det gjelder Kartverkets tjenester ligger i de sentrale tjenestene på Ringerike. Det betyr at medarbeidere som er plassert i divisjonene og jobber tjenesterelatert her skal henvende seg til sentral enhet ved faglig spørsmål innen sitt tjenesteområde. Personalansvaret for dem som jobber med tjenester i divisjonene og i andre enheter utenfor Ringerike forblir hos lederne i de lokale enhetene.

6. Innspill til veien videre for Kartverket

Ernst & Young har, som konsulenter, fått gleden av å bli kjent med mange sentrale deler av Kartverket i dette prosjektet. Vi vil i dette kapitlet kort beskrive noen perspektiver som vi mener kan være sentrale områder for Kartverket i den videre utviklingen. Vi prøver å se lengre frem enn selve implementeringsfasen av den nye organisasjonsstrukturen. Dette kapitlet er i hovedsak utarbeidet av Ernst & Young.

Vi ønsker å belyse følgende områder:

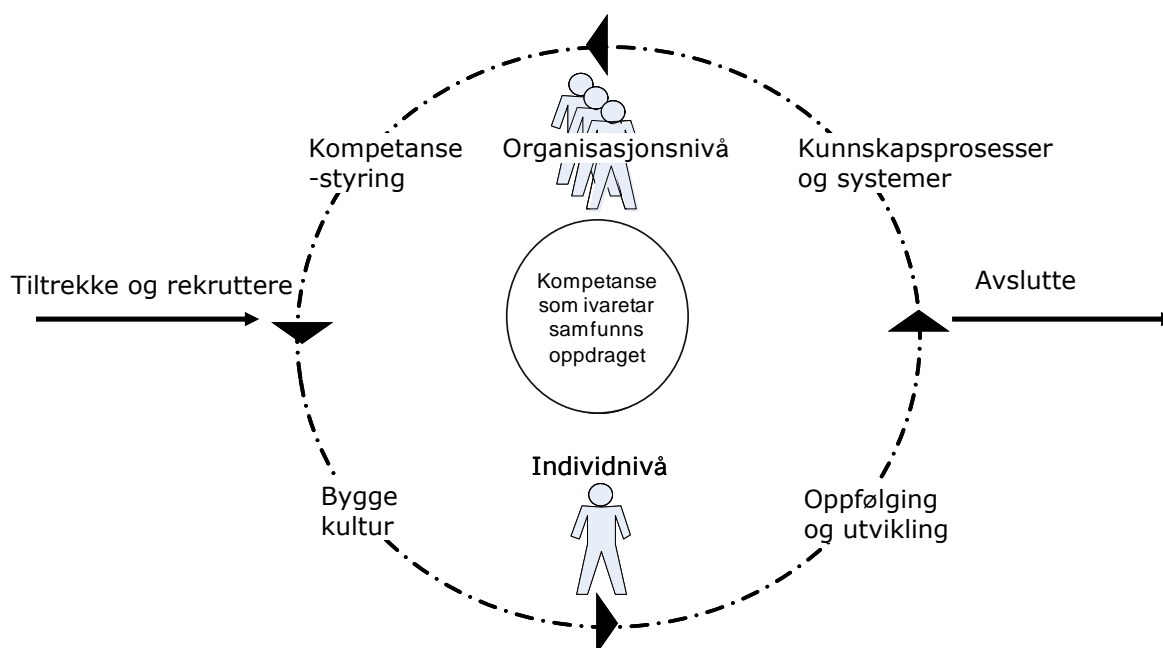
- Kartverket som en kompetanseorganisasjon, fordi en kunnskapsintensiv organisasjon som Kartverket må ha fokus på kompetanse
- Kartverket som en kundeorientert virksomhet, fordi Statens kartverk står ovenfor en ny tid vedrørende kundekontakt, hvor kundekontakten blir utvidet fra å gjelde Norsk Eiendomsinformasjon AS til mer direkte kontakt med flere brukere, kunder og samarbeidspartnere

Kartverket som kompetanseorganisasjon – mennesket først

Kartverket har et stort fokus på kompetanse, noe som ikke vil minske i fremtiden. Det er imidlertid alltid rom for forbedringer innen dette området, og dette kapitlet skrives for å utfordre Kartverket på hvordan kompetanseutvikling drives på organisasjonsnivå, så vel som på individnivå.

I en kompetanseorganisasjon som Statens kartverk er det viktig at mennesker motiveres, utvikles og er effektive medarbeidere. Dette kan bygge på følgende prinsipper:

- Kartverket består av mennesker – som må satses på
- Menneskene må mobiliseres, ikke allokeres
- Kompetanse skapes av mennesker og bæres først og fremst av mennesker
- De fleste ønsker å gjøre sitt beste og med god ledelse får vi til det lille ekstra



Figur: Kompetanseorganisasjon.

I en kompetanseorganisasjon defineres ivaretagelse og utvikling av kompetanse som avgjørende for å kunne nå definerte mål. I kompetanseorganisasjoner legges det til grunn at den enkelte medarbeiders kompetanse skal ivaretas og utvikles fordi den representerer en verdi for organisasjonen, og bidrar til verdiskapning på flere områder. En kompetanseorganisasjon er rigget i forhold til at kompetanse er den viktigste forutsetningen for at organisasjonen skal nå sine mål. En kompetanseorganisasjon kjennetegnes ved at den evner å håndtere fortløpende endringer, og den investerer ressurser for å avdekke fremtidens kompetansebehov.

Det er mange ulike definisjoner på en kompetanseorganisasjon som vektlegger ulike forhold. Basert på erfaringer fra andre virksomheter og litteratur har vi her valgt en definisjon og modell som passer Kartverkets type virksomhet.

Kartverkets videre arbeid innen dette området

Vi anbefaler at Personaltjenesten i Kartverket sammen med divisjoner og enheter fortsetter sitt arbeid med å utvikle Kartverket til en enda bedre kompetanseorganisasjon. Det blir viktig å gjøre de riktige kompetansemessige grepene både innen organisasjonen, slik at Kartverket får en lærende organisasjon hvor man har systemer som gir gode kunnskapsprosesser, samt at man kan styre kompetanseutviklingen slik at organisasjonen klarer å møte de utfordringer som forventes at Kartverket løser. Vi anbefaler at Kartverket styrker sitt organisatoriske læringsfelt. Det bør utvikles en systematisk tilnærming til dette området, som opprettholder kompetansemiljøet som finnes i dag og som gir initiativ og grobunn til ny læring i organisasjonen. Dette er ikke på plass i Kartverket i dag og det kan utgjøre en risiko. Systematikk i kompetanseutvikling henger tett sammen med prosesser. Prosessbeskrivelser utgjør grunnsteinen for å arbeide med kompetanseutvikling. Kartverket vil arbeide aktivt med å forsterke i prosessbeskrivelsene.

På det individuelle plan må ledere sammen med ansatte fortsette arbeidet med å videreutvikle den sterke og gode bedriftskulturen som er i dagens Kartverk. Ved endringer som gjøres i organisasjonen, videre må den enkelte få god oppfølging og tilpasset utvikling.

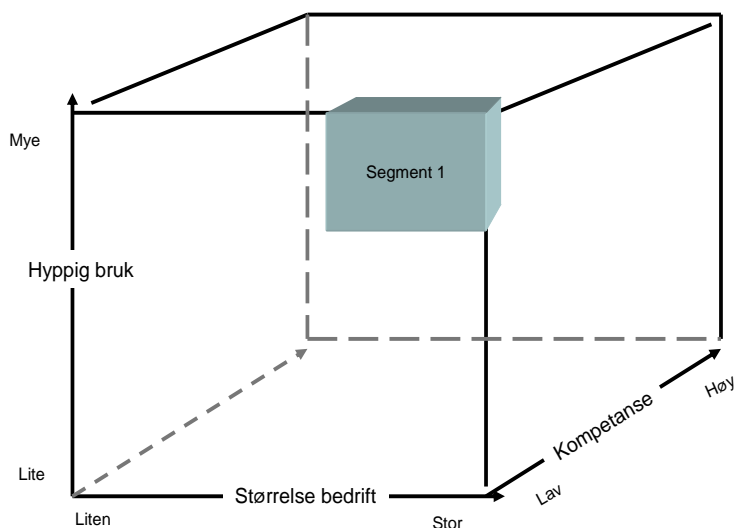
Et brukerorientert Kartverk (se figurer på neste side)

En brukerorientert organisasjon erkjenner at for å oppnå samme kundetilfredshet hos forskjellige brukere, kunder og samarbeidspartnere må man behandle dem ulikt, men på en ikke-diskriminerende måte. En brukerorientert organisasjon tar utgangspunkt i brukernes behov og beskriver organisasjonens respons og håndtering av disse.

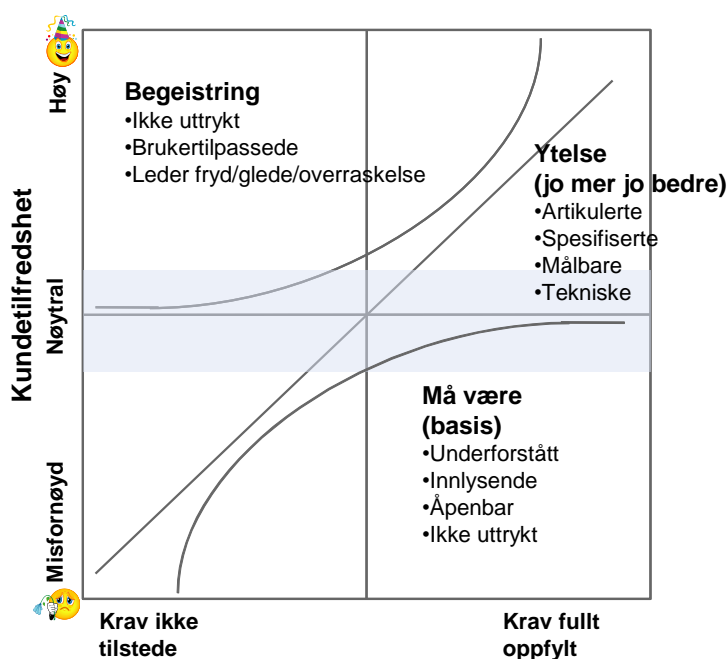
Brukerorientering starter med en grundig segmentering av de gruppene man forholder seg til. En segmenteringsmodell er vist på neste side. En god kundesegmentering deler Kartverkets kunder inn i ulike grupper som gjør at Kartverket kan identifisere hvilke behov og ønsker som kundene i de ulike segmentene har. Figuren på neste side viser hvordan man kan foreta en gruppering av ønsker og krav for så å segmentere brukere, kunder og samarbeidspartnere i henhold til disse. Det anbefales at Kartverket arbeider med hvert segment av sine brukere, kunder og samarbeidspartnere for å møte disse på en best mulig måte og tilfredsstillere deres behov og ønsker så godt som mulig.

Gitt behovene fra kunde, bruker eller samarbeidspartner kan Kartverket lage en beskrivelse av hva disse skal oppleve med å samarbeide med Kartverket. Dette kan være førende for videre diskusjoner i forhold til å utvikle Kartverkets tjenester og organisasjon i tråd med markedet. Kartverket må se på hvordan de eksisterende definerte prosessene klarer å møte de krav og

ønsker som finnes innen ulike segmenter og hvordan disse eventuelt må endres for å møte disse på en enda bedre måte. Kartverket må vurdere kundens handlingsmønster, gitt de prosessene som Kartverket legger opp til. Dette er viktig for å sikre at kunden, brukeren eller samarbeidspartneren ikke sendes rundt i Kartverkets organisasjon men håndteres gjennom en enhet, som for eksempel den nye Formidlingstjenesten.



Figur: Eksempel på segmenteringsmodell.



Figur: Eksempel på kundetilfredshetsmodell.

Implementeringen av ny Formidlingstjeneste vil altså måtte ivareta følgende områder:

- Kundesegmentering: hva skal Kartverket tilby innen hvert segment (krav og ønsker)
- Vurdering av kundens, brukerens eller samarbeidspartnerens opplevelse av å samarbeide med Kartverket
- Grensesnitt mot andre avdelinger/enheter i Kartverket, slik at alle eksterne som henvender seg til Kartverket opplever kvalitet, effektivitet og god service uansett hvor de blir møtt

Vedlegg

- Det opprinnelige mandatet i sin helhet
- Rapport fra hver milepæl, Inkludert gruppebesvarelser, prosesskart etc.
- Retningslinjer for implementering
- Virksomhetsstyringsnotat

OU@statkart.no



STATENS KARTVERK