

NGU Rapport 98.036

Kartlegging av kvalitetssituasjonen ved NGU
høsten 1997

| | | | | | |
|--|--|-----------------------|-----------------------------------|-----------------|-------------------------------------|
| Rapport nr.: 98.036 | | ISSN 0800-3416 | | Gradering: Åpen | |
| Tittel: Kartlegging av kvalitetssituasjonen ved NGU høsten 1997 | | | | | |
| Forfatter: Kristian Bjerkli og Andreas F. Halvorsen | | | Oppdragsgiver: NGU | | |
| Fylke: | | | Kommune: | | |
| Kartblad (M=1:250.000) | | | Kartbladnr. og -navn (M=1:50.000) | | |
| Forekomstens navn og koordinater: | | | Sidetall: 143 | | Pris: 165,- |
| Feltarbeid utført: | | | Rapportdato: 9. februar 1998 | | Prosjektnr.: 274300 |
| | | | | | Ansvarlig: <i>Arne Bjørlykke</i> |
| <p>Sammendrag:</p> <p>Med utgangspunkt i begrepet Total Kvalitetsledning (TKL) ble det høsten 1997 gjennomført en kartlegging av kvalitetssituasjonen ved NGU. Undersøkelsen inngår i den løpende utviklingen av etatens organisasjon og strategi. Formålet var å klarlegge sterke sider og områder for forbedring i NGU. «Den norske Kvalitetspris»-modellen (tilpasset SMB) ble benyttet som verktøy. Kartleggingen ble gjennomført ved bred informasjon i hele etaten og med aktiv deltakelse av 60 personer fordelt på 13 kvalitetsgrupper. Begge ledernivåene og alle medarbeidegrupperingene i basisorganisasjonen var representert i arbeidet.</p> <p>NGUs <i>sterke sider</i> ligger først og fremst innen: <i>Geofaglig og teknisk faglig høyt kvalifiserte medarbeidere, godt tilrettelagte systemer for intern informasjon og prosjekt-/økonomistyring, overordnet målstruktur som grunnlag for strategisk planlegging og godt samarbeidsklima.</i></p> <p>NGUs <i>forbedringsområder</i> ligger først og fremst innen avklaring og bevisstgjøring om: <i>Ledelse (adferd og kultur) og bedriftskultur, plan-nivåer og planleggingsprosesser, kunder/kundebehandling og tilpassing av produkter/tjenester, generell kunnskap om og engasjement i organisasjonens oppbygging, virkemåte, ansvarsforhold og rammebetingelser overfor omverden og organisasjonens prosesser («produksjons»-, støtte- og styrings-prosesser).</i></p> <p>En inngående drøfting av forbedringsområdene bør resultere i identifisering av ønskete forbedringer i <i>produkter, organisering, prosesser, systemer og ressurser</i>. Det bør deretter lages en prioritering blandt de ønskete forbedringene og legger en plan for både gjennomføring og oppfølging av forbedringsarbeidet. Til støtte for videreføring av TKL-prosessen anbefales det at kvalitetskartlegging/internevaluering blir en årviss foreteelse ved NGU. Evalueringsverktøyet bør bli noe bedre tilpasset NGUs situasjon.</p> <p>En sentral forutsetning for videreføring av kvalitetsarbeidet er ledelsens, og spesielt toppledelsens, forpliktende engasjement i prosessen. Kartleggingen viser behov for motivasjon og bevisstgjøring av engasjement på begge ledernivåene i NGU.</p> | | | | | |
| Emneord: Administrasjon | | Kvalitetsundersøkelse | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |

INNHOOLD

| | Side |
|--|------------|
| 1. INNLEDNING | 4 |
| 1.1 Hva ligger i begrepet Total Kvalitetsledelse (TKL)? | 4 |
| 1.2 Bakgrunn for TKL-prosessen ved NGU..... | 4 |
| 2. KARTLEGGINGSPROSESSEN | 6 |
| 2.1 Valg av kartleggingsverktøy..... | 6 |
| 2.2 Hvordan kartleggingen ble gjennomført | 8 |
| 3. EVALUERING AV KVALITETSKARTLEGGINGEN | 10 |
| 3.1 Generelt om presentasjon og tolkning av datagrunnlaget | 10 |
| 3.2 Engasjement på ledernivå..... | 11 |
| 3.3 Viktige sterke sider og områder for forbedring | 12 |
| 3.4 Forslag til videreføring av kvalitetsarbeidet..... | 60 |
| <i>DATAGRUNNLAG:</i> | |
| <i>APPENDIX 1: Holdninger til TKL-engasjement på ledernivå</i> | <i>62</i> |
| 1.1 <i>Spørreskjema for registrering av holdninger</i> | <i>62</i> |
| 1.2 <i>Holdninger til TKL på direktør-nivå.....</i> | <i>63</i> |
| 1.3 <i>Holdninger til TKL på fagsjef/hovedprosjektleder-nivå</i> | <i>64</i> |
| <i>APPENDIX 2: Sammenfatning av besvarelsene: NGUs VIRKEMIDLER</i> | |
| 2.1 <i>Lederskap</i> | <i>65</i> |
| 2.2 <i>Policy, strategi og planer</i> | <i>75</i> |
| 2.3 <i>Personalledelse.....</i> | <i>85</i> |
| 2.4 <i>Ressurser</i> | <i>97</i> |
| 2.5 <i>Arbeidsprosesser</i> | <i>105</i> |
| <i>APPENDIX 3: Sammenfatning av besvarelsene: NGUs RESULTATER</i> | |
| 3.1 <i>Kundetilfredshet</i> | <i>116</i> |
| 3.2 <i>Medarbeideres tilfredshet.....</i> | <i>125</i> |
| 3.3 <i>Virkninger på samfunnet</i> | <i>133</i> |
| 3.4 <i>Virksomhetsresultater.....</i> | <i>139</i> |

1. INNLEDNING

1.1 Hva ligger i begrepet Total Kvalitetsledelse (TKL)?

Vanligvis defineres Total Kvalitetsledelse som:

«... *ledelsesform i en organisasjon, fokusert på kvalitet, som baseres på medvirkning fra alle medarbeidere og der langsiktig suksess tilstrebes ved å oppnå kunders tilfredshet og fordeler for alle medarbeidere og for samfunnet*».

Kvalitet betyr altså i første rekke å gjøre kundene tilfreds, - både de interne og de eksterne. Det er bare gjennom å lage produkter og tilby tjenester som tilfredsstill brukernes *behov, krav* og rimelige *forventninger* at en bedrift eller virksomhet kan ha sin berettigelse og overleve over tid.

Total Kvalitetsledelse er en *lederstil og ledelsesform* som medfører at bedriften som helhet arbeider for kvalitet i alle forhold (tekniske, administrative, kreative og sosiale) som påvirker resultatene. Kvalitetsledelse dreier seg om å hindre problemer i å oppstå slik at organiserte aktiviteter skjer som planlagt.

Den viktigste forutsetningen for å oppnå kvalitet i en bedrift er *toppledelsens forpliktelse og oppriktige engasjement* i utøvelse av kvalitetsledelse. Heving av kvaliteten skjer der ledelsen fastsetter organisasjonens *kvalitetspolitikk* og setter denne ut i livet ved å:

- formulere klare målsetninger og utarbeide realistiske strategier for å nå målene,
- bringe klarhet i hvilke spilleregler som gjelder i den daglige arbeidssituasjonen,
- gi medarbeiderne ansvar, tillit, støtte til å ta ansvar og tilbakemeldinger på resultater
- sørge for nødvendig kompetanseutvikling på alle nivå,
- sette av tid til kvalitetsforbedringsarbeid, følge opp forbedringsforslag og sette dem ut i livet,
- holde alle jevnlig informert om alle forhold av betydning for den enkeltes arbeid og bedriftens situasjon.

Total kvalitetsledelse er med andre ord organisasjonsutvikling i praksis. Gjennom denne ledelsesformen skapes det en virksomhet som både er tilpasset dagens oppgaver og som er i stand til å tilpasse seg fremtidige endringer i rammevilkår.

1.2 Bakgrunn for TKL-prosessen ved NGU

NGUs bedriftskultur har alltid vært preget av klare krav til faglig kvalitet og dyktighet innen både geovitenskapelige og tekniske fagdisipliner.

Oppfølgingen av faglig kvalitet har tradisjonelt i vesentlig grad foregått i form av produktkontroll ved milepæler underveis i prosjektet eller ved «sluttkontroll» (f. eks. referee/ godkjenning av publikasjoner, rapporter og kart før trykking/distribusjon, bruk av sertifiserte standarder i analysevirksomhet m.m.). Ved de fleste aktivitetene ved NGU har det imidlertid ikke vært vanlig med systematisk oppfølging av de *prosessene* som fører fram til de ferdige produktene. Et av unntakene er regnskapsfunksjonen hvor ekstern revisjon stiller krav til løpende prosessoppfølging på tilfredsstillende nivå.

Utviklingen i 1992-94 av et kvalitetssystem ved Faggruppe for laboratorier (NGU-Lab), i forbindelse med eksternt krav om akkreditering i h.t. EN - 45001-standarden, bragte etterhvert erfaring til NGU om betydningen av systematisk prosess-styring. Kravene til akkreditering medførte blandt annet klargjøring av medarbeidernes ansvarsforhold og arbeidsoppgaver, kompetanseutviklingsplaner, avviksbehandling og krav til sporbarhet for å forebygge feil, dokumentasjon av administrative og vitenskapelige/tekniske arbeidsprosedyrer m.m. Erfaringene fra NGU-Labs kvalitetsarbeid ble formidlet til resten av NGU både gjennom daglig samarbeid, skriftlige plan-/ utredningsarbeider og seminarer.

For også å innhente eksterne impulser til kvalitetsarbeidet ble det i oktober 1996 arrangert et kurs på ledernivå om «Total kvalitet ved NGU». Kurset var tilrettelagt og ble ledet av **Andreas F. Halvorsen**, *kvalitetssystemansvarlig* i konsernet Berdal Strømme a.s.

Modningen av kvalitetstanken ved NGU, - i seg selv en krevende prosess som i betydelig grad er betinget av overordnede krav om omstillinger i offentlige virksomheter, resulterte i at adm. direktør i januar 1997 opprettet en funksjon som *kvalitetskoordinator for NGU* (**Kristian Bjerkli**). Mandatet for funksjonen var å komme med forslag til og samordne videre aktiviteter innen kvalitetsarbeidet ved bedriften. For overordnet styring av denne aktiviteten ble det samtidig nedsatt en komitee («TKL -komiteen») bestående av adm. direktør, 3 avd. direktører med funksjonsansvar, personalsjef og kvalitetskoordinator. Det ble videre besluttet å benytte Andreas F. Halvorsen som samtalepartner i det videre arbeidet. Prosjekt 274300 «Kvalitetsledelse ved NGU» ble opprettet. «TKL-komiteen» besluttet at det i første omgang, som underlag for å vurdere hvordan en skulle gripe an og tilrettelegge det videre kvalitetsarbeidet, skulle gjennomføres en kartlegging av den aktuelle kvalitetssituasjonen ved NGU.

NGUs styre ble i møte den 23. april 1997 orientert om Total Kvalitet generelt (Halvorsen) og opplegg for kvalitetskartleggingen ved NGU (Bjerkli).

I juni 1997 ble det opprettet et Struktureringsutvalg (adm. direktør, prosjektdirektør, økonomisjef og personalsjef) som skulle utarbeide en revisjon av NGUs strategiske plan («NGU 2000»). Dette utvalget ble utvidet i august med to representanter for de ansatte. En fant det ikke riktig å starte to organisasjonsutviklingsprosesser samtidig. Kvalitetskartleggingen/organisasjonsutvikling basert på TKL ble derfor stilt i bero i påvente av resultatene fra Struktureringsutvalgets arbeid.

Adm. direktør ønsket imidlertid at kvalitetskartleggingen skulle gjennomføres som planlagt. Prosessen (se pkt. 2.2) ble derfor startet 6. oktober og avsluttet 24. november 1997. Etter avslutning av arbeidet i kvalitetsgruppene ble besvarelsene sammenfattet og systematisert (se *Appendix 2 og 3*). I samråd med adm. direktør ble det besluttet å stille videre intern oppfølging av kvalitetsprosessen i bero til utpå nyåret 1998. For å lette det videre kvalitetsarbeidet, ble det besluttet at Bjerkli og Halvorsen skulle bearbeide resultatene fra kartleggingen og gi sin vurdering av bedriftens sterke sider og dens områder for forbedring. *Disse vurderingene samt originaldata fra kartleggingen er presentert i denne rapporten.*

Medbestemmelismøtet ved NGU er orientert om framdriften innen TKL-prosjekt av kvalitetskoordinator i møtene den 28. januar, 13. mars, 22. mai og 15. desember 1997.

2. KARTLEGGINGSPROSESSEN

2.1 Valg av kartleggingsverktøy

Oppnåelse av kundetilfredshet og gode økonomiske resultater skjer ikke plutselig, men som en konsekvens av lang tids systematisk kvalitetsarbeid i en virksomhet. Det er derfor viktig å holde nøye kontroll med tilstanden på og utvikling av de faktorene som skaper kvalitet.

En systematisk kartlegging av dagens kvalitetstilstand, slik at både *sterke sider* og *områder for forbedring* blir klarlagt, er altså et vesentlig grunnlag for videreføring av kvalitetsarbeidet ved NGU. Kartleggingen vil også bidra til å skape oversikt over *prosessene* i virksomheten, og det blir lettere å skille ut og konsentrere forbedringsarbeidet om de viktigste av dem. Fra en kartlegging av kvalitetsstatus er det mulig å legge både kortsiktige og langsiktige planer, basert på viten framfor antakelser, om hvordan bedriften stadig skal kunne forbedre resultatene og konkurransevnen.

Som verktøy for måling av kvalitetstilstanden (eller konkurransevnen) ved NGU ble det valgt å bruke en forenklet versjon av «Den norske Kvalitetspris»-modellen (fig. 1) tilpasset små og mellomstore bedrifter. I denne modellen defineres bedriftens *resultater* som ekstra fornøyde kunder, bedre driftsresultater/ekstra fornøyde eiere, ekstra fornøyde medarbeidere og en positiv innvirkning på samfunnet/ekstra fornøyde naboer.

DEN NORSKE KVALITETSPRIS - MODELLEN

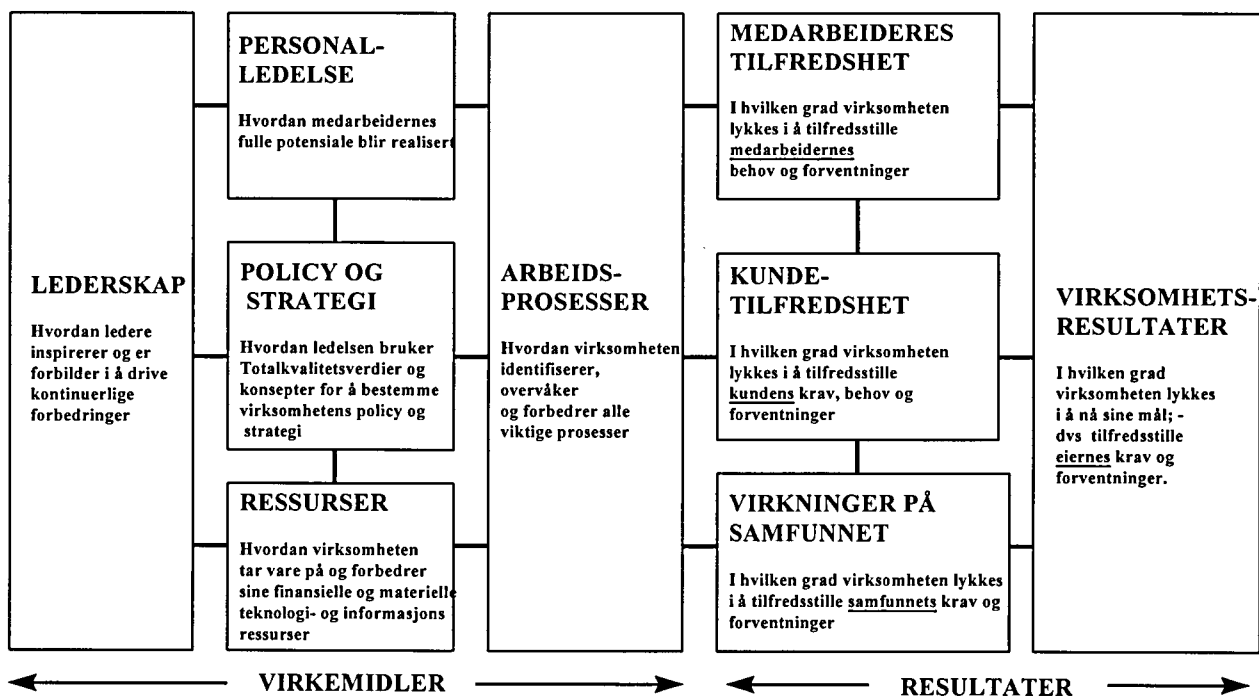


Fig. 1. Den norske Kvalitetspris-modellen

Resultatene er en følge av de *virkemidlene* vi bruker, og modellen, som er basert på organisatorisk helhetstenking, gir en god forståelse av samspillet mellom *virkemidler* og *resultater*.

Virkemidler er inndelt i 5 elementer:

- Lederskap
- Personalledelse
- Policy og strategier
- Ressurser
- Arbeidsprosesser

Resultater er inndelt i 4 elementer:

- Medarbeideres tilfredshet
- Kundetilfredshet
- Virkninger på samfunnet
- Virksomhetsresultater (produkter og økonomi)

De 9 elementene er hver inndelt i flere underelementer. Kategorisering av underelementene er basert på prinsippet å vurdere forholdet mellom «lære» og «liv» (fig. 2a, b og c). Under hvert underelement er det gitt et utsagn som beskriver det optimale nivået for «lære» (resp. «framgangsmåte» og «godhet av resultatene»), d.v.s. hvordan kvalitetstilstanden ideelt burde være i bedriften. Kartleggingen består i å vurdere hvordan «livet» (resp. «grad av gjennomføring» og «omfang av resultatene») vurderes å være i forhold til den optimale «læren». Beskrivelse av den optimale «lære» og hvilke graderinger en har å vurdere bedriften opp imot er nærmere beskrevet under hvert element og underelement i *Appendix 2* og *3*.

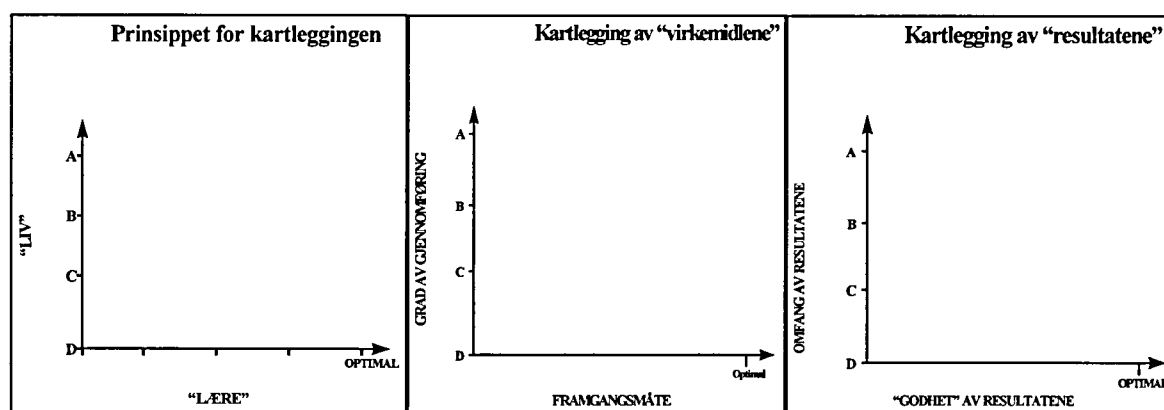


Fig. 2a, b og c: Prinsippet for bruk av kartleggingsverktøyet.

I den forenklete kvalitetspris-modellen holdes altså «framgangsmåte» og «godhet av resultatene» konstant på optimalt nivå, - de vurderes ikke. «Grad av gjennomføring» og «omfang av resultatene» vurderes i en skala fra A - D i forhold til det optimale nivået. I den «store» kvalitetspris-modellen vurderes både bedriftens «lære» og «liv» i en matrisestruktur. Denne modellen er følgelig mer omfattende og krever mer erfaring fra kvalitetsforbedringsarbeid for å kunne benyttes. Under vurderingsprosessen er det viktig å notere hvordan den valgte graderingen (A - D) kan sannsynliggjøres, dvs. gjøres sporbare gjennom for eks. henvisning til møtereferater, utredninger, arbeidsavtaler, annen dokumentasjon eller allment kjent informasjon, slik at vurderingene *ikke* blir oppfattet å være «synsing».

2.2 Hvordan kartleggingen ble gjennomført

Både kartlegging og videre oppfølging av en virksomhets konkurranseevne vil være avhengig av en aktiv innsats fra *alle* ansatte og bredt samarbeid gjennom hele organisasjonen. I hvilken grad virksomheten vil lykkes i å benytte dette konseptet i aktiv organisasjonsutvikling vil imidlertid i første rekke være betinget av ledelsens, og spesielt *toppledelsens*, forpliktende engasjement i kvalitetsforbedringsarbeidet.

Kartleggingsprosessen ved NGU ble derfor startet med en spørreundersøkelse av hvilken holdning de to ledernivåene ved NGU (direktører og fagsjefer/hovedprosjektledere) har til kvalitetsledelse i praksis (se pkt. 3.2 og *Appendix 1*).

I utformingen av kartleggingsprosessen ble det lagt vekt på å involvere NGUs medarbeidere på en slik måte at den enkelte hadde anledning til å oppleve et klart engasjement (prosess-eierskap) samtidig som ressurs-/timeforbruket ble holdt på et rimelig nivå.

NGUs organisasjon ble inndelt i følgende grupperinger:

1. Direktørkollegiet
2. Fagsjefer/hovedprosjektledere/fylkeskoordinatorer
3. Stab/personal/regnskap/arkiv
4. Sekretærer
5. Berggrunn
6. Løsmasser
7. Min. ressurser
8. Geokjemi/hydrogeologi
9. Geofysikk
10. Laboratorier
11. IT-tjeneste
12. Info/markedsføring og GIS.
13. Oslokantoret.

Hver av grupperingene ble i plenum gitt informasjon om «Den norske Kvalitetspris»-modellen og hvorfor/hvordan kvalitetskartleggingen skulle gjennomføres. Hver av de 13 grupperingene valgte selv sin *kvalitetsgruppe (K-Gr.)* bestående av min. 3 / max.. 5 personer.

Det ble laget et arbeidshefte basert på «Den norske Kvalitetspris»-modellen med beskrivelse av kartleggingsprosessen ved NGU og veiledning i gjennomføring av den. Arbeidsheftet ble gjort tilgjengelig for alle ansatte via Intranett. Kvalitetsgruppene, som ialt omfattet 60 personer, ble gitt nærmere opplæring i kartleggingsmetodikken. Medlemmene gikk deretter hver for seg gjennom arbeidsheftet.

Etter noen dager samlet så hver av gruppene seg for å finne frem til et felles resultat for kvalitetsgruppen. Et viktig moment i prosessen var at kvalitetsgruppens medlemmer innhentet synspunkter og ga informasjon til de øvrige medarbeiderne i den grupperingen de representerte.

Dersom kvalitetsgruppen i første omgang ikke fant fram til en omforent gradering av et underelement, skulle saken forelegges og drøftes med de øvrige medlemmene i den

grupperingen den representerte. Det ble understreket som viktig at deltakerne innen en kvalitetsgruppe diskuterte seg fram til enighet om *en* gradering, og at eventuelle divergerende oppfatninger underveis ble beskrevet og grunnlagt i kommentarfeltet.

Det ble gitt bl.a. følgende tips og praktiske råd til kvalitetsgruppens medlemmer:

«Dersom du opplever ikke å ha tilstrekkelig kunnskap om et underelement til å kunne gi en gradering, så skriv det i klartekst i kommentarfeltet. Dette er også en viktig opplysning som bl.a. annet forteller noe om informasjonsflyten ved bedriften vår.»

«I løpet av arbeidet vil en få en del «aha»-opplevelser om både sterke sider vi må ta vare på og områder for forbedring. Det tenkes her på for eksempel:

- *Forholdet mellom NGUs målstruktur, strategiske plan og praktiske tilrettelegging/gjennomføring av løpende oppgaver/prosjekter (forhold mellom «lære» og «liv»).*
- *Optimalisering av interne funksjons- og ansvarsforhold (organisasjonsstruktur) i forhold til NGUs målstruktur og strategiske plan.*
- *Innhold i og omfang av NGUs kjerneaktiviteter.*
- *Klarlegging og hensiktsmessig tilrettelegging/dimensjonering av kjerneaktivitetenes nødvendige støttefunksjoner.*
- *Innhold og utforming av skriftlige avtaler og rutiner som styrer samhandlingen innen NGU og de holdningene vi har til å etterleve disse i praksis.»*

«Skriv med en gang ned tanker og forslag og gi gjerne en kort begrunnelse. Tenk ikke i første omgang om forslaget er «viktig» eller ikke. Alle forslag og synspunkter er i utgangspunktet viktige, og de vil bli nærmere vurdert og prioritert senere i prosessen.»

Hver kvalitetsgruppe har valgt en representant som sammen med adm. direktør, kvalitetskoordinator og en av de ansattes representanter i styret etter planen skal møtes til oppsummering på NGU-nivå. I dette møtet vil en sammenfatte bedriftens sterke sider, dens områder for forbedring, erfaringer fra det utførte kartleggingsarbeidet og forslag til videreføring av kvalitetsprosessen ved NGU. Resultatene fra dette møtet vil være en diagnose av NGUs kvalitetstilstand eller konkurransevne. Den vil gi en felles virkelighetsoppfatning og være en nødvendig basis for vurdering av videre tiltak.

Gangen i kartleggingsprosessen var altså:

1. Informasjon til hovedgrupperingene ved NGU i plenum om kartleggingsprosessen.
2. Opprettelse av kvalitetsgrupper (3 - 5 pers.) innen hovedgrupperingene ved NGU.
3. Opplæring av kvalitetsgruppene i bruk av «verktøyet».
4. Hver og en går igjennom arbeidsboken på egen hånd.
5. Fellesmøte i kvalitetsgruppen for å finne fram til:
 - omforent og grunnlagt gradering (A - D),
 - sammenfatning av de viktigste (høyest prioriterte) *sterke sider* og *områder for forbedringer* med korte begrunnelser.
6. Fellesmøte mellom en representant for hver kvalitetsgruppe, adm. direktør, ansattes styre-representant og kvalitetskoordinator for omforent oppsummering på NGU-nivå.

Kartleggingsprosessen, slik den er beskrevet her, bærer i seg selv mulighet til å fremme et mer aktivt samarbeid mellom ledelsen og de ansatte. Ved en systematisk oppfølging av denne prosessen skapes det større forståelse innad i bedriften for løpende endringer i organisasjonen; - også om det skulle bli behov for mer drastiske endringer i aktiviteter og bemanning som konsekvens av endrete ytre rammevilkår. Prosessen gjør det mulig å bearbeide ulike verktøy for endringer i organisasjonen (f. eks. «outsourcing» og «overtallighet») på en slik måte at eventuell anvendelse av disse skjer på bakgrunn av en konsekvensutredning og i en atmosfære preget av fornuft og visshet i langt større grad enn følelser og usikkerhet.

3. EVALUERING AV KVALITETSKARTLEGGINGEN

3.1 Generelt om presentasjon og tolkning av datagrunnlaget.

I presentasjonen av datagrunnlaget (*Appendix 2 og 3*) er kvalitetsgruppenes vurderinger knyttet sammen med beskrivelsen av innholdet i det enkelte underelementet. Det er ikke foretatt noen form for omskrivning eller retting av språk i de innleverte besvarelsene. Tre kommentarer er strøket fordi de ga direkte og usakelig referanse til person/gruppe. Forøvrig er det en klar oppfatning at kvalitetsgruppene i alt vesentlig har tatt kartleggingsoppgaven svært seriøst, og flere av dem har nedlagt et arbeid som var i overkant av det forventete.

Kvalitetsgruppene ble valgt av sin gruppering med full tillit til å representere den i denne kartleggingsprosessen. Prosessen ble derfor utformet på en slik måte at resultatene skulle gjenspeile de allmenne og gjennomtenkte holdningene innen de respektive 13 grupperingene, mens eventuelle tendensiøse synspunkter fra enkeltmedarbeidere skulle bli utelukket.

Det finnes selvsagt ikke noen «fasit» - riktig eller galt - til en oppgave av denne typen. Forskjeller i valg av gradering (A, B, C eller D) for de ulike underelementene gjenspeiler hvordan den enkelte grupperingen innen NGUs organisasjon opplever bedriften sett fra sitt ståsted. En nærmere utdyping av likheter og forskjeller i oppfatninger innen organisasjonen NGU får en ved å sammenholde de gitte graderingene med de kommentarene som kvalitetsgruppene knytter til sine valg.

I vår bearbeidelse har vi komprimert datagrunnlaget (*Appendix 2 og 3*) til *samleutsagn*. Disse er igjen samlet i grupper om samme eller beslektede temaer. Det ligger ingen prioritering i rekkefølgen, med unntak av at utsagn som forekommer mange ganger (antall i () bak utsagnet) er forsøkt satt høyt i den gruppen de hører hjemme. Utsagn som uttrykker to forskjellige syn på samme sak er forsøkt satt overfor hverandre. Denne forkortingen og grupperingen medfører selvfølgelig muligheter for feil, - som forøvrig vil være proporsjonale med uklarheten av de opprinnelige utsagn. Hvis man skal *bearbeide et tema som grunnlag for forbedringsarbeid*, anbefales det å gå tilbake til de opprinnelige utsagn i datagrunnlaget.

Det er i de skriftlige utsagnene i stor grad svart på andre ting enn det ble spurt om, - noe som har gjort sammenstillingen vanskelig. Utsagn fra ett element eller delement har måttet tas med under vurderingen av et annet element. Dette kan delvis ha sammenheng med spørsmålsstillingene, men antakelig også i stor grad med medarbeidernes behov for å få frem det de er opptatt av.

Kvalitetsgruppens nivå-angivelser (A - D), både på hovedelement- og underelementnivå, er visualisert gjennom statistisk behandling. I den statistiske delen, som er tilrettelagt og utført av **Andreas M. Grimstvedt** (NGU), er det beregnet middelværdi for nivåene (A - D) og usikkerhet (95 % konfidensnivå), se fig. 4 - 14. I noen få underelementer anfører enkelte grupper at de ikke har informasjon/kunnskap nok til å velge nivå. Dette er angitt som «0» i *Appendix 2* og *3* og er ikke tatt med i de statistiske beregningene. Forholdet mellom antallet av nivå-angivelser A - D og «0» pr. underelement er også vist i fig. 5 - 9 og 11 - 14.

Våre konklusjoner og anbefalinger baseres på en vurdering av de *gitte kvalitetsnivåene* i forhold til vår *komprimerte versjon av de skriftlige utsagnene*.

3.2 Engasjement på ledernivå

Resultatene fra spørreundersøkelsen om ledernes holdning til forpliktende TKL-engasjement (se *Appendix 1*) viser at både direktør- og fagsjef-/hovedprosjektledernivåene stiller seg i gjennomsnitt «støttende/avventende» til prosessen.

Vi har et klart inntrykk av at de aller fleste av lederne oppfatter TKL som et nyttig og viktig verktøy. Dette signaliseres også fra den delen av fagsjefer/hovedprosjektledere som i dag er «skeptiske»/«likegyldige» overfor et forpliktende engasjement (se fig. 3). Når de fleste lederne allikevel stiller seg avventende og enkelte endog skeptiske til å signalisere forpliktende engasjement, så synes dette i første rekke å skyldes manglende tro på mulighetene til å lykkes i å sette igang og opprettholde en aktiv kvalitetsforbedringsprosess ved NGU.

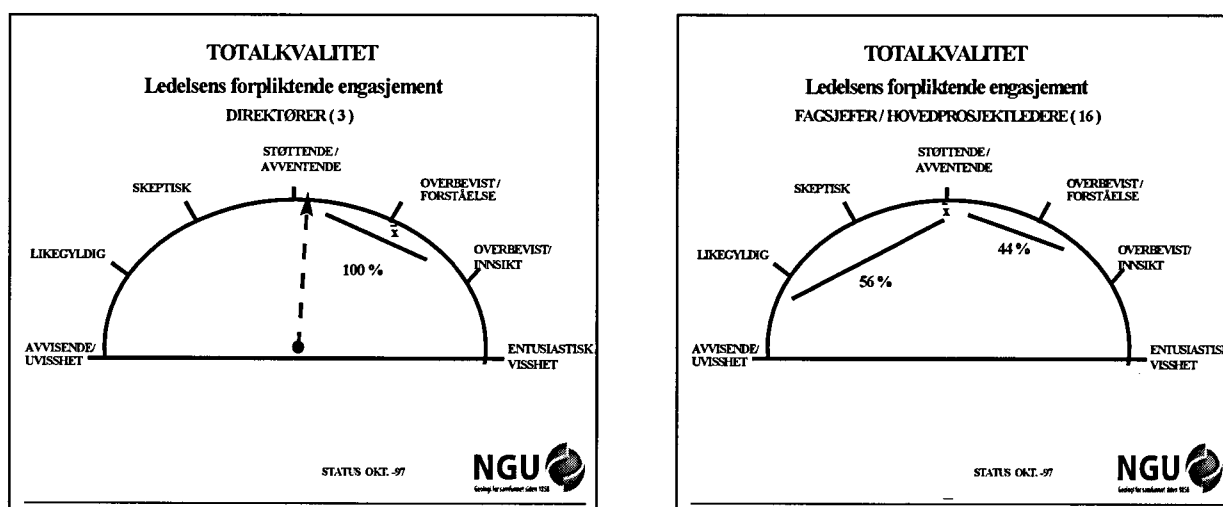


Fig. 3. Ledelsens forpliktende engasjement i TKL

Erfaring tilsier at ledelsens, og spesielt toppledelsens, forpliktende engasjement innen total-kvalitet (fig. 3) må ligge til høyre for «Støttende/avventende» og med klar tendens til å bevege seg i retning av «Entusiasme/visshet» dersom kvalitetsprosessen skal få noen positiv verdi for en virksomhet. Ledelsens forpliktende engasjement bør ikke ligge særlig mye til venstre for «Støttende/avventende», d.v.s. bære selv et svakt preg av skeptisk holdning, før virksomheten bør legge denne formen for ledelse og organisasjonsutvikling til side. *Det er i praksis ikke mulig å gjennomføre arbeid med total-kvalitet i en virksomhet uten ledelsens klare og aktive støtte.*

Vi mener at det ved NGU er et potensiale på ledernivå til å få igang systematisk arbeid med total-kvalitet. Realiseringen av dette potensialet er imidlertid betinget av at bedriftens øverste leder gir prioritet til arbeidet med motivasjon av de «likegyldige», «skeptiske» og «avventende», samt å støtte de «overbeviste» til fortsatt engasjement.

3.3 Viktige sterke sider og områder for forbedring

I den følgende evalueringen av hovedelementer og underelementer er inndeling og nummerering identisk med den som er benyttet i *Appendix 2* og *3*.

2. NGUs VIRKEMIDLER

En sammenstilling av kvalitetsnivået innen hvert av hovedelementene under «NGUs Virkemidler» er vist i fig. 4.

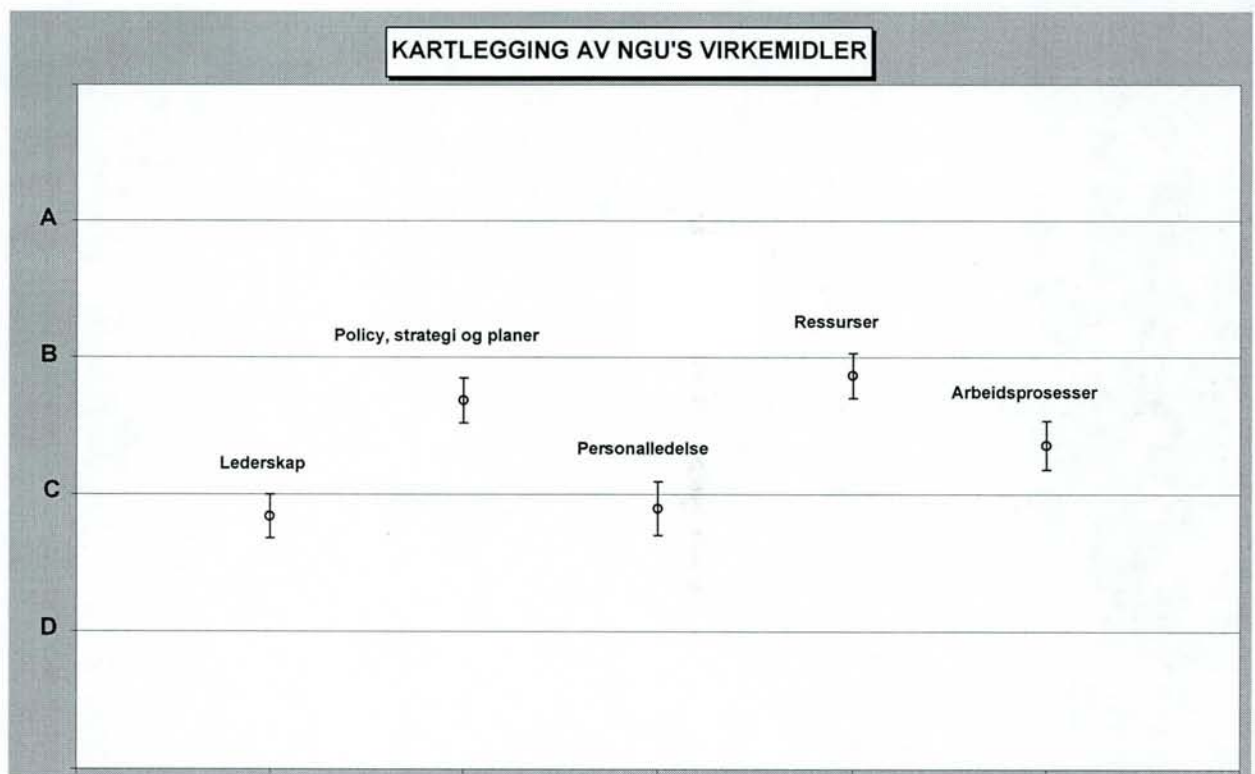


Fig. 4: Vurdering av kvalitetsnivåene innen NGUs virkemidler (verdiene av A - D: se *Appendix 2* og *3*. Middelverdi og 95 % konfidensnivå er angitt).

2.1 Lederskap

Optimal tilstand:

«Dette elementet gjelder alle lederes aktiviteter og adferd.

Her vurderes ledelsens rolle i å skape klare verdier og i å lede og støtte hvordan disse senere realiseres i organisasjonen. Man legger vekt på lederes personlige engasjement og tiltak fremfor om vedkommende bare har godkjent eller undertegnet organisasjonspolitiske dokumenter.

Det undersøkes også hvordan disse verdiene blir kommunisert og forsterket av alle som har lederoppgaver, og på hvilken måte ledere er personlig engasjert og aktive når de har med kunder og leverandører å gjøre.

Med begrepet verdier menes i denne sammenhengen de kulturelle verdier, som f.eks. ærlighet, respekt for hver medarbeider, respekt for kundens behov (intern og ekstern) m.m.»

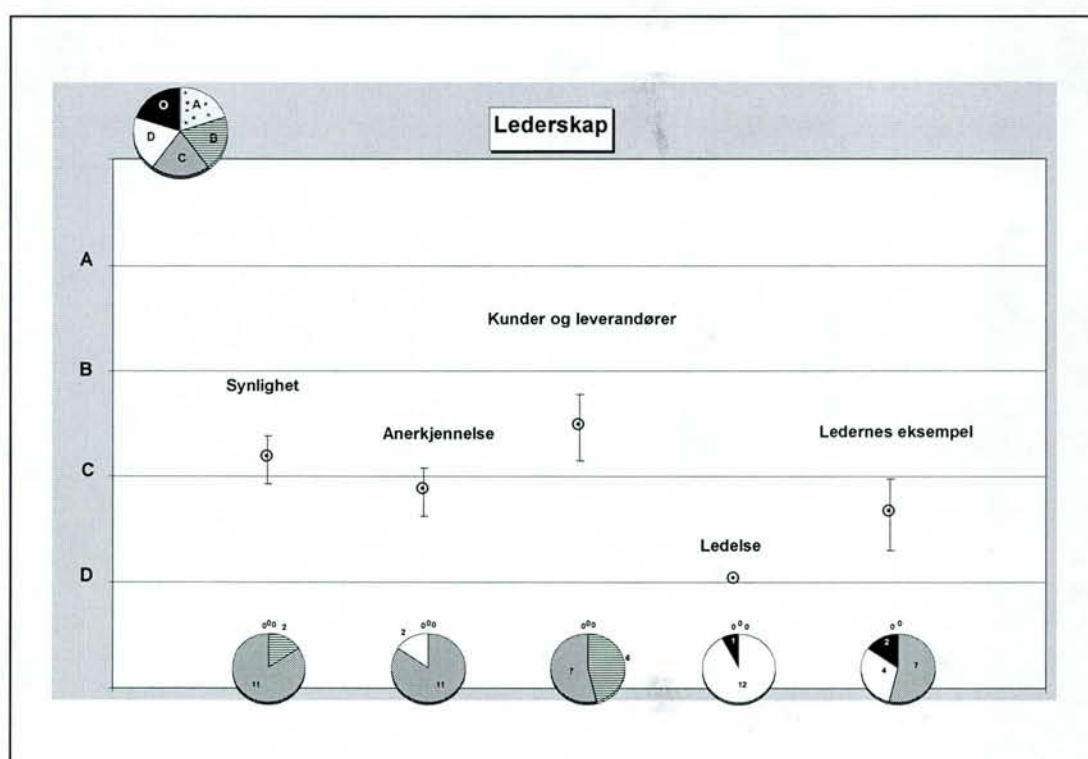


Fig. 5: Vurdering av kvalitetsnivåene for underelementene i hovedelement «Lederskap». («A - D»: Kvalitetsnivåer. «O»: Ikke besvart fordi kunnskap/info om underelementet mangler. Middelerdi og 95 % konfidensnivå er angitt).

Konklusjoner:

Det er behov for å ta opp til diskusjon atskillig flere aspekter av lederrollen enn de som på overflaten er synlige i beskrivelsen av «optimal tilstand» for underelementene. Ved senere undersøkelser bør dette elementet spisses mer mot hvert enkelt ledersjikt i organisasjonen: Toppleder, direktører, mellomledere, prosjektledere.

2.1.1 Synlighet

Optimal tilstand:

«Lederne er personlig involvert og synlige i utviklingen av NGUs strategi og kultur.

Disse inneholder mål og organisasjonens verdier. Lederne er personlig involvert i å kommunisere mål og verdier til alle medarbeidere.»

Gruppering av skriftlige utsagn:

| Sterke sider | Forbedringsområder |
|-------------------------------------|--|
| Evne til å se fremover | Entydig oppfatning av verdier, mål, strategi |
| Klare målsettinger (Noen) | Lojalitet overfor verdier, mål, strategi (2) |
| | Synliggjøring av verdier, mål, strategi (5) |
| | |
| Personlig engasjement (4) | Personlig engasjement (4) |
| Faglig engasjement og dyktighet (2) | |
| Forbedringsarbeid | Forbedringsarbeid (3) |
| | |
| Intranett | Forarbeid/gjennomtenking før beslutninger (2) |
| Allmøter | Beslutningsdyktighet |
| | Kommunisere beslutninger |
| | |
| | Lojalitet i forhold til beslutninger som er fattet (3) |
| Tilgjengelig for medarbeidere (5) | Kommunikasjon leder - medarbeider (toveis) (5) |
| Uformell omgangstone (4) | |
| Involvere medarbeidere (NGU 2000) | |
| | |
| Personalpolitiske retningslinjer | Bruke Personalpolitiske retningslinjer |

Konklusjoner:

De angitte kvalitetsnivåene (fig. 5) indikerer at optimal tilstand ”gjelder for noen ledere innen noen få områder”.

De skriftlige utsagnene viser stor spredningen og indikerer klart forbedringspotensiale i prosessene rundt kommunikasjon av verdier, mål og strategi. Når *lojalitet* og *synliggjøring* nevnes av flest som forbedringsområder, kan dette ha sin årsak i at de elementene som inngår i utviklings- og kommunikasjonsprosessen (avklaring av nåsituasjon basert på analyse/diskusjon av fakta, aksept og dokumentasjon av vedtak samt kommunikasjon av vedtak ved oppfølging og synliggjøring i det daglige) trenger forbedring. Vi tenker her f. eks. på at vedtak bør baseres på kunnskap fra de personene som berøres og at formidling av vedtak (også de en ikke er enig i) skjer lojalt og korrekt. Elementer av denne typen bør diskuteres i lederfora slik at man får en felles verdioppfatning av hvordan hele prosessen rundt utvikling og kommunikasjon av NGUs strategi og kultur bør forløpe, og hvilke krav og forventninger dette stiller til alle ledernivåer.

På tross av at samarbeidstonen ved NGU oppfattes som uformell og at lederne oppfattes som tilgjengelige, kan det virke som om enveis-informasjon er hovedregelen.

2.1.2 Anerkjennelse

Optimal tilstand:

«Alle ledere er personlig involvert i anerkjennelse av forbedringsarbeid utført av enkeltpersoner og/eller grupper.»

Gruppering av skriftlige utsagn:

| Sterke sider | Forbedringsområder |
|---|---|
| | Tilbakemelding og anerkjennelse til medarbeiderne (8) |
| | Anerkjennelse for forbedringsarbeid (3) |
| Anerkjennelse for geofaglig innsats (4) | Anerkjennelse for annet enn publisering |
| Anerkjennelse for god innsats | Anerkjennelse av basisarbeid og ekstrainsats |
| Anerkjennelse/oppmuntring for ideer | Anerkjennelse for gode idéer |
| | Anerkjennelse for offentlig pålagte verv |
| | Identifisere områder for forbedring |
| | Synliggjøre forbedring |
| | Forbedring på ledes dagsorden |
| | Felles holdning til forbedring |
| | |

Konklusjoner:

De angitte kvalitetsnivåene (fig. 5) indikerer at utsagnet ”gjelder for noen få områder”.

De skriftlige utsagnene indikerer at geofaglig innsats er bortimot det eneste som anerkjennes, og selv dette nevnes bare av 4 grupper. Tilbakemelding og anerkjennelse til medarbeiderne savnes generelt.

Det forekommer noen sterke utsagn som bør danne grunnlag for diskusjon om virksomhetens kultur:

- ”Ofte kan det være enklere å gå direkte til adm. dir. med nye forslag enn å gå tjenestevei”,
- ”Forbedringer skjer på enkeltpersoners initiativ og ikke ledelsens”,
- ”Anerkjennelse er generelt fraværende i NGUs bedriftskultur”,
- ”Det er ikke NGU-kultur å gi anerkjennelse”.

2.1.3 Kunder og leverandører

Optimal tilstand:

«Alle relevante ledere tar initiativ til og deltar i møter med kunder og leverandører og er aktivt engasjert i å forbedre forholdet til disse.»

Gruppering av skriftlige utsagn:

| Sterke sider | Forbedringsområder |
|----------------------------------|--|
| KUNDER: | |
| Kundekontakt (ekstern) (2) | Profesjonalitet i kundebehandling (7) |
| Respekt for kundebehov | Respekt for internkunder (3) |
| Markedsføring (Noen) | Koordinering av kontakt mot kunder (2) |
| Skaffe midler (Noen) | Delegere oppgaver og myndighet for kundekontakt |
| Skaffe oppdrag | Realistiske forventninger ved salg av prosjekter |
| | |
| Oppdragsgjennomføring (Noen) | Økt fokus på kundetilfredshet |
| Løse problemer | Systematisk kundebehandling |
| Godt forhold til eksterne kunder | |
| Kontakt med andre fagmiljøer | Leders synlighet i samfunnsdebatten |
| Visualisering overfor omverdenen | Kontaktnett mot omverdenen |
| | |
| LEVERANDØRER: | |
| | Profesjonalitet i leverandørbehandling (5) |
| | Koordinering av kontakt mot leverandører |
| | Delegere oppgaver og myndighet for leverandørkontakt |
| | Systematisk leverandørbehandling |

Konklusjoner:

De angitte kvalitetsnivåene (fig. 5) indikerer at utsagnet ”gjelder for et sted mellom noen og de fleste kunder og leverandører”.

De skriftlige utsagnene støtter ikke helt de angitte kvalitetsnivåene. Det er noen, delvis svært betingede, utsagn om god kundebehandling. Men det er mange utsagn om forbedringsmuligheter innen profesjonell og systematisk kundebehandling.

Det er også klare indikasjoner på at interne kunder har lavere status enn eksterne

Ledelsen i NGU bør vurdere følgende spørsmål:

- Er alle kundegrupper identifisert? (Eksterne og interne)
- Er det oppnevnt kundeansvarlige for de enkelte kunder / kundegrupper?
- Er det en felles oppfatning av hva de kundeansvarliges ansvar består i?
- Er kundeansvar kommunisert og dokumentert?
- Blir kundeansvarlige fulgt opp?

Tilsvarende spørsmål kan stilles når det gjelder leverandører.

2.1.4 Ledelse

Optimal tilstand:

«Aktiviteter som påvirker kundetilfredshet så som riktigheten av tilbakemeldinger, forutsigbarhet, garantikrav m.m., er nøkkelindikatorer for evaluering av ledere.»

Gruppering av skriftlige utsagn:

| Sterke sider | Forbedringsområder |
|--------------|--|
| | Evaluering av ledere (7) |
| | Kriterier for godt lederskap |
| | Profesjonalitet i ledelse |
| | Ansettelse av profesjonelle ledere |
| | Andre kriterier enn faglige når ledere skal ansettes/utpekes/evalueres |

Konklusjoner:

De angitte kvalitetsnivåene (fig. 5) indikerer klart at ”Kundeforhold har liten betydning i evaluering av ledere”.

De skriftlige utsagnene støtter dette, og går videre, idet det entydig gis uttrykk for at ledere ikke evalueres i forhold til kunderelasjoner. Der hvor evaluering av ledere forekommer skjer det ikke på annet enn geofaglig grunnlag.

Ledelsen i NGU bør vurdere følgende spørsmål:

- Er det klare forventninger til lederes adferd i NGU?
- Er disse forventningene kommunisert og dokumentert?
- Benyttes disse forventningene som vurderingskriterier ved ansettelse og løpende evaluering av ledere?

2.1.5 Ledernes eksempel

Optimal tilstand:

«Verdier, som f. eks. viktigheten av interne kunder, forsterkes gjennom ledelsens eksempel. Disse verdiene er godt kjent og aktivt brukt i organisasjonen.»

Gruppering av skriftlige utsagn:

| Sterke sider | Forbedringsområder |
|----------------------|--|
| Enkelte mellomledere | Lojalitet i forhold til andre ledere og enheter |
| | Respekt for ansvarsfordeling (Mellomledere som blir overkjørt) |
| | Samarbeidsklima/-ånd |
| | Ledelseskultur (2) |
| | Ledere må være mer ledere (ha/ta tid) (2) |

| Sterke sider | Forbedringsområder |
|--------------|---|
| | Ledelse ved å rusle omkring (MBWA) (2) |
| | Ikke negativ omtale av medarbeidere til andre (5) |
| | Respekt for medarbeiderne (4) |
| | Profesjonalitet i medarbeiderbehandling (2) |

Konklusjoner:

De angitte kvalitetsnivåene (fig. 5) ligger mellom ”Noen eksempler på aktiv bruk (av verdier i organisasjonen)” og ”Ikke påbegynt”.

De skriftlige utsagnene støtter dette, og går videre, idet de antyder eksempler på lederadferd som ikke er forenlig med alminnelig aksepterte verdier i en organisasjon (så som manglende lojalitet og baksnakking).

NGUs ledelse bør etter dette stille seg de samme spørsmål som under punkt . 2.1.4.

Diverse

| Sterke sider | Forbedringsområder |
|-----------------------|--|
| • ORGANISERING | |
| | Avklare ansvarsforhold mellom ledere (2) |
| | Stedfortredere når ledere er borte |
| | Antall ledere |

Konklusjoner:

Dette er spørsmål det ikke direkte spørres etter, men som allikevel omtales i de skriftlige utsagnene. Utsagnene er en indikasjon på at NGUs organisasjonsstruktur og de reelle organisasjonsforholdene bør klargjøres ytterligere.

2.2 Policy, strategi og planer

Optimal tilstand:

«Dette elementet gjelder hvordan virksomheten utvikler sin strategi og omsetter denne i operative planer.

Her vurderes det om strategi baseres på relevante fakta og data, og om den overordnede planen har tilsvarende realistiske og oppnåelige planer på operativt nivå. Her overveies det også om virksomheten bruker eksterne sammenligninger (fra konkurrenter eller andre) for å sette sine mål, fremfor bare å ekstrapolere fjordårets resultat.».

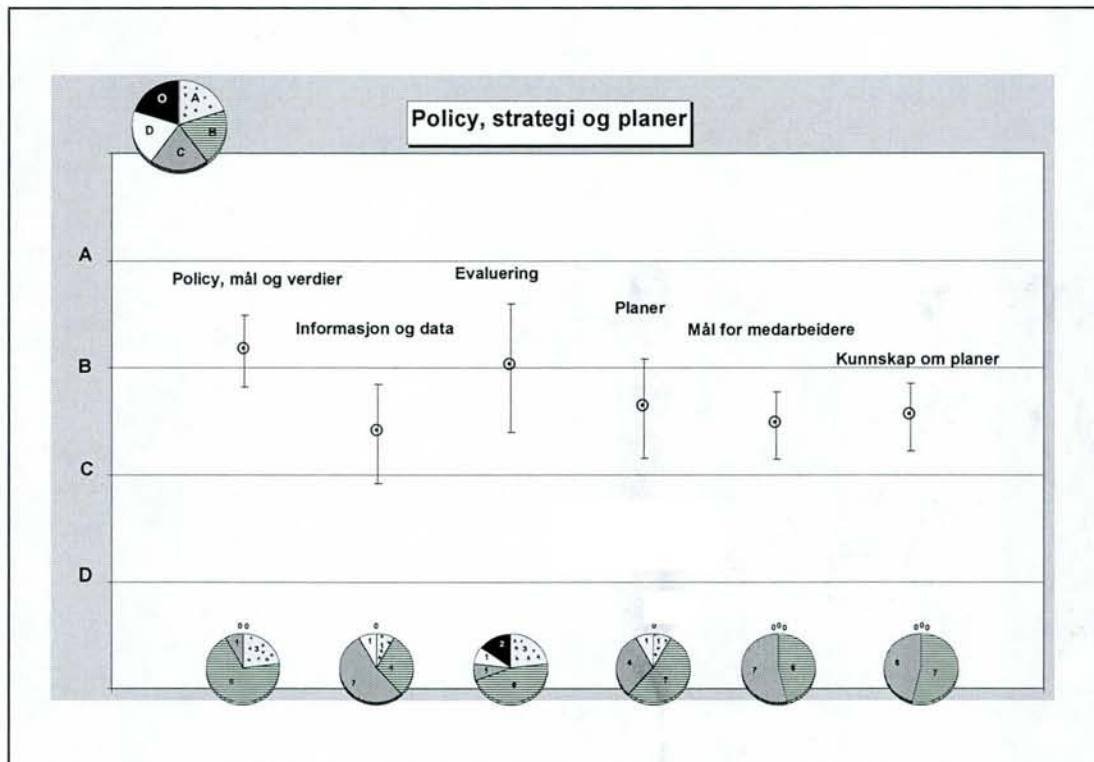


Fig. 6: Vurdering av kvalitetsnivåene for underelementene i hovedelement «Policy, strategi og planer». («A - D»: Kvalitetsnivåer. «O»: Ikke besvart fordi kunnskap/info om underelementet mangler. Middelerdi og 95 % konfidensnivå er angitt).

Konklusjoner:

Spredningen i *hvor* det svares *på hva* indikerer at det ikke er en klar forståelse i organisasjonen av de forskjellige plan-nivåene og sammenhengen mellom dem. Det bør settes opp klare mål og rutiner for hvordan man ved NGUs ønsker å legge og følge opp planer.

Ved senere undersøkelser bør spørsmålsstillingene spisses vesentlig mer etter to akser:

- Plannivå (strategisk plan, virksomhetsplan/budsjett, operativ plan for organisasjonsenhet, prosjektplan og plan for enkeltpersoner).
- Planprosess (utarbeide, kommunisere, dokumentere, følge opp, evaluere).

Ledernivåenes (toppleder, direktører, mellomledere, prosjektledere) ansvar innen de to aksene bør klargjøres.

2.2.1 Policy, mål og verdier

Optimal tilstand:

« Policy, strategier, planer og mål styrer virksomheten både kortsiktig (1-2 år) og langsiktig (3-5 år).»

Gruppering av skriftlige utsagn:

| Sterke sider | Forbedringsområder |
|--|--|
| • STRATEGISK NIVÅ | |
| Definerte mål (I strategisk plan, virksomhetsplan, budsjett) (5) | Stabilitet av mål |
| Strategisk planlegging (6) | Konkretisering av mål for alle grupper |
| | Kommunikasjon av strategi, mål, planer (fra mellomledere) til medarbeidere (4) |
| Tilgjengelighet av strategisk plan | Mindre detaljerte prosjektbeskrivelser i strategisk plan |
| <i>NGU mot 2000</i> | Strategiplan for IT |
| <i>Handlingsplan 1998</i> | |
| • ÅRSPLAN/BUDSJETT-NIVÅ | |
| Virksomhetsplanlegging (4) | |
| Budsjett (2) | |
| <i>Virksomhetsplan 1997</i> | |
| | |

Konklusjoner:

De angitte kvalitetsnivåene (fig. 6) indikerer at policy, mål og verdier er ”dokumentert og gjennomført i deler av virksomheten».

De verbale utsagnene støtter dette, men indikerer at det kan gjøres mer for å kommunisere dette gjennom alle nivåer i organisasjonen.

2.2.2 Informasjon og data

Optimal tilstand:

« Planleggingsaktiviteter baseres på relevant informasjon (data fra medarbeidere, kunder, de viktigste interne prosessene, leverandører, konkurrenter etc.).»

Gruppering av skriftlige utsagn:

| Sterke sider | Forbedringsområder |
|-----------------------|--|
| • GENERELT | |
| | Involvere medarbeiderne i planlegging før beslutning (7) |
| | Ikke beslutte før konsekvenser er avklart |
| | Kommunikasjon (ikke informasjon) |
| | Basere strategi på relevante fakta |
| • PROSJEKTNIVÅ | |
| | Involvere prosjektmedarbeidere i prosjektets mål, strategi og resultater (3) |

Konklusjoner:

De angitte kvalitetsnivåene (fig. 6) indikerer at ”*planleggingsaktivitetene baseres på relevant informasjon for noen aktiviteter*“, men ikke alltid ”*med bruk av all informasjon og alle datakilder*“.

De skriftlige utsagnene indikerer at medarbeiderne bør involveres mer, både generelt og spesielt på prosjektnivå.

2.2.3 Evaluering

Optimal tilstand:

«Overordnede planer og mål blir metodisk og regelmessig evaluert for aktualitet.»

Gruppering av skriftlige utsagn:

| Sterke sider | Forbedringsområder |
|--|---|
| Evaluering og justering av mål og planer (2) | Evaluere mål og planer (5) |
| | Kommunisere evaluering av mål og planer (2) |
| | Oppfølging av mål og strategi |

Konklusjoner:

De angitte kvalitetsnivåene (fig. 6) indikerer at overordnede planer og mål delvis blir evaluert.

De skriftlige utsagnene tyder på at ikke alle mål og planer evalueres, og at den evalueringen som gjøres ikke kommuniseres ut i organisasjonen.

2.2.4 Planer

Optimal tilstand:

«Operasjonelle planer er i samsvar med og støtter opp om overordnede planer og mål.»

Gruppering av skriftlige utsagn:

| Sterke sider | Forbedringsområder |
|--|--|
| • GENERELT | |
| | Lage gjennomførbare planer (med tilgjengelige ressurser) |
| | Fleksibilitet – dynamisk planlegging |
| | Mindre endring av planer |
| | |
| | Oppfølging av planer (på mellomledernivå (1)) (2) |
| Enkelte grupper gode til å tilpasse seg markedet | Ikke selge produkter/tjenester før de er salgbare |

| Sterke sider | Forbedringsområder |
|--------------------------------|---|
| | |
| • ÅRSPLAN/BUDSJETT-NIVÅ | |
| | Samordning av aktiviteter |
| | Planlegging på tvers av faggruppene |
| | Timereserver til oppdrag som kommer i løpet av året |
| • OPERATIVT NIVÅ | |
| | Operative planer (5) |
| | Samsvar mellom overordnede mål og operative mål (4) |
| | Prioritering mellom nye og eksisterende prosjekter (2) |
| | Disponering av medarbeidere til prosjekter |
| | |
| | Kommunikasjon mellom faggrupper og hovedprosjekt |
| | Faggruppemøter |
| • PROSJEKTNIVÅ | |
| Prosjektforslag | Utarbeidelse av prosjektforslag |
| Prosjektplaner (3) | Utarbeidelse av prosjektplan |
| Prosjektstyring | Informasjon under prosjektgjennomføring |
| PBS (5) | Kommunikasjon fra prosjektleder til prosjektmedarbeider |
| | Direkte innlegging av timer i timeregistreringssystemet |
| | Tettere tilknytning PBS – timeregnskap/regnskap |
| | Prosjekt møter |
| | Kommunikasjon mellom faggrupper og hovedprosjekt |

Konklusjoner:

De angitte kvalitetsnivåene (fig. 6) indikerer at operasjonelle planer er i overensstemmelse med overordnede planer og mål for mange til noen områder.

De skriftlige utsagnene danner et broket bilde, som vel også indikerer at forståelsen varierer m. h. t. hva operasjonelle planer er. Det virker som det er forbedringsmuligheter både på ressursplanlegging og -styring (operasjonelle planer for permanente organisatoriske enheter) og prosjektplanlegging og -styring.

Det spørres strengt tatt ikke etter oppfølging av planer, men det store antallet utsagn om dette indikerer at det er interessant å forfølge temaet.

2.2.5 Mål for medarbeiderne

Optimal tilstand:

« Medarbeiderne har mål som er knyttet til deres arbeidsoppgaver. De kjenner også til planene som viser hvordan målene oppnås innen deres arbeidsområder.»

Gruppering av skriftlige utsagn:

| Sterke sider | Forbedringsområder |
|----------------------|--|
| • Personnivå | |
| Personalsamtaler (2) | Personalsamtaler (3) |
| | Mål for den enkelte medarbeider |
| | Oppfølging av medarbeidere (2) |
| | Systematisk tilbakemelding fra alle medarbeidere |

Konklusjoner:

De angitte kvalitetsnivåene (fig. 6) ligger midt mellom at dette gjelder for ”de fleste medarbeidere og de viktigste områder” og ”noen medarbeidere og noen områder”.

De skriftlige utsagnene som er samlet her er de som går direkte på personnivå, og som slik sett like godt kunne stått under personalledelse. De utsagnene som går på mål i forbindelse med arbeidsoppgaver er samlet under forrige punkt. Se omtale under 2.2.4 Planer og 2.3 Personalledelse.

2.2.6 Kunnskap om planer

Optimal tilstand:

«Medarbeiderne kjenner til planene som viser hvordan målene skal oppnås innen deres arbeidsområder.»

Gruppering av skriftlige utsagn:

| Sterke sider | Forbedringsområder |
|--------------|--|
| • Personnivå | |
| | Presentasjon av planer |
| | Planer presenteres i god tid |
| | Kommunikasjon av strategi fra øverste ledelse til mellomledere |

Konklusjoner:

De angitte kvalitetsnivåene (fig. 6) ligger midt mellom at dette gjelder for ”de fleste medarbeidere og de viktigste områder” og ”noen medarbeidere og noen områder”.

De skriftlige utsagnene som er samlet her er de som går direkte på personnivå, og som slik sett like godt kunne stått under personalledelse. De utsagnene som går på mål i forbindelse med arbeidsoppgaver er samlet under forrige punkt. Se omtale under 2.2.4 Planer og 2.3 Personalledelse.

Under andre faktorer

| Sterke sider | Forbedringsområder |
|--|--|
| • <i>Arbeidsprosesser – prosessidentifisering:</i> | |
| | Prosedyrer for kritiske arbeidsoperasjoner |
| | Arbeidsinstrukser |

Diverse

| Sterke sider | Forbedringsområder |
|--|--|
| Markedsføring overfor departement og politiske myndigheter | Markedsføring |
| | |
| Organisering | For hyppige omorganiseringer |
| | |
| | Verdsettelse av driftsoppgaver (F.eks. data) |
| | |
| | Internfakturering av utstyr (kan gi misvisende inntrykk) |

2.3 Personalledelse

Optimal tilstand:

«Dette elementet gjelder hvordan virksomheten utvikler medarbeidere og involverer alle i å oppnå forbedringer innen virksomheten.

Det dreier seg om å identifisere og utvikle de ferdigheter som man trenger for å oppnå virksomhetens mål, fremfor bare å drive opplæring og utvikle medarbeidernes ferdigheter for å tilfredsstille deres personlige behov.

Her tar man for seg hvordan medarbeidernes mål tilpasses virksomhetens (f. eks. ved prestasjonsvurderinger), og om prosessene som involverer medarbeidere - f. eks. prestasjonsvurderinger og opplæring - blir verdsatt av medarbeiderne. Det handler om at medarbeiderne i økende grad bemyndiges og gis mulighet til å handle og delta i virksomhetens kontinuerlige forbedring. Det forventes at medarbeidernes involvering i forbedringsaktiviteter først og fremst vil foregå gjennom utvikling av en gruppeorientert måte å løse problemer på.»

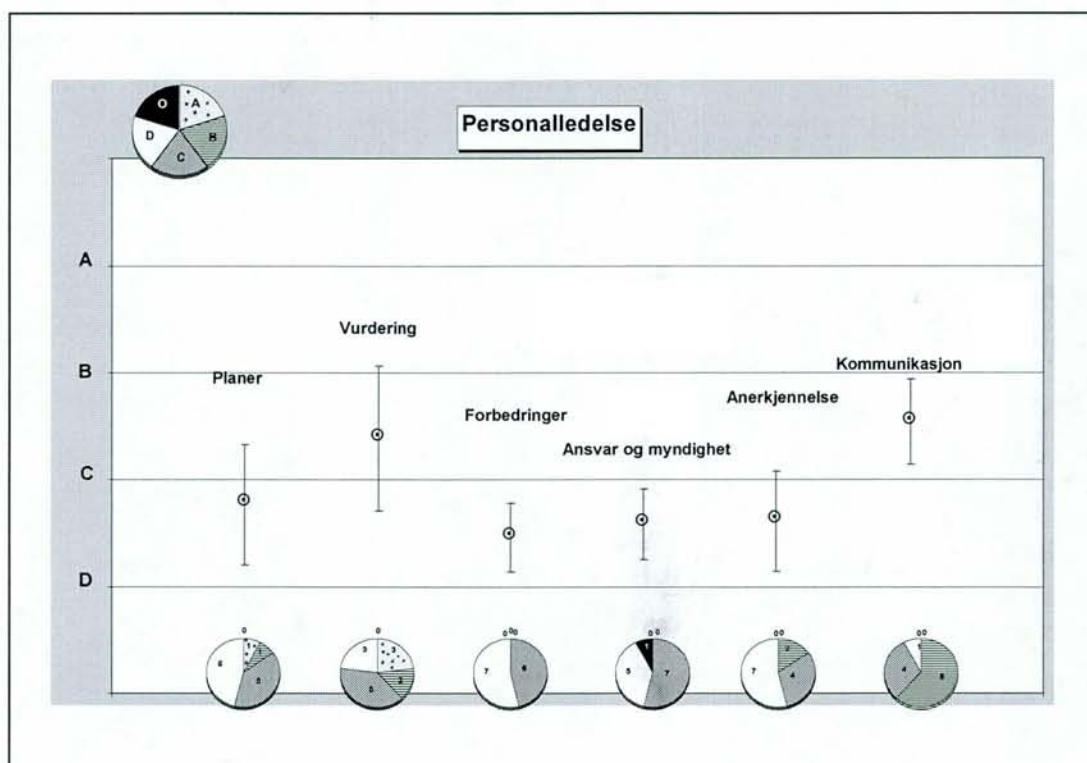


Fig. 7: Vurdering av kvalitetsnivåene for underelementene i hovedelement «Personalledelse». («A - D»: Kvalitetsnivåer. «O»: Ikke besvart fordi kunnskap/info om underelementet mangler. Middelerdi og 95 % konfidensnivå er angitt).

2.3.1 Planer

Optimal tilstand:

«Det finnes klare planer med hensyn til rekruttering, opplæring og utvikling som er direkte knyttet til behovene formulert i virksomhetens strategiske planer og mål.»

Gruppering av skriftlige utsagn:

| Sterke sider | Forbedringsområder |
|-------------------------|---|
| Skriftlig dokumentasjon | Klar holdning fra ledelsen til rekruttering, opplæring og utvikling |
| | Rekruttering styrt av strategisk plan og mål (3) |
| | Planer for nyrekruttering (2) |
| | Opplæring styrt av strategisk plan og mål (4) |
| | Plan for IT-opplæring |
| | Utvikling styrt av strategisk plan og mål (4) |
| Formelle planer (2) | Informasjon om mål og konsekvenser før prosesser settes igang |
| | Gjennomføring av planer |

| Sterke sider | Forbedringsområder |
|---|--|
| | Oppfølging av planer |
| Plan for rekruttering, opplæring og utvikling i faggruppe IT | Planer for nyansattes arbeidsoppgaver og opplæring |
| | Operative planer |
| Positiv innstilling til initiativ fra medarbeidere m. h. t. videreutdanning/utvikling (4) | Karriere-/opplærings-/utviklingsplaner (4) |

Konklusjoner:

De angitte kvalitetsnivåene (fig. 7) indikerer at ”*planene er dokumentert, men har ingen klar forankring i strategiske planer og mål*”, men tendens mot ”*det finnes ingen dokumenterte planer*”.

De skriftlige utsagnene støtter opp under dette bildet. Planer for rekruttering, opplæring og utvikling er et sentralt aspekt av planer på operativt nivå og på person-nivå. Ledelsen i NGU bør få avklart hvordan denne planleggingen skal foregå og hvordan planene skal følges opp.

2.3.2 Vurdering

Optimal tilstand:

«Vurdering av medarbeidernes innsats, resultater samt opplæring og karriereutvikling utøves regelmessig.»

Gruppering av skriftlige utsagn:

| Sterke sider | Forbedringsområder |
|--------------------------------------|---|
| Personalsamtaler (7) (Noen betinget) | Personalsamtaler (8) (Regelmessighet, reelle) |
| | Oppfølging av personalsamtaler (4) |
| | |
| Kvalifikasjonsbedømming for forskere | Motivering av medarbeidere (2) |
| Opprykksreglement for forskere | Vurdering av medarbeidere regelmessig (4) |
| | Vurdering av mellomledere regelmessig |
| Fagarbeiderutdanning | Systematisk tilbakemelding til medarbeidere (5) |

Konklusjoner:

De angitte kvalitetsnivåene (fig. 7) indikerer at vurdering utføres sporadisk, men med klar tendens mot at vurdering utføres ”*bare når innsats og resultat skal vurderes*”.

De skriftlige utsagnene nevner en sentral prosess for dette, nemlig personalsamtalene, men viser også klart at det er langt igjen før man kan si at disse er systematisk og regelmessig gjennomført i hele organisasjonen.

2.3.3 Forbedringer

Optimal tilstand:

«Medarbeiderne er engasjert i forbedringsarbeid.»

Gruppering av skriftlige utsagn:

| Sterke sider | Forbedringsområder |
|---|--|
| TKL-prosessen | Systematisering av forbedringsarbeidet. (Mål, plan, prosess, tid, ressurser) (9) |
| Kartlegging av kvalitetssituasjonen | Engasjement i forbedringsarbeidet fra medarbeidere (2) |
| Oppfordring til forbedringer | Engasjement i forbedringsarbeidet fra ledelsen |
| | Oppfølging av TKL |
| | Identifisering av forbedringsområder |
| | Forslagsbehandling |
| | Kvalitetssikring av rutiner |
| Offentlige krav m. h. t. Internkontroll ivaretatt (2) | |

Konklusjoner:

De angitte kvalitetsnivåene (fig. 7) ligger mellom ”*prosess og mål ikke definert*” og ”*forbedringsarbeid er definert – sporadisk deltakelse*”.

De skriftlige utsagnene støtter dette. Det er foreløpig langt frem til et systematisk, målstyrt forbedringsarbeid som engasjerer alle medarbeidere. Den TKL-prosessen som er igangsatt oppfattes imidlertid som kimen til et slikt forbedringsarbeid.

2.3.4 Ansvar og myndighet

Optimal tilstand:

«Medarbeiderne oppmuntres til å ta ansvar og myndighet som er relatert til stilling og kompetanse.»

Gruppering av skriftlige utsagn:

| Sterke sider | Forbedringsområder |
|---------------------------------------|--|
| Definisjon av ansvar og myndighet (2) | Definering av ansvar og myndighet (3) |
| | Delegering av ansvar, oppgaver, myndighet |
| Selvstendighet | Samsvar mellom dokumentert og virkelig ansvar og myndighet (Overkjøring/-styring forekommer) (6) |
| | Oppmuntring til å ta ansvar (2) |

Konklusjoner:

De angitte kvalitetsnivåene (fig. 7) ligger mellom ”klart dokumenterte ansvars- og myndighetsområder” og ”ingen beskrivelse av ansvar og myndighet”.

De skriftlige utsagnene indikerer at ledelsen opplever at ansvar og myndighet er definert og dokumentert, men at dette i liten grad er tilfelle ellers i organisasjonen. Det bør fastslås hva som er dokumentert og i hvilken grad dette er kommunisert utover i organisasjonen og allment tilgjengelig.

2.3.5 Anerkjennelse

Optimal tilstand:

«Innsats og resultater av forbedringsarbeid blir anerkjent på lik linje med andre typer av anerkjennelse (f. eks. salgsbonus, belønning for lang og tro tjeneste, produksjonsbonus etc.)»

Gruppering av skriftlige utsagn:

| Sterke sider | Forbedringsområder |
|-------------------------------|------------------------------------|
| Anerkjennelse (av og til) (2) | Anerkjennelse (5) |
| | Anerkjennelse for forbedringer (3) |

Konklusjoner:

De angitte kvalitetsnivåene (fig. 7) ligger mellom ”anerkjennelse gis, men ikke på lik linje med annen anerkjennelse” og ”ingen form for anerkjennelse”.

De skriftlige utsagnene, også under 2.1.2 ”Anerkjennelse”, støtter fullt ut dette. Se 2.1.2 for ytterligere kommentarer.

2.3.6 Kommunikasjon

Optimal tilstand:

«Medarbeiderne er godt informert om virksomhetens utvikling i forhold til strategi og mål, og vet at deres meninger blir nøye lyttet til og tatt hensyn til.»

Gruppering av skriftlige utsagn:

| Sterke sider | Forbedringsområder |
|---|---|
| Representanter i NGUs styre | Alle få tilgang til PC-nettet |
| Deltakelse fra organisasjonene | Videreutvikling av Intranettet |
| NGU2000 tidlig ut for kommentar | Øket bruk av medbestemmelsesmøtene |
| | |
| Mellomledere får god info om utvikling i f.t. strategi og mål | Mellomledere tas med på råd tidligere (2) |
| | Informasjon fra mellomledere til medarbeidere |

| Sterke sider | Forbedringsområder |
|--|---|
| Medarbeideres meninger tas til følge (enkelteksempler) | Medarbeidere tas med på råd tidligere (2) |
| | Innflytelse på lavere plan |
| Informasjon (4) | Toveis-kommunikasjon leder – medarbeider (3) |
| | Kommunikasjon på norsk (skriftlig og muntlig) |
| | Lederes håndtering av kritiske kommentarer/innspill |
| Intranett (2) | |
| Allmøter | |

Konklusjoner:

De angitte kvalitetsnivåene (fig. 7) ligger mellom ”kommunikasjon er blitt gjennomført i spesielle situasjoner og har resultert i noen prosjekter / påvirket noen beslutninger” og ”medarbeiderundersøkelser forekommer”.

De skriftlige utsagnene tyder på at det til en viss grad gis god informasjon i den grad denne kan uttrykkes skriftlig, på PC-skjerm eller i allmøter. Utsagnet om at ”Medarbeiderne ... vet at deres meninger blir nøye lyttet til og tatt hensyn til” er det derimot liten tilslutning til. Dette peker igjen tilbake til generell lederatferd og til planleggingsprosessene, se foran.

2.4 Ressurser

Optimal tilstand:

«Dette elementet gjelder hvordan virksomhetens ressurser - som kapital, informasjon, data, maskiner, bygninger, utstyr og ny teknologi - forvaltes og står i samsvar med dens mål og verdier (ref. element 2.2). Elementets formål er å vise i hvilken grad disse ressursene blir systematisk tilpasset og utnyttet for å sikre at målene og verdiene faktisk oppnås, samt at de blir forvaltet etter en høy faglig standard.»

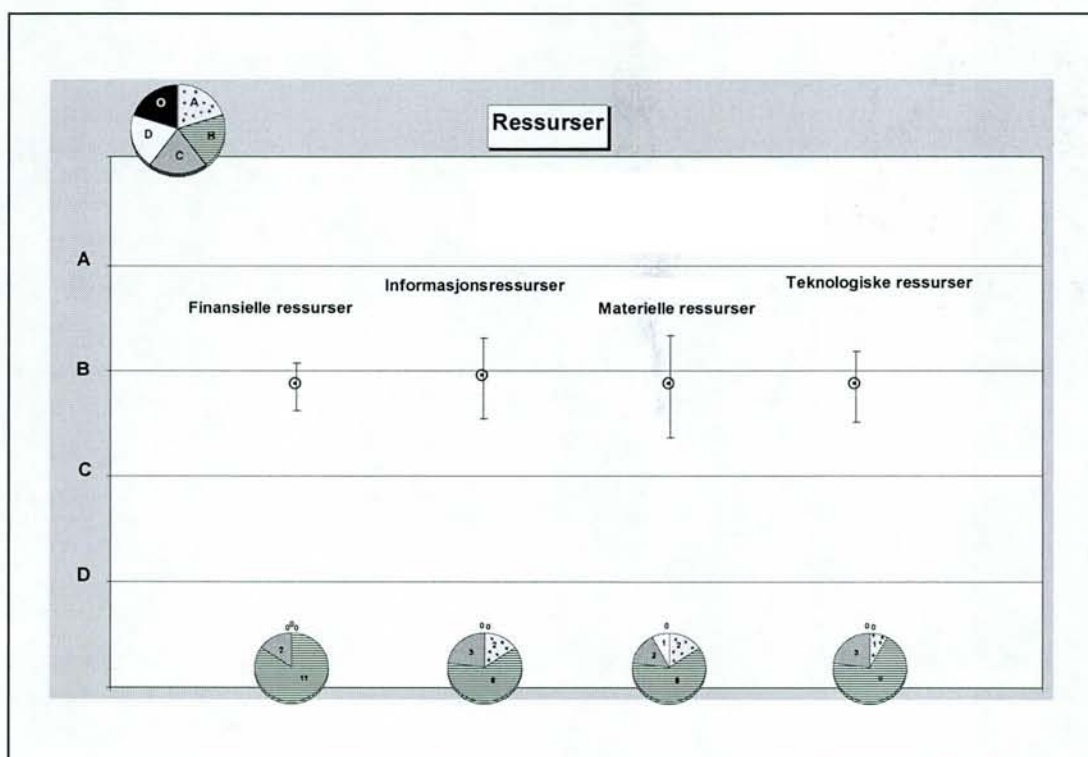


Fig.8: Vurdering av kvalitetsnivåene for underelementene i hovedelement «Ressurser». («A - D»: Kvalitetsnivåer. «O»: Ikke besvart fordi kunnskap/info om underelementet mangler. Middelerverdi og 95 % konfidensnivå er angitt).

Gruppering av skriftlige utsagn:

| Sterke sider | Forbedringsområder |
|---|---|
| GENERELT | |
| Samsvar prioriterte oppgaver – ressursbruk (2) (Betinget) | Samsvar prioriterte oppgaver – ressursbruk (2) |
| | Arbeidsro for godkjente prosjekter |
| | Prioritering av kjerneprosjekter i f. t. oppdragsprosjekter |
| | Bør små tilskuddsmidler styre ressursbruken? |
| | Langsiktig optimalisering av ressurser |

Konklusjoner:

De skriftlige utsagnene indikerer at det ikke er et entydig opplevd samsvar mellom prioriterte oppgaver og ressursbruk.

2.4.1 Finansielle ressurser

Optimal tilstand:

«Beslutninger om og bruk av finansielle ressurser reflekterer og støtter virksomhetens hensikt, mål og verdier.»

Gruppering av skriftlige utsagn:

| Sterke sider | Forbedringsområder |
|-----------------------------|--|
| Økonomistyring (2) | |
| Oppfølgingsrutiner (2) | Grafisk fremstilling av nøkkeltall innen økonomi |
| Økonomistyring i prosjekt | |
| | |
| Behovsvurdering før innkjøp | Planmessig innkjøp |
| | Interne innkjøpsrutiner |
| | Standardisering/samordning av innkjøp av utstyr |
| | |
| | Lederes reisevirksomhet |

Konklusjoner:

De angitte kvalitetsnivåene (fig. 8) indikerer at oppfatningene ligger like under ”gjelder de fleste beslutninger og bruk”.

De verbale utsagnene støtter opp om dette, men antyder at innkjøpsprosessen kan forbedres.

2.4.2 Informasjonsressurser

Optimal tilstand:

«Data og informasjon som er viktig for virksomhetens drift, oppdateres regelmessig og er raskt og lett tilgjengelig samt lett å bruke for alle (også for kunder og leverandører der det er aktuelt).»

Gruppering av skriftlige utsagn:

| Sterke sider | Forbedringsområder |
|------------------------------|--|
| • GENERELT | |
| Informasjonssystem | Systematisering av datainformasjon |
| | |
| • FAGLIG INFORMASJON | |
| Datapresentasjon | Operative databaser |
| Noen databaser | Organisering av arkiv, kart, flyfoto, bilder (2) |
| Deler av bibliotekfunksjonen | Oversikt over publiserte kart og kart under arbeid |
| | Oversikt over hvor data ligger |

| Sterke sider | Forbedringsområder |
|------------------------------|---|
| | Produkter digitalt tilgjengelig på Internett |
| | Referansedatabase synligere på Internett |
| | Informasjonen på Internett |
| | Ekstern tilgang til fagdatabase |
| | |
| • STYRINGSINFORMASJON | |
| Intranett (10) | PBS knytning mot regnskap og timeregistrering |
| PBS (2) | |
| X-files | |

Konklusjoner:

De angitte kvalitetsnivåene (fig. 8) indikerer at informasjon ”oppdateres regelmessig og er raskt og lett tilgjengelig samt lett å bruke, for deler av virksomheten”.

De skriftlige utsagnene er forsøkt delt på:

- faglig informasjon, hvor det synes å være klare forbedringsmuligheter i tilgjengelighet både internt og eksternt,
- styringsinformasjon, som synes å være bra tilgjengelig, men som fremdeles kan forbedres.

2.4.3 Materielle ressurser

Optimal tilstand:

«Utnyttelse av materielle ressurser er under stadig forbedring gjennom reduksjon av feil og vrak, optimalisering av utstyr, bygninger og logistikk samt gjennom samarbeid med leverandører.»

Gruppering av skriftlige utsagn:

| Sterke sider | Forbedringsområder |
|---|--|
| • BYGG | |
| Det arbeides med optimal bruk av bygningsmassen | Langsiktig plan for flytting, ombygging etc. |
| | Fysisk arbeidsmiljø (vask, reparasjon, oppussing, vedlikehold) |
| | Lokaliteter og utstyr på Oslo-kontoret |
| | |
| • MATERIELL | |
| Analyseutstyr | Trekke inn medarbeidere i vurdering av utstyr |
| | Intern oversikt over tilgjengelige teknologiske ressurser |
| | Oppfølging av etterbruk av utstyr? |
| | Markedsføring av NGUs utstyrspark og lab. |

| Sterke sider | Forbedringsområder |
|--|---|
| | Operativt materialregnskap |
| • STØTTEFUNKSJONER | |
| Teknisk støttefunksjoner (5) | Strategi for støttefunksjonene |
| Forbedring og reparasjon av feltutstyr | Flerbruk av teknisk personell |
| | Opprettholde servicefunksjonene på NGU |
| | Avklaring av utsatte gruppers fremtid (2) |
| | Konsekvensutredning før beslutning |

Konklusjoner:

De angitte kvalitetsnivåene (fig. 8) indikerer at ”*utnyttelse av materielle ressurser er under stadig forbedring, for deler av virksomheten og respektive ressurser*”.

De skriftlige utsagnene gir ingen klare indikasjoner om åpenbare forbedringsområder som mange kjenner til. Enkeltutsagn bør vurderes hver for seg.

Støttefunksjoner er strengt tatt ikke ”materielle ressurser”, og burde muligens grupperes et annet sted. Det er imidlertid klart at dette er et tema som medarbeiderne er opptatt av.

2.4.4 Teknologiske ressurser

Optimal tilstand:

«Ny og/eller alternativ teknologi vurderes regelmessig for å sikre konkurransemessige fortrinn i både vare- og tjenesteleveranser og i tjeneste- og fremstillingsprosessene.»

Gruppering av skriftlige utsagn:

| Sterke sider | Forbedringsområder |
|--|---|
| • GENERELT | |
| Kunnskap om tilgjengelig teknologi (3) | Systematisk vurdering av ny teknologi (3) |
| IT-teknologi (4) | |
| • MASKINVARE | |
| | Skaffe alle tilgang til datanettet (4) |
| | Innkjøp av PC'er etter behov |
| | Dataforbindelsen til Oslo |
| • PROGRAMVARE | |
| | Opplæring i bruk av eksisterende systemer (2) |
| | Samkjøre bruk av programversjoner |

Konklusjoner:

De angitte kvalitetsnivåene (fig. 8) indikerer at ”*ny og/eller alternativ teknologi vurderes regelmessig, for de fleste tjenester, varer og prosesser*”.

De verbale utsagnene er litt mer tvisynte, i den forstand at NGU vurderes å ha god kunnskap om tilgjengelig teknologi, mens det er tvil om man systematisk vurderer ny teknologi.

Det er tydelig at for de fleste er teknologiske ressurser ensbetydende med informasjons-teknologi, og at det ikke uventet føles et visst behov for forbedringer både i tilgjengelighet, kapasitet og kunnskap.

Under andre faktorer:

| Sterke sider | Forbedringsområder |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • LEDERSKAP | |
| Forbedringsarbeid på dagsorden | |
| | |
| <ul style="list-style-type: none"> • PERSONALLEDELSE | |
| Mulighet for ”wild cat activity”) | Intern oversikt over tilgjengelig kompetanse |
| | |
| <ul style="list-style-type: none"> • ARBEIDSPROSESSER | |
| Rutiner for laboratoriet | Intern oversikt over dokumentasjon av arbeidsprosesser |
| | Rutiner mangler |

2.5 Arbeidsprosesser

Optimal tilstand:

«Dette elementet gjelder hvordan virksomheten styrer sine viktigste prosesser. Dette vil omfatte innovasjon, produksjon, leveranse av varer og tjenester, samt forretnings- og støttefunksjoner.

Elementet omfatter også krav til styring og forbedring av prosesser, til dokumentasjon og oppdatering av prosessene for å sikre at prosedyrene er effektive, samt gjennomføring av korrigerende tiltak. Kravene gjelder støtteprosessene såvel som for prosessene som omfatter de viktigste varene og tjenestene*. Dette avsnittet ligger nærmest opp til kjernekravene til ISO 9000 serien.

Med prosesseierskap menes den person i virksomheten som er ansvarlig for at prosessen frambringer ønsket ytelse. Med ytelsesindikator menes målbare indikatorer som viser hvordan prosessen fungerer. Verdiene av de målte indikatorene skal være sporbar.

- De viktigste prosessene er de som har direkte innvirkning på sluttkunden. Støtteprosessene er de som ikke har umiddelbar innvirkning på sluttkunden, men som støtter organisasjonens generelle drift.»

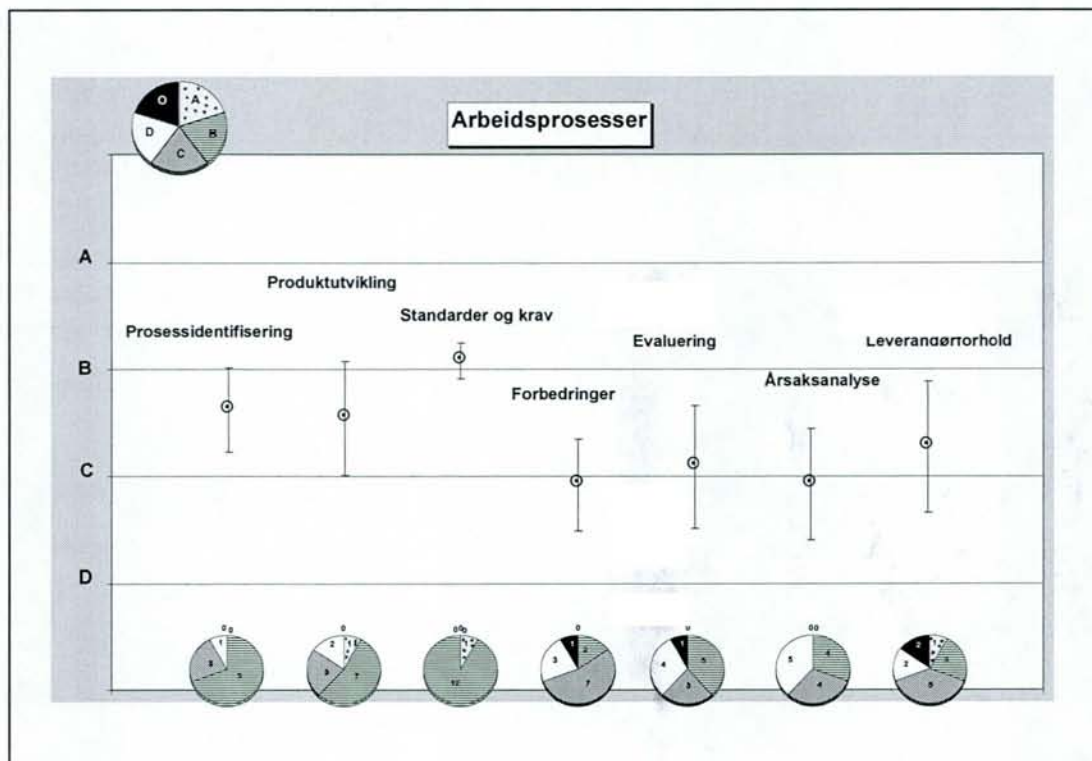


Fig. 9: Vurdering av kvalitetsnivåene for underelementene i hovedelement «Arbeidsprosesser». («A - D»: Kvalitetsnivåer. «O»: Ikke besvart fordi kunnskap/info om underelementet mangler. Middelerdi og 95 % konfidensnivå er angitt).

2.5.1 Prosessidentifisering

Optimal tilstand:

« Prosesser som er viktige for virksomhetens drift og framgang er klart identifisert og dokumentert. Prosesseierskap og ytelsesindikatorer er bestemt.».

Gruppering av skriftlige utsagn:

| Sterke sider | Forbedringsområder |
|--|--|
| Laboratorieaktiviteten (8) | |
| Prosesser er identifisert | |
| Prosesseierskap og ytelsesindikatorer stort sett bestemt | Identifisere ansvarlige for hver prosess og hvert system |
| Dokumentasjon av arbeidsrutiner er startet | Dokumentasjon av viktige prosesser (2) |
| Tekniske produksjonsprosesser | |
| Prosjekthåndboken (2) | Oppdatere prosjekthåndboken |

| Sterke sider | Forbedringsområder |
|-----------------------------------|---|
| Definerte prosesser i prosjektene | Gjøre prosjekthåndboken tilgjengelig på intranett |
| | Integrere prosjekthåndboken, reisedatabasen, timeregistreringssystemet, PBS |
| | Få prosjekthåndboken til å fungere i praksis |
| | |
| | Kartlegging av oppnådde resultater |
| | Kvalitetssikringsprosess for alle grupper |
| | Overholde tidsfrister, spesielt i prosjektsammenheng |
| | Prosesser som forbedrer psykososiale forhold |

Konklusjoner:

De angitte kvalitetsnivåene (fig. 9) ligger mellom ”gjelder for noen viktige prosesser” og ”prosessene er identifisert”.

De skriftlige utsagnene viser at de fleste er bevisst det arbeidet som er gjort på laboratorie-siden. Ellers er det lite i utsagnene som sannsynliggjør at ”prosesser er *identifisert og dokumentert*”, med mulig unntak for prosjektprosesser beskrevet i prosjekthåndboken. Enkeltuttalelser kan tyde på at denne både trenger oppdatering og oppfølging.

Ledelsen i NGU bør sette i gang et arbeid som avklarer:

- hvilke prosesser som er viktige for virksomhetens drift og framgang
- prosessenes utløsende faktor(er), hovedtrinn og resultat(er)
- hvem som er prosesseier.

Det bør også avklares hvilke måleparametere og indikatorer man skal bruke for å avgjøre om prosessen fungerer som planlagt og om de er hensiktsmessig til å oppnå målet med.

Resultatene av disse avklaringene bør dokumenteres. En felles forståelse av prosessene er en forutsetning for et fokusert videre arbeid med arbeidsprosesser, som igjen er en forutsetning for systematisk kvalitetsforbedring.

2.5.2 Produktutvikling

Optimal tilstand:

«Kunde krav blir systematisk fanget opp og danner grunnlag for utvikling av nye varer og tjenester. Utviklingsplanene for disse nye produktene sikrer at de møter behovene for funksjonalitet og ytelse.»

Gruppering av skriftlige utsagn:

| Sterke sider | Forbedringsområder |
|---|--|
| Eksempler på at produktutvikling er styrt av kundekrav (Grusregisteret) | Systematisk produktutvikling (3) |
| God dialog med departementene | Oppfølging mot kommunale og fylkeskommunale interesser |
| | Dialogen med universitetene |
| | Kontakt mot samfunnet |
| Geologi for samfunnet | Gjøre produktene mere kundevennlige |
| Geofaglige produkter | |
| Vektlegging av digitale databaser | Kvalitet på primærdata |
| | For mange oppdrag på for få medarbeidere |

Konklusjoner:

De angitte kvalitetsnivåene (fig. 9) ligger mellom ”gjelder for deler av produktutviklingen” og ”det finnes eksempler på fremgangsmåten”.

De skriftlige utsagnene gir et spredt bilde, med ett unntak: Systematisk produktutvikling uttrykkes som et forbedringsområde. Det er også indikasjoner, her og andre steder i materialet, på at det ikke er en klar og entydig felles forståelse av hvilke kundegrupper NGU har. Da er det også vanskelig å drive systematisk produktutvikling mot disse.

Ledelsen i NGU bør sette i gang et arbeid med å få identifisert (i den grad det ikke er gjort) og gjort allment kjent hvilke kundegrupper NGU skal betjene, med hvilke produkter/tjenester, hvem som er ansvarlige for de enkelte kundegrupper, hvilke forbedringsprosjekter som foregår og hvordan man prioriterer disse. Ved å gjøre kjent forbedringsarbeid som er gjort og er under arbeid på dette området, vil man også signalisere at dette er positive, ønskede aktiviteter, som har ledelsens oppmerksomhet.

2.5.3 Standarder og krav**Optimal tilstand:**

«Alle aktivitetene som er nødvendige for å produsere varer og tjenester er kontrollerte og møter definerte standarder og krav.»

Gruppering av skriftlige utsagn:

| Sterke sider | Forbedringsområder |
|---|--|
| Dokumenterte standarder og krav | Oppfølging av prosedyrer og standarder |
| Kvalitetskontroll av alle produkter | Standardisering av rutiner |
| Standardisering av dokumentetsiden | Dokumentere standarder og krav |
| Eksempler på deltakelse i internasjonalt standardiseringsarbeid | For mange egendefinerte standarder |

| Sterke sider | Forbedringsområder |
|-------------------------------------|--|
| Direktiver for feltarbeid | Trekke brukerne mere inn i utvikling av interne produksjonsprosesser |
| Standardiserte prosjektforslag | Informasjon og kunnskap om standarder og krav som foreligger |
| Standardiserte rapporteringsmetoder | Kvalitetskontroll av rapporter og andre eksterne produkter (2) |
| Korrespondanse ut | Administrative rutiner |
| | Klarere krav til funksjonalitet av produkter |
| | Informasjon om standarder og krav |
| | Oppfølging av standarder og krav |
| | Kvalitetssikring av digitale produkter |

Konklusjoner:

De angitte kvalitetsnivåene (fig. 9) indikerer at dette ”gjelder for visse definerte aktiviteter”.

De skriftlige utsagnene trekker i flere retninger og gir intet entydig bilde. Ledelsen i NGU bør sette i gang en kartlegging for å få oversikt over hvilke standarder og krav som faktisk finnes i organisasjonen, og knytte disse til de definerte prosessene (Se 2.5.1 Prosess-identifisering).

2.5.4 Forbedringer

Optimal tilstand:

«Kontinuerlige forbedringer skjer ved hjelp av systematisk behovsidentifisering basert på analyse av operasjonelle data og data fra kunder samt ved eksterne sammenligninger.»

Gruppering av skriftlige utsagn:

| Sterke sider | Forbedringsområder |
|----------------------------------|---|
| Ledelsens ønske om å innføre TKL | Innføre TKL (2) |
| TKL under bearbeiding | Kontinuerlig forbedring |
| Kvalitetssikring igangsatt | Systematikk i forbedringsprosessene (3) |
| Brukertilpassede produkter | Systematikk i behovsidentifisering (5) |
| Forbedring: Ringtester lab | Fange opp kundekrav (2) |
| | Oppfølging av kundekrav |
| | Systematisk kommunikasjon mellom interne leverandører og brukere |
| | God kommunikasjon i planleggingsfasen mellom oppdragsgiver, fagsjefer og fagpersonell |

Konklusjoner:

De angitte kvalitetsnivåene (fig. 9) tyder på at ”forbedringer gjøres”, men ikke ”... ved hjelp av systematisk behovsidentifisering basert på ...”.

De verbale utsagnene er svært generelle, hvilket støtter utleggingen av de angitte kvalitetsnivåene. Igjen er det ordet ”Systematikk” som gjentar seg: ”Systematikk i behovsidentifisering” og ”Systematikk i forbedringsprosessene”.

Ved å identifisere kundegrupper, produkter og arbeidsprosesser (se 2.5.1 og 2.5.2) har man et fundament for å begynne på systematisk behovsidentifisering og dermed systematisk forbedringsarbeid.

2.5.5 Evaluering

Optimal tilstand:

«Systemene som brukes for å styre og kontrollere virksomheten er gjenstand for regelmessig evaluering som synliggjør hvor effektive de er og hvordan de brukes.»

Gruppering av skriftlige utsagn:

| Sterke sider | Forbedringsområder |
|---|--------------------------------------|
| For oppdrag og samarbeidsprosjekter blir kundekrav fanget opp | Evaluering av styringsprosessene (3) |
| Ingen motvilje mot evaluering og kontroll | Regelmessig evaluering |

Konklusjoner:

De angitte kvalitetsnivåene (fig. 9) indikerer at ”evaluering foretas sporadisk”.

De få skriftlige utsagnene støtter dette.

Igjen vil en identifisering av prosessene (se 2.5.1) gi det nødvendige fundament for å begynne med systematisk evaluering.

2.5.6 Årsaksanalyse

Optimal tilstand:

«Alle avvik som er registrert gjennom internevaluering og/eller gjennom andre metoder, brukes systematisk for å forbedre virksomheten og for å sikre at problemet ikke oppstår igjen.»

Gruppering av skriftlige utsagn:

| Sterke sider | Forbedringsområder |
|---|----------------------------------|
| Systematisk registrering av avvik (avviksrapporter) (3) | Systematisk avviksbehandling (7) |

Konklusjoner:

De angitte kvalitetsnivåene (fig. 9) indikerer ”sporadisk årsaksanalyse”.

De skriftlige utsagnene tyder på at avvik registreres, men at det (med unntak for laboratorieaktiviteten) deretter gjøres lite med dem. Utsagn om klager (Se 3.1.8) kan tyde i samme retning.

Avviksbehandling som følge av hvert enkelt avvik, samt avviksanalyse av alle avvik som har forekommet over et visst tidsrom, er sentrale prosesser i kvalitetssikrings- og – forbedringsarbeid.

Denne prosessen bør defineres, dokumenteres, iverksettes og følges opp av ledelsen.

2.5.7 Leverandørforhold

Optimal tilstand:

«Leverandørene informeres systematisk og regelmessig om nåværende og framtidige krav og hvordan deres ytelse står i forhold til disse kravene.»

Gruppering av skriftlige utsagn:

| Sterke sider | Forbedringsområder |
|--|--|
| Informasjon til eksterne leverandører (2) | Oppfølging av leverandører |
| Nedskrevne regler for leverandørkontakt | Kommunikasjon med interne leverandører |
| Fast kontakt med leverandører lagt til sentrale personer | Spørre Lab. før analyser kjøpes eksternt |
| | Systematisering av småinnkjøp |

Konklusjoner:

De angitte kvalitetsnivåene (fig. 9) ligger mellom ”sporadisk informasjon” og ”gjelder noen leverandører”.

De skriftlige utsagnene gir få holdepunkter for generelle konklusjoner. Det kan være grunn til å minne om at begrepet leverandører omfatter leverandører av både varer og tjenester, og både eksterne og interne leverandører.

Gjennom prosessidentifisering (se 2.5.1) vil man også kunne få en oversikt over både interne og eksterne leverandører, slik at man kan komme i gang med et mer systematisk opplegg for informasjon og tilbakemelding.

3. RESULTATER

En sammenstilling av kvalitetsnivået innen hvert av hovedelementene under «NGUs Resultater» er vist i fig. 10.

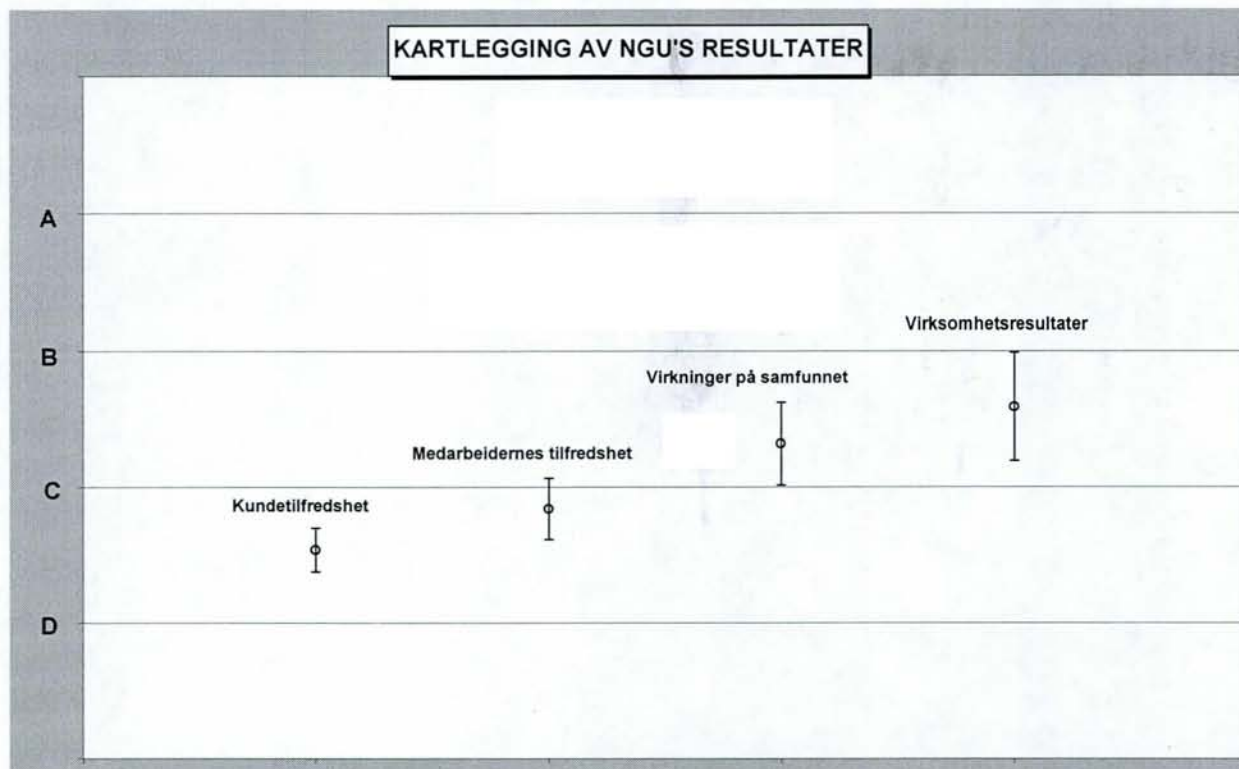


Fig. 10: Vurdering av kvalitetsnivåene innen «NGUs Resultater» (verdiene av A - D: se *Appendix 2 og 3*. Middelværdi og 95 % konfidensnivå er angitt).

3.1 Kundetilfredshet

Optimal tilstand:

«Dette elementet gjelder hvordan virksomheten identifiserer sine ulike kundegrupper og klassifiserer dem. Her vil man identifisere de målene og resultatene som viser hvor tilfredse kundene er.

Man spør etter både kundenes faktiske oppfatninger - som kan være innhentet gjennom spørreundersøkelser o.l. - og etter mål og resultater av faktorer som kan forutsi utvikling av eller påvirke kundetilfredshet; eksempelvis klagenivå, garantikostnader, leveranse-forsinkelser, feil i leveranser, kansellerte ordrer osv. Disse faktorene kan regnes som «ledende» indikatorer og måles ofte innen virksomheten, mens kundens «faktiske oppfatninger» er forsinkede, men reelle mål på kundetilfredshet.

Elementet undersøker også om virksomheten bare ser på egne nivåer og tendenser, eller om man sammenligner disse med eksterne måletall på konkurrenters eller andres prestasjoner. Utvikling bør vises for en periode på minst tre år. Virksomheten trenger også å etablere sammenhengen mellom kundetilfredshet og de faktorene som måles.»

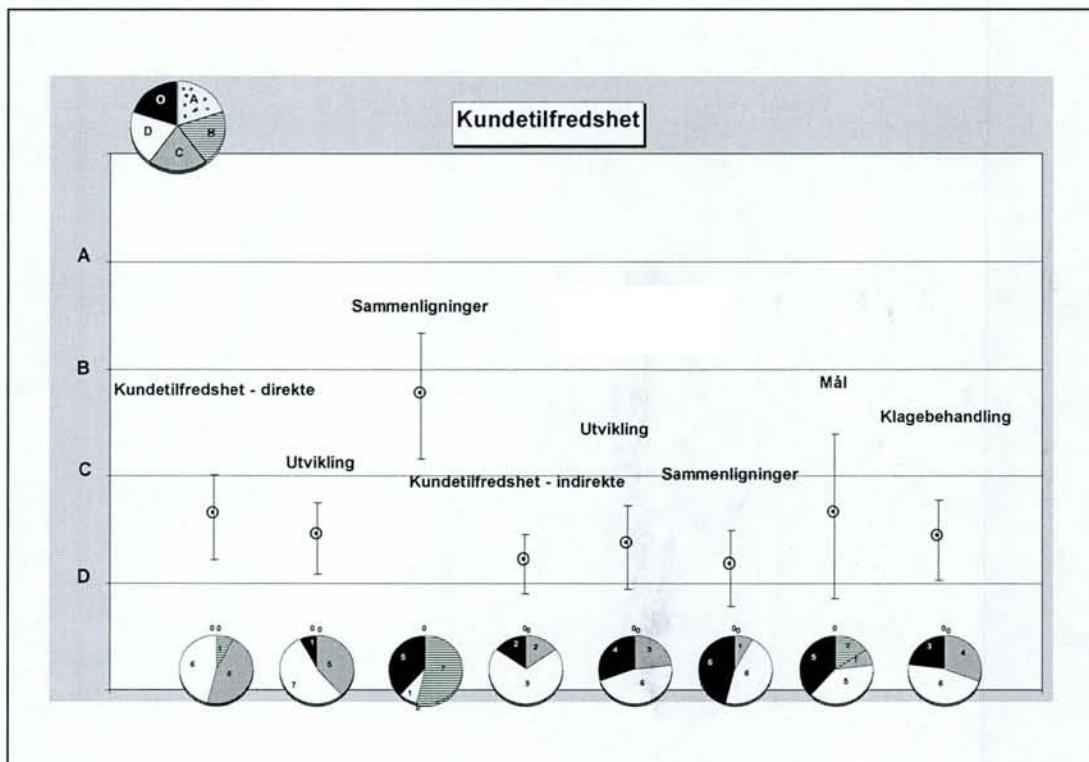


Fig. 11: Vurdering av kvalitetsnivåene for underelementene i hovedelement «Kundetilfredshet». («A - D»: Kvalitetsnivåer. «O»: Ikke besvart fordi kunnskap/info om underelementet mangler. Middelerverdi og 95 % konfidensnivå er angitt).

Konklusjoner:

Det er generelt mange "vet ikke", "ukjent med dette" eller "har ikke grunnlag for å svare" under dette elementet. Dette er i seg selv et alvorlig signal om at begrepet kundetilfredshet ikke er et fokusert tema i virksomheten.

3.1.1 Kundetilfredshet direkte

Optimal tilstand:

«Kundetilfredshet måles systematisk og regelmessig».

Gruppering av skriftlige utsagn:

| Sterke sider | Forbedringsområder |
|--|---|
| Brukerundersøkelser for enkelte produkttyper | Planmessig og regelmessig måling av kundetilfredshet (Eksterne og interne kunder/brukere) (7) |
| Ekstern evaluering (Statskonsult) (5) | |
| God kommunikasjon med departementet | |
| Vi tror at samfunnet er positivt til NGU | Mer samfunnsrettet kontakt |
| Evaluering av kart og publikasjoner (NGU-rapport 92.043) | |

Konklusjoner:

De angitte kvalitetsnivåene (fig. 11) ligger mellom ”måles sporadisk” og ”ingen systematisk måling av kundetilfredshet”.

De skriftlige utsagnene støtter dette inntrykket. Det refereres til to konkrete evalueringer:

- Statskonsults evaluering
- En intern evaluering.

Ved å få et bevisst forhold til hvilke kundegrupper NGU betjener (se 2.5.2) og hvilke behov disse har (se 2.5.4) skapes det også grunnlag for å utføre planmessig og regelmessig måling av kundetilfredshet.

3.1.2 Utvikling - kundetilfredshet direkte

Optimal tilstand:

«Kundetilfredshet viser positiv utvikling.»

Gruppering av skriftlige utsagn:

| Sterke sider | Forbedringsområder |
|--------------|--------------------|
| | Kundeundersøkelser |

Konklusjoner

De angitte kvalitetsnivåene (fig. 11) ligger mellom ”kundeundersøkelser gjøres ikke” og ”gjelder noen varer og tjenester”.

De skriftlige utsagnene er få og viser at det første utsagnet er riktig. Det er ikke grunnlag for å mene noe om utviklingen fordi systematiske kundeundersøkelser ikke foretas. Se 3.1.1.

3.1.3 Sammenligninger - kundetilfredshet direkte

Optimal tilstand:

«Kundetilfredshet er bedre enn, eller like med konkurrentenes.»

Gruppering av skriftlige utsagn:

| Sterke sider | Forbedringsområder |
|---|---|
| Foretrekkes p. g. a. kvalitet på tjenestene – ikke pris (enkelte prosjekter) | Systematiske sammenligninger med konkurrenter (2) |
| Pakkeløsninger p. g. a. bred kompetanse | |

Konklusjoner:

De angitte kvalitetsnivåene (fig. 11) ligger mellom ”gjelder for noen varer og tjenester” og ”ingen resultater er bedre enn konkurrentenes”.

De skriftlige utsagnene indikerer at de angitte kvalitetsnivåene burde vært lavere: ”Sammenligninger gjøres ikke”, unntatt i konkrete konkurransesituasjoner. Se 3.1.1.

3.1.4 Kundetilfredshet indirekte

Optimal tilstand:

«Faktorer som påvirker kundeforhold er klart definert og måles regelmessig.»

Gruppering av skriftlige utsagn:

| Sterke sider | Forbedringsområder |
|--------------|--|
| | Identifisering av faktorer som påvirker kundeforhold (2) |
| Kontrakter | Bruk av kontrakter i hele organisasjonen |
| | |

Konklusjoner:

De angitte kvalitetsnivåene (fig. 11) indikerer ”ingen systematikk i definering eller måling”.

De skriftlige utsagnene støtter dette.

Identifikasjon av slike faktorer vil være et meget verdifullt innspill i utvikling av organisasjonens verdier, se 2.1. Ledelsen i NGU bør ta initiativ til en slik identifisering.

3.1.5 Utvikling - kundetilfredshet indirekte

Optimal tilstand:

«Utvikling av faktorer som påvirker kundeforhold viser en klar positiv utvikling i forhold til mål.»

Gruppering av skriftlige utsagn:

| Sterke sider | Forbedringsområder |
|--------------|--------------------|
|--------------|--------------------|

Konklusjoner:

De angitte kvalitetsnivåene (fig. 11) ligger mellom ”måling av faktorer gjøres ikke” og ”positiv utvikling – ingen mål satt”.

De skriftlige utsagnene indikerer at det første utsagnet er det riktige. Dette er naturlig så lenge ikke de faktorene som påvirker kundeforhold er identifisert, se 3.1.4.

3.1.6 Sammenligninger - kundetilfredshet indirekte

Optimal tilstand:

«De faktorene som påvirker kundeforhold er bedre enn, eller lik konkurrentenes.»

Gruppering av skriftlige utsagn:

| Sterke sider | Forbedringsområder |
|--------------|--------------------|
|--------------|--------------------|

Konklusjoner:

De angitte kvalitetsnivåene (fig. 11) indikerer at ”*sammenligninger gjøres ikke*”.

De meget få skriftlige utsagnene støtter dette. Faktorene må først identifiseres, så kan man vurdere om det finnes muligheter for systematiske sammenligninger.

3.1.7 Mål

Optimal tilstand:

«Mål for kundetilfredshet settes systematisk og regelmessig.»

Gruppering av skriftlige utsagn:

| Sterke sider | Forbedringsområder |
|--------------|-----------------------------------|
| | Definere mål for kundetilfredshet |

Konklusjoner:

De angitte kvalitetsnivåene (fig. 11) ligger mellom ”*gjelder bare direkte eller bare indirekte målinger*” og ”*mål ikke etablert*”.

De meget få skriftlige utsagnene støtter at det siste utsagnet er det riktige. Når faktorer og målemetode for både direkte og indirekte kundetilfredshet er bestemt, kan man begynne å sette mål. Se 3.1.1 og 3.1.4.

3.1.8 Klagebehandling

Optimal tilstand:

«Alle klager, både muntlige og skriftlige, blir registret på en forståelig og oversiktlig måte.»

Gruppering av skriftlige utsagn:

| Sterke sider | Forbedringsområder |
|--|---|
| Oppfølging av skriftlige klager (3) | Systematisk behandling av samtlige klager (7) |
| Systematisk postarkiv – tar vare på klager | Registrering av muntlige klager (2) |

Konklusjoner:

De angitte kvalitetsnivåene (fig. 11) ligger mellom ”gjelder for skriftlige klager” og ”lite systematikk i klageregistreringen.

De skriftlige utsagnene indikerer sprikende oppfatninger m. h. t. i hvilken grad klager behandles systematisk. Men utsagnene er entydig på at det hovedsakelig er skriftlige klager som behandles.

Klager er i utgangspunktet avvik, og klagebehandling er også avviksbehandling. Ved systematisk avviksbehandling og avviksanalyse (se 2.5.6) vil også klager bli tatt vare på.

Under andre faktorer

| Sterke sider | Forbedringsområder |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none">• ARBEIDSPROSESSER - ÅRSAKSANALYSE | |
| Avviksrapporter | |
| | |
| <ul style="list-style-type: none">• ARBEIDSPROSESSER - EVALUERING | |
| | Systematisk avklaring av kundens ønsker/behov |

Diverse

| Sterke sider | Forbedringsområder |
|--|---------------------------|
| Mange av systemene finnes i Laboratoriet | Foreløpige kart |
| Berggrunnskart bestselgende produkt | |

3.2 Medarbeidernes tilfredshet

Optimal tilstand:

«Dette elementet gjelder nivå for og utvikling av medarbeidertilfredshet. Det gjelder både medarbeidernes faktiske oppfatninger og resultater som kan forutsi utvikling eller påvirke medarbeidertilfredshet. Spørsmålet er om resultatene gjøres kjent og foranlediger handling, og om de sammenlignes med resultater fra andre virksomheter. Som i det foregående elementet (3.1 Kundetilfredshet) er slike faktorer ledende indikatorer som antakelig vil innvirke på medarbeidernes tilfredshet, mens de «faktiske oppfatningene» kan kun fremkomme ved å spørre aktuelle personer.

Den logiske begrunnelsen for elementet er at virksomheten bare kommer til å lykkes dersom den opprettholder en høy arbeidsmoral og god motivering for utførelsen av arbeidsoppgavene. Der hvor utvikling og nivåer ønskes, bør disse vises for en periode på minst 3 år.»

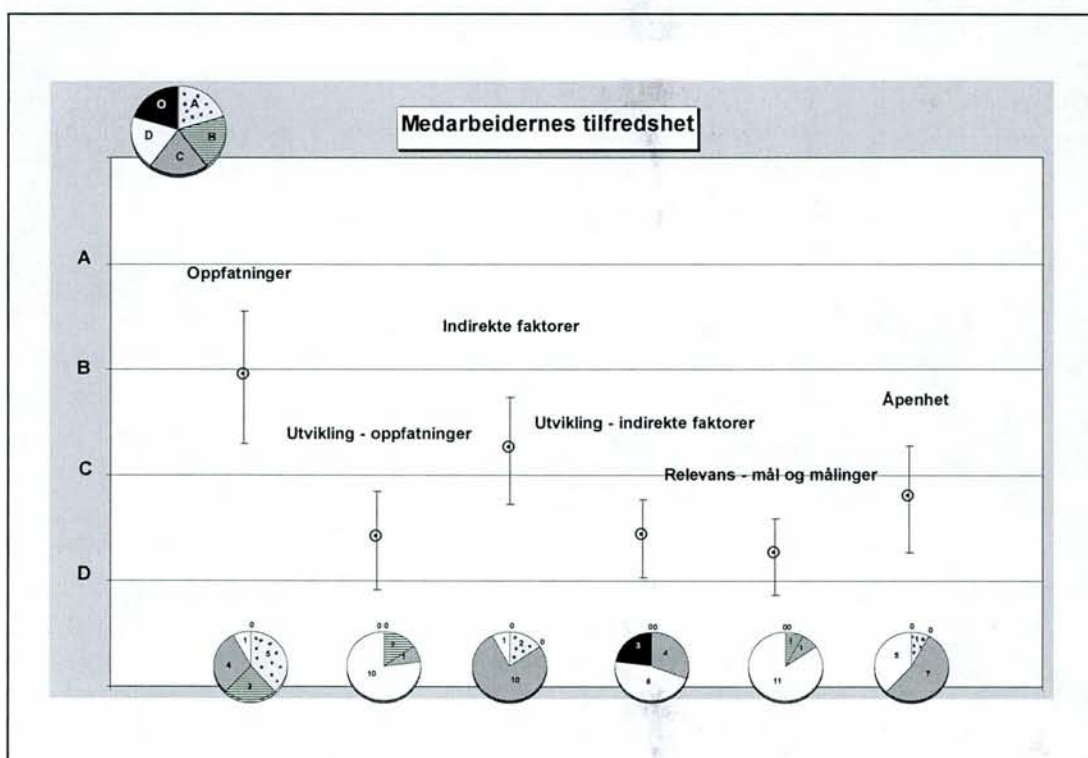


Fig. 12: Vurdering av kvalitetsnivåene for underelementene i hovedelementet «Medarbeidernes tilfredshet». («A - D»: Kvalitetsnivåer. «O»: Ikke besvart fordi kunnskap/info om underelementet mangler. Middelerverdi og 95 % konfidensnivå er angitt).

Konklusjoner:

Det er generelt mange skriftlige utsagn som "vet ikke", "ukjent med dette" eller "har ikke grunnlag for å svare" under dette elementet. Dette er i seg selv et alvorlig signal om at medarbeidertilfredshet ikke er et fokusert tema i virksomheten.

3.2.1 Oppfatninger

Optimal tilstand:

«Undersøkelser av medarbeidernes oppfatninger av for eksempel arbeidsmiljø, karrieremuligheter, kommunikasjon, lønn, ledelse, trening etc. foretas regelmessig.»

Gruppering av skriftlige utsagn:

| Sterke sider | Forbedringsområder |
|--|--|
| Arbeidsmiljøundersøkelser (4) | Gjennomføring av arbeidsmiljøundersøkelser |
| Undersøkelser av medarbeidertilfredshet blir gjort | Regelmessige undersøkelser som gir grunnlag for sammenligninger over tid (3) |
| | Systematiske undersøkelser (3) |
| | Anonyme undersøkelser (2) |
| | Undersøkelser som omfatter mer enn HMS |
| | Få frem hvorfor folk er tilfreds/utilfreds |
| | Fange opp signaler om utilfredshet tidlig |
| | Bedre bruk av de redskaper man har |
| | |
| Personalsamtaler (7) | Alle grupper regelmessige personalsamtaler |
| | Ensartet system for personalsamtaler |

Konklusjoner:

De angitte kvalitetsnivåene (fig. 12) indikerer ”gjelder del av virksomheten”. Spredningen er imidlertid stor – fra A til D. Dette tyder på meget forskjellig gjennomføring og oppfatning av verdien av undersøkelsene.

De skriftlige utsagnene kan grupperes rundt to prosesser: Arbeidsmiljøundersøkelser og personalsamtaler. For arbeidsmiljøundersøkelser kan utsagnene tyde på at både innhold/temaer og metode kan forbedres. Personalsamtaler gjennomføres tydeligvis bra i noen enheter, sporadisk eller ikke i det hele tatt i andre.

Ledelsen i NGU bør avklare ambisjonsnivå og metode for disse to prosessene, og kommunisere beslutningen slik at forventningene er noenlunde de samme i hele organisasjonen.

3.2.2 Utvikling – oppfatninger

Optimal tilstand:

«Utviklingen viser positive trender sammenlignet med egne mål, konkurrenter ,eller andre typer sammenligninger.»

Gruppering av skriftlige utsagn:

| Sterke sider | Forbedringsområder |
|--------------|---|
| | Gjennomføre sammenligninger som gir grunnlag for sammenligning over tid (3) |

Konklusjoner:

De angitte kvalitetsnivåene (fig. 12) ligger mellom ”ingen formelle undersøkelser foretas” og ”sporadiske undersøkelser”.

De meget få verbale utsagnene indikerer det opplagte: Så lenge det ikke er valgt en prosess/metode som gir grunnlag for sammenligning over tid, er det ikke mulig å vurdere utvikling. Se 3.2.1.

3.2.3 Indirekte faktorer

Optimal tilstand:

«Målinger av faktorer som indirekte viser medarbeidernes tilfredshet foretas regelmessig. Disse faktorene kan være «turnover», sykefravær, klager, engasjement i forbedringsarbeid, bruk av sosiale tilbud etc.»

Gruppering av skriftlige utsagn:

| Sterke sider | Forbedringsområder |
|--|---|
| Bedriftshelsetjenesten (5) | |
| | |
| Målinger av turnover og sykefravær (5) | Svangerskapspermisjon ut av sykefravær |
| | |
| IK-runder (Vernerunder?) (6) | Alle grupper regelmessige IK-runder |
| Arbeidsmiljøutvalg | Oppfølging av IK-runder (2) |
| | Bedre informasjon om hjelpemidler m. h. t. arbeidsforhold |
| | |
| | Måling av andre faktorer enn turnover og sykefravær |
| | Måleindikatorer for klager |
| | Måleindikatorer for forbedringsarbeid |
| | Sette opp egne mål (3) |
| | Forbedre relevans av mål |
| | |
| | Opprette ”klagetoppen” på Intranett |

Konklusjoner:

De angitte kvalitetsnivåene (fig. 12) indikerer at dette ”gjelder for noen målinger”.

De skriftlige utsagnene indikerer at man gjør det som man må i henhold til norsk lov; muligens med unntak av det å sette opp egne mål, som er et krav i Internkontrollforskriftens §5 punkt 4.

Ledelsen i NGU bør vurdere om man bør få frem andre indikatorer på medarbeidertilfredshet.

3.2.4 Utvikling – indirekte faktorer**Optimal tilstand:**

«Utviklingen viser positive trender sammenlignet med egne mål, konkurrenter eller andre typer sammenligninger.»

Gruppering av skriftlige utsagn:

| Sterke sider | Forbedringsområder |
|---|---------------------------|
| Lav turnover og lavt sykefravær | Sette opp egne mål (3) |
| Turnover og sykefravær sammenlignes med andre | |

Konklusjoner:

De angitte kvalitetsnivåene (fig. 12) indikerer at dette gjelder for noen målinger

De meget få skriftlige utsagnene viser det samme. Det fremkommer ikke om de faktorene som måles også sammenlignes over tid. Sammenligning over tid, både med egne mål og med tilgjengelige data fra andre virksomheter, bør være en del av prosessen for å få frem og evaluere de indirekte faktorer man har bestemt seg for å bruke, se 3.2.3.

3.2.5 Relevans – mål og målinger**Optimal tilstand:**

«Relevansen av mål og målinger av oppfatninger og indirekte faktorer analyseres regelmessig og systematisk.»

Gruppering av skriftlige utsagn:

| Sterke sider | Forbedringsområder |
|---------------------|--|
| | Sjekke om arbeidsmiljøundersøkelser måler det de skal måle |
| | Analysere hvorfor sykefravær ligger på aktuelt nivå |

Konklusjoner:

De angitte kvalitetsnivåene (fig. 12) indikerer ”ingen analyse av relevansen av mål eller målinger”.

De meget få verbale utsagnene støtter dette. Analyse av relevans må inngå i prosessen for evaluering av indirekte faktorer, se 3.2.3.

3.2.6 Åpenhet

Optimal tilstand:

«Resultatene fra medarbeiderundersøkelser og undersøkelser av faktorene som indirekte viser tilfredshet, ligger til grunn for ledelsesbeslutninger og er kommunisert til alle.»

Gruppering av skriftlige utsagn:

| Sterke sider | Forbedringsområder |
|---|--|
| Deler av undersøkelser blir kommunisert til ansatte (2) | Bringe resultater av undersøkelser videre til de ansatte (3) |
| | Bruk av resultater i ledelsens beslutninger (4) |
| | Oppfølging av resultatene av undersøkelser (4) |
| | Ledere ta hensyn til arbeidsmiljøundersøkelser |
| | Ledere ta hensyn til ansattes/faggruppers meninger |
| | Oppfølging av personalsamtaler |

Konklusjoner:

De angitte kvalitetsnivåene (fig. 12) indikerer at ”noen resultater blir brukt og kommunisert”, med tendens mot ”ingen kommunikasjon om resultater fra undersøkelser”.

De skriftlige utsagnene indikerer at om det er en sammenheng mellom resultatene av undersøkelser som foretas og beslutninger som fattes, så er denne sammenhengen ikke tydeliggjort. Der fremgår dessuten at resultatene av de undersøkelser som foretas ikke gjøres kjent for de ansatte.

Igjen må det være en del av prosessen å gjøre klart på forhånd hvilke resultater som vil bli gjort kjent, gjøre disse kjent når de foreligger, og gjøre tydelig hvilke tiltak de fører til, se 3.2.3.

Under andre faktorer

| Sterke sider | Forbedringsområder |
|---------------------|---|
| • LEDERSKAP | |
| | Motivering fra ledere (2) |
| | Evaluering av lederes lederegenskaper (2) |
| | Få ledere til å føle ansvar for sine medarbeidere |

Diverse

| Sterke sider | Forbedringsområder |
|--------------------------------|--|
| God tone | Aktiv lønnsvurdering |
| Utdanning/utvikling | Lønn |
| Idrettslag og personalforening | La lønn inngå i personalsamtalene |
| | |
| | Anerkjennelse |
| | Tiltro |
| | Utfordrende oppgaver |
| | |
| • ORGANISERING | |
| | Utvikling med stadig flere ledere å forholde seg til |
| | Utvikling med stadig mer byråkrati |

3.3 Virkninger på samfunnet

Optimal tilstand:

«Dette elementet gjelder de av virksomhetens aktiviteter som innvirker på nærmiljøet og samfunnet i stort.

Det gjelder virksomhetens handlinger og aktivitetsnivå for å være en god bidragsyter i samfunnet, til å bevare naturressurser og å redusere forurensning. Videre omfatter det virksomhetens indirekte innvirkning gjennom støtte til og aktiviteter for utdanning og for fremming av lokale interesser, samt i å lede an i faglige aktiviteter gjennom komiteer, aksjonsgrupper og profesjonell/faglige organisasjoner.

Elementet handler også om samfunnets syn på om virksomheten er kjent (man er klar over at få virksomheter vil kunne svare på dette, men det antas å få økende betydning for forretningsmessig framgang).

Som tidligere ber man om sammenligninger med andre organisasjoner.

NB: Elementet ser etter virksomhetens handlinger *utenfor* og *utover* dens ansvar etter loven og dens normale aktiviteter med kunder.»

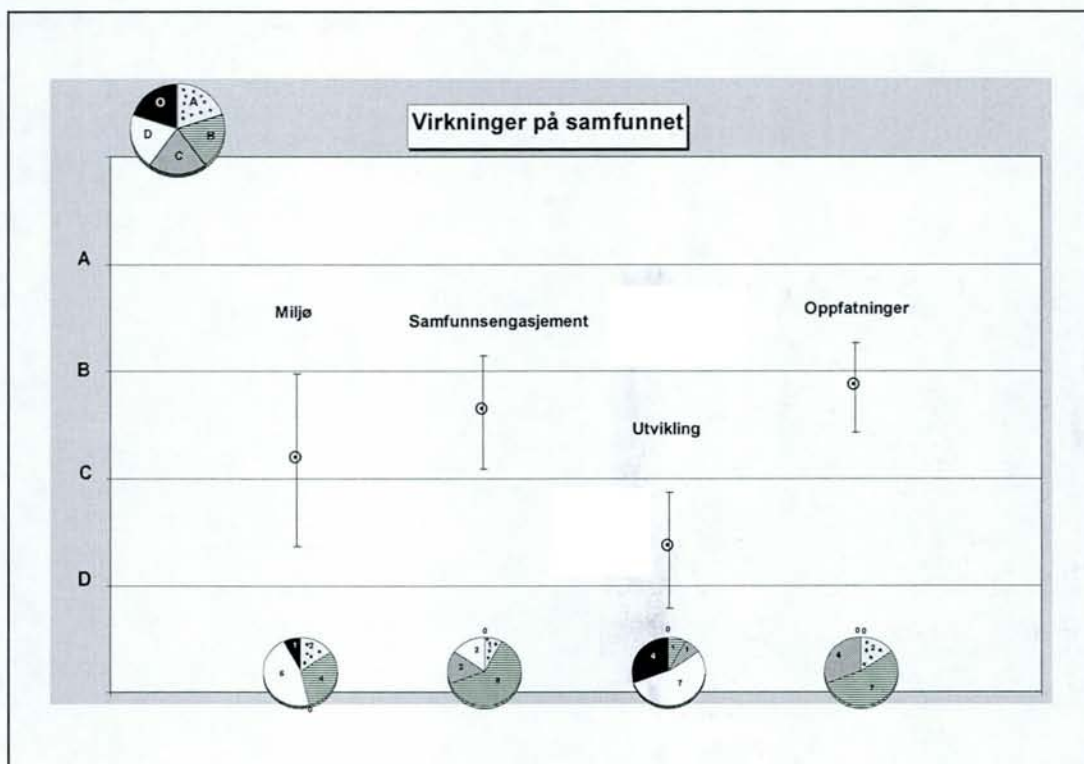


Fig. 13: Vurdering av kvalitetsnivåene for underelementene i hovedelement «Virknings på samfunnet». («A - D»: Kvalitetsnivåer. «O»: Ikke besvart fordi kunnskap/info om underelementet mangler. Middelerdi og 95 % konfidensnivå er angitt).

3.3.1 Miljø

Optimal tilstand:

«Virksomheten kan vise til et aktivt program for å forhindre skade eller ulempe for nærmiljøet, og program som reduserer bruk av globale ressurser så som elektrisk kraft, olje etc.»

Gruppering av skriftlige utsagn:

| Sterke sider | Forbedringsområder |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> Nærmiljø | |
| Bevisst holdning for å hindre skade eller ulempe for nærmiljøet | Aktivt program for forhold til nærmiljø |
| | Oppfordre til redusert bilbruk til jobben |
| | |
| <ul style="list-style-type: none"> Globale ressurser | |
| Godt program som reduserer bruk av globale ressurser (Olje, elkraft, vann etc.) | Sammenheng mellom geologi, miljø, beiteforhold, sur nedbør, økomiljø |
| Prosjektene påvirker utviklingen av miljøet? | |
| Strømspareprogram (3) | Samle inn alt kjemisk avfall |
| Bedre utnyttelse av bygningsmassen | Varmepumper på Østmarkneset |

| Sterke sider | Forbedringsområder |
|------------------------------------|--|
| Papirløs info via Intranett | |
| Papirinnsamling (2) | System for spesialavfall |
| Batteri-innsamling | Stoppe freonutslipp |
| Skifte til miljøvennlige oljetyper | Bedre informasjon om ordninger for spesialavfall |

Konklusjoner:

De angitte kvalitetsnivåene (fig. 13) indikerer ”gjelder bare nærmiljø eller bare globale ressurser”. Spredningen er stor, fra A til D, og kan indikere lavt bevissthets- og/eller kunnskapsnivå om hva virksomheten faktisk gjør på dette området.

Når man legger sammen de skriftlige utsagnene, får man nemlig opp en bra liste over ting som gjøres og ting som evt. kunne vært gjort. Dette burde være et godt grunnlag for å diskutere hvilken holdning virksomheten skal ha til nærmiljø, til forurensning og til globale ressurser, og hvilke tiltak dette har ført til og bør føre til. I denne diskusjonen bør man se på både konsekvensene av virksomheten i egne lokaler, av egen virksomhet ute i felt, og av de resultater man fremlegger fra forskning eller oppdrag.

3.3.2 Samfunnsengasjement

Optimal tilstand:

«Virksomheten støtter aktivt f. eks. sosiale tiltak, utdanning, idrett, kultur og andre fritidsaktiviteter i nærsamfunnet.»

Gruppering av skriftlige utsagn:

| Sterke sider | Forbedringsområder |
|---|--|
| Støtte til utdanning (Diplomoppgaver, hovedfagsoppgaver, dr.-oppgaver etc.) (5) | Kontakt med universitetene |
| Kontakt med universiteter/høyskoler | Flere studenter til sommerjobb/praksis |
| | Stipendier til gode kandidater for rekruttering |
| Lærlingeplasser (2) | |
| Besøk av enkelte elever fra videregående skole | Aktivitet i forhold til Trondheimsskolene |
| Ekstern informasjon til skoleverket | Motta besøk fra / gi informasjon til nærmiljøet (skoleklasser, universitet, organisasjoner etc.) |
| - | ”Åpen dag” for publikum |
| | Mindre anonym i nærsamfunnet |
| | Aktivt program i forhold til nærmiljøet |
| Støtte til barnehage (6) | Opprettholde/øke støtte til barnehage |
| | |
| Støtte til bedriftsidrett (4) | Opprettholde støtte til bedriftsidrett (2) |
| | |
| Støtte til personalforening (2) | |

| Sterke sider | Forbedringsområder |
|---|---|
| Støtte til pensjonister (2) | |
| Deltakelse i nasjonale og internasjonale komiteer og faglige fora | Engasjement utover det som følger av arbeidsoppgavene |
| Utgivelse av populærvitenskapelige bøker og tidsskrifter | Mere synlig i amatørgeolog-miljøet |
| <i>Utvikling</i> | |
| Gråsteinen – lagt mer til rette for folk utenfor | Ingen program eller målbare aktiviteter |

Konklusjoner:

De angitte kvalitetsnivåene (fig. 13) ligger mellom ”*støtter bevisst noen områder*” og ”*sporadisk støtte*”.

De skriftlige utsagnene gir et godt grunnlag for å få oversikt over hva man faktisk gjør og en del ting man kan gjøre. Dette bør brukes som grunnlag for en diskusjon om hvilke tiltak som er en del av virksomhetens policy, og hvilken utvikling man ønsker fremover (øket/uforandret/reduert innsats).

3.3.3 Utvikling

Optimal tilstand:

« Aktivitetene i 3.3.1 og 3.3.2 viser positiv utvikling sammenlignet med egne mål og sammenlignet med aktiviteter hos andre virksomheter i nærmiljøet eller i det samme virksomhetsområdet.»

Gruppering av skriftlige utsagn:

| Sterke sider | Forbedringsområder |
|---------------------|---------------------------|
|---------------------|---------------------------|

Konklusjoner:

De angitte kvalitetsnivåene (fig. 13) ligger mellom ”*aktivitetene måles ikke*” og ”*sporadisk positiv utvikling*”.

De meget få skriftlige utsagnene tilsier at det første ovenfor nevnte utsagnet er det riktige. Det må være en naturlig følge av en bevisst og kommunisert policy på dette området at man som oppfølging måler utviklingen med jevne mellomrom.

3.3.4 Oppfatninger

Optimal tilstand:

« Nærsamfunnet har en positiv oppfatning av virksomheten. Dette kommer til uttrykk ved at virksomheten får positiv omtale i lokale eller nasjonale medier.»

Gruppering av skriftlige utsagn:

| Sterke sider | Forbedringsområder |
|--|---|
| Positiv omtale i media (8) | Bedre presentasjon/profilering utad (4) |
| Oppfattes som serviceinnstilt | Markedsføring av produkter |
| Oppfattes som saklig og nøytral | Synliggjøring i forhold til ”mannen i gata” |
| Administrasjon og informasjonsavdeling fungerer godt mot media, departement og politiske myndigheter | Internettjenestene |
| Markedsføring gjennom Geologisk informasjonscenter | |

Konklusjoner:

De angitte kvalitetsnivåene (fig. 13) indikerer at ”nærsamfunnet har en positiv oppfatning” til ”...mesteparten av virksomheten”.

De skriftlige utsagnene støtter dette, men indikerer også at det er muligheter for forbedringer i virksomhetens profilering overfor omverdenen. Om man skal gjøre noe med dette, vil følge av beslutningene under 3.3.2.

3.4 Virksomhetsresultater

«Dette elementet gjelder nivå og utvikling av økonomiske nøkkeltall som for eksempel omsetning, brutto- ,og nettofortjeneste, ballanse og kontantstrøm etc. Man spør også etter utvikling og nivå på forhold som har innflytelse på de økonomiske resultatene. Disse er for eksempel produktivitet, markedsandel, gjennomløpstider, feilprosjenter etc.

I likhet med noen av de andre elementene undersøkes det her om resultatene og tendensene blir sammenlignet med eksterne prestasjonsmåltall og sammenligninger. Ideelt bør resultat og utvikling vises for en periode på minst 3 år.

I likhet med noen av de andre elementene undersøkes det her om resultatene og tendensene blir sammenlignet med eksterne prestasjonsmåltall og sammenligninger. Ideelt bør resultat og utvikling vises for en periode på minst tre år.»

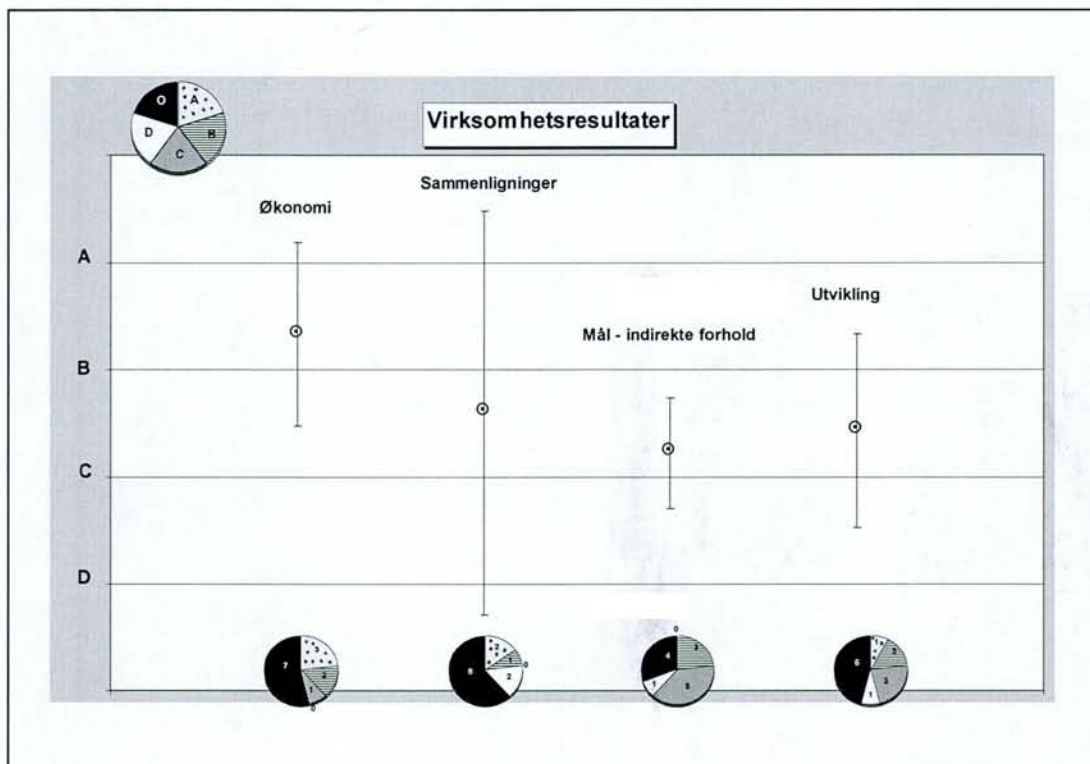


Fig. 14: Vurdering av kvalitetsnivåene for underelementene i hovedelement «Virksomhetsresultater». («A - D»: Kvalitetsnivåer. «O»: Ikke besvart fordi kunnskap/info om underelementet mangler. Middelerdi og 95 % konfidensnivå er angitt).

Konklusjoner:

Det er generelt mange ”vet ikke”, ”ukjent med dette” eller ”har ikke grunnlag for å svare” under dette elementet. Dette er i seg selv et alvorlig signal om at kunnskap om virksomhetens resultater ikke er et fokusert tema i NGU. Mange ansatte har et lite bevisst forhold til rammebetingelsene for både den virkeligheten de lever i og den de kommer til å leve i fremover.

Denne vurderingen støttes av enkelte sterke utsagn:

- Spørsmålet er irrelevant. NGU skal ikke gå med overskudd eller akkumulere dette. NGU skal holde budsjettet innenfor sine tildelte rammer.
- Dette er et område mange sjelden forholder seg til.
- Så lenge vi ikke kommer dårligere ut enn de fleste andre statsetater, viser nøkkeltallene en positiv utvikling

3.4.1 Økonomi

Optimal tilstand:

«Nøkkeltall for økonomi som for eksempel omsetning, fortjeneste etc. viser positiv utvikling.»

Gruppering av skriftlige utsagn:

| Sterke sider | Forbedringsområder |
|---|--|
| Budsjett opprettholdes | Korrekt økonomiinformasjon til alle (Riktig bilde av hva som gir overskudd/underskudd) |
| Statstilskuddet opprettholdes (2) | Regelmessig økonomisk tilstandsrapport |
| Krav til ekstern inntjening oppfylles (2) | Definisjon av mål for virksomhetsresultat |
| Finansiering ved ekstern virksomhet øker | Øke eller opprettholde inntjening |
| Laboratoriet viser positiv utvikling | |

Konklusjoner:

De angitte kvalitetsnivåene (fig. 14) indikerer at ”*de fleste nøkkeltall ... viser positiv utvikling*”. Det er hele 7 grupper som ikke har sett seg i stand til å svare.

De skriftlige utsagnene indikerer vel noen meget få nøkkeltall som er relativt godt kjent, men hvor det stadig er rom for bedre informasjon.

Ledelsesoppgaven her må være å definere hvilke nøkkeltall som er relevante og som følges opp på de forskjellige organisasjonsnivåer og i de forskjellige enheter, kommunisere konklusjonene til alle medarbeidere, og deretter sørge for at disse nøkkeltallene beregnes og kommuniseres med den frekvens og den nøyaktighet som er besluttet.

3.4.2 Sammenligninger

Optimal tilstand:

«Økonomiske nøkkeltall er bedre enn eller lik konkurrentenes.»

Gruppering av skriftlige utsagn:

| Sterke sider | Forbedringsområder |
|--------------|--|
| | Skaffe sammenligningsdata for tekniske tjenester |

Konklusjoner:

De angitte kvalitetsnivåene (fig. 14) indikerer meget lite. Det er 8 grupper som ikke finner at de har grunnlag for å svare, og full spredning på de resterende, fra A til D.

Det finne nesten ikke skriftlige utsagnene til dette underelementet. Dette er i seg selv en naturlig følge av det som er nevnt generelt først i del 3.4 og i 3.4.1.

Det kan være relevant å stille seg følgende spørsmål:

- Hvem er NGUs konkurrenter (for de forskjellige kundegrupper og produkt/tjenestegrupper)?
- Hvilke parametre er det som avgjør i konkurransen mellom NGU og konkurrentene?
- Hvordan kan vi måle disse hos oss selv og skaffe oss sammenligningsgrunnlag for konkurrentene?

3.4.3 Mål – indirekte forhold

Optimal tilstand:

« Mål for faktorer som påvirker driftsresultatet som for eksempel produktivitet, gjennomløpstid, feilprosent, markedsandel etc. settes regelmessig.»

Gruppering av skriftlige utsagn:

| Sterke sider | Forbedringsområder |
|---------------------------------|--|
| Dekningsprosent for kartlegging | Etablere mål for faktorer som påvirker driftsresultat |
| Produktivitet øker | Måling av flere nøkkeltall |
| Tidsfrister for prosjekter (2) | Informasjon om hvilke faktorer som påvirker driftsresultatet til den enkelte medarbeider |

Konklusjoner:

De angitte kvalitetsnivåene (fig. 14) indikerer at ”mål for faktorer som påvirker driftsresultatet ... settes regelmessig ... for noen forhold”.

De skriftlige utsagnene er få og gir ikke spor av andre mål enn tidsfrister. Det angitte kvalitetsnivåene virker for høye i forhold til de skriftlige utsagnene.

Identifisering av faktorer, målemetoder for disse og mål for hvor disse faktorene skal ligge og hvordan de skal utvikle seg er en naturlig del av diskusjonen som er foreslått under 3.4.1.

3.4.4 Utvikling

Optimal tilstand:

« Forhold som påvirker driftsresultatene som for eksempel produktivitet, gjennomløpstid, markedsandel osv. viser positiv utvikling.»

Gruppering av skriftlige utsagn:

| Sterke sider | Forbedringsområder |
|--|---|
| Prosjektregnskap | Eget prosjektnummer for kundekontakt, prosjektoppstart, faglige spørsmål etc. |
| Timelister | Øke produktivitet |
| PBS ser ut til å fungere | |
| Mange gamle "evigvarende" prosjekter avsluttet | |

Konklusjoner:

De angitte kvalitetsnivåene (fig. 14) ligger mellom "gjelder for noen forhold" og "gjelder for de fleste forhold". 6 grupper har ikke funnet at de har grunnlag for å svare. De resterende er spredd fra A til D.

De meget få skriftlige utsagnene gir ingen holdepunkter for at det foregår en måling som gir et verifiserbart grunnlag til støtte for de angitte kvalitetsnivåene. Det virker som om kvalitetsnivået er satt ut fra følelser.

Det er en naturlig del av diskusjonen under 3.4.1, hvori opptatt temaet under 3.4.3, hvordan man skal følge opp de valgte faktorer over tid for å kunne se utviklingen.

3.4 Forslag til videreføring av kvalitetsarbeidet

Det som først og fremst bør startes ved NGU er en bred prosess hvor det drøftes både forholdet til bedriftskultur og den «verden» man er en del av. Kvalitetskartleggingen klargjør at følgende tema bør være sentrale i denne prosessen:

- En grundig diskusjon i lederfora om forventninger til ledere, lederatferd og lederkultur (Kfr. 2.1 generelt, 2.1.4, 2.1.5, 2.3.5, 2.3.6, 3.1.4)
- En bevisstgjøring i hele organisasjonen om de hierarkiske sammenhengene mellom de forskjellige plan-nivåer og prosessene rundt planlegging og oppfølging på alle plannivåer (Kfr. 2.1.1, 2.2 generelt, 2.3.1, 2.3.6)
- En avklaring og bevisstgjøring om virksomhetens kunder og behandlingen av dem (Kfr. 2.1.3, 2.5.2, 3.1.1)
- En avklaring og bevisstgjøring om virksomhetens produkter/tjenester og hvilke kundegrupper de lages for (Kfr. 2.5.2)
- En avklaring og bevisstgjøring om virksomhetens leverandører og behandlingen av dem (Kfr. 2.5.2, 2,5,7)

- En avklaring, dokumentasjon og bevisstgjøring i hele organisasjonen om organisasjonens oppbygging og virkemåte (Struktur, ansvar, hovedoppgaver, myndighet, stedfortreder) (Kfr. 2.1 Diverse, 2.3.4)
- En avklaring, dokumentasjon og bevisstgjøring i hele organisasjonen om virksomhetens prosesser ("produksjons-", støtte- og styrings-prosesser) og tilknyttede standarder og krav (Kfr. 2.5.1, 2.5.3)
- En bevisstgjøring i hele organisasjonen om kundetilfredshet, medarbeidertilfredshet, virkninger på samfunnet og virksomhetsresultater (Kfr. 3.1, 3.2, 3.3, 3.4)

På basis av resultatene fra de ovennevnte generelle punktene identifiseres det ønskede forbedringer i *produkter, organisering, prosesser, systemer og ressurser*. Det lages deretter en prioritering av de ønskede forbedringene, og det legges en plan for både gjennomføring og oppfølging av forbedringsarbeidet (kfr. bl.a. 2.5.2).

Ifølge evalueringen av kartleggingsresultatene anbefales det å følge opp noen konkrete forbedringsområder:

- Personalsamtalenes rolle og prosessene rundt dem. (Kfr. 2.3.2, 3.2.1, 3.2.5)
- Innkjøpsprosessen (Kfr. 2.4.1)
- Tilgjengelighet, internt og eksternt, av eksisterende faglig informasjon (Kfr. 2.4.2).
- Tilgjengelighet og samkjøring av styringssystemene (Kfr. 2.4.2).
- Systematisk produktutvikling (Kfr. 2.5.2)
- Systematisk behovsidentifisering (Kfr. 2.5.4)
- Avviksbehandling og avviksanalyse (Kfr. 2.5.6, 3.1.8)
- Systematiske kundeundersøkelser (Kfr. 3.1.1-7)
- Kundebehandling (Kfr. 3.1.4)
- Arbeidsmiljøundersøkelser og prosessene rundt dem (Kfr. 3.2.1, 3.2.6)
- Indikatorer for medarbeidertilfredshet og prosessene rundt dem (Kfr. 3.2.3-6)
- Virkningene på samfunnet, status og ønsket utvikling (Kfr. 3.3.1-4)
- Nøkkeltall og faktorer for virksomheten, identifisering, informasjon og oppfølging (Kfr. 3.4.1, 3.4.3-4)
- Konkurrentanalyse (Kfr. 3.4.2)

Til støtte for videreføring av TKL-prosessen anbefaler vi at kvalitetskartlegging eller internevaluering blir en årviss foreteelse ved NGU. Erfaringene fra kartleggingen høsten 1997 tilsier at kartleggingsverktøyet bør bli noe bedre tilpasset NGUs situasjon. En rekke spørsmål bør gjøres klarere og skarpere. Det bør vurderes å legge inn flere spørsmål/delspørsmål for å gi plass til alle relevante meninger, eller å gjøre plass for «generelt og/eller diverse» som et eget punkt. Alle begreper som benyttes bør enten være allment kjent og akseptert i organisasjonen eller definert der de brukes.

Det anbefales derfor, med bakgrunn i de svarene man har fått i denne omgangen supplert med konklusjonene fra de ovenfor nevnte tiltakene, å begynne umiddelbart å bearbeide og utvikle spørsmålstillingene med tanke på å skape et best mulig verktøy til oppfølging av forbedringsprosessene ved NGU.

DATAGRUNNLAG:

APPENDIX 1: Holdninger til TKL-engasjement på ledernivå.

1.1: Spørreskjema for registrering av holdninger.

TOTALKVALITET
Ledelsens forpliktende engasjement

Hvordan vurderer du **ditt forpliktende engasjement** i kvalitetsforbedringsarbeidet idag?

Marker din holdning på et åpent og fritt grunnlag med et «X» på halvsirkelen. Den behøver ikke være helt sammenfallende med, men kan godt være en mellomting mellom, to av de anførte punktene.

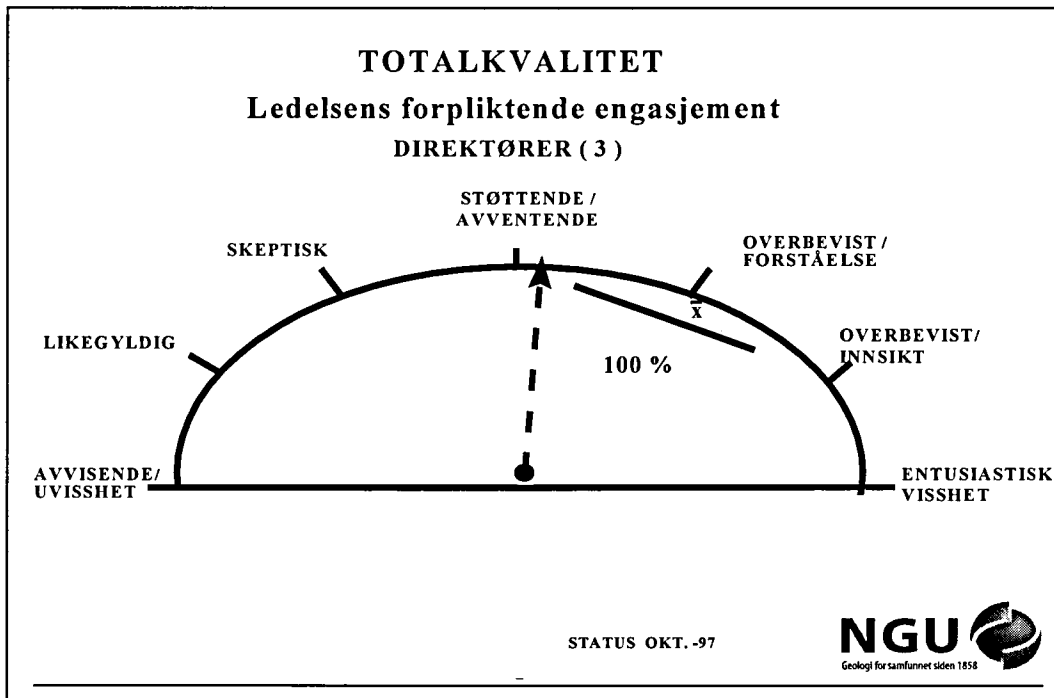
Eventuelle kommentarer til din vurdering: _____

Du behøver ikke oppgi navn, men kryss av for ditt ansvarsområde i NGUs ledelse:

- Direktør
- Fagsjef/hovedprosjektleder

Skjemaet returneres: Kristian Bjerkli

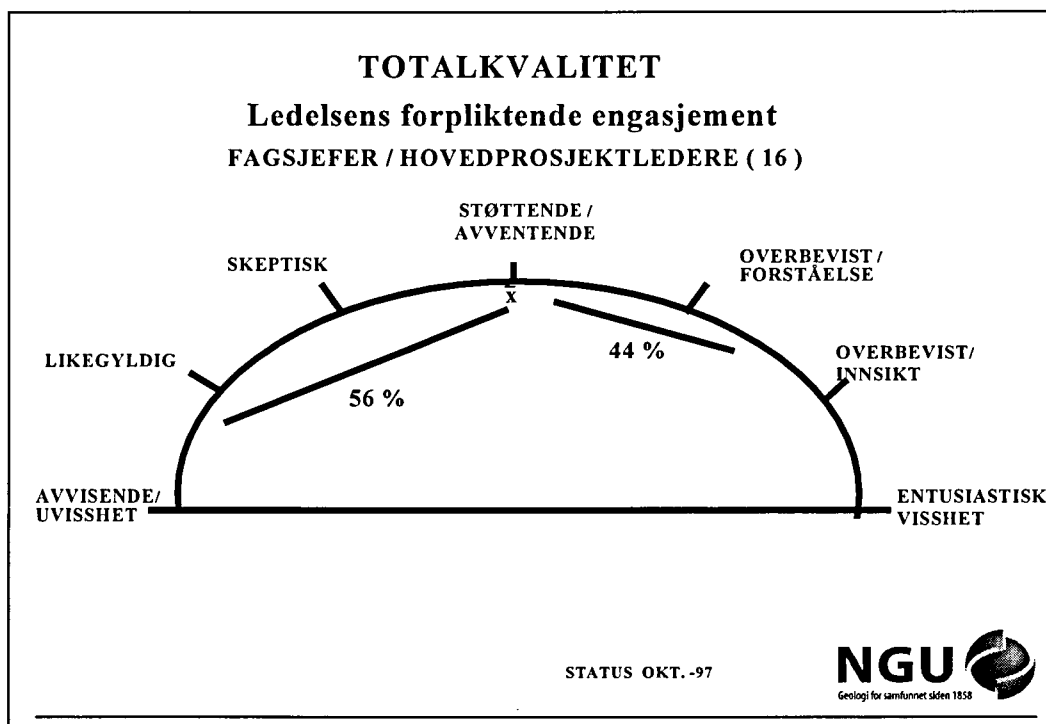
1.2 Holdninger på direktør-nivå.



Anmerkning:

En første registrering blandt deltakerne (3 stk.) hver for seg ga som resultat et gjennomsnitt ved «overbevist/forståelse». Dette ble senere ved felles gjennomgang omforent rettet til i overkant av «støttende/avventende» (stiplet pil). Se forøvrig pkt. 3.2. Det var ikke gitt separate kommentarer på noen av besvarelsene.

1.3 Holdninger på fagsjef/hovedprosjektleder-nivå



Anmerkninger:

Registreringene blandt deltakerne (16 stk) hver for seg ga som resultat et gjennomsnitt ved «støttende/avventende». Se forøvrig pkt. 3.2. Følgende skriftlige kommentarer var notert på skjemaene (anført i vilkårlig rekkefølge):

- «Kvalitetsforbedringsarbeidet er meget nødvendig. Jeg er bare litt skeptisk til forståelsen til dette på direktørnivå og viljen til å ta konsekvensene av arbeidet».
- «Jeg frykter at dette arbeidet ender med mange utredninger, ekstra byråkrati og administrasjon og at det blir enda mindre tid til praktisk kvalitetskontroll».
- «Ser nytten av «Totalkvalitet» i prinsippet, men finner ikke å kunne prioritere dette i forhold til andre grunnleggende arbeidsoppgaver innen hovedprosjektadministrasjonen, som prosjektinitiering og vedlikehold av viktige basistjenester innen hovedprosjektet».
- «Toppledelsens engasjement er, slik jeg har oppfattet, omtrent ikke til å få øye på. Derfor kan jeg vanskelig se at TKL er liv laga på NGU - på dette stadium».
- «Forståelsen for og engasjementet er ulik for de forskjellige faggrupper. GIS-gruppen er veldig opptatt av den, men det krever at også geofaglige grupper omfattes av den for å nå de ønskede kvalitets- og effektivitetsmål».

APPENDIX 2: Sammenfatning av besvarelsene: NGUs VIRKEMIDLER

- K-Gr. 1:** Avd. direktører
- K-Gr. 2:** Fagsjefer, hovedprosjektledere, fylkeskoordinatorer
- K-Gr. 3:** Stab/personal/regnskap/arkiv
- K-Gr. 4:** Sekretærer
- K-Gr. 5:** Faggruppe Berggrunn
- K-Gr. 6:** Faggruppe Løsmasser
- K-Gr. 7:** Faggruppe Mineralske ressurser
- K-Gr. 8:** Faggruppe Geokjemi/hydrogeologi
- K-Gr. 9:** Faggruppe Geofysikk
- K-Gr. 10:** Faggruppe Laboratorier
- K-Gr. 11:** Faggruppe IT-tjeneste
- K-Gr. 12:** Faggruppene Info/markedsføring og GIS
- K-Gr. 13:** Oslokontoret

NB: Kvalitetsnivå merket o = ikke besvart fordi info/kunnskap om underelementet mangler.

2.1 Lederskap

«Dette elementet gjelder alle ledes aktiviteter og adferd.

Her vurderes ledelsens rolle i å skape klare verdier og i å lede og støtte hvordan disse senere realiseres i organisasjonen. Man legger vekt på ledes personlige engasjement og tiltak fremfor om vedkommende bare har godkjent eller undertegnet organisasjonspolitiske dokumenter.

Det undersøkes også hvordan disse verdiene blir kommunisert og forsterket av alle som har lederoppgaver, og på hvilken måte ledere er personlig engasjert og aktive når de har med kunder og leverandører å gjøre.

Med begrepet verdier menes i denne sammenhengen de kulturelle verdier, som f.eks. ærlighet, respekt for hver medarbeider, respekt for kundens behov (intern og eksternt) m.m.»

* * *

Sammendrag av elementet «Lederskap»:

De viktigste «sterke sider»:

K-Gr. 2:

- *Faglig engasjement innen enkeltområder virker inspirerende. Uformell omgangstone letter kommunikasjon.*
- *God vilje til å stille opp ved kundekontakt.*
- *Oppbygging av geologisk informasjonssenter er et eksempel hvor en leder har vist personlig engasjement for å forbedre forholdet til eksterne kunder.*

K-Gr. 3:

- *Respekt for eksterne kunders og leverandørers behov. Det er gjort et betydelig forbedringsarbeid ved oppfølging av prosjekter og kontrakter for å sikre eksterne kunder det som er avtalt.*
- *Anerkjennelse for forskning. Det gis muligheter for kvalifikasjonsopptrykk og ledelsen oppfordrer til publisering av resultater.*
- *Det er alt i 1992 utarbeidd «personalpolitiske retningslinjer»*

K-Gr. 4:

- *De fleste lederne er uformelle, og lette å få i tale.*

K-Gr. 5:

- *Lederne er lett tilgjengelige, og det hersker en uformell tone mellom lederne og de ansatte.*
- *Lederne er personlig engasjert innen sine områder.*
- *Ledelsen evner å se framover.*

K-Gr. 6:

- *Ledere er tilgjengelige for initiativ fra medarbeidere*
- *Det finnes mulighet for kommunikasjon med leder (særlig innen faglig relaterte områder)*

K-Gr. 8:

- *Allmøter arrangeres.*

K-Gr. 9:

- *Noen få ledere er flinke til å skaffe midler, initiere prosjekter og besørge markedsføring.*
- *Noen oppdrag for interne kunder blir raskt satt i gang og effektivt utført.*

K-Gr. 10:

- *De fleste lederne er faglig dyktige.*
- *Mange har god kontakt med andre fagmiljøer.*

K-Gr. 12:

- *Klare målsettinger - Virksomhetsplaner. På papiret mye bra.*
- *Tilgjengelighet*

K-Gr. 13:

- *Uformell og positiv tone i kommunikasjonen. Humor er viktig!*
- *NGU-2000 er en positiv måte å involvere alle medarbeidere på. Man signaliserer at man er åpen for innspill.*

De viktigste «områder for forbedring»:**K-Gr. 2:**

- *Lederne bør være mer lojale overfor NGUs strategi og mål, og ikke minst hverandre.*
- *Realistiske forventninger til kunden og NGUs muligheter ved salg av prosjekter. Bedre koordinering av fremstøt mot kunder.*
- *Innfør definert sett av kriterier som gjelder alle relevante ledere.*

K-Gr. 3:

- *Kommunisere respekt for den enkelte medarbeider ved NGU. Det innebærer å gi tilbakemelding og anerkjennelse for utført arbeid.*
- *Alle ledere tar i bruk det som allerede er nedfelt av verdier*

K-Gr. 4:

- *Lederne må selv foregå med et godt eksempel og følge opp de vedtak som blir gjort i Direktørkollegiet, ellers så virker det hele meningsløst. Lederne bør trekke sammen mot et felles mål.*
- *Det bør gjøres skikkelige forundersøkelser før man tar avgjørelser som berører medarbeidere. Vedtakene må kommuniseres til alle det angår.*
- *Lederne bør ikke omtale medarbeidere negativt til andre ansatte.*

K-Gr. 5:

- Ofte dårlig to-veis kommunikasjon mellom direktører og mellomledere/medarbeidere.
- Mellomlederne blir i mange tilfeller overkjørt av direktørene, som delvis detaljstyrer prosjekter.
- Det er for mange ledere på NGU, noe som fører til maktpulverisering.

K-Gr. 6:

- Arbeide med ledelseskultur
- Større profesjonalitet etterlyses når det gjelder alt fra kundeforhold til medarbeiderbehandling.
- Bortsett fra noen ledere på mellomledernivå, savnes ledere som er gode tilretteleggere, som er villige til å «viske seg selv ut» og være sine medarbeideres «tjener»

K-Gr. 8:

- Annet forbedringsarbeid enn publisering må anerkjennes.
- Lederne må i større grad bruke strategisk plan aktivt i prosjektplanleggingen og dette må synliggjøres for den enkelte i prosjektmedarbeider

K-Gr. 9:

- Enkelte ledere bør komme seg ut av kontoret oftere f.eks ved fellesmøter, besøk på avdelinger o.l. for å «ta pulsen» på NGU, og for personlig å kommunisere mål og verdier til medarbeiderne.
- Ledere på alle plan må bli flinkere til å gi anerkjennelse når medarbeideren fortjener det. Det må vises større respekt for medarbeidere på alle plan. Lederne må følge bedre med i hva som utføres av «usynlig» basisarbeid, slik at rosen ikke bare tilfaller den som leverer sluttproduktet. Det må fra ledelsens side signaliseres at ekstrainsats blir verdsatt. Koordineringen av arbeidet med kundekontakt og leverandørkontakt bør bli bedre. Det virker for tilfeldig i dag. Lederne bør dessuten bli flinkere til å dra medarbeiderne med i denne prosessen, delegerer ansvar og formidle informasjon om dette på grunnplan. Ansvarsforholdet mellom prosjektlederne bør avklares i mye større grad.
- Det bør fra ledernes side legges mer vekt på å skape et bedre samarbeidsklima/samarbeidsånd, ved at de f.eks slutter å omtale andre grupper ved NGU på en negativ måte.

K-Gr. 10:

- Lederne må være mer synlige og være aktive i problem løsning på sine respektive avdelinger/faggrupper. Lederne har et stort forbedrings potensiale innen områdene personal ledelse og administrasjon. De må få bedre beslutningsdyktighet og klart definerte ansvarsområder som medarbeiderne kan forholde seg til. Dette savnes spesielt på faggruppe nivå.
- Anerkjennelse.
- Bedre kontakt med kunder og leverandører.

K-Gr. 11:

- Ledelsen må være forsiktig med signaleffekten av sine uttalelser. Begrunnede/gjennomtenkte forslag må utarbeides før de publiseres.
- Bedre kommunikasjon med medarbeiderne. Bedre tilbakemelding fra ledelsen. Ledere bør være mer ledere og mindre fagrettet.
- Arbeid blir ikke verdsatt av ledelsen.

K-Gr. 12:

- Ledere må bli profesjonelle i måten å lede på.
- Ta medarbeidere på alvor og vise dem tillit.
- Ha tid til å lede. Å lede mennesker er ikke en bi-jobb.
- Mer personlig engasjement

K-Gr. 13:

- *Mellomledere og avd.direktører (noen er helt usynlige) bør vise mer aktiv deltagelse/være mer synlige i utviklingen av NGUs strategi og kultur. Man kan ennå søke mer råd hos medarbeiderne. Kanskje bruke mer tid på "Management by walking around". Mer lojalitet til beslutninger fra avd.direktører.*
- *Påskjønnelse for gode ideer. Diplom for månedens forslag. Anerkjennelse er viktig! Ledere og fagfolk bør være mer synlige i samfunnsdebatten (Romeriksporten, Gardermoen, Himdalen). Lederne burde hatt en noe mer systematisk strategi, både i forhold til våre kunder og dataleverandører.*

2.1.1 Synlighet

«Lederne er personlig involvert og synlige i utviklingen av NGUs strategi og kultur. Disse inneholder mål og organisasjonens verdier. Lederne er personlig involvert i å kommunisere mål og verdier til alle medarbeidere.»

A: Gjelder alle ledere - hele virksomheten - del av daglig arbeid.

B: Gjelder de fleste ledere og områder.

C: Gjelder noen ledere innen noen få områder.

D: Ikke påbegynt.

* * *

| | | | | | | | | | | | | | |
|-----------------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| K - GRUPPER: | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 |
| KVALITETSNIVÅ: | B | C | C | C | C | C | B | C | C | C | C | C | C |

Sterke sider:

K-Gr. 2: *Faglig engasjement innen enkeltområder virker inspirerende. Uformell omgangstone letter kommunikasjon.*

K-Gr. 3: *Ledere på direktørnivå er personlig involvert og synlige i utviklingen av NGUs strategi og kultur*

K-Gr. 5: *Topplederne er synlige i utviklingen av NGUs strategi og kultur.*

K-Gr. 6: *Ledere er tilgjengelige for initiativ fra medarbeidere.*

K-Gr. 7: *De fleste ledere kommer ofte rundt og tar kontakt med den enkelte. Intranett har blitt en viktig informasjons kanal.*

K-Gr. 8: *Allmøter arrangeres.*

K-Gr. 10: *NGUs ledere er faglig sterke*

K-Gr. 12: *Lederne er tilgjengelige (går an å stikke inn om)*

K-Gr. 13: *Uformell og positiv tone i kommunikasjonen. Humor er viktig! NGU-2000 er en positiv måte å involvere alle medarbeidere på. Man signaliserer at man er åpen for innspill.*

Områder for forbedring:

K-Gr. 2: Lederne bør være mer lojale overfor NGUs strategi og mål, og ikke minst hverandre.

K-Gr. 3: På mellomledernivå er det stort behov for forbedring. Øverste ledelse må kommunisere strategi og mål til mellomlederne slik at mellomlederne blir personlig involvert og kan kommunisere det videre

K-Gr. 4: Kommunikasjon skal være tosidig. Lederne benytter i for stor grad enveiskommunikasjon. Lederne har ofte sprikende oppfatninger om hva som er mål og verdier.

K-Gr. 5: Mellomlederne er lite synlige i utviklingen av NGUs strategi.

K-Gr. 6: Ledere bør bli mer synlige som gruppe. Ledere må vise større respekt for enkeltmedarbeidere og ta større initiativ til kontakt med den enkelte (management by walking around). Skaffe seg oversikt over de ressurser som finnes i medarbeiderne.

K-Gr. 7: Enkelte leder kan bli flinkere til å gjøre seg synlig og ta kontakt med medarbeidere.

K-Gr. 8: Lederne må i større grad bruke strategisk plan aktivt i prosjektplanleggingen og dette må synliggjøres for den enkelte i prosjektmedarbeider.

K-Gr. 9: Enkelte lederne bør komme seg ut av kontoret oftere f.eks ved fellesmøter, besøk på avdelinger o.l. for å «ta pulsen» på NGU, og for personlig å kommunisere mål og verdier til medarbeiderne.

K-Gr. 10: Lederne bør være mer synlige, på fagsjef-niva men spesielt høyere opp. Faggruppemøter kan være et av flere redskap. Bedre kommunikasjonen.

K-Gr. 11: Bedre kommunikasjon med medarbeiderne.

K-Gr. 12: Formidling av mål ned til en praktisk nivå. Ledere må få/ha tid til formidling

K-Gr. 13: Mellomledere og avd.direktører (noen er helt usynlige) bør vise mer aktiv deltagelse/være mer synlige i utviklingen av NGUs strategi og kultur. Man kan ennå søke mer råd hos medarbeiderne. Kanskje bruke mer tid på "Management by walking around". Mer lojalitet til beslutninger fra avd.direktører.

Kommentarer/sannsynliggjøring:

K-Gr. 2: Flere eksempler på betydelig avstand mellom teori og praksis i det direktørene sier og gjør.

K-Gr. 3: Det finnes ikke en felles holdning når det gjelder verdier. Det er nedfelt bl.a. i «Personalpolitiske retningslinjer», men få setter seg inn i det og bruker det aktivt.

K-Gr. 5: Mellomlederne blir overkjørt av systemet.

K-Gr. 6: Vi opplever ledere - hovedsakelig på mellomledernivå - som viser personlig engasjement i å kommunisere mål og verdier til alle medarbeidere, men ser et generelt behov for større synlighet blant NGU's ledere.

K-Gr. 9: Mellomlederne er til en viss grad synlige, men ellers foregår informasjonen for det meste i form av papirutsendelser.

K-Gr. 10: Manglende kultur for daglig kommunikasjon mellom en del ledere og medarbeiderne. Mange på faggruppen har aldri snakket med direktører eller hovedprosjektledere. Direktører har vært på 1-2 faggruppemøter de senere år.

K-Gr. 11: Vi har daglig kontakt med fagsjef. Ellers ingen.

K-Gr. 12: Direktørnivå - bra på «papirformidling» - formidling nedover vanskelig. Stor variasjon i ledelsegruppen

K-Gr. 13: Direktørkollegiet ved adm.dir. er synlig (adm.dir. har hatt to informasjonsmøter på Oslokontoret siste år). Kommunikasjonen blir ikke like godt kommunisert nedover fra avd.direktør og mellomledernivå til alle medarbeidere.

2.1.2 Anerkjennelse

«Alle ledere er personlig involvert i anerkjennelse av forbedringsarbeid utført av enkeltpersoner og/eller grupper.»

A: Gjelder hele virksomheten - del av daglig arbeid
B: Gjelder for de fleste områder

C: Gjelder for noen få områder
D: Ikke påbegynt

* * *

| | | | | | | | | | | | | | |
|-----------------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| K - GRUPPER: | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 |
| KVALITETSNIVÅ: | C | C | C | C | C | C | C | C | D | C | D | C | C |

Sterke sider:

K-Gr. 3: Det ligger en anerkjennelse av forbedringsarbeid i forskningsvirksomhet (publisering etc.)

K-Gr. 4: Lederne støtter forbedringsarbeidet som er utført ved NGU-Lab.

K-Gr. 6: Ledelsen roser spesielt god innsats, for eks. Årets prosjekt, årets publikasjon, osv.

K-Gr. 7: Enkelte ledere er flinke til å oppmuntre medarbeidere til å gå videre med ideer.

K-Gr. 9: Ingen sterke sider slik vi ser det.

K-Gr. 10: Mange medarbeidere er involvert i faglige diskusjoner med ledere og får faglig anerkjennelse.

Områder for forbedring:

K-Gr. 2: Identifisere områder for forbedring, og innføre anerkjennelse av slik aktivitet.

K-Gr. 3: Forbedringsarbeid og resultater må på dagsorden hos alle ledere. Spesielt må det skje synliggjø av forbedring. Et område der det er spesielt viktig at forbedringsarbeid blir satt i system er i administrasjonen. Det må etableres en felles holdning for forbedring hos alle.

K-Gr. 4: Større engasjement/tilbakemelding fra lederne. Ros/anerkjennelse er viktig. Konstruktiv kritikk likeledes.

K-Gr. 5: Lederne bør vise større engasjement og oftere gi positiv tilbakemelding.

K-Gr. 6: Større aksept og ros for utøvelse av offentlig pålagte verv som tillitsvern, verneombud, AKAN osv. Tilbakemelding på utført arbeid - ros/ris

K-Gr. 7: Ofte kan det være enklere å gå direkte til adm. Dir med nye forslag en å gå den hele tjenestevei.

K-Gr. 8: Annet forbedringsarbeid enn publisering må anerkjennes. Ledelsen må vise større interesse for medarbeiderne og deres prosjekter.

K-Gr. 9: Ledere på alle plan må bli flinkere til å gi anerkjennelse når medarbeideren fortjener det. Det må vises større respekt for medarbeidere på alle plan. Lederne må følge bedre med i hva som utføres av «usynlig» basisarbeid, slik at rosen ikke bare tilfaller den som leverer sluttproduktet. Det må fra ledelsens side signaliseres at ekstrainsats blir verdsatt.

K-Gr. 10: Lederne er for anonyme i forhold til mange medarbeidere som svært sjelden får noen form for tilbakemelding. Også «ikke ledere» kan forbedre seg på dette området.

K-Gr. 11: Tilbakemelding fra ledelsen.

K-Gr. 12: Ledere må lære å se forbedringer og sette pris på den. E n liten forbedring - et skritt i riktig retning»

K-Gr. 13: Påskjønnelse for gode ideer. Diplom for månedens forslag. Anerkjennelse er viktig!

Kommentarer/sannsynliggjøring:

K-Gr. 2: Lønnsopprykk knyttes kun til faglig kompetanseutvikling, og ikke innsats knyttet til forbedring. Forbedringer skjer på enkeltpersoners initiativ, og ikke ledelsens.

K-Gr. 5: Mellomlederne er indirekte involvert i anerkjennelse.

K-Gr. 8: Anerkjennelse er generelt fraværende i NGUs bedriftskultur.

K-Gr. 9: Ingen tilbakemelding på godt utførte jobber. Vi oppfatter det som om en må være «kompis» med lederen for å få anerkjennelse (personavhengig ros/trynefaktor).

Det ser dessuten ut til at lederne ikke følger med i hva som foregår på grunnplan av basisarbeid fram til sluttproduktet. Flexitid som overskrider 100 timer blir strøket av flexitidsregnskapet (over 4000 timer strøket i 1996). Dette sender svært negative signaler til medarbeidere som er villige til å stå på og gjøre en ekstra innsats.

K-Gr. 10: Generelt for dårlig tilbakemelding fra de fleste ledere. Forbedringsarbeid? Dette er noe som inngår i alles daglige oppgaver.

K-Gr. 11: Enkeltepisoder (2-3tilfeller) av anerkjennelse har forekommet. Generell oppfatning

av at vårt arbeid ikke blir verdsatt.

K-Gr. 12: Det er ikke NGU-kultur å gi anerkjennelse. Medarbeidere vet de har gjort et godt arbeid, men får kritikk for å sløst med tid / penger.

K-Gr. 13: Opp gjennom årene har det fra medarbeidere på Oslo-kontoret kommet flere forslag til forbedringsarbeid uten noen særlig respons. Dette gjelder også vilje til å anerkjenne behov for lokaler og utstyrsbehov ved Oslo-kontoret.

2.1.3 Kunder og leverandører

«Alle relevante ledere tar initiativ til og deltar i møter med kunder og leverandører og er aktivt engasjert i å forbedre forholdet til disse.»

A: Gjelder for hele virksomheten - del av daglig arbeid

B: Gjelder for de fleste kunder og leverandører

C: Gjelder for noen kunder og leverandører

D: Ikke påbegynt

* * *

| | | | | | | | | | | | | | |
|-----------------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| K - GRUPPER: | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 |
| KVALITETSNIVÅ: | B | B | B | B | B | C | C | C | C | C | C | C | B |

Sterke sider:

K-Gr. 2: God vilje til å stille opp ved kundekontakt

K-Gr. 3: NGU har et godt forhold til og gode rutiner for å forbedre forholdet til eksterne kunder og leverandører.

K-Gr. 5: Lederne er flinke til å pleie forholdet til oppdragskunder.

K-Gr. 6: NGU er flinke i visualisering overfor omverdenen.

K-Gr. 9: Noen få ledere er flinke til å skaffe midler, initiere prosjekter og besørge markedsføring.

K-Gr. 10: NGUs ledere har god kontakt med de fleste fagmiljøene, og skaffer oppdrag. Problemløser

Områder for forbedring:

K-Gr. 2: Realistiske forventninger til kunden og NGUs muligheter ved salg av prosjekter. Bedre koordinering av fremstøt mot kunder.

K-Gr. 3: I forhold til interne kunder.

K-Gr. 4: Mange ledere kan være på reise samtidig, uten at det er stedfortreder/ ansvarlig tilstede på NGU. Dette vanskeliggjør den daglige driften, og hverken eksterne eller interne kunder får den service de har krav på.

K-Gr. 5: Lederne har et forbedringspotensiale når det gjelder å pleie forholdet til de som kjøper NGUs produkter.

K-Gr. 6: Profesjonalitet i møte med kunder/leverandører. Utvide kontaktnettet med omverdenen.

K-Gr. 9: Koordineringen av arbeidet med kundekontakt og leverandørkontakt bør bli bedre. Det virker for tilfeldig i dag. Lederne bør dessuten bli flinkere til å dra medarbeiderne med i denne prosessen, delegeres ansvar og formidle informasjon om dette på grunnplan. Ansvarsforholdet mellom prosjektlederne bør avklares i mye større grad.

K-Gr. 10: Relevante ledere kan være mer aktive, spesielt med tanke på at der skal være relevante arbeidsoppgaver til alle medarbeidere.

K-Gr. 11: Bedre oppfølging av kunder og leverandører.

K-Gr. 12: Øke fokuseringen på (ekstern) kundens tilfredshet og mindre på kostnader for gjennomføring. Ikke «overselge» produkter.

K-Gr. 13: Ledere og fagfolk bør være mer synlige i samfunnsdebatten (Romeriksporten, Gardermoen, Himdalen). Lederne burde hatt en noe mer systematisk strategi, både i forhold til våre kunder og dataleverandører.

Kommentarer/sannsynliggjøring:

K-Gr. 2: Det fines uheldige eksempler på oversalg av NGUs reelle muligheter og ressurser.

K-Gr. 6: Vi er opptatt (i for stor grad) med indre anliggender (navlebeskuelse). Det skjer mye utenfor NGU som burde få konsekvenser for NGU's drift, men vi har for små kontaktnett og er for lite engasjert utover til å oppfatte signaler. Overfor enkelte kunder for eks. Forskningsråd må initiativ komme fra forskere, mens ledere må tilrettelegge for gode relasjoner mellom NGU og Forskningsråd.

K-Gr. 7: I praksis er det ofte prosjektleder som må ta initiativt til møte med kunder og leverandører, men slik må det være.

K-Gr. 8: Gjelder f.eks. leder for hovedprosjekt grunnvann fordi kundeforhold og produktspekter er klart definert. Vi kan vanskelig uttale oss om annen virksomhet ved NGU.

K-Gr. 9: Vi vet for lite om hva ledere foretar seg i denne forbindelse. Bli ikke tatt med på råd. Det finnes eksempler på at ledere har kjørt «sololøp» mot leverandører uten å ta bedre kompetente medarbeidere med på råd.

K-Gr. 10: NGU innehar kompetanse til å håndtere de fleste faglige problemer innen vårt felt. Arbeid i forbindelse med prosjekter som dreier seg om byggeråstoffer gjennomføres på en svært god måte.

2.1.4 Ledelse

«Aktiviteter som påvirker kundetilfredshet så som riktigheten av tilbakemeldinger, forutsigbarhet, garantikrav m.m., er nøkkelindikatorer for evaluering av ledere.»

A: Definert sett av kriterier - gjelder alle ledere.

C: Ledere blir evaluert basert på kundeforhold.

B: Definert sett av kriterier - gjelder noen ledere.

D: Kundeforhold har liten betydning i evaluering av ledere.

* * *

| | | | | | | | | | | | | | |
|-----------------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| K - GRUPPER: | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 |
| KVALITETSNIVÅ: | D | D | B | D | D | D | o | D | D | D | D | D | D |

Sterke sider:

K-Gr. 3: Forholdet til eksterne kunder.

Områder for forbedring:

K-Gr. 2: Innfør definert sett av kriterier som gjelder alle relevante ledere.

K-Gr. 3: Bruk av ressurser, dvs. at kriteriene ikke er gode nok.

K-Gr. 6: Ledere er viktig del av NGU's ansikt utad og den delen av jobben må vektlegges høyt ved ansettelse og også i lederopplæring.

K-Gr. 11: Ansettelse av profesjonelle ledere/prosjektledere.

Kommentarer/sannsynliggjøring:

K-Gr. 2: Slik evaluering brukes såvidt vi vet ikke ved NGU.

K-Gr. 4: Fagfolk blir satt til ledere uavhengig av personlig forutsetning/opplæring mht. kundebehandling (salg/personalpolitikk)

K-Gr. 5: Forholdet til departementet har betydning for evaluering av administrerende direktør.

K-Gr. 6: NGU-ledere blir i hovedsak evaluert etter sin funksjon innad i virksomheten.

K-Gr. 7: Ingen forutsetning for å svare.

K-Gr. 8: Bli lederne ved NGU evaluert ?

K-Gr. 9: Vi kjenner ikke til at det foretas evaluering av ledere ut i fra slike indikatorer. For oss virker det som om tidsforbruk og overholdelse av budsjett er viktigere enn produktens kvalitet.

K-Gr. 10: *Gruppen vet for lite. Hvem evaluerer ledere og hvordan gjøres dette?*

K-Gr. 11: *Tilfredse eller misfornøyde kunder har ingen betydning for en leders stilling ved NGU.*

K-Gr. 12: *Ledelsen blir ikke evaluert ifølge vår erfaring.*

K-Gr. 13: *Faglig tyngde har alltid blitt vektlagt som kriterium ved utpeking av ledere på NGU!*

2.1.5 Ledernes eksempel

«Verdier, som f.eks. viktigheten av interne kunder, forsterkes gjennom ledelsens eksempel. Disse verdiene er godt kjent og aktivt brukt i organisasjonen.»

A: Integret i virksomhetens kultur og i daglig bruk.

B: Flere eksempler på aktiv bruk.

C: Noen eksempler på aktiv bruk.

D: Ikke påbegynt.

* * *

| | | | | | | | | | | | | | |
|-----------------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| K - GRUPPER: | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 |
| KVALITETSNIVÅ: | C | C | C | D | C | C | o | D | C | C | D | D | o |

Sterke sider:

K-Gr. 2: *Oppbygging av geologisk informasjonssenter er et eksempel hvor en leder har vist personlig engasjement for å forbedre forholdet til eksterne kunder.*

K-Gr. 3: *Det finnes nedfelte verdier i «Personalpolitiske retningslinjer»*

K-Gr. 5: *Enkelte mellomledere går foran med gode eksempler.*

K-Gr. 9: *Noen oppdrag for interne kunder blir raskt satt i gang og effektivt utført.*

Områder for forbedring:

K-Gr. 2: *Bedre bevisstgjøring og konkretisering fra våre ledere når det gjelder kunder.*

K-Gr. 3: *Ta i bruk det som er nedfelt, kommunisere det til medarbeiderne og følge det.*

K-Gr. 5: *Toppledelsen bør legge større vekt på kulturelle verdier.*

K-Gr. 6: *Arbeide med ledelseskultur.*

K-Gr. 9: *Det bør fra ledernes side legges mer vekt på å skape et bedre samarbeidsklima/samarbeidsånd.*

K-Gr. 11: *Ledelsen må være forsiktig med signaleffekten av sine uttalelser. Begrunnede/gjennomtenkte forslag må utarbeides før de publiseres.*

K-Gr. 12: *Ledelsen må lære å sette pris på faglig nivå / kompetanse hos de ansatte. Bruk kompetansen effektivt. Respekt for andres holdninger og stole mer på medarbeidernes vurderingsevne.*

Kommentarer/sannsynliggjøring:

K-Gr. 2: *Det er i liten grad fokusering på kundeverdi-begrepet.*

K-Gr. 5: *Det er ingen bevisst tanke om verdier i organisasjonen.*

K-Gr. 6: *Det finnes ledere ved NGU som fremstår som eksempler til etterfølgelse, men også eksempler på det motsatte eksisterer. Ledere helt opp til direktørplanet har i samtaler med medarbeidere på lavere nivå i hierarkiet snakket nedsettende om andre på tilsvarende nivå.*

K-Gr. 7: *Ingen forutsetning for å svare.*

K-Gr. 8: Det er mulig det finnes verdinormer som ledelsen bruker, men disse er ikke kjent i organisasjonen. Rapporter til interne kunder blir oftest nedprioritert til fordel for rapporter til eksterne kunder.

K-Gr. 9: Enkelte ledere formidler en manglende respekt for interne kunder ved til stadighet å lete etter feil hos andre grupper ved NGU, og snakker negativt om disse. Dette skaper et negativt klima og gir liten inspirasjon til samarbeid. I denne forbindelse synes vi det også er på sin plass å påpeke den øverste ledelses uvilje mot å benytte interne tjenester, jfr. Outsourcing. Måten dette så langt er behandlet på har skapt et utrivelig arbeidsklima i store deler av organisasjonen.

K-Gr. 10: Gjensidig avhengighets forhold.

K-Gr. 11: Ref: 'Vedlegg 2 NGU-2000. Strategisk motivert outsourcing ved NGU', hvor det hevdes at IT ikke har kompetanse til utvikling/drift og vedlikehold av nasjonale geologiske databaser. Manglende respekt for det som gjøres ved IT-gruppa. Nedvurdering/neglisjering av kompetanse ved IT-gruppa.

K-Gr. 12: Ledelsen (Dir.Kol) opptrer ikke samlet (baksnakking/soloutspill). Ledelsen overser faglig kompetanse internt. «Vi går på byen og får gjort arbeidet der».

K-Gr. 13: Ikke forstått problemstillingen.

2.2 Policy, strategi og planer

«Dette elementet gjelder hvordan virksomheten utvikler sin strategi og omsetter denne i operative planer.

Her vurderes det om strategi baseres på relevante fakta og data, og om den overordnede planen har tilsvarende realistiske og oppnåelige planer på operativt nivå.

Her overveies det også om virksomheten bruker eksterne sammenligninger (fra konkurrenter eller andre) for å sette sine mål, fremfor bare å ekstrapolere fjordårets resultat.»

* * *

Sammendrag av element «Policy, strategi og planer»:

De viktigste «sterke sider»:

K-Gr. 2:

- NGU gode på virksomhetsplanlegging.
- Regelmessig evaluering gjennomføres.
- Dokumentert gjennom virksomhetsplan og i PBS.

K-Gr. 3:

- God på å lage Strategisk plan.
- God på å lage virksomhetsplan basert på relevante fakta.
- Gode kontrollsystemer på end del områder, eks. PBS

K-Gr. 4:

- Har KLART definerte mål i strategiplan/virksomhetsplan/budsjett.
- Overordnede mål evalueres og justeres

K-Gr. 5:

- NGU har en klart definert målstruktur.

K-Gr. 6:

- Strategi/policy arbeid er høyt prioritert
- Strukturert strategiarbeid
- Mange medarbeidere har prosjektinuitieringsansvar (prosesseierskap)

K-Gr. 8:

- *Strategisk plan er utarbeidet.*
- *Relevant informasjon dokumenteres i prosjektforslagene.*
- *NGUs gjennomføring av planer og mål evalueres gjennom budsjettrutinene.*

K-Gr. 9:

- *Hovedmålene blir stadig trukket fram og fulgt.*

K-Gr. 10:

- *Markedsføring overfor departement og politiske myndigheter er god.*
- *P-samtaler.*
- *Prosjekthåndbok / Prosjektplaner.*

K-Gr. 11:

- *Mål definert.*
- *Strategisk plan utarbeidet.*

K-Gr. 12:

- *Klare strategiske mål som er tilgjengelige for alle.*
- *Prosjektstyring gir trygghet på at arbeidsoppgaver er «i systemet»*

K-Gr. 13:

- *PBS.*
- *Intranett er innført.*

De viktigste «områder for forbedring»:

K-Gr. 2:

- *Bedre samsvar mellom strategiske og operative mål.*
- *Prioritering mellom nye og eksisterende prosjekt fungerer ikke tilfredsstillende.*
- *Vilje til å nedprioritere aktiviteter når nye innføres.*

K-Gr. 3:

- *Bedre oppfølging av planene på mellomledernivå.*
- *Bedre kommunikasjon fra øverste ledelse til mellomledelse for å skape forståelse for og felles oppfatning av virksomhetens strategi.*

K-Gr. 4:

- *Få medarbeiderne til å forstå målene og hva de innebærer for hver enkelt på det nivå i organisasjonen de befinner seg.*
- *Kommunikasjon i stedet for informasjon.*
- *Arbeidsinstruksjoner bør utarbeides på alle nivå*

K-Gr. 5:

- *NGUs strategi er ikke alltid basert på relevante fakta.*
- *NGU bør få klarere operasjonelle planer for hver enkelt gruppe.*
- *En bør få innflytelse ved å bli spurt på forhånd i stedet for å måtte protestere i ettertid på ledelsens forslag.*

K-Gr. 6:

- *I større grad involvere alle prosjektmedarbeidere i prosjektets mål, strategi og resultater*
- *I større grad etterleve de satte mål og strategier*
- *Påse at planer er gjennomførbare med tilgjengelige ressurser*

K-Gr. 8:

- *Mer faglig diskusjon ved utarbeidelse av prosjekter og bedre informasjon fra prosjektledere under gjennomføring av prosjekter (prosjektmøter).*
- *Det må settes av timereserver til oppdrag som kommer i tillegg til planlagt aktivitet i løpet av budsjettåret.*
- *Mindre detaljerte prosjektbeskrivelser i strategisk plan for å unngå årlige revisjoner, men planen bør likevel være konkret m.h.t. arbeidsområder.*

K-Gr. 9:

- *Ledelsen må i mye større grad ta medarbeiderne med på råd i planer og strategier som berører deres jobbsituasjon. Endringer i planer må behandles på en saklig og informativ måte. Medarbeiderne bør sitte igjen med et inntrykk av at saken er grundig debattert og behandlet, og ikke et tilfeldig resultat av enkeltlederes utspill. Vi savner informasjon og konsekvensanalyser.*
- *Kompetente medarbeidere må i mye større grad trekkes inn i planleggingsarbeidet. Vi savner også en bedre vurdering av nye prosjekters innvirkning på igangsatte prosjekter med hensyn til tidsforbruk, personellressurser og økonomi. Savner bedre dokumentasjon av evalueringen av aktualiteten til overordnede planer og mål. Essensen av evalueringen bør trekkes ut og legges ut på f.eks Intranett.*
- *Konkrete planer må presenteres mye tidligere og være mer strukturert, slik at medarbeiderne får tid til forberedelse og planlegging/strukturering av arbeidsoppgaver. Unngå for mye forstyrrende innsnitt av nye mål/delmål. Enkelte grupperinger som er truet med outsourcing må få en mye klarere avklaring av sin arbeidssituasjon.*

K-Gr. 10:

- *For hyppige omorganiseringer. Avgjørelser taes for hurtig med for få høringsrunder. Ønsker mer langsiktige planer.*
- *P-samtaler settes i system og gjennomføres regelmessig.*
- *Markedsføring generelt.*

K-Gr. 11:

- *Langsiktige strategiplaner for IT mangler.*
- *Internfakturering kan gi misvisende opplysninger om inntjening på utstyr.*
- *Medarbeiderne bør rådspørres i planleggingen.*

K-Gr. 12:

- *Planlegging på tvers av faggruppene. (mangler tverrfaglig komm. og planlegging).*
- *Operative planer bør styrkes, og bli mere realistiske*

K-Gr. 13:

- *Direkte innlegging av timer i timeregistreringssystemet. PBS bør knyttes sterkere/tettere opp til timeregnskap og regnskap.*
- *Strebe mot fortsatt fleksibilitet gjennom dynamisk planlegging (ikke statiske årsbudsjetter). Arbeide for økt klargjøring angående policy, strategi, planer og mål hos medarbeiderne.*
- *Prosjektmøter innen de forskjellige prosjekter.*

2.2.1 Policy, mål og verdier

«Policy, strategier, planer og mål styrer virksomheten både kortsiktig (1-2 år) og langsiktig (3-5 år).»

A: Dokumentert og gjennomført i hele virksomheten. C: Dokumentert, men ikke gjennomført.
B: Dokumentert og gjennomført i deler av virksomheten. D: Ikke påbegynt.

* * *

| | | | | | | | | | | | | | |
|-----------------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| K - GRUPPER: | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 |
| KVALITETSNIVÅ: | B | B | A | B | B | B | A | B | B | C | B | B | A |

Sterke sider:

K-Gr. 2: NGU gode på virksomhetsplanlegging

K-Gr. 3: Policy, strategier, planer og mål er uttalt både i kortsiktig og langsiktig planlegging

K-Gr. 4: Målene er klart satt opp i virksomhetsplaner, strategiplaner, budsjett og prosjektplaner samt i kontormeldinger.

K-Gr. 5: NGU har en klar målstruktur.

K-Gr. 6: Strategi/policyarbeid høyt prioritert.

K-Gr. 7: Det er meget god teoretisk planlegging av budsjett og tidsforbruk.

K-Gr. 8: Strategisk plan er utarbeidet

K-Gr. 9: Hovedmålene blir stadig trukket fram og fulgt.

K-Gr. 10: Profilerings/markedsføring overfor staten er god.

K-Gr. 11: Mål definert. Strategisk plan utarbeidet.

Områder for forbedring:

K-Gr. 2: Bedre samsvar mellom strategiske og operative mål.

K-Gr. 3: Detaljering av planene i faggruppene og administrasjonen som fastlegger prosessene for å nå målene.

K-Gr. 6: Utarbeiding av strategier. Implementering av strategier. Etterleve de satte mål, planer og strategier.

K-Gr. 7: Planene er god med oppfølging er mangelful. Evaluering mangler.

K-Gr. 8: Mindre detaljerte prosjektbeskrivelser i strategisk plan for å unngå årlige revisjoner, men planen bør likevel være konkret m.h.t. arbeidsområder.

K-Gr. 9: Ledelsen må i mye større grad ta medarbeiderne med på råd i planer og strategier som berører deres jobbsituasjon. Endringer i planer må behandles på en saklig og informativ måte. Medarbeiderne bør sitte igjen med et inntrykk av at saken er grundig debattert og behandlet, og ikke et tilfeldig resultat av enkeltleders utspill. Vi savner informasjon og konsekvensanalyser.

K-Gr. 10: Det er viktig at planer og strategier presenteres på en slik måte at de oppfattes som troverdige hos medarbeiderne og at medarbeiderne dermed kan identifisere seg med dem og arbeide aktivt mot felles mål. Planer, strategier, mål osv. må ikke endres så ofte at det svekker troverdigheten.

K-Gr. 11: *Langsiktige strategiplaner for IT mangler. Internfakturering kan gi misvisende opplysninger om inntjening på utstyr.*

K-Gr. 12: *Operative planer og mål må være realistiske.*

K-Gr. 13: *Strebe mot fortsatt fleksibilitet gjennom dynamisk planlegging (ikke statiske årsbudsjetter). Arbeide for økt klargjøring angående policy, strategi, planer og mål hos medarbeiderne.*

Kommentarer/sannsynliggjøring:

K-Gr. 2: *Økonomiske rammer og mulighet for inntjening styrer aktiviteten mer enn det burde gjøre i forhold til langsiktige, strategiske mål.*

K-Gr. 5: *Mål er ikke konkretisert for alle grupper på NGU.*

K-Gr. 6: *Fortsatt finnes en masse unødige ad hoc løsninger på tvers av planer og strategier som fortrenger vedtatte planer. I enkelte tilfeller vil ad hoc løsninger være nødvendig*

K-Gr. 9: *Noen vinglende beslutninger trekker ned; Salg av Nemec, Boravdelingens og Tegning og Repros skjebne, samt Seisma/marinteknisk Vi sitter også igjen med et inntrykk av at enkelte i for stor grad får gjennomslag for personlige interesser ved utarbeidelse av planer, strategier og mål.*

K-Gr. 10: *Mål og planer er beskrevet i Virksomhetsplan 1997, Handlingsplan 1998 og NGU mot 2000. Det er nødvendig med motivasjon for at målene kan nås.*

2.2.2 Informasjon og data

«Planleggingsaktiviteter baseres på relevant informasjon (data fra medarbeidere, kunder, de viktigste interne prosessene, leverandører, konkurrenter etc.)»

A: Dokumentert og gjennomført-del av daglig arbeid. **C:** Dokumentert/gjennomført for noen aktiviteter

B: Dokumentert og gjennomført for noen aktiviteter. uten å bruke all informasjon og datakilder.

D: Ikke påbegynt

* * *

| | | | | | | | | | | | | | |
|-----------------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| K - GRUPPER: | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 |
| KVALITETSNIVÅ: | C | B | B | C | C | B | C | B | C | C | D | C | A |

Sterke sider:

K-Gr. 2: *NGU har gode rutiner for planlegging og budsjettering.*

K-Gr. 3: *Gode data fra hovedprosjektledelsen og økonomifunksjonen*

K-Gr. 5: *Enkelte grupper har god evne til å tilpasse seg markedet.*

K-Gr. 6: *Organisasjonsform - lite overlatt til tilfeldigheter.*

K-Gr. 7: *Data fra PBS er brukt.*

K-Gr. 8: *Relevant informasjon dokumenteres i prosjektforslagene*

K-Gr. 10: *Prosjekter som omfatter byggeråstoffer og mekaniske analyser planlegges på denne måten.*

K-Gr. 12: *Vi vet at en gruppe innen faggruppa har ukentlige planlegg.møter.*

K-Gr. 13: *PBS.*

Områder for forbedring:

K-Gr. 2: *Prioritering mellom nye og eksisterende prosjekt fungerer ikke tilfredsstillende.*

K-Gr. 3: *Mer systematisk informasjon fra faggrupeledelsen om kompetanse for å nå målene som er satt er til stede. Kommunikasjon mellom faggrupper og hovedprosjekt må bli mye bedre.*

K-Gr. 5: *NGUs strategi er ikke alltid basert på relevante fakta og data.*

K-Gr. 6: *Samordning av aktiviteter.*

K-Gr. 7: *Noen medarbeidere disponers til andres prosjekter på en ganske tilfeldig måte.*

K-Gr. 8: *Bedre tid til faglig diskusjon ved utarbeidelse av prosjektforslag*

K-Gr. 9: *Kompetente medarbeidere må i mye større grad trekkes inn i planleggingsarbeidet. Vi savner også en bedre vurdering av nye prosjekters innvirkning på igangsatte prosjekter med hensyn til tidsforbruk, personellressurser og økonomi.*

K-Gr. 10: *De fleste arbeidsområder, også strategi arbeid hvor informasjon f.eks. fra medarbeidere bør taes med tidlig.*

K-Gr. 11: *Medarbeiderne bør rådspørres i planleggingen.*

K-Gr. 12: *Faggrupper bør ha tverrfaglige møter. Når prosjekt planlegges bør alle som skal arbeide med dette delta i møtene.*

Kommentarer/sannsynliggjøring:

K-Gr. 2: *NGU ikke flink til å nedprioritere andre prosjekt når nye skal innføres.*

K-Gr. 3: *Det er for dårlige rutiner på systematisk tilbakemelding fra alle medarbeidere.*

K-Gr. 6: *Tendens til at løsninger/forordninger tres nedover systemet uten å ta personer med definert ansvar med på råd.*

K-Gr. 9: *Medarbeidere, som i enkelte tilfeller sitter med detaljkunnskap om f.eks produkter, blir i en del tilfeller ikke tatt med på råd før innkjøp foretas. Medarbeidere som er tenkt benyttet i nye prosjekter, blir i noen tilfeller, ikke informert og rådspurt om de forestående arbeidsoppgaver (jfr. kompetansenivå o.l.). Stryking av all flexitid over 100 timer skjuler at det ikke er beregnet nok timer på enkelte prosjekter. Å benytte dette i statistikker over medgått tid, gir et feil bilde av prosjektets størrelse, og fører til at det neste gang kanskje også forventes at prosjekt av tilsvarende størrelse blir gjennomført på samme tid.*

K-Gr. 10: *Det gjennomføres godt planlagte prosjekter.*

K-Gr. 11: *Lederne selger produkter før de er ferdige/påbegynt internt.*

K-Gr. 12: *Gruppene som skal slutføre prosjektene (kopiering / tegn. / dig / GIS) får sjelden tid nok til arbeidet. (Skulle helst ha vært ferdig «igår»).*

2.2.3 Evaluering

«Overordnede planer og mål blir metodisk og regelmessig evaluert for aktualitet.»

A: Dokumentert og praktiseres regelmessig.

C: Dokumentert, men ikke gjennomført.

B: Dokumentert og delvis gjennomført.

D: Ikke påbegynt.

* * *

| | | | | | | | | | | | | | |
|-----------------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| K - GRUPPER: | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 |
| KVALITETSNIVÅ: | C | B | B | A | B | B | A | A | o | B | B | o | D |

Sterke sider:

K-Gr. 2: *Regelmessig evaluering gjennomføres.*

K-Gr. 3: *Det foretas ekstern evaluering av NGU. Intern evaluering er startet opp (NGU-2000)*

K-Gr. 6: *Strukturert strategiarbeid.*

K-Gr. 7: *NGU har en gang hatt en ekstern evaluering.*

K-Gr. 8: *Budsjettrutinene evaluerer NGUs gjennomføring av planer og mål*

K-Gr. 10: *Det gjennomføres godt planlagte prosjekter.*

K-Gr. 11: *Veldefinerte strategiplaner.*

Områder for forbedring:

K-Gr. 2: *Vilje til å nedprioritere aktiviteter når nye innføres*

K-Gr. 3: *Alle grupper og aktiviteter må evalueres.*

K-Gr. 6: *Oppfølging av resultater.*

K-Gr. 8: *Resultatene av evalueringer bør bli bedre kjent i organisasjonen*

K-Gr. 9: *Savner bedre dokumentasjon. Essensen av evalueringen bør trekkes ut og legges ut på f.eks Intranett.*

K-Gr. 10: *Vet for lite om denne prosessen for resten av NGU.*

Kommentarer/sannsynliggjøring:

K-Gr. 2: *NGUs rolle i samfunnet har i økende grad kommet inn de siste årene*

K-Gr. 4: *Målene er klart satt opp i virksomhetsplaner, strategiplaner, budsjett og prosjektplaner samt i kontormeldinger.*

K-Gr. 6: *Revisjon av strategisk plan.*

K-Gr. 7: *NGU evaluerer hele tiden seg selv.*

K-Gr. 9: *Vi vet at det finnes planer og mål (Strategisk plan), men om disse regelmessig evalueres for aktualitet vites ikke.*

K-Gr. 10: *Evalueringen er ikke metodisk og regelmessig. I samlokaliseringsutvalget evalueres endel slike planer.*

K-Gr. 12: *Vi vet at det finnes planer og mål, men vi vet ikke om aktualiteten blir evaluert. Ikke valgt gradering (bokstav)*

K-Gr. 13: *Vi ved Oslo-kontoret ser ikke noe til at overordnede planer og mål blir metodisk og regelmessig evaluert for aktualitet.*

2.2.4 Planer

«Operasjonelle planer er i samsvar med og støtter opp om overordnede planer og mål.»

A: Gjelder for alle planer og alle områder.

B: Gjelder for mange områder.

C: Gjelder for noen områder.

D: Det er liten sammenheng mellom overordnede planer og operasjonelle planer.

* * *

| | | | | | | | | | | | | | |
|-----------------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| K - GRUPPER: | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 |
| KVALITETSNIVÅ: | B | B | B | C | C | B | B | C | B | D | B | C | A |

Sterke sider:

K-Gr. 2: Gode rutiner for virksomhetsplanlegging og budsjettering

K-Gr. 3: Gode overordnede planer

K-Gr. 4: Klare mål og planer på hovedprosjektnivå/prosjektnivå

K-Gr. 6: NGU's organisering (det finnes et overordnet prosjektstyringssystem).

K-Gr. 7: Samme svar som 2.2.3.

K-Gr. 12: Prosjektbudsjettssystemet gjør at vi hele tiden at planene / arbeidet er godkjent av ledelsen.

Områder for forbedring:

K-Gr. 2: Bedre samsvar mellom operasjonelle planer og gjennomførbare mål.

K-Gr. 3: Kommunisere planene nedover til medarbeiderne.

K-Gr. 6: Påse at planene er gjennomførbare med tilgjengelige ressurser.

K-Gr. 8: NGU bør holde seg til overordnede mål ved igangsetting av nye aktiviteter

K-Gr. 10: For hyppige omorganiseringer, avgjørelsene taes for hurtig og med for liten bruk av høringsrunder. Planer bør være mer langsiktige.

K-Gr. 12: Op. planene må være realistiske for alle gruppene.

Kommentarer/sannsynliggjøring:

K-Gr. 2: Mange prosjektforslag som følger opp strategiske mål, blir "nedjustert" pga. manglende inntjening.

K-Gr. 5: Det blir gitt mange motstridende signaler om overordnede planer, som ikke blir satt ut i livet.

K-Gr. 6: Organisering av hovedprosjekter under hovedmål sørger for at handling (virksomhetsplan) i hovedsak følger mål (A). Andre planer støtter mindre opp om overordna planer og mål, f.eks opplæringsplaner osv. og totalt synes vi B er dekkende for spørsmålet.

K-Gr. 8: Gruppen setter spørsmålstegn ved om det er fornuftig å vurdere nedlegging av løsmasseboring samtidig som grunnvann er prioritert i strategisk plan. Prosjektområder som ikke er nevnt i strategisk plan omfavnes av ledelsen dersom de gir penger i kassa. Eksempel på dette er forurensningsundersøkelser for Forsvaret høsten -97.

K-Gr. 9: Eksempler på prosjekter/arbeidsoppgaver som blir utført utfra rene pengeinteresser tilsidesatt strategiske planer.

K-Gr. 10: Vet ikke om operasjonelle planer.

K-Gr. 11: Databaseutvikling/nettverk/maskinpark styres mot overordnet mål.

K-Gr. 12: Eks: På desktopsida finnes det **ikke** op.planer.

K-Gr. 13: Gjelder de hovedprosjektene vi kjenner til. Så langt Oslo-kontoret har kunnskap om situasjonen.

2.2.5 Mål for medarbeidere

«Medarbeiderne har mål som er knyttet til deres arbeidsoppgaver. De kjenner også til planene som viser hvordan målene oppnås innen deres arbeidsområder.»

- A:** Gjelder for alle medarbeidere og alle områder. **C:** Gjelder for noen medarbeidere og noen områder.
B: Gjelder for de fleste medarbeidere og de viktigste områdene. **D:** Ikke påbegynt.

* * *

| | | | | | | | | | | | | | |
|-----------------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| K - GRUPPER: | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 |
| KVALITETSNIVÅ: | C | B | C | C | B | B | B | C | B | C | C | C | B |

Sterke sider:

K-Gr. 2: Konkrete prosjektmål, og tilgjengelig for alle.

K-Gr. 3: De som har klare mål, har en meget bra gjennomføring, eks. gjennomføring av feltarbeid.

K-Gr. 5: Medarbeiderne har gode muligheter til å påvirke egne arbeidsoppgaver.

K-Gr. 6: Definert strategi og målstruktur. Mange medarbeidere har prosjektinitieringsansvar (prosesseierskap).

K-Gr. 10: Faglig dokumentasjon, fagbrev, P-samtaler. (gjelder NGU-Lab)

Områder for forbedring:

K-Gr. 2: Prosedyrer for kritiske arbeidsoperasjoner bør dokumenteres.

K-Gr. 3: Mål må kommuniseres bedre til medarbeiderne, f.eks. i medarbeidersamtaler. Medarbeiderne må tas med på planlegging av egen aktivitet for å nå målene.

K-Gr. 4: Arbeidsinstruksjoner bør utarbeides for alle ansatte

K-Gr. 5: Noen ansatte havner utenfor systemet og får dårlig oppfølging av sine fagsjefer.

K-Gr. 6: I større grad involvere alle prosjektmedarbeidere i prosjektets mål, strategi og resultater.

K-Gr. 8: Det må settes av timereserver til oppdrag som kommer i tillegg til planlagt aktivitet i løpet av budsjettåret.

K-Gr. 9: Målene for våre arbeidsoppgaver bør være de overordnede mål som står i Strategisk plan for NGU. Enkelte grupperinger som er truet med outsourcing må få en mye klarere avklaring av sin arbeidssituasjon.

K-Gr. 10: P-samtaler bør brukes i hele NGU som et positivt redskap for å klargjøre mål for hver enkelt. Forutsetter konfidensialitet, tillit og forberedelse fra begge parter.

K-Gr. 11: Mangler mål for medarbeiderne

K-Gr. 12: Fagsjefene bør sette opp planer.

K-Gr. 13: Prosjekt møter innen de forskjellige prosjekter.

Kommentarer/sannsynliggjøring:

K-Gr. 2: Datainnsamling eksempelvis bør kvalitetssikres og standardiseres. Planer brukes stort sett muntlig/ uformelt.

K-Gr. 3: Gruppen har fra sitt ståsted ikke full oversikt over hvordan mål for medarbeiderne er gjennomført ved. Derfor er vi i tvil om vi skal sette B eller C. Ut fra vår erfaring i den gruppa vi representerer, gjelder C, da ikke alle medarbeidere i Administrasjonen har planer for hvordan målene skal nås og heller ikke har fått målene klart kommunisert fra øverste leder.

K-Gr. 4: Overordnede mål er fjernt for mange av de ansatte i det daglige arbeidet. Ikke alle har definerte mål for sine arbeidsoppgaver.

K-Gr. 6: Eksempler på prosjekter som har involvert alle medarbeidere og skapt entusiasme for jobben er GIN prosjektet hvor alle involverte ble holdt løpende informert og deltok på samlinger. Evalueringen B heller sterkt mot C.

K-Gr. 7: Dette er en naturlig og selvfølgelig del av alt prosjektarbeide. Strategiplaner og mål er tilgjengelige for alle medarbeidere.

K-Gr. 8: Nye arbeidsoppgaver kommer til uten forvarsel slik at timebudsjettet fravikes i løpet av året

K-Gr. 9: I p-samtaler får de fleste, i grove trekk, vite hvilke felt de skal jobbe innenfor. Enkelte grupperinger har imidlertid ikke langsiktige mål for sine arbeidsoppgaver, jfr. ledelsens planer om outsourcing. Dette betyr at de ikke kan være sikre på hva de skal jobbe med på lang sikt. Resultatet er en stemning av oppgitthet/liten arbeidslyst.

K-Gr. 10: Loggbøker, kontrakter (NGU-Lab). Vet ikke hvordan dette fungerer i resten av NGU.

K-Gr. 11: Noen arbeider mest i prosjekter, mens andre har driftsoppgaver. Data som fag blir ikke verdsatt.

K-Gr. 12: P-samtalene bør gjennomføres. Stadig nye arbeidoppgaver legges til de gamle, men det settes ikke inn vikarer/arb.hjelp i travle tider. Vi vet ikke om planer/arb.oppg. for f.eks. Varangerguiden - Hvor hører den hjemme?

K-Gr. 13: Dekket av virksomhetsplaner og budsjetteringsprosessen. Gjelder nok i prinsippet, men kanskje ikke over hele "fjæla".

2.2.6 Kunnskap om planer

«Medarbeiderne kjenner til planene som viser hvordan målene skal oppnås innen deres arbeidsområder.»

A: Gjelder for alle medarbeidere og alle områder. **C:** Gjelder for noen medarbeidere og noen områder.
B: Gjelder for fleste medarbeidere og de viktigste områdene. **D:** Liten kjennskap til planer.

* * *

| | | | | | | | | | | | | | |
|-----------------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| K - GRUPPER: | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 |
| KVALITETSNIVÅ: | C | B | C | C | B | B | B | C | B | B | C | C | B |

Sterke sider:

K-Gr. 2: Dokumentert gjennom virksomhetsplan og i PBS.

K-Gr. 3: For noen tjenesteytende grupper kjenner medarbeiderne til hvordan målene skal nås innen deres arbeidsområder.

K-Gr. 5: Medarbeidere er ofte med å utforme planer som gjelder dem selv.

K-Gr. 6: Nedfelt strategi

K-Gr. 7: Dette er en naturlig og selvfølgelig del av alt prosjektarbeide.

K-Gr. 10: P-samtaler, faggruppemøter

K-Gr. 13: Intranett er innført.

Områder for forbedring:

K-Gr. 2: Planene bør for endel aktiviteter være mer detaljert.

K-Gr. 3: Mye bedre kommunikasjon fra mellomlederne

K-Gr. 6: Hver enkelt medarbeider bør følges enda bedre opp for å øke forståelsen av egen plass og verdi i systemet.

K-Gr. 8: *Det ønskes bedre informasjon fra prosjektledere under gjennomføring av prosjekter.*

Gjennomføring av prosjektmøter bør være standard.

K-Gr. 9: *Konkrete planer må presenteres mye tidligere og være mer strukturert, slik at medarbeiderne får tid til forberedelse og planlegging/strukturering av arbeidsoppgaver. Unngå for mye forstyrrende innsmett av nye mål/delmål.*

K-Gr. 10: *P-samtaler og faggruppemøter kan bli mer strukturert og regelmessig, slik at de gir mer informasjon og åpner for dialog.*

K-Gr. 13: *Bedre kommunikasjon fra prosjektledere til medarbeidere. Den enkelte medarbeider bør trekkes inn under planleggingen. Møtereferater raskere ut på intranett.*

Kommentarer/sannsynliggjøring:

K-Gr. 2: *Endel prosjekter når ikke sine mål fordi planene er for dårlig.*

K-Gr. 4: *Gjelder vesentlig de som jobber i definerte prosjekter.*

K-Gr. 7: *Målene er alltid velmente, men vein til målene er ikke alltid veldefinerte. Dette er ikke alltid negativt idet det må være rom for personlig kreativitet.*

K-Gr. 8: *«Hydraprojektet» er et eksempel på prosjekt med dårlig informasjon.*

K-Gr. 9: *nye prosjekter. Dette virker forstyrrende på konsentrasjon og innsats. Alt for ofte får en beskjed om nye oppgaver bare én dag eller to før de skal igangsettes. Enkelte grupper som ikke har sikre mål for sin virksomhet på lang sikt (jfr. outsourcing), har rimeligvis heller ingen planer for disse.*

K-Gr. 10: *Kvalitetshåndbok og standard dokumenter. (NGU-Lab)*

K-Gr. 12: *Samme svar på 2.2.6 som 2.2.5.*

K-Gr. 13: *Veldig mange medarbeidere er prosjektledere. Disse bør kjenne til planer som ligger i prosjektorganisasjonen*

2.3 Personalledelse

«Dette elementet gjelder hvordan virksomheten utvikler medarbeidere og involverer alle i å oppnå forbedringer innen virksomheten.

Det dreier seg om å identifisere og utvikle de ferdigheter som man trenger for å oppnå virksomhetens mål, fremfor bare å drive opplæring og utvikle medarbeidernes ferdigheter for å tilfredsstille deres personlige behov.

Her tar man for seg hvordan medarbeidernes mål tilpasses virksomhetens (f. eks. ved prestasjonsvurderinger), og om prosessene som involverer medarbeidere - f. eks. prestasjonsvurderinger og opplæring - blir verdsatt av medarbeiderne. Det handler om at medarbeiderne i økende grad bemyndiges og gis mulighet til å handle og delta i virksomhetens kontinuerlige forbedring. Det forventes at medarbeidernes involvering i forbedringsaktiviteter først og fremst vil foregå gjennom utvikling av en gruppeorientert måte å løse problemer på.»

* * *

Sammendrag av elementet «Personalledelse»:

De viktigste «sterke sider»:

K-Gr. 2:

- *Årlig gjennomgang på medarbeidernivå på noenlunde systematisk måte.*
- *Skrifflig dokumentasjon er klar.*
- *God informasjon om utvikling i forhold til strategi og mål (for mellomlederne).*

K-Gr. 3:

- *Formelle planer er laget på flere områder.*
- *Gode informasjonssystemer.*
- *Deltakelse fra organisasjonene*

K-Gr. 5:

- *De ansatte har representanter i NGUs styre.*

K-Gr. 6:

- *Virksomheten har vært/er positiv til initiativ fra medarbeiderne som går på videreutdanning/utvikling.*
- *De fleste offentlige pålagte forbedringsforordninger er på plass (IK-runder, AMU, verneombud osv.)*
- *Informasjon er vektlagt på NGU.*

K-Gr. 8:

- *Informasjon gis gjennom allmøter og Intranett.*
- *P - samtaler gjennomføres.*
- *Opprykksreglement for forskere foreligger.*

K-Gr. 10:

- *TKL.*

K-Gr. 12:

- *Selvstendighet i arbeidet i egne arbeidsområder.*
- *Man kan delta på ønskede kurs.*
- *P-samtaler*

K-Gr. 13:

- *NGU2000 ble sendt tidlig ut til alle medarbeiderne for kommentarer. Medarbeiderne synes å ha hatt en viss innflytelse. Møtereferat blir lagt ut på intranett.*

De viktigste «områder for forbedring»:**K-Gr. 2:**

- *Rekruttering, opplæring og utvikling styres betydelig mer av medarbeidernes ønsker enn av NGUs strategiske planer og mål.*
- *Systematisering av arbeidet.*
- *Identifisere områder for forbedring, og gi anerkjennelse for evt. resultater.*

K-Gr. 3:

- *Bedre kommunikasjon med medarbeiderne på et tidlig stadium (P-samtaler).*
- *Systematisk tilbakemelding*

K-Gr. 4:

- *Det er negativt at prosesser settes i gang uten at grundig informasjon gis om hva det endelige målet er, og hvilke konsekvenser dette har.*
- *Pga. at vi stadig får flere utenlandske medarbeidere må det vektlegges at vi internt skal kommunisere både muntlig og skriftlig på norsk for å unngå misforståelser.*

K-Gr. 5:

- *Det bør legges planer for opplæring og videreutvikling av medarbeiderne, samt planer for nyrekruttering.*
- *Medarbeidernes meninger bør oftere lyttes til.*
- *Godt arbeid bør honoreres i større grad.*

K-Gr. 6:

- *Ledelsen må aktivt oppfordre til opplæring og utvikling som det er behov for ut fra strategisk plan og målstruktur. Større grad av motivering av medarbeidere (som kanskje ikke ser muligheten for utvikling) Mer systematisk oppfølging av medarbeiderne i forhold til p-samtaler.*
- *Kvalitetssikring av rutiner*
- *Delegering av ansvar nedover i hierarkiet*

K-Gr. 8:

- *Det må utarbeides et system hvor innsats utover publisering (eks.: forbedringsarbeid og rapportering) premieres karriere- og lønnsmessig.*
- *Planer for arbeidsoppgaver og opplæring for nytilsatte samt karriereplaner for alle må utarbeides.*
- *Det må bli bedre samsvar mellom dokumenterte og praktiserte ansvars- og myndighetsområder.*

K-Gr. 9:

- *Vi savner bedre informasjon og en klarere holdning fra ledelsen med hensyn til rekruttering, opplæring og utvikling. Vurdering av innsats og resultater bør skje mer regelmessig og knyttes til konkrete prosjekt/arbeidsoppgaver mens en har disse fersk i minne. Bare gjennom dette kan en trekke lærdom av vurderingen. En generell vurdering ved p-samtaler én gang i året blir for lite konkret. P-samtalene fungerer ikke etter hensikten; vi har ikke noe system for forandringer dersom en kommer fram til uenigheter. Det som kommer fram bør få en konsekvens for planlegging og tilrettelegging av arbeidssituasjonen.*
- *Vi etterlyser en klarere definering av både ansvars- og myndighetsforhold.*
- *En forutsetning for forbedringsarbeid må være at lederne viser at de anerkjenner og kommuniserer med medarbeidere på alle nivå. Det er påkrevet med mer innflytelse på lavere plan. Mellomledere bør gi mer info nedover i systemet.*

K-Gr. 10:

- *IT-gruppens plan for rekruttering, opplæring og utvikling bør settes som mål for alle faggrupper.*
- *Anerkjennelse.*
- *Åpning for flere meninger. Lederne må ha en åpen innstilling til andre meninger og vurdere disse på en positiv måte. Man må håndtere kritiske kommentarer/innspill på en konstruktiv måte*

K-Gr. 11:

- *Utarbeidelse av utviklingsplaner i henhold til nåværende og antatt fremtidige arbeidsoppgaver.*
- *Tilbakemelding ønskes. Konstruktiv kritikk ønskes.*
- *Stillingsinstruks mangler. Ønsker klargjøring av ansvarsforhold.*

K-Gr. 12:

- *Det må finnes en mekanisme som fanger opp for forslag.*
- *Anerkjennelse av medarbeidere må bli en NGU-kultur.*
- *Alle må få tilbud om P-samtale*

K-Gr. 13:

- *Medarbeidersamtaler bør gjennomføres regelmessig og for alle medarbeiderne på initiativ fra fagsjefene.*
- *Lederne bør begynne å oppmuntre/støtte medarbeiderne. Hovedpoenget for ledere er å smøre systemet, bidra til at medarbeiderne fungerer best mulig.*
- *Anerkjennelse bør bli en del av ledernes filosofi; i dag svært lite anerkjennelse - generelt.*

2.3.1 Planer

«Det finnes klare planer med hensyn til rekruttering, opplæring og utvikling som er direkte knyttet til behovene formulert i virksomhetens strategiske planer og mål.»

- A: Planene er dokumentert og gjenspeiler behovene. C: Planene er dokumentert, med har ingen klar forakring i strategiske planer og mål.
B: Planene omfatter bare rekrutterings- og opplæringsbehov. D: Det finnes ingen dokumenterte planer.

* * *

| | | | | | | | | | | | | | |
|----------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|
| K - GRUPPER: | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 |
| KVALITETSNIVÅ: | C | C | B | D | D | C | D | D | D | C | D | C | A |

Sterke sider:

- K-Gr. 2:** Medarbeidernes egne ønsker for faglig utvikling blir i stor grad tatt hensyn til.
K-Gr. 3: Etterhvert gode planer for enkelte områder av virksomheten.
K-Gr. 6: NGU's medarbeidere har tradisjonelt blitt gitt gode muligheter for faglig utvikling.
K-Gr. 10: På en faggruppe finnes en slik plan (IT). Fagarbeider utdanning.
K-Gr. 12: Planer finnes.

Områder for forbedring:

- K-Gr. 2:** Rekruttering, opplæring og utvikling styres betydelig mer av medarbeidernes ønsker enn av NGUs strategiske planer og mål.
K-Gr. 3: Hele virksomheten må komme med. Langtidsplanlegging av ønsket utvikling.
K-Gr. 4: Da NGU er en norsk statsbedrift bør det i større grad vektlegges at det blir kommunisert på norsk.
K-Gr. 5: Det bør legges klare planer for opplæring og videreutvikling av hver enkelt medarbeider samt planer for rekruttering av nye medarbeidere innen de forskjellige fagfelt.
K-Gr. 6: Øke sammenhengen mellom behov og planer. Ledelsen må aktivt oppfordre til opplæring og utvikling som det er behov for ut fra strategisk plan og målstruktur.
K-Gr. 8: Arbeidsoppgaver må være klarlagt før nyansatte begynner og klare planer for opplæring må foreligge. Etterutdanning bør gjennomføres i henhold til arbeidsoppgaver som følger av strategisk plan, se bort fra mål om 60% forskerandel. Nytt personell bør ansettes for å løse arbeidsoppgaver som faktisk foreligger/vil foreligge i nærmeste framtid.
K-Gr. 9: Vi savner bedre informasjon og en klarere holdning fra ledelsen på dette feltet.
K-Gr. 10: Tilsvarende plan for andre faggrupper bør etableres. Det bør utarbeides en plan for IT-opplæring for de ansatte
K-Gr. 11: Utarbeidelse av utviklingsplaner i henhold til nåværende og antatt fremtidige arbeidsoppgaver.
K-Gr. 12: Planene bør gjennomføres, og utdype.

Kommentarer/sannsynliggjøring:

- K-Gr. 2:** Nylige eksempler på at medarbeidere rekruttert for å oppfylle spesielle arbeidsoppgaver, ønsker seg og får velge helt andre arbeidsoppgaver.
K-Gr. 3: Det har skjedd endring fra å planlegge økonomisk virksomhet uten å vurdere tilstrekkelig tilgjengelig menneskelige ressurser og kompetanse, til å ta dette med i betraktning ved planleggingen.

K-Gr. 4: Vi kjenner ikke til at det finnes klare planer, bortsett fra at forskerandelen skal være på ca. 60 %, og at antall medarbeidere med dr.grad skal økes. I tillegg skal administrasjonen reduseres. Sprikende informasjon til berørte medarbeidere forut for omorganiseringer.

K-Gr. 5: Det foreligger ingen klare planer, kun ideer på tankestadiet.

K-Gr. 6: Opplæring er i større grad styrt av enkeltmedarbeidernes eget initiativ og ønsker enn av en klar plan fra ledelsen (innføring av Arc Info og GIS ved NGU). Det har skjedd en innstramming de siste åra for muligheten til å bruke midler til faglig oppdatering f.eks innen tekniske fag.

K-Gr. 7: Har ikke kjennskap til at dette eksisterer.

K-Gr. 8: Nyansatte har begynt på NGU uten at arbeidsoppgavene har vært klarlagt på forhånd. Målet om 60% forskerandel sier ingenting om nødvendig kompetanse i forhold til strategisk plan.

K-Gr. 9: Vi har ikke fått del i eventuelle konkrete planer omkring dette, og tviler derfor på at de finnes.

K-Gr. 10: Kjenner ikke til at NGU har klare planer for spørsmål 2.3.1. NGU-2000 inneholder elementer om rekruttering, men bare for enkelte ansattgrupper. NGU-2000 oppfattes ikke som en plan, men mer som en meningsformidling fra direktør kollegiet.

K-Gr. 11: Opplæring/utvikling baseres på eget initiativ.

K-Gr. 12: For lavtlønnete finnes det planer med negativt fortegn. Outsourcingplanene oppfattes av alle som negative.

K-Gr. 13: Budsjettet for faggruppen slik det nå foreligger for 1998 indikerer at vi må velge A..

2.3.2 Vurdering

«Vurdering av medarbeidernes innsats, resultater samt opplæring og karriereutvikling utøves regelmessigt.»

A: Prosess er dokumentert og utøves regelmessig.

C: Utføres sporadisk.

B: Prosess brukes bare når innsats og resultat skal vurderes.

D: Ingen definert prosess.

* * *

| | | | | | | | | | | | | | |
|-----------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|
| K - GRUPPER: | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 |
| KVALITETSNIVÅ: | B | B | A | C | D | C | D | C | A | C | D | C | A |

Sterke sider:

K-Gr. 2: Årlig gjennomgang på medarbeidernivå på noenlunde systematisk måte.

K-Gr. 3: Fungerer bra i enkelte deler av virksomheten.

K-Gr. 6: Muligheten for å få slik vurdering gjennom p-samtaler.

K-Gr. 7: Sporadiske P samtaler.

K-Gr. 8: Opprykksreglement for forskere foreligger. P - samtaler gjennomføres.

K-Gr. 10: P-samtaler. Noen får oppfølging, men dette virker ikke regelmessig.

K-Gr. 12: NGU har innført P-samtale.

Områder for forbedring:

K-Gr. 2: Mangel på evaluering og formell tilbakemelding for mellomlederne

K-Gr. 3: Medarbeidersamtaler må tas mer alvorlig av ledere med personalansvar. Noen samtaler er kun spill for galleriet.

K-Gr. 4: : Bedre oppfølging av ønsker som kommer fram i medarbeidersamtaler

K-Gr. 5: Innsats, resultater, opplæring og karriereutvikling bør vurderes regelmessig.

K-Gr. 6: Mer systematisk oppfølging av medarbeiderne.

K-Gr. 8: Det må utarbeides et system hvor innsats utover publisering (eks.:

forbedringsarbeid og rapportering) premieres karriere- og lønnsmessig

Det må gis tilbakemelding på utført arbeid (godt eller dårlig). Aktiv vurdering av karriereutvikling må settes i system.

K-Gr. 9: Vurdering av innsats og resultater bør skje mer regelmessig og knyttes til konkrete prosjekt/arbeidsoppgaver mens en har disse fersk i minne. Bare gjennom dette kan en trekke lærdom av vurderingen. En generell vurdering ved p-samtaler én gang i året blir for lite konkret. P-samtalene fungerer ikke etter hensikten; vi har ikke noe system for forandringer dersom en kommer fram til uenigheter. Det som kommer fram bør få en konsekvens for planlegging og tilrettelegging av arbeidssituasjonen.

K-Gr. 10: P-samtaler bør gjennomføres regelmessig og etter standardisert opplegg som er ens for hele NGU.

K-Gr. 11: Tilbakemelding ønskes. Konstruktiv kritikk ønskes.

K-Gr. 12: P-samtaler tilbys ikke alle faggruppene. P-samtalene **må tilbys alle** gjerne i forkant av en arbeidsprosess.

K-Gr. 13: Medarbeidersamtaler bør gjennomføres regelmessig og for alle medarbeiderne på initiativ fra fagsjefene.

Kommentarer/sannsynliggjøring:

K-Gr. 2: Ingen tilbakemelding på mellomledernes innsats, bortsett fra fotokopi av lønnsreguleringsskjema.

K-Gr. 4: Sporadiske medarbeidersamtaler foretas. Liten vurdering/tilbakemelding på hvordan arbeidet blir gjort og evt. kan forbedres.

K-Gr. 5: Medarbeidere blir ikke vurdert.

K-Gr. 6: P-samtalene gir slik mulighet, men vi er i tvil om hvor styrt evalueringen av disse faktorene er fra et høyere nivå i institusjonen og velger vurdering C.

K-Gr. 7: Har ikke hørt at det finne systematiske planer om dette.

K-Gr. 8: Det gis ikke tilbakemelding/kommentarer på utført arbeid.

I forbindelse med lokale lønnsforhandlinger vurderes innsats og resultater, men bare for de som søker om lønnsopprykk.

K-Gr. 9: Arbeidsinnsats, resultater, opplæring og karriereutvikling gjennomgås i p-samtaler, men resultatet av denne gjennomgangen blir ikke dokumentert.

K-Gr. 10: Lønnsopprykk er en form for vurdering, men det er viktig at det brukes uten særlig innflytelse av subjektive holdninger mellom medarbeider og relevant leder. Gruppen er delt mellom C og D.

K-Gr. 12: Fagsjefen må ta **alle** fagfeltene i gruppen opp til vurdering, sørge for at ingen blir «sittende igjen» i en krok.

K-Gr. 13: Medarbeidersamtaler gjennomføres og dokumenteres. Dette er imidlertid basert på frivillighet og på initiativ fra den enkelte medarbeider noe som fører til at mange ikke får gjennomført medarbeidersamtaler.

2.3.3 Forbedringer

«Medarbeiderne er engasjert i forbedringsarbeid.»

A: Deltakelse i forbedringsarbeid, med klare mål og dokumenterte resultater, er en del av alles hverdag.

C: Forbedringsarbeid er definert - sporadisk deltakelse.

B: Forbedringsarbeidet er definert og de fleste medarbeiderne deltar aktivt.

D: Prosess og mål ikke definert.

* * *

| | | | | | | | | | | | | | |
|-----------------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| K - GRUPPER: | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 |
| KVALITETSNIVÅ: | D | C | D | D | C | C | D | D | D | C | C | D | C |

Sterke sider:

K-Gr. 2: *Det oppfordres til forbedringer.*

K-Gr. 6: *De fleste offentlige pålagte forbedringsforordninger er på plass.*

K-Gr. 8: *Kartlegging av kvalitetssituasjonen ved NGU foregår faktisk nå*

K-Gr. 10: *TKL, ansatte på alle nivå må engasjere seg dersom en vil oppnå resultater (medarbeidere, fagsjefer og direktører). IK-runder.*

Områder for forbedring:

K-Gr. 2: *Systematisering av arbeidet.*

K-Gr. 6: *Kvalitetssikring av rutiner.*

K-Gr. 8: *Ledelsen ved NGU må legge til rette for systematisk forbedringsarbeid; dvs. det må settes av tid og ressurser*

K-Gr. 10: *Stereke engasjement fra alle ansatte (forutsetter resultater og bedre informasjon om disse)*

K-Gr. 11: *TKL bør følges opp.*

K-Gr. 12: *Forbedringsarbeid er avhengig av den enkelte og ikke organisert av ledelsen.*

K-Gr. 13: *Utfordring: Få det til å bli en del av alles hverdag. Flere må engasjeres i forbedringsarbeidet. Ledelsen må gå aktivt inn i prosessen*

Kommentarer/sannsynliggjøring:

K-Gr. 2: *Forbedringer på NGU har i svært mange tilfeller vært avhengig av enkeltpersoner og i mindre grad av påtrykk ovenfra.*

K-Gr. 3: *Gruppas svar på dette spørsmålet baserer seg på at prosess og mål ikke er definert felles for hele institusjonen. Vi vet at forbedringsarbeid er definert og utføres innen enkelte områder av virksomheten.*

K-Gr. 4: *Prosess og mål ikke definert med unntak av NGU-Lab*

K-Gr. 5: *Prosess og mål er ikke alltid definert, derfor sporadisk deltakelse.*

K-Gr. 6: Enkelte deler av aktiviteten har definerte forbedringsområder. Dette gjelder først og fremst Laboratoriene, IK/vernearbeid, bedriftshelseteneste, innføring av SOSI-format og enkelt områder som for eksempel på marinegeologi, hvor det er utarbeidet definerte rutiner på innsamling og behandling av seismikk og prøver. Generelt for aktiviteten synes det som om forbedringsarbeid er mer overlatt til initiativ fra enkeltmedarbeidere, enn som et definert og strukturert opplegg fra den øverste ledelse. En har ofte en følelse av at forbedring ikke skjer på grunn av, men på tross av den øverste ledelse.

K-Gr. 7: Det finnes ingen klare planer for forbedringer, utem om arbeidet med TKL kartlegging.

K-Gr. 8: Faglig og metodisk forbedring foregår til tross for at dette ikke er en definert prosess.

K-Gr. 9: Det skjer tilfeldige forbedringer, men ingen prosess og mål er definert. Tidligere har enkelte grupperinger utført forbedringsarbeid på eget initiativ. Dette er imidlertid stanset av ledelsen fordi det ikke er avsatt penger/tid til slik aktivitet.

K-Gr. 10: For NGU-Lab velges B. NGU-Lab har årlig revisjon. Forbedringer er ikke nødvendigvis av økonomisk art. Det er hver enkeltes ansvar å bidra til forbedringer.

K-Gr. 13: Gjennom kvalitetskartleggingen er det definert og noen personer fra hver faggruppe deltar aktivt.

2.3.4 Ansvar og myndighet

«Medarbeiderne oppmuntres til å ta ansvar og myndighet som er relatert til stilling og kompetanse.»

A: Akseptert for alle stillinger - beslutninger tas på rett nivå uten stor risiko for virksomheten.

B: Akseptert for alle ledere - beslutninger tas på rett nivå - delegeres ikke oppover.

C: Klart dokumenterte ansvars- og myndighetsområder

D: Ingen beskrivelse av ansvar og myndighet.

* * *

| | | | | | | | | | | | | | |
|-----------------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| K - GRUPPER: | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 |
| KVALITETSNIVÅ: | D | C | C | D | C | C | o | C | D | C | D | C | D |

Sterke sider:

K-Gr. 2: Skriftlig dokumentasjon er klar.

K-Gr. 3: Kontormelding som slår fast ansvar og myndighet for ledelse innen de enkelte områdene ved NGUs virksomhet.

K-Gr. 6: NGU har stillingsbetegnelser/instruksjoner.

K-Gr. 12: På gulyplanet, i det daglige er selvstendigheten stor. Rom for selvstendighet.

Områder for forbedring:

K-Gr. 2: Unngå detaljstyring fra direktørnivå på mellomledernivå

K-Gr. 3: Tilbakemelding til medarbeiderne for å skape trygghet for å ta ansvar og komme videre i utvikling. (Ros og ris)

K-Gr. 5: En bør i større grad oppmuntres til å ta ansvar.

K-Gr. 6: Delegering av ansvar slik at enhver reelt har det ansvar og kan ta de avgjørelser som instruksene tilsier. Støtte opplæring slik at enhver er i stand til å håndtere det ansvar som pålegges.

K-Gr. 8: Delegering av ansvar nedover i systemet. Det må bli bedre samsvar mellom dokumenterte og reelle ansvars- og myndighetsområder. Lederne ved NGU må bli flinkere til å følge kommandolinjene i organisasjonen (både oppover og nedover)

K-Gr. 9: Vi etterlyser en klarere definering av både ansvars- og myndighetsforhold.

K-Gr. 10: Bør defineres bedre for mange ansatte

K-Gr. 11: Stillingsinstruks mangler. Ønsker klargjøring av ansvarsforhold.

K-Gr. 13: Lederne bør begynne å oppmuntre/støtte medarbeiderne. Hovedpoenget for ledere er å smøre systemet, bidra til at medarbeiderne fungerer best mulig.

Kommentarer/sannsynliggjøring:

K-Gr. 2: Flere nylige eksempler på at direktører overstyrer beslutninger på prosjektleder-/hovedprosjektleder-/fagsjefnivå utenom tjenestevei.

K-Gr. 4: Medarbeidere oppmuntres i liten grad til ansvar og myndighet. Unntatt her er NGU-Lab, der det finnes definerte ansvarsområder.

K-Gr. 5: Beslutninger blir ikke alltid tatt på rett nivå, og der finnes mange eksempler på overstyring av prosjekter, prosjektledere og fagsjefer.

K-Gr. 6: Det skjer ofte innblanding av ledere inn på andres ansvarsområde.

K-Gr. 7: Dette spørsmålet er for uklart til å svare på, sammenfallende svaralternativer.

K-Gr. 8: Direktører ved NGU går i noen tilfeller utenom de formelle kommandolinjene og pålegger medarbeidere nye arbeidsoppgaver uten at fagsjefer/hovedprosjektledere er informert.

K-Gr. 9: I faggruppens årsrapport presenteres en generell beskrivelse av hvem som har faglig ansvar for ulike målemetoder/arbeidsområder, men det finnes ingen konkret beskrivelse av hva dette går ut på. Det finnes heller ingen konkret beskrivelse av hvilken myndighet medarbeiderne har.

K-Gr. 10: For NGU-Lab velges B. Mange har dette klart i forbindelse med akkreditering. Myndighet i henhold til standard dokumenter, metodeansvarlig, instrumentansvarlig, biansvarlig.

K-Gr. 12: Det blir uklare ansvarsforhold når de op.planene mangler.

K-Gr. 13: Dette gjelder medarbeiderne. Det drives bl.a. ikke teamwork/-bygging annet enn på det helt generelle plan og knapt nok det.

2.3.5 Anerkjennelse

«Innsats og resultater av forbedringsarbeid blir anerkjent på lik linje med andre typer av anerkjennelse (f.eks. salgsbonus, belønning for lang og tro tjeneste, produksjonsbonus etc.)»

A: Godt dokumentert - del av daglig arbeid.

B: Anerkjennelse gis ved spesielle anledninger.

C: Anerkjennelse gis, men er ikke på lik linje med annen anerkjennelse.

D: Ingen form for anerkjennelse.

* * *

| | | | | | | | | | | | | | |
|-----------------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| K - GRUPPER: | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 |
| KVALITETSNIVÅ: | C | D | B | D | C | B | D | D | D | C | D | C | D |

Sterke sider:

K-Gr. 3: *Kvalifikasjonsbedømming for forskere som fører til lønnsbedring.*

K-Gr. 6: *NGU gir av og til anerkjennelse.*

K-Gr. 10: *Faglig anerkjennelse gis indirekte i endel sammenhenger.*

Områder for forbedring:

K-Gr. 2: *Identifisere områder for forbedring, og gi anerkjennelse for evt. resultater.*

K-Gr. 3: *Forbedringsarbeid må defineres før innsats og resultater kan anerkjennes*

K-Gr. 6: *NGU gir av og til anerkjennelse.*

K-Gr. 8: *Forbedringsarbeid (utover publisering) må anerkjennes.*

K-Gr. 9: *En forutsetning for forbedringsarbeid må være at lederne viser at de anerkjenner og kommuniserer med medarbeidere på alle nivå.*

K-Gr. 10: *Ris og ros.*

K-Gr. 12: *Ledelsen bør bli bedre med anerkjennelse, og bør vise mer interesse for medarbeidernes innsats. Lønnsøkning er anerkjennelse.*

K-Gr. 13: *Anerkjennelse bør bli en del av ledernes filosofi; i dag svært lite anerkjennelse - generelt.*

Kommentarer/sannsynliggjøring:

K-Gr. 2: *Ingen eksempler på anerkjennelse på mellomledernivå. NGU må trolig opparbeide et mer bevisst forhold til "forbedringsarbeid" før noen systematisk form for anerkjennelse kan iverksettes.*

K-Gr. 3: *Forskerne oppnår anerkjennelse for gode publikasjoner og rapporter som må karakteriseres som forbedringsarbeid, f.eks. premisering ved julelunsjen av beste prosjekt etc.*

K-Gr. 5: *Kvalitetsstyrt avlønning eksisterer ikke. Anerkjennelse gis delvis i form av utnevnelse til mellomleder.*

K-Gr. 6: *Forbedringsarbeid er mange ting; faglige forbedringer ved enkeltmedarbeideres innsats som gjør NGU kompetent til å løse nye oppgaver får noen ganger anerkjennelse f.eks. årets prosjekt etc., men den innsatsen som legges ned i pålagte oppgaver som vernearbeid oppdatering av rutiner osv får sjelden eller aldri noen anerkjennelse. Det skjer at anerkjennelse gis etter at godt faglig arbeid er utført ved at medarbeideren har brukt av sin «fritid», men samme medarbeider ikke får støtte underveis pga at det tar for lang tid å oppnå målene. Ledelsen bør akseptere at faglig kvalitet (og anerkjennelse utad) har sammenheng med den faktiske tid som legges ned i arbeidet.*

K-Gr. 7: *Ingen form for anerkjennelse gis til forbedringsarbeid. Har vist skjedd tidligere.*

K-Gr. 8: Eksempel: Borgruppas utvikling av nye og ressurssparende boremetoder for miljøundersøkelser har ikke fått behørig anerkjennelse.

K-Gr. 9: Enkelte opplever forskjellsbehandling på dette feltet.

Lang og tro tjeneste belønnes ikke. Tvert imot. Det er fra ledelsens side påpekt (i utkast til strategisk plan) at medarbeiderne blir for lenge ved NGU, og at det er ønskelig at flere slutter ved institusjonen etter en viss tid.

K-Gr. 10: Sporadisk mundlig anerkjennelse. Spørsmålet passer ikke helt til denne typen virksomhet.

K-Gr. 11: Mange tilfeller av at anbefalinger/vurderinger fra faggrupper har blitt ignorert.

K-Gr. 12: Sporadisk anerkjennelse. Noen ganger møter med kake og kaffe.

K-Gr. 13: Ikke tradisjon for forbedringsarbeid.

2.3.6 Kommunikasjon

«Medarbeiderne er godt informert om virksomhetens utvikling i forhold til strategi og mål, og vet at deres meninger blir nøye lyttet til og tatt hensyn til.»

A: Gjelder for alle medarbeidere, godt dokumentert - del av daglig arbeid.

C: Medarbeiderundersøkelser forekommer.

B: Kommunikasjon er blitt gjennomført i spesielle situasjoner og har resultert i noen prosjekter/påvirket noen beslutninger.

D: Ingen bevisst kommunikasjon gjennomført.

* * *

| | | | | | | | | | | | | | |
|-----------------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| K - GRUPPER: | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 |
| KVALITETSNIVÅ: | B | B | B | C | C | B | B | B | B | C | C | D | B |

Sterke sider:

K-Gr. 2: God informasjon om utvikling i forhold til strategi og mål (for mellomlederne).

K-Gr. 3: Meget godt utbygd Intranett som gir informasjon til alle. Medarbeiderne utfordres til å uttale seg gjennom delaktighet i fagforeningene.

K-Gr. 5: En god del informasjon om bedriftens utvikling gis.

K-Gr. 6: Informasjon er vektlagt på NGU.

K-Gr. 8: Informasjon gjennom allmøter og Intranett.

K-Gr. 10: Det finnes eksempler på at medarbeider-grupperingers meninger blir tatt til følge.

K-Gr. 13: NGU2000 ble sendt tidlig ut til alle medarbeiderne for kommentarer.

Medarbeiderne synes å ha hatt en viss innflytelse. NGU2000 ble sendt tidlig ut til alle medarbeiderne for kommentarer. Møtereferat blir lagt ut på intranett.

Områder for forbedring:

K-Gr. 2: Mellomledernes innspill i spørsmål knyttet til NGUs utvikling kan fortjene å bli tatt mer alvorlig.

K-Gr. 3: Mellomlederne må komme tidligere med i prosessen ved utviklingsarbeid for at medarbeiderne skal kunne engasjeres. Øverste ledelse har ansvar for at medarbeidernes meninger blir lyttet til.

K-Gr. 5: Lederne burde oftere lytte og ta hensyn til medarbeidernes meninger, og en burde få til en bedre to-veis kommunikasjon.

K-Gr. 6: Videre utbygging av intranett, flere dokumenter, møtereferat, postlister osv. Alle medarbeidere bør få tilgang til PC-nettet.

K-Gr. 8: Medarbeidernes meninger må i større grad bli lyttet til/tatt hensyn til, bl.a. gjennom økt betydning av medbestemmelsesmøtene.

K-Gr. 9: Det er påkrevet med mer innflytelse på lavere plan. Mellomledere bør gi mer info nedover i systemet.

K-Gr. 10: Medarbeiderne må bli tatt med på råd som likeverdige samtalepartnere tidlig i planprosessene slik at de «vet at deres meninger blir nøye lyttet til og tatt hensyn til».

K-Gr. 11: Lytt mer til fagpersonell som blir berørt av nye vedtak.

K-Gr. 12: Man må bli flinkere til å lytte.

K-Gr. 13: Mer av typen "tidlig utsendelse av NGU2000" på faggruppe, prosjekt og hovedprosjektnivå.

Kommentarer/sannsynliggjøring:

K-Gr. 2: Av og til signaliserer ledelsen en holdning som gir inntrykk av at en beslutning er tatt og at "høringer" nedover i systemet til en viss grad er skuebrød.

K-Gr. 3: Kommentarer til avkryssing: Spørsmålene har ikke samme betydning. A oppfatter vi som tilgjengelighet til informasjon. B ser vi svar på hvordan tilbakemelding fra medarbeiderne blir lyttet til.

K-Gr. 4: Medbestemmelsesmøte. Utkast til Strategisk plan til høring blant de ansatte.

K-Gr. 6: Videre utbygging av intranett, flere dokumenter, møtereferat, postlister osv. Alle medarbeidere bør få tilgang til PC-nettet.

K-Gr. 7: Virksomhetens utvikling er godt dokumentert via rundskriv og intranett, med det er tilfeldig om medarbeiderne hørt.

K-Gr. 8: Medbestemmelsesmøtene blir ikke tatt på alvor av NGUs ledelse.

Innføring av ny NGU - logo er et eksempel på at medarbeidernes meninger ikke blir hørt.

K-Gr. 9: Noen grupper blir lyttet til og har i enkelte tilfeller kunnet påvirke beslutninger. Andre grupper har ingen innflytelse overhode.

K-Gr. 10: Samlokalisering gjennomføres ved å presentere ferdige løsninger. Deretter has samtaler/møter mv. bare for å gjennomføre det som på forhånd er bestemt. Dette kan aldri bli optimale løsninger. Annen del av setningen: «og vet at deres meninger blir nøye lyttet til og tatt hensyn til» går vi ikke god for. Strategi og mål følges opp for dårlig.

K-Gr. 12: Kan ikke huske å ha sett/lest noe om hvor langt f.eks. hoved- eller delprosjekter eller kontakter med NORAD-land har kommet, evt. blitt avvirket.

2.4 Ressurser

«Dette elementet gjelder hvordan virksomhetens ressurser - som kapital, informasjon, data, maskiner, bygninger, utstyr og ny teknologi - forvaltes og står i samsvar med dens mål og verdier (ref. element 2.2).

Elementets formål er å vise i hvilken grad disse ressursene blir systematisk tilpasset og utnyttet for å sikre at målene og verdiene faktisk oppnås, samt at de blir forvaltet etter en høy faglig standard.»

* * *

Sammendrag av elementet «Ressurser»:

De viktigste «sterke sider»:

K-Gr. 2:

- *God økonomistyring.*
- *Intranett og X-files bra*
- *Sterkt teknisk støtteapparat gir store muligheter for vellykket gjennomføring av prosjekter hvor tekniske aspekter er viktige.*

K-Gr. 3:

- *Gode oppfølgingsrutiner/muligheter.*
- *God tilpassing av utstyr og virksomhet.*
- *Godt utbygd informasjonssystem*

K-Gr. 4:

- *God oppfølging mht. økonomi, datautstyr, øvrig inventar. Rent utstyrmessig er det bra.*
- *Det er positivt at Statsbygg har overtatt bygningsmassen.*

K-Gr. 5:

- *En har så langt vært bra teknisk utstyrt.*
- *En har gode støttefunksjoner m.h.t. verksteder, tegning og repro, laboratorier osv.*
- *Intranett fungerer godt.*

K-Gr. 6:

- *Det er samsvar mellom bruk av finansielle ressurser og de høyest prioriterte oppgavene.*
- *Datapresentasjon*

K-Gr. 8:

- *Mye kunnskap om tilgjengelig teknologi.*
- *Behovsvurdering og prioritering før innkjøp.*
- *Administrative data lett tilgjengelig på Intranett.*

K-Gr. 9:

- *E-mail, Intranett og Internett.*
- *God oppgradering av PC'er og programvare. Forbedring og reparasjon av feltutstyr foretas ved NGU, noe som er viktig for optimalisering av utstyret, og for rask service når problemer oppstår. Dette kommer kundene til gode.*

K-Gr. 10:

- *Intranett.*
- *Helhetlige pakkeløsninger er gunstig for god ressurs utnyttelse*

K-Gr. 11:

- *Regnskap og PBS er tilgjengelig.*
- *I forkant når det gjelder IT-teknologi. Dette gjelder datanett, internett, intranett og datautstyr generelt.*

K-Gr. 12:

- *Daglig informasjon via Intranett.*
- *IT-tjenestene.*

K-Gr. 13:

- *På NGU har man muligheten for "Wild Cat activity", noe som er en forutsetning for kreativ forskning og utvikling.*

De viktigste «områder for forbedring»:**K-Gr. 2:**

- *Sterkere prioritering av kjerneprosjekter i forhold til kortsiktige samarbeids-/ oppdragsprosjekter med ekstern finansiering.*
- *Grafisk fremstilling av nøkkeltall innen regnskap/ økonomi. Bedre ekstern tilgang til flere ferdige fagdatabase.*
- *Større grad av "flerbruk" av teknisk personell viktig for å redusere kostnader.*

K-Gr. 3:

- *Opplæring i bruk av systemene.*
- *Utnytte utstyr og systemer bedre (opplæring)*

K-Gr. 4:

- *Systematisering av datainformasjon slik at all info er tilgjengelig og kan sees i sammenheng (f.eks. PBS/Agresso).*
- *Opplæring i bruk av datautstyr og systemer*

K-Gr. 5:

- *Ledelsen bør ha en klar strategi for støttefunksjonene.*
- *Godkjente prosjekter må få arbeidsro.*
- *Før større beslutninger tas, bør det gjennomføres konsekvensutredninger.*

K-Gr. 6:

- *Mer kritisk vurdering av om små tilskuddsmidler bør styre den øvrige ressursbruken.*
- *Organisering av arkiver, kart, flyfoto, bilder.*
- *Markedsføring av NGU's utstyrspark og laboratoriefasiliteter.*

K-Gr. 8:

- *Operative databaser må etableres.*
- *Samkjøre bruk av ulike programversjoner samt oppgradering av programvare ut fra datakraft.*
- *Standardisering og samordning av innkjøp/utstyr.*

K-Gr. 9:

- *Innkjøp av PC'er bør tilpasses behov. Enkelte lederes reisevirksomhet bør i større grad tilpasses virksomhetens hensikt og mål. Utsatte grupper må straks få avklart sin fremtid ved NGU slik at mangelen på ressurser ikke fører til en nedgradering av utstyr og kompetanse.*
- *Skaffe alle tilgang til nettet. Mer utførlig info på Internett (kartkatalog, rapporter), oftere oppdatering. Det bør utarbeides en intern oversikt over dokumentasjon på ulike arbeidsprosesser (kartframstilling, programutvikling o.l.) for å forhindre at diverse prosesser blir utført flere ganger (unødvendig å finne opp kruttet to ganger). Et slikt register vil også sikre at kunnskap om slike prosesser forblir på NGU når nøkkelpersoner slutter.*
- *Servicefunksjonene må opprettholdes ved NGU slik at teknisk kompetanse ikke bygges ytterligere ned. Bør trekke inn medarbeiderne/operatørene i vurderingen av utstyr.*

K-Gr. 10:

- *Alle må ha god tilgang på PC for at Intranett skal fungere.*
- *Alle bør ha bedre informasjon/oversikt over hva som finnes av kompetanse,- personell,- og teknologiske ressurser på NGU.*
- *Alt for store ressurser brukes til bygninger, ombygginger, flytting. Ingen langsiktig plan for dette, noe som fører til stor sløsing med ressurser. Kassering av kostbar innredning/utstyr osv.*

K-Gr. 11:

- *Regnskap og PBS er tilgjengelig.*
- *I forkant når det gjelder IT-teknologi. Dette gjelder datanett, internett, intranett og datautstyr generelt.*

K-Gr. 12:

- *IT-tjenesten bør ha ekspertise innenfor forskjellige fag.*
- *Ta hensyn til arb.miljø ved innkjøp av kontorutstyr etc. Sørg for rundvasking, reparasjoner oppusing vedlikehold etc.*
- *Unngå planløse innkjøp på slutten av året når tilbudene ofte er dårligere (generelt for staten)*

K-Gr. 13:

- *Datanettet til Oslo er ofte nede (opptil mange ganger daglig). PBS bør knyttes tettere opp mot regnskap/timeregistrering. Møtereferater bør komme tidligere ut på intranett. Alle NGUs produkter bør være digitalt tilgjengelig på intranett/internett. NGUs referansedatabase bør ha et dominerende ikon på NGUs primærside på internett (nå er den gjemt og vanskelig å finne. Den er NGUs viktigste infotiltak til nå)*
- *Lokaliteter og utstyr på Oslo-kontoret bør fortsatt tilpasses aktiviteten bedre enn i dag (dårlig nettforbindelse, gammel kopimaskin/fax, trange/altfor små lokaler etc.).*
- *Nyere kopimaskin + fax på Oslo-kontoret. Stødigere nettsamband.*

2.4.1 Fiansielle ressurser

«Beslutninger om og bruk av finansielle ressurser reflekterer og støtter virksomhetens hensikt, mål og verdier.»

A: Gjelder alle beslutninger og bruk.

B: Gjelder de fleste beslutninger og bruk.

C: Gjelder i noen grad.

D: Ingen klar sammenheng mellom bruk av finansielle ressurser og hensikt, mål og verdier.

* * *

| | | | | | | | | | | | | | |
|-----------------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| K - GRUPPER: | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 |
| KVALITETSNIVÅ: | B | B | B | B | B | B | B | B | B | C | C | B | B |

Sterke sider:

K-Gr. 2: *God økonomistyring.*

K-Gr. 3: *Gode oppfølgingsmuligheter (PBS, økonomisystem etc.). Gode til å tilpasse utstyr til virksomhet.*

K-Gr. 6: *Bruk av finansielle ressurser er styrt av de høyest prioriterte oppgavene.*

K-Gr. 8: *Behovsvurdering og prioritering for innkjøp*

K-Gr. 10: *Investeringer støtter i noen tilfeller opp om hovedmålsettingene.*

K-Gr. 13: *På NGU har man muligheten for "Wild Cat activity", noe som er en forutsetning for kreativ forskning og utvikling.*

Områder for forbedring:

K-Gr. 2: *Sterkere prioritering av kjerneprosjekter i forhold til kortsiktige samarbeids-/ oppdragsprosjekter med ekstern finansiering.*

K-Gr. 3: *Høy faglig standard på forvaltning av ressursene, men det mangler definisjoner av faglig standard for å skape forbedringer.*

K-Gr. 6: *Mer kritisk vurdering av om små tilskuddsmidler bør styre den øvrige ressursbruken.*

K-Gr. 9: *Innkjøp av PC'er bør tilpasses behov. Enkelte ledes reisevirksomhet bør i større grad tilpasses virksomhetens hensikt og mål. Utsatte grupper må straks få avklart sin fremtid ved NGU slik at mangelen på ressurser ikke fører til en nedgadering av utstyr og kompetanse.*

K-Gr. 11: *Bedre interne innkjøpsrutiner. Oppfølging av etterbruk av utstyr.*

K-Gr. 12: *Det vanskelig å forstå sammenhengen mellom innkjøp og behov og langsiktige mål.*

K-Gr. 13: *På detaljnivå finnes det flere områder som nok kan diskuteres hvor mye penger det bør brukes på og om de støtter virksomhetens hensikt, mål og verdier. Det er imidlertid også viktig at man har muligheten for "Wild Cat activity", se sterke sider.*

Kommentarer/sannsynliggjøring:

K-Gr. 4: *God økonomistyring i prosjekt, men noe uklar/tilfeldig intern fordeling av øvrige midler.*

K-Gr. 5: *Godkjente prosjekter må få arbeidsro.*

K-Gr. 6: *Fokusering av mål har styrt økonomien til en stor grad de siste år og sørget for at viktige områder innenfor NGU's strategi blir vektlagt. Det som derimot er mindre bra, er at kravet til effektivitet har gått på bekostning av kvalitet (harelabbssyndrom); man oppnår mål men glemmer verdier. Dette vil på sikt virke negativt utad for NGU. Béen er ikke god og heller sterkt mot C..*

K-Gr. 7: *Dette styres av PBS og direktørens beslutning.*

K-Gr. 9: Det er i enkelte tilfeller blitt foretatt dyre innkjøp av PC'er som ikke har stått i forhold til bruk og behov. Dette har gått på bekostning av andre som virkelig har hatt behov for kraftige maskiner. Eksempler på at reisevirksomhet hos enkelte direktører har lite med NGU's virksomhet/mål å gjøre. Tildeling av ressurser forutsetter en klar plan for hva vi skal drive med. P.g.a at enkelte grupper har en uavklart framtid ved NGU opplever de at mangelen på ressurser medfører en nedgradering av virksomheten og deres evne til å utføre jobber på en skikkelig måte (ond sirkel).

K-Gr. 10: Hensikt, mål og verdier tilpasses av og til investeringer i ettertid. Investeringer i ombygginger og utstyr bør ha et lengre perspektiv.

K-Gr. 11: Unngå hasteinnkjøp p.g.a. overskudd på prosjekt.

K-Gr. 12: Kjøpe inn, for så å selge etter en stund. F.eks. brønnborerigg, Seisma. Slipverksted flyttes frem og tilbake.

K-Gr. 13: Hovedprosjekter er knyttet opp mot hovedmål => Hva vi gjør reflekterer vår målstruktur.

2.4.2 Informasjonsressurser

«Data og informasjon som er viktig for virksomhetens drift, oppdateres regelmessig og er raskt og lett tilgjengelig samt lett å bruke for alle (også for kunder og leverandører der det er aktuelt).»

A: Gjelder hele virksomheten - del av daglig arbeid.

B: Gjelder for deler av virksomheten.

C: Gjelder for noen data og informasjon.

D: Liten systematisk utnyttelse av data og informasjon.

* * *

| | | | | | | | | | | | | | |
|-----------------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| K - GRUPPER: | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 |
| KVALITETSNIVÅ: | C | B | A | B | B | C | B | C | B | B | B | B | A |

Sterke sider:

K-Gr. 2: Intranett og X-files bra.

K-Gr. 3: Godt utbygd infosystem (Intranett, Internett, databaser)

K-Gr. 4: De administrative data (PBS, Mail, Intranett, SIFT osv) er godt utbygd og oppdatert.

K-Gr. 6: Noen databaser er lett tilgjengelige, deler av biblioteksfunksjonen er god.

K-Gr. 7: Intranett og postlister.

K-Gr. 8: Administrative data lett tilgjengelig på Intranett. Grusdatabasen har vært operativ i mange år og eksisterer ennå.

K-Gr. 9: E-mail, Intranett og Internett.

K-Gr. 10: Intranett. Loggbøker o.l. ved NGU-Lab

K-Gr. 11: Regnskap og PBS er tilgjengelig.

K-Gr. 12: Intranett/internett.

Områder for forbedring:

K-Gr. 2: Grafisk fremstilling av nøkkeltall innen regnskap/ økonomi. Bedre ekstern tilgang til flere ferdige fagdatabaser.

K-Gr. 3: Godt utbygd infosystem (Intranett, Internett, databaser)

K-Gr. 4: Opplæring i datasystemer som er viktig for virksomheten (f.eks. PBS) svikter til dels.

K-Gr. 6: Organisering av arkiver, kart, flyfoto, bilder.

K-Gr. 8: Lage oversikt over ikke publiserte kart/kart under arbeid. Få i stand operative databaser for alle fagområder. Opprydding i flyfotoarkivet.

K-Gr. 9: Skaffe alle tilgang til nettet. Mer utførlig info på Internett (kartkatalog, rapporter), oftere oppdatering. Det bør utarbeides en intern oversikt over dokumentasjon på ulike arbeidsprosesser (kartframstilling, programutvikling o.l.) for å forhindre at diverse prosesser blir utført flere ganger (unødvendig å finne opp kruttet to ganger). Et slikt register vil også sikre at kunnskap om slike prosesser forblir på NGU når nøkkelpersoner slutter.

K-Gr. 10: Alle ansatte må ha god tilgang på PC!

K-Gr. 11: Operativt materialregnskap mangler.

K-Gr. 12: Alle bør ha Pc, fordi praktisk talt all informasjon foregår elektronisk.

K-Gr. 13: Datanettet til Oslo er ofte nede (opptil mange ganger daglig). PBS bør knyttes tettere opp mot regnskap/timeregistrering. Møtereferater bør komme tidligere ut på intranett. Alle NGUs produkter bør være digitalt tilgjengelig på intranett/internett. NGUs referansedatabase bør ha et dominerende ikon på NGUs primærside på internett (nå er den gjemt og vanskelig å finne. Den er NGUs viktigste infotiltak til nå).

Kommentarer/sannsynliggjøring:

K-Gr. 2: Fremdeles litt tungt å få oversikt over eksempelvis timeforbruk i prosjekter, i forhold til planer.

K-Gr. 6: Arkiv funksjonen er på mange områder forsømt på NGU. For nyansatte er det vanskelig å finne fram til nødvendig informasjon for å løse sine arbeidsoppgaver.

K-Gr. 7: Vanskeligheter med tilgjengeligheten, ikke alltid like enkelt å vite hvor relevante data ligger.

K-Gr. 8: Det finnes et uregistrert arkiv for ikke publiserte kvartærgeologiske kart. Samlingen av geokjemiske data eksisterer ikke som database.

K-Gr. 9: Noen har fremdeles ikke tilgang til nettet.

K-Gr. 10: Intranettsystemet er svært godt forutsatt at all viktig informasjon og alle viktige dokumenter kommer inn. Det er også en forutsetning at alle medarbeidere bruker intranettet.

Saker som ledelsen mener er viktig informasjon til alle må legges på Intranett-hovedsiden, eventuelt med henvisning til annet sted i systemet.

K-Gr. 12: Som eksempel har ikke Tromsø-kontoret tilgang på Intranett.

2.4.3 Materielle ressurser

«Utnyttelse av materielle ressurser er under stadig forbedring gjennom reduksjon av feil og vrak, optimalisering av utstyr, bygninger og logistikk samt gjennom samarbeid med leverandører.»

A: Gjelder for hele virksomheten - del av daglig arbeid. C: Gjelder for deler av virksomheten og noen ressurser.
B: Gjelder for deler av virksomheten og respektive ressurser. D: Ingen systematisk forbedring av utnyttelsen.

* * *

| | | | | | | | | | | | | | |
|-----------------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| K - GRUPPER: | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 |
| KVALITETSNIVÅ: | B | B | B | B | B | B | A | C | B | B | C | D | A |

Sterke sider:

K-Gr. 2: Sterkt teknisk støtteapparat gir store muligheter for vellykket gjennomføring av prosjekter hvor tekniske aspekter er viktige.

K-Gr. 3: Rutiner foreligger for laboratorievirksomheten.

K-Gr. 4: Datautstyr, laboratorieutstyr, kontorinventar.

K-Gr. 6: Forbedringsarbeid og optimalisering er tema på dagsorden.

K-Gr. 7: Godt utbygde tekniske støtte funksjoner. Vi har svært skjelden problemer av teknisk art.

K-Gr. 8: Det arbeides med optimal bruk av bygningsmassen.

K-Gr. 9: God oppgradering av PC'er og programvare. Forbedring og reparasjon av feltutstyr foretas ved NGU, noe som er viktig for optimalisering av utstyret, og for rask service når problemer oppstår. Dette kommer kundene til gode.

K-Gr. 10: NGU-Lab er under stadig vurdering for å optimalisere driften i forhold til kundenes ønsker.

Områder for forbedring:

K-Gr. 2: Større grad av "flerbruk" av teknisk personell viktig for å redusere kostnader.

K-Gr. 3: Manglende rutiner på de fleste områdene, spesielt for reduksjon av feil og vrak.

K-Gr. 5: De ansatte er ikke alltid oppdatert med nytt utstyr, f.eks. PC..

K-Gr. 6: Markedsføring av NGU's utstyrspark og laboratoriefasiliteter.

K-Gr. 8: Standardisering og samordning av innkjøp/utstyr

K-Gr. 9: Servicefunksjonene må opprettholdes ved NGU slik at teknisk kompetanse ikke bygges ytterligere ned.

K-Gr. 10: Optimalisere utnyttelsen av NGUs ressurser, langsiktighet.. Omprioritering av utstyr (opparbeiding/nedlegging av arbeidsoppgaver) vil gå smidigere dersom berørte medarbeidere er bedre informert/involvert fra starten av planleggingsprosessen.

K-Gr. 11: Utnyttelse av kapasitet på en del utstyr.

K-Gr. 12: Renhold (rundvask) gode kontormøbler etc. Vaktmestertjenesten må styrkes, fordi fellesarealer, både inne og ute, ser ut som søppelplasser.

K-Gr. 13: Lokalteter og utstyr på Oslo-kontoret bør fortsatt tilpasses aktiviteten bedre enn i dag (dårlig nettforbindelse, gammel kopimaskin/fax, trange/altfor små lokaler etc.).

Kommentarer/sannsynliggjøring:

K-Gr. 2: Eksempelvis bruk av teknisk personell til prosjekter innen flere hovedprosjekter.

K-Gr. 6: Et godt eksempel hvor NGU besitter et unikt verktøy i nasjonal sammenheng, er røntgen labben for studier av kjerner. Dette utstyret kan utnyttes bedre og trekke andre fagmiljøer til NGU.

K-Gr. 7: Siden vi har bra med tekniske støttefunksjoner er dette godt utviklet.

Støttefunksjoner slik som IT, Repro og verkstedsfunksjoner må opprettholdes.

K-Gr. 8: Flytting av sedimentlaboratoriet er eksempel på fortetting for å spare leieareal.

K-Gr. 9: Ledelsen har gitt signaler om, og foretatt, en nedbygging av servicefunksjonene ved NGU. Teknisk kompetanse bygges ned.

K-Gr. 10: Ingen systematisk forbedring av utstyr. Viktig at alle medarbeidere deltar.

K-Gr. 11: Ubenyttet kapasitet på en del utstyr.

K-Gr. 12: Er NGUs leveregel «Minst mulig, billigst mulig»? Tar ikke hensyn til trivsel og arbeidsmiljø.

2.4.4 Teknologiske ressurser

«Ny og/eller alternativ teknologi vurderes regelmessig for å sikre konkurransemessige fortrinn i både vare- og tjenesteleveranser og i tjeneste- og fremstillingsprosessene.»

A: Gjelder for alle tjenester, varer og prosesser.

C: Gjelder for noen tjenester, varer og prosesser.

B: Gjelder for de fleste tjenester, varer og prosesser.

D: Ingen systematisk vurdering avny/alternativ teknologi.

* * *

| | | | | | | | | | | | | | |
|-----------------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| K - GRUPPER: | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 |
| KVALITETSNIVÅ: | B | B | B | B | B | C | B | B | C | B | B | C | A |

Sterke sider:

K-Gr. 2: NGU har god kjennskap til ny teknologi på mange felt.

K-Gr. 3: Bevisst holdning til utstyr og anskaffelse av nytt i ledelsen

K-Gr. 4: Godt utbygd datateknologi.

K-Gr. 6: Datapresentasjon.

K-Gr. 7: Moderne maskinpark av data og analyseutstyr.

K-Gr. 8: Mye kunnskap om tilgjengelig teknologi i organisasjonen

K-Gr. 10: Bedriften vurderer fortløpende fordeler ved å ta nye redskaper i bruk, og det er også vilje og evne til å realisere noen av disse mulighetene.

K-Gr. 11: I forkant når det gjelder IT-teknologi. Dette gjelder datanett, internett, intranett og datautstyr.

K-Gr. 12: IT-tjenesten følger opp bra, i forhold til de økonomiske ressursene.

Områder for forbedring:

K-Gr. 2: *Innkjøp av bl.a. EDB-utstyr har en tendens til å gå for mye i "rykk og napp".*

K-Gr. 3: *Bedre utnyttelse av utstyr/teknologi - opplæring*

K-Gr. 6: *Verdsette og utnytte teknologisk kompetanse.*

K-Gr. 8: *Samkjøre bruk av ulike versjoner av programmer samt oppgradering av programvare ut fra datakraft.*

K-Gr. 9: *Bør trekke inn medarbeiderne/operatørene i vurderingen av utstyr.*

K-Gr. 12: *IT-tjenesten mangler ekspertise på en del områder.*

K-Gr. 13: *Nyere kopimaskin + fax på Oslo-kontoret. Stødige nettsamband.*

Kommentarer/sannsynliggjøring:

K-Gr. 2: *Relativt mye utstyr kjøpes mer eller mindre veloverveid i desember, mens det er vanskelig å få innkjøpt i andre deler av året.*

K-Gr. 3: *Gruppa har divergerende meninger om bruk av A eller B og det samme har de vi representerer.*

K-Gr. 6: *Det er på langt nær alle områder hvor NGU klarer å følge med i ny teknologi, derfor C..*

K-Gr. 8: *Innføring av Windows -95.*

K-Gr. 9: *Selv om det foretas en regelmessig og systematisk vurdering av ny teknologi må en «kjempe» mot andre grupper om innkjøpsmidlene. Flere eksempler på at en ikke får aksept for innkjøp av ny teknologi p.g.a budsjettsituasjonen. En del medarbeidere på grunnplan sitter med kunnskap som bør trekkes inn når ny teknologi vurderes.*

K-Gr. 10: *Det virker som om alle er oppmerksom på, og interessert i dette. Det gjøres jevnlig investeringer, men ikke på alle områder. Ingen systematisk vurdering. Bedriften trenger flere «sterke ben å stå på», derfor kon det være uheldig å bygge opp/legge ned for ensidig og for kortsiktig. Dette gjelder teknologiske ressurser, men også tilhørende kompetanse ressurser.*

K-Gr. 12: *Feks. Biblioteket / grafisk.*

K-Gr. 13: *PDer etc. oppfattes generelt som tilfredsstillende.*

2.5 Arbeidsprosesser

«Dette elementet gjelder hvordan virksomheten styrer sine viktigste prosesser. Dette vil omfatte innovasjon, produksjon, leveranse av varer og tjenester, samt forretnings- og støttefunksjoner.

Elementet omfatter også krav til styring og forbedring av prosesser, til dokumentasjon og oppdatering av prosessene for å sikre at prosedyrene er effektive, samt gjennomføring av korrigerende tiltak. Kravene gjelder støtteprosessene såvel som for prosessene som omfatter de viktigste varene og tjenestene*. Dette avsnittet ligger nærmest opp til kjernekravene til ISO 9000 serien.

Med prosesseierskap menes den person i virksomheten som er ansvarlig for at prosessen frambringer ønsket ytelse. Med ytelsesindikator menes målbare indikatorer som viser hvordan prosessen fungerer. Verdiene av de målte indikatorene skal være sporbar.

*** De viktigste prosessene er de som har direkte innvirkning på sluttkunden. Støtteprosessene er de som ikke har umiddelbar innvirkning på sluttkunden, men som støtter organisasjonens generelle drift.»**

* * *

Sammendrag av elementet «Arbeidsprosesser»:

De viktigste «sterke sider»:

K-Gr. 2:

- *Prosessene er identifisert.*
- *Laboratorieaktiviteten er kontrollert, møter definerte krav.*
- *Grusregisteret er et eksempel på at kundekrav har styrt utviklingen av produkter.*

K-Gr. 3:

- *Klart definerte prosesser i prosjektene med milepæler og resultatkrav.*
- *Dokumenterte standarder og krav på det meste.*
- *Ingen motvilje i organisasjonen når det gjelder evaluering og kontroll*

K-Gr. 4:

- *Geofaglige produkter og akkreditert del av NGU. Eksterne kunder ser stort sett ut til å være fornøyd med NGUs tjenester og produkter.*

K-Gr. 5:

- *Allsidighet og god kunnskap blant NGUs medarbeidere.*

K-Gr. 6:

- *Kvalitetssikring av laboratoriene.*
- *Vektlegging av digitale databaser (SOSI).*

K-Gr. 8:

- *Prosesseierskap og ytelsesindikatorer er stort sett bestemt.*
- *For oppdrag og samarbeidsprosjekter blir kundekrav fanget opp.*
- *Dokumentasjon av arbeidsrutiner er startet.*

K-Gr. 10:

- *NGU-Lab's akkreditering.*

K-Gr. 11:

- *Sertifisering av laboratorietjenester. Prosjekthåndboka.*
- *'Geologi for samfunnet'. Tilpasning til markedet. God synliggjøring utad.*

K-Gr. 12:

- *Kvalitetssikring er igangsatt*
- *Det finnes eksempler på at NGU involverer seg i internasjonalt standardiseringsarbeid (digitalt kart)*

K-Gr. 13:

- *Prosjekthåndboken eksisterer.*
- *Dokument-siden av NGU er godt standardisert, det samme er NGU Lab.*

De viktigste «områder for forbedring»:

K-Gr. 2:

- *Innføring av systematisk behovsidentifisering.*
- *Evaluering av styringsprosessene.*
- *Avviksrapportene bør brukes systematisk for å forbedre virksomheten.*

K-Gr. 3:

- *Bedre kartlegging av oppnådde resultater.*
- *Bedre informasjon og oppfølging.*
- *Systematisering av kundekontakt med registrering av avvik og årsaksanalyse*

K-Gr. 4:

- *Bedre intern oppfølging av prosedyrer og standarder.*

K-Gr. 5:

- *Dialogen med universitetene bør forbedres.*
- *Digitale produkter bør kvalitetssikres.*

K-Gr. 6:

- *Standardisering av rutiner ved NGU forøvrig.*

K-Gr. 8:

- *NGUs produkter bør gjøres mer kundevennelig.*
- *Det må utarbeides dokumentasjon av de ulike prosessene som er viktig for virksomhetens drift.*
- *Systematikk i forbedringsprosessene.*

K-Gr. 9:

- *Bør bli flinkere til aktivt å fange opp kundekrav. Standarder og krav bør dokumenteres bedre for å sikre konsekvent kontroll. For mange egendefinerte standarder.*
- *Behovsidentifisering bør foregå mer systematisk. Det er behov for evaluering av effektivitet og bruken av systemene som benyttes for å styre og kontrollere virksomheten. Dette må også formidles medarbeiderne.*

K-Gr. 10:

- *Så stor del som mulig av NGUs drift som mulig bør knyttes til nasjonale eller internasjonale standarder.*

K-Gr. 11:

- *Analysering av prosjektavvik.*

K-Gr. 12:

- *Kvalitetssikringsprosess for alle grupper*
- *Det må gis ressurser / tid til å fange opp kundebehov*

K-Gr. 13:

- *Evaluerer prosjekthåndboken, reisedatabasen, timeregistreringssystemet, PBS. Alle disse systemene bør bli integrerte og dynamiske. Ansvarshavende bør identifiseres for hver eneste prosess og system på NGU slik at alle vet hvem man skal forholde seg til. Det blir da enklere med både formelle og uformelle henvendelser.*
- *Prosjekthåndboken må bli oppdatert samtidig som den bør være dynamisk og tilgjengelig på intranett. Det fungerer DÅRLIG å ha mer eller mindre oppdatert eksemplar i bokhyllen!*
- *Det bør etableres en struktur for oppfølging av kundekrav etc.*

2.5.1 Prosessidentifisering

«Prosesser som er viktige for virksomhetens drift og framgang er klart identifisert og dokumentert. Prosesseierskap og ytelsesindikatorer er bestemt.»

A: Gjelder for samtlige viktige prosesser - del av daglig arbeid .

B: Gjelder for noen viktige prosesser .

C: Prosessene er identifisert.

D: Ingen systematisk identifisering av viktige prosesser.

* * *

| | | | | | | | | | | | | | |
|----------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|
| K - GRUPPER: | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 |
| KVALITETSNIVÅ: | C | C | B | B | B | B | B | B | D | B | B | B | C |

Sterke sider:

K-Gr. 2: *Prosessene er identifisert.* **K-Gr. 3:** *Prosjektene - klart definerte prosesser med milepæler og resultatkrav.*

K-Gr. 4: *Tekniske produksjonsprosesser langt fremme (kartproduksjon, lab, data)*

K-Gr. 6: *Laboratoriene er kvalitetssikret.*

K-Gr. 8: *Prosesseierskap og ytelsesindikatorer er stort sett bestemt*

K-Gr. 10: *NGU-Lab: Driften er velregulert via akkreditering. Ansvarshavende til alle oppgaver. Ytelsesindikatorer: kontrollkort, x-diagram osv.*

K-Gr. 11: *Sertifisering av laboratorietjenester. Prosjekthåndboka.*

K-Gr. 12: *Kvalitetssikring er igangsatt noen steder. Arbeidsprosesser er nedskrevet for noen.*

K-Gr. 13: *Prosjekthåndboken eksisterer.*

Områder for forbedring:

K-Gr. 2: *Beskrivelse av viktige prosesser.*

K-Gr. 3: *Kartlegging av oppnådde resultater.*

K-Gr. 4: *Overholde tidsfrister, spesielt i prosjektsammenheng.*

K-Gr. 6: *Kvalitetssikring av NGU forøvrig.*

K-Gr. 8: *Det må utarbeides dokumentasjon av de ulike prosessene som er viktig for virksomhetens drift.*

K-Gr. 10: *Systemet er under kontinuerlig revisjon.*

K-Gr. 12: *Alle faggrupper bør kvalitetssikres.*

K-Gr. 13: *Prosjekthåndboken må bli oppdatert samtidig som den bør være dynamisk og tilgjengelig på intranett. Det fungerer DÅRLIG å ha mer eller mindre oppdatert eksemplare i bokhyllen!*

Kommentarer/sannsynliggjøring:

K-Gr. 2: *Prosjekthåndboken gir retningslinjer, men fungerer ikke i praksis.*

K-Gr. 6: *Lite systematikk utover sikringen av laboratoriene.*

K-Gr. 7: *Gjelder alt viktig.*

K-Gr. 9: *De prosessene som er viktige for virksomhetens drift og framgang er først og fremst psyko-sosiale forhold som stimulerer til økt innsats; anerkjennelse, lønn, tildeling av interessante arbeidsoppgaver, det å bli tatt med på råd, tiltro, likebehandling, osv. Det finnes ingen systematisk identifisering og dokumentasjon av disse prosessene ved NGU.*

K-Gr. 10: *NGU-Lab: Standard dokumenter. Systemet forutsetter at alle medarbeidere og ledere er engasjert.*

K-Gr. 12: *De tjenesteytende gruppene er best sikret. Forskerne bør også delta i dette arbeidet.*

2.5.2 Produktutvikling

«Kundekrav blir systematisk fanget opp og danner grunnlag for utvikling av nye varer og tjenester. Utviklingsplanene for disse nye produktene sikrer at de møter behovene for funksjonalitet og ytelse.»

A: Gjelder for all utvikling - normal prosess.

B: Gjelder for deler av produktutviklingen.

C: Det finnes eksempler på framgangsmåten.

D: Ingen systematikk kan påvises.

* * *

| | | | | | | | | | | | | | |
|-----------------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| K - GRUPPER: | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 |
| KVALITETSNIVÅ: | B | B | A | B | B | C | B | C | D | C | B | B | D |

Sterke sider:

K-Gr. 2: *Grusregisteret er et eksempel på at kundekrav har styrt utviklingen av produkter.*

K-Gr. 4: *NGU ligger langt fremme når det gjelder brukertilpassede produkter (temakart etc).*

K-Gr. 5: *God dialog med departementet.*

K-Gr. 6: *Digitale data/GIS.*

K-Gr. 8: *For oppdrag og samarbeidsprosjekter blir kundekrav fanget opp*

K-Gr. 11: *'Geologi for samfunnet'. Tilpasning til markedet. God synliggjøring utad.*

Områder for forbedring:

K-Gr. 2: *Systematisk oppfangning av kundekrav.*

K-Gr. 4: *Når det gjelder utvikling av interne produksjonsprosesser kan brukerne med fordel trekkes inn oftere.*

K-Gr. 5: *Dialogen med universitetene bør forbedres. En bør bli flinkere til å fange opp kundekrav. Produktene bør i i større grad møte krav til funksjonalitet.*

K-Gr. 6: *Mer kontakt mot samfunnet. Produktutvikling. Økt kvalitet på primærdata (unngå harelabbssyndromet).*

K-Gr. 8: *NGUs produkter bør gjøres mer kundevennelig*

K-Gr. 9: *Bør bli flinkere til aktivt å fange opp kundekrav.*

K-Gr. 10: *God produktutvikling/prosjekt gjennomføring forutsetter god kommunikasjon i planleggingsfasen mellom oppdragsgiver, fagsjefer og fagpersonell som utfører arbeidet.*

K-Gr. 12: *Det må gies tid/økonomiske resursser til å fange opp kundebehov.*

K-Gr. 13: *Det bør etableres en struktur for oppfølging av kundekrav etc.*

Kommentarer/sannsynliggjøring:

K-Gr. 2: *For mange eksempler på at kundene ikke klarer å nyttiggjøre informasjon de får fra NGU.*

K-Gr. 3: *Produktutvikling skjer ved innsamling av data, systematisering, tolking og framlegg.*

K-Gr. 4: *Statskonsults evaluering ga positivt utslag for NGU.*

- K-Gr. 6:** NGU har en tendens til å fortelle brukerne hva de har bruk for.
- K-Gr. 7:** Problemet er for mange oppdrag og for få medarbeidere som gjør det vanskelig å oppfylle kravene.
- K-Gr. 8:** Digitale kart Nord-Trøndelag er utarbeidet etter kundens ønske.
- K-Gr. 9:** Det eksisterer ingen systematikk i dette, men det har forekommet at produkter er blitt tilpasset kunders krav.
- K-Gr. 10:** I noen grad blir kundekrav fanget opp. Det er trolig ikke systematisert.
- K-Gr. 11:** Engasjert i samfunnsnyttige problemer rundt grunnvann og miljø. Bedre oppfølging mot kommunale og fylkeskommunale interesser. Nye produkter tilpasset dagens ønsker.
- K-Gr. 12:** Biblioteket og info-sjefen har gjennomført brukerundersøkelser.
- K-Gr. 13:** Å få gjennomslag for varmepumper tok veldig lang tid. Man skulle i dag hatt f.eks. geologiske kart over utbyggingsområder.

2.5.3 Standarder og krav

«Alle aktivitetene som er nødvendige for å produsere varer og tjenester er kontrollerte og møter definerte standarder og krav.»

- A:** Gjelder for alle produkter og respektive aktiviteter. **C:** Standarder og krav er defiment.
- B:** Gjelder for visse definerte aktiviteter. **D:** Standarder og krav er ikke definert.

* * *

| | | | | | | | | | | | | | |
|-----------------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| K - GRUPPER: | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 |
| KVALITETSNIVÅ: | B | B | B | B | B | B | A | B | B | B | B | B | B |

Sterke sider:

- K-Gr. 2:** Laboratorieaktiviteten er kontrollert, møter definere krav.
- K-Gr. 3:** Mange standarder og krav foreligger i skriftlig form. Eks. kvalitetshåndbok for laboratoriene, IK-håndbok, kontormeldinger og instruksjer.
- K-Gr. 5:** Laboratoriet er kontrollert, og møter definerte standarder og krav.
- K-Gr. 6:** Laboratorieaktiviteten, SOSI-format.
- K-Gr. 8:** Dokumentasjon av arbeidsrutiner er startet
- K-Gr. 10:** NGU-Lab er akkreditert. Øvrige deler av NGU benytter norske og internasjonale standarder i en ukjent utstrekning.
- K-Gr. 11:** Labtjenester. Prosjekthåndboka.
- K-Gr. 12:** For noen er standard og krav definert. NGU er aktivt med i utvikling av nasjonale og internasjonale standarder for digitale kartdata.
- K-Gr. 13:** Dokument-siden av NGU er godt standardisert, det samme er NGU Lab.

Områder for forbedring:

- K-Gr. 2:** Kvalitetskontroll av rapporter og andre eksterne produkter bør foretas.
- K-Gr. 3:** Bedre informasjon og kunnskap om standarder og krav som foreligger slik at de blir fulgt av alle.

K-Gr. 4: Administrative rutiner kan forbedres. Definerte standarder og krav neglisjeres ofte av interne kunder. Eks.: sekretærenes kvalitetssikring av utforming og opptrykking av NGU-rapporter oppfattes av mange forskere som "byråkratisk"

K-Gr. 5: Medarbeiderne.

K-Gr. 6: De fleste aktiviteter ved institusjonen som naturlig lar seg standardisere.

K-Gr. 8: Utarbeidelse av en total kvalitetskontroll

K-Gr. 9: Bør dokumenteres bedre for å sikre konsekvent kontroll. For mange egendefinerte standarder.

K-Gr. 10: Deler av bedriften som ikke arbeider etter norske eller internasjonale standarder på felter hvor slike standarder er tilgjengelige har et stort forbedrings potensiale.

K-Gr. 13: Definere standarder/prosedyrer for ulike arbeidsprosesser innen forskjellige fagområder. Standardene må være slik at de ikke hindrer en naturlig utvikling av standarder og prosedyrer.

Kommentarer/sannsynliggjøring:

K-Gr. 2: Det finnes for mange eksempler på produkter som ikke burde sluppet igjennom kvalitetskontroll.

K-Gr. 3: Grappa er usikre på hva som ligger i spørsmålstillingen. De fleste aktivitetene (kanskje alle) har definerte standarder for utførelse, men det foreligger kanskje ikke alltid definerte krav til utførelsen.

K-Gr. 4: Direktiver for f.eks. feltarbeid er nedskrevet og følges opp. Korrespondanse ut fra NGU er godt kvalitetssikret og standardisert ved hjelp av de rutiner vi har for underskriftsrutiner og registrering i SIFT.

K-Gr. 5: Digitale produkter er ofte ikke kontrollert.

K-Gr. 7: Det er kvalitetskontroll av alle produkter. TKL er under bearbeiding og forbedring.

K-Gr. 8: NGU-lab akreditert. Dokumentkontroll av rapporter gjennomføres.

K-Gr. 9: NGU-lab er et eksempel på aktivitet med definerte standarder og krav. NGU's rapportoppsett er til en viss grad standardisert, men likevel praktiseres en del egendefinerte standarder.

K-Gr. 11: Standardiserte prosjektforslag og rapporterings metoder.

K-Gr. 12: Kvalitetssikre alle grupper.

K-Gr. 13: NGU Lab og dokument-håndtering.

2.5.4 Forbedringer

«Kontinuerlige forbedringer skjer ved hjelp av systematisk behovsidentifisering basert på analyse av operasjonelle data og data fra kunder samt ved eksterne sammenligninger.»

A: Gjelder for alle produkter og prosesser.
B: Gjelder for noen produkter og respektive prosesser.

C: Forbedringer gjøres.
D: Ingen spor av systematiske forbedringer.

* * *

| | | | | | | | | | | | | | |
|-----------------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| K - GRUPPER: | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 |
| KVALITETSNIVÅ: | B | D | C | C | C | C | o | C | D | C | C | D | B |

Sterke sider:

K-Gr. 4: Eks. ved hjelp av ringtester ved NGU-Lab.

K-Gr. 6: Laboratorier. Ledelsens uttalte ønske om innføring av TKL.

K-Gr. 8: NGU-lab er unntaket

K-Gr. 10: Ringtester, kontrolldiagram, avviksrapporter.

K-Gr. 11: Labtjenester. Nye produkter produseres basert på eksterne ønsker.

Områder for forbedring:

K-Gr. 2: Innføring av systematisk behovsidentifisering.

K-Gr. 3: Etablere systematisk behovsidentifisering ved all kundekontakt.

K-Gr. 5: Det bør gjennomføres systematisk behovsidentifisering.

K-Gr. 6: Innføre TKL.

K-Gr. 8: Systematikk i forbedringsprosessene

K-Gr. 9: Behovsidentifisering bør foregå mer systematisk.

K-Gr. 10: Kvalitetssystemer må være under stadig revisjon.

K-Gr. 13: Det må etableres en struktur for å oppfange/bearbeide/implementere forbedringer.

Kommentarer/sannsynliggjøring:

K-Gr. 2: Dette er "fremmede" begreper ved NGU.

K-Gr. 7: Vet ingen ting om dette.

K-Gr. 9: Ved prosjekter er det ofte opp til den enkelte prosjektansvarlige å fange opp behov og å sette standarden.

K-Gr. 10: Det er forøvrig ukjent om denne prosessen er systematisert i hele NGU.

K-Gr. 12: Finnes dette?

K-Gr. 13: NGU Lab foretar ringtester?

2.5.5 Evaluering

«Systemene som brukes for å styre og kontrollere virksomheten er gjenstand for regelmessig evaluering som synliggjør hvor effektive de er og hvordan de brukes.»

A: Gjelder for alle systemer - for alle prosesser.

C: Evaluering foretas sporadisk.

B: Gjelder for noen utvalgte system.

D: Ingen evaluering.

* * *

| | | | | | | | | | | | | | |
|-----------------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| K - GRUPPER: | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 |
| KVALITETSNIVÅ: | B | D | B | D | B | B | o | C | D | C | B | D | C |

Sterke sider:

K-Gr. 3: NGU er åpen for evaluering, jfr. eksternevaluering som er foretatt. Intern evaluering foretas på flere områder. Forandringsvillighet.

K-Gr. 10: NGU-Lab: Akkreditering med loggbøker, avviksrapporter, årlig revisjon.

K-Gr. 11: Labtjenester.

Områder for forbedring:

K-Gr. 2: *Evaluering av styringsprosessene.*

K-Gr. 3: *Etablere regelmessig evaluering*

K-Gr. 9: *Det er behov for evaluering av effektivitet og bruken av systemene som benyttes for å styre og kontrollere virksomheten. Dette må også formidles medarbeiderne.*

K-Gr. 13: *Evaluerer prosjekthåndboken, reisedatabasen, timeregistreringssystemet, PBS. Alle disse systemene bør bli integrerte og dynamiske. Ansvarshavende bør identifiseres for hver eneste prosess og system på NGU slik at alle vet hvem man skal forholde seg til. Det blir da enklere med både formelle og uformelle henvendelser.*

Kommentarer/sannsynliggjøring:

K-Gr. 2: *Ingen formell evaluering gjennomføres regelmessig.*

K-Gr. 3: *Gruppen har identifisert følgende systemer: Prosjektforslag med avvikrapportering, PBS, virksomhetsplan, strategisk plan, personal- og økonomisystemer, IK-system, tidsregistrering.*

K-Gr. 4: *Vi kjenner ikke til at det er regelmessig evaluering for å styre og kontrollere virksomheten.*

K-Gr. 6: *Gjelder kun lab. (etter det vi kjenner til).*

K-Gr. 7: *Kan ikke svare på dette.*

K-Gr. 8: *Ingen av gruppens medlemmer har kunnskap om eventuell evaluering. PBS blir stadig evaluert, men er fremdeles håpløs i bruk.*

K-Gr. 9: *Finnes f.eks ingen evaluering for hvordan rapporter/produkter kontrolleres. Opplever stadig at kontrollen ikke er konsekvent.*

K-Gr. 10: *For NGU-Lab velges B. Et slikt system for resten av NGU er ikke kjent.*

K-Gr. 12: *Vet ikke om dette finnes.*

K-Gr. 13: *Lønnsforhandlingene evalueres hvert år?*

2.5.6 Årsaksanalyse

«Alle avvik som er registret gjennom internevaluering og/eller gjennom andre metoder, brukes systematisk for å forbedre virksomheten og for å sikre at problemet ikke oppstår igjen.»

A: Gjelder alle avvik - hele organisasjonen.

B: Gjelder for utvalgte prosesser.

C: Sporadisk årsaksanalyse.

D: Ingen systematisk årsaksanalyse.

* * *

| | | | | | | | | | | | | | |
|-----------------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| K - GRUPPER: | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 |
| KVALITETSNIVÅ: | B | D | B | B | C | B | C | D | D | C | D | C | D |

Sterke sider:

K-Gr. 2: *Systematisk registrering av avvik.*

K-Gr. 3: *Alle prosessene på laboratoriet har slike systemer*

K-Gr. 6: *Laboratoriene*

K-Gr. 10: *NGU-Lab: Avviksrapporter føres ved uregelmessigheter. Disse skal lukkes når utbedring er foretatt.*

K-Gr. 12: *Avviksrapportering.*

Områder for forbedring:

- K-Gr. 2:** *Avviksrapportene bør brukes systematisk for å forbedre virksomheten*
- K-Gr. 3:** *Gjennomføre registrering av avvik og årsaksanalyse for alle prosessene ved NGU.*
- K-Gr. 5:** *Mer bør gjøres for å hindre at problemer oppstår på nytt.*
- K-Gr. 10:** *For NGU-Labs akkrediterte virksomhet velges B.*
- K-Gr. 11:** *Analysering av prosjektavvik.*
- K-Gr. 12:** *Ingen oppfølging av avviksrapportering ?*
- K-Gr. 13:** *Ansette en systematisk årsaksanalyser.*

Kommentarer/sannsynliggjøring:

- K-Gr. 2:** *Det virker som om avvikene kun registreres, men ikke utnyttes i forbedring.*
- K-Gr. 3:** *Det bør utarbeides metode for systematisk internevaluering som er bedre tilpasset NGU og lettere å forstå enn hva som er tilfelle f.eks. med dette heftet.*
- K-Gr. 4:** *Gjelder kun NGU-Lab.*
- K-Gr. 6:** *B gjelder kun for lab. - C forøvrig.*
- K-Gr. 7:** *Avviksrapportering blir utført, men følges de opp?*
- K-Gr. 8:** *NGU-lab er et unntak*
- K-Gr. 9:** *Ingen systematikk i forbedring av virksomheten.*
- K-Gr. 10:** *Resten av NGU har trolig et forbedrings potensiale. Bedre føring av avviksrapporter.*
- K-Gr. 11:** *Prosjektavvik blir ikke analysert og erfaringer fra ett prosjekt blir ikke lagt til basis for defineringen av nye.*
- K-Gr. 13:** *Det er ikke observert noen systematisk årsaksanalyse på NGU.*

2.5.7 Leverandørforhold

«Leverandørene informeres systematisk og regelmessig om nåværende og framtidige krav og hvordan deres ytelse står i forhold til disse kravene.»

A: Gjelder alle leverandører.
B: Gjelder noen leverandører.

C: Sporadisk informasjon.
D: Ingen systematikk i kommunikasjon med leverandør.

* * *

| | | | | | | | | | | | | | |
|-----------------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| K - GRUPPER: | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 |
| KVALITETSNIVÅ: | C | D | A | B | B | C | o | C | D | C | C | o | B |

Sterke sider:

- K-Gr. 3:** *Fast kontakt med leverandører er lagt til sentrale personer. Nedskrevne regler for leverandørkontakt i kontormelding oo4 og i statlige retningslinjer.*
- K-Gr. 4:** *Eksterne leverandører av datautstyr, tekniske hjelpemidler, rekvisita m.m. informeres jevnlig.*
- K-Gr. 10:** *Akkreditering fører til krav om at underleverandører følges opp. God kommunikasjon med enkelte leverandører.*

Områder for forbedring:

K-Gr. 2: *Vanskelig å peke på noen.*

K-Gr. 3: *Systematisering av småinnkjøp.*

K-Gr. 4: *Ingen systematikk i kommunikasjon mellom interne leverandører og brukerne (lab.tjenester, repro etc.).*

K-Gr. 10: *NGU-Lab bør forespørres før analyser kjøpes eksternt. Bedre oppfølging av leverandører.*

K-Gr. 13: *Oslo-kontoret ønsker å få tilbake muligheten til å overnatte på Ambassadør Hotell! (billigere og bedre). NGU bør ikke følge den sentrale favoriseringen av SAS.*

Kommentarer/sannsynliggjøring:

K-Gr. 6: *Har ingen konkret kunnskap.*

K-Gr. 7: *Ingen anelse.*

K-Gr. 8: *NGU har kommunikasjon med f.eks. dataleverandører.*

K-Gr. 9: *Noen service-leverandører får tilbakemelding, men da helst på oppfordring fra leverandøren.*

K-Gr. 10: *Det er viktig at relevante fagmiljøer konsulteres i forbindelse med at bruk av underleverandører vurderes (kvalitetskrav osv.). Sertifisering av underleverandører/reagenser osv, datablad, tidsfrister m.m.*

K-Gr. 11: *Kjenner til rabattordninger og anbudsrunder. Ellers har vi liten kunnskap om leverandørforhold.*

K-Gr. 12: *Kan ikke svare på dette.*

K-Gr. 13: *Alle våre leverandører (oppdragsgivere) som gir NGU penger informeres om hvordan deres ytelse står i forhold til nåværende og framtidige krav! Ellers foretas det regelmessige valg av leverandører av PDer, hoteller og flyselskaper der de som blir valgt og deres konkurrenter har krav på (etter gjeldende lover og regler) å bli informert om hvordan deres tilbud står i forhold til nåværende og framtidige krav.*

APPENDIX 3: Sammenfatning av besvarelsene: NGUs RESULTATER

- K-Gr. 1:** Avd. direktører
- K-Gr. 2:** Fagsjefer, hovedprosjektledere, fylkeskoordinatorer
- K-Gr. 3:** Stab/personal/regnskap/arkiv
- K-Gr. 4:** Sekretærer
- K-Gr. 5:** Faggruppe Berggrunn
- K-Gr. 6:** Faggruppe Løsmasser
- K-Gr. 7:** Faggruppe Mineralske ressurser
- K-Gr. 8:** Faggruppe Geokjemi/hydrogeologi
- K-Gr. 9:** Faggruppe Geofysikk
- K-Gr. 10:** Faggruppe Laboratorier
- K-Gr. 11:** Faggruppe IT-tjeneste
- K-Gr. 12:** Faggruppene Info/markedsføring og GIS
- K-Gr. 13:** Oslokontoret

NB: Kvalitetsnivå merket o = ikke besvart fordi info/kunnskap om underelementet mangler.

3.1 Kundetilfredshet

«Dette elementet gjelder hvordan virksomheten identifiserer sine ulike kundegrupper og klassifiserer dem. Her vil man identifisere de målene og resultatene som viser hvor tilfredse kundene er.

Man spør etter både kundenes faktiske oppfatninger - som kan være innhentet gjennom spørreundersøkelser o.l. - og etter mål og resultater av faktorer som kan forutsi utvikling av eller påvirke kundetilfredshet ; eksempelvis klagenivå, garantikostnader, leveranse-forsinkelser, feil i leveranser, kansellerte ordrer osv. Disse faktorene kan regnes som «ledende» indikatorer og måles ofte innen virksomheten, mens kundens «faktiske oppfatninger» er forsinkede, men reelle mål på kundetilfredshet.

Elementet undersøker også om virksomheten bare ser på egne nivåer og tendenser, eller om man sammenligner disse med eksterne måletall på konkurrenters eller andres prestasjoner. Utvikling bør vises for en periode på minst tre år. Virksomheten trenger også å etablere sammenhengen mellom kundetilfredshet og de faktorene som måles.»

*** * ***

Sammendrag av elementet «Kundetilfredshet»:

De viktigste «sterke sider»:

K-Gr. 2:

- NGU foretrekkes til enkelte prosjekter pga. kvalitet og ikke pris.**
- Det er gjennomført brukerundersøkelser for enkelte produkttyper.**
- Skriftlige klager følges opp.**

K-Gr. 3:

- *Mange av systemene finnes i Laboratoriene.*

K-Gr. 4:

- *Ifølge Statskonsult er det arbeidet som NGU utfører bra og kan tåle sammenligning med andre institusjoner.*

K-Gr. 5:

- *Det synes som NGU har god kommunikasjon med departementet.*
- *Berggrunnskart er NGUs bestselgende produkt.*

K-Gr. 6:

- *Systematisk postarkiv som mellom annet tar vare på klager*

K-Gr. 10:

- *Avviksrapporter.*
- *Kontrakter.*
- *Brede pakkeløsninger kan tilbys*

De viktigste «områder for forbedring»:

K-Gr. 2:

- *Registrering av muntlige klager, og systematisering av samtlige klager.*
- *Planmessig (og regelmessig) måling av kundetilfredshet innen viktige områder.*
- *Systematiske sammenligninger bør gjøres av NGU.*

K-Gr. 3:

- *Utarbeide regelmessige målesystemer for hele virksomheten.*

K-Gr. 4:

- *Sette i gang eksterne og interne brukerundersøkelser.*

K-Gr. 5:

- *Foreløpige kart kan forbedres.*

K-Gr. 6:

- *Vi har veldig lite kommentarer til dette punktet, som vel gjenspeiler et behov for mer samfunnsrettet kontakt ved NGU*

K-Gr. 8:

- *Man må opprette en bedre kommunikasjon med brukerne av NGUs tjenester og også ta inn hva brukerne mener. "Geologi for samfunnet" i praksis.*

K-Gr. 10:

- *Utarbeide systemer som registrerer og måler kundetilfredshet.*
- *Utarbeide system for registrering og behandling av muntlige klager.*

K-Gr. 11:

- *Oppfølging / flere kundeundersøkelser.*

K-Gr. 12:

- *System for måling av kundetilfredshet (både interne og eksterne) må innføres*

K-Gr. 13:

- *Etablere en struktur for å måle kundetilfredshet systematisk og regelmessig.*

3.1.1 Kundetilfredshet - direkte

«Kundetilfredshet måles systematisk og regelmessig.»

A: Gjelder for alle varer og tjenester.
B: Gjelder for noen varer og tjenester.

C: Måles sporadisk.
D: Ingen systematisk måling av kundetilfredshet.

* * *

| | | | | | | | | | | | | | |
|-----------------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| K - GRUPPER: | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 |
| KVALITETSNIVÅ: | D | C | C | B | C | C | D | D | D | C | C | D | D |

Sterke sider:

K-Gr. 2: Det er gjennomført brukerundersøkelser for enkelte produkttyper.

K-Gr. 6: Brukerundersøkelser foretas. Statskonsults evaluering.

K-Gr. 10: Avviksrapporter som omhandler dette emnet kan gi en indikasjon. Statskonsults positive, uavhengige rapporter.

Områder for forbedring:

K-Gr. 2: Planmessig (og regelmessig) måling av kundetilfredshet innen viktige områder.

K-Gr. 3: Må utarbeides regelmessige målesystemer for hele institusjonen

K-Gr. 8: Man må opprette en bedre kommunikasjon med brukerne av NGUs tjenester og også ta inn hva brukerne mener. "Geologi for samfunnet" i praksis

K-Gr. 9: Noen service-leverandører får tilbakemelding, men da helst på oppfordring fra leverandøren.

K-Gr. 11: Oppfølging / flere kundeundersøkelser.

K-Gr. 12: Feil/klager fanges ikke opp systematisk (interne og eksterne kunder).

K-Gr. 13: Etablere en struktur for å måle kundetilfredshet systematisk og regelmessig.

Kommentarer/sannsynliggjøring:

K-Gr. 2: Få eksempler på brukerundersøkelser, og varierende utnyttelse av resultatene.

K-Gr. 4: Ekstern kundetilfredshet evaluert (Statskonsult) etter pålegg i 1995. Kart og publikasjoner evaluert i NGU Rapport 92.043.

K-Gr. 5: Eks. Statkonsult.

K-Gr. 6: Frekvensen av undersøkelsene er ikke høy, derfor C.

K-Gr. 7: Hvis NGU har et system for måling av kundetilfredshet er det ikke særlig godt annonsert. Dette kunne være en første tanke til forbedring.

K-Gr. 8: Berggrunnskart er et eksempel på produkt som er tilpasset NGU selv og ikke NGUs kunder.

K-Gr. 9: Ingen av oss har jobbet med slike systematiske målinger, og vi har heller ikke hørt om andre ved NGU som har. Vi kjenner til Statskonsults evaluering av NGU's faglige kvalitet, men denne går på generell basis og bare et utvalg kunder.

K-Gr. 10: Så vidt vi vet finnes ingen utarbeidet prosedyre for måling av kundetilfredshet.

K-Gr. 11: Gruppen vet at en kundeundersøkelse er foretatt. Dette er muligens litt for lite.

K-Gr. 13: Informasjonsansvarlig på NGU har vel gjennomført en måling av kundetilfredshet en gang? Tidligere ble NGU oftere foretrukket som samarbeidspartner til konsulentbransjen. Pga. faglig stagnasjon på NGU (les: ikke utviklet egne spesial-områder eller tatt ansvaret for nasjonal oversikt alvorlig) er konsulentbransjen på de fleste områder blitt like gode/bedre enn NGU.

3.1.2 Utvikling - kfr. pkt. 3.1.1

«Kundetilfredshet viser positiv utvikling.»

A: Gjelder for alle varer og tjenester.

B: Gjelder for de fleste varer og tjenester.

C: Gjelder for noen varer og tjenester.

D: Kundeundersøkelser gjøres ikke.

* * *

| | | | | | | | | | | | | | |
|----------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|
| K - GRUPPER: | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 |
| KVALITETSNIVÅ: | C | D | C | o | D | C | D | D | D | C | C | D | D |

Sterke sider:

Områder for forbedring:

K-Gr. 2: Gjentatte kundeundersøkelser på sentrale områder.

K-Gr. 8: Foreta kundeundersøkelser for å tilpasse NGUs tjenester til brukerens behov

K-Gr. 9: Som 3.1.1

Kommentarer/sannsynliggjøring:

K-Gr. 2: Kundeundersøkelser gjentas ikke, og gir ikke grunnlag for vurdering av utviklingstendenser.

K-Gr. 3: Det er foretatt en kundeundersøkelse som ga positive tilbakemeldinger.

K-Gr. 4: Ukjent for oss.

K-Gr. 6: Vi tror at samfunnet er positiv til NGU.

K-Gr. 7: Der man får tilbake melding fra kundene er de ofte positive.

K-Gr. 9: Vi kjenner til Statskonsults evaluering av NGU, men da dette var en engangsundersøkelse vet vi ikke noe om utviklingen i kundetilfredsheten.

K-Gr. 10: Er ikke kjent med at det gjøres systematiske målinger. Vet ikke om kundetilfredshet viser positiv utvikling.

K-Gr. 11: Mangler grunnlag for å vurdere dette.

K-Gr. 12: Ingen systematisk måling (se 3..1.1) og kan derfor ikke svare på dette. Ikke satt noen gradering (bokstav).

K-Gr. 13: Irrelevant.

3.1.3 Sammenligninger - kfr. pkt. 3.1.1

«Kundetilfredshet er bedre enn, eller like med konkurrentenes.»

A: Gjelder for alle varer og tjenester. C: Ingen resultater er bedre enn konkurrentenes.

B: Gjelder for noen varer og tjenester. D: Sammenligninger gjøres ikke.

* * *

| | | | | | | | | | | | | | |
|-----------------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| K - GRUPPER: | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 |
| KVALITETSNIVÅ: | B | B | B | o | B | B | o | D | B | B | o | o | o |

Sterke sider:

K-Gr. 2: NGU foretrekkes til enkelte prosjekter pga. kvalitet og ikke pris.

K-Gr. 3: Enkelte metoder ved laboratoriene er bedre enn konkurrentenes

K-Gr. 10: På grunn av NGUs brede ekspertise kan vi tilby helhetlige pakkedøsninger. Stalskonsults undersøkelse av enkelte prosjekter.

Områder for forbedring:

K-Gr. 2: Systematiske sammenligninger bør gjøres av NGU.

K-Gr. 9: Sammenligninger bør gjøres.

Kommentarer/sannsynliggjøring:

K-Gr. 2: Målinger av kundetilfredshet gjøres kun indirekte.

K-Gr. 3: NGU har få konkurrenter på enkelte områder og tilbyr spesialiserte tjenester.

K-Gr. 4: Ukjent for oss.

K-Gr. 6: Dette gjelder NGU-lab.

K-Gr. 7: Ingen forutsetning for å svare.

K-Gr. 8: Gruppen kjenner ikke til at sammenlikninger er utført.

K-Gr. 9: Gjøres helt subjektivt f.eks ved prosjekter mot oljeindustrien.

K-Gr. 10: NGU får oppdrag i konkurransen med andre, også når vi ikke har lavest pris. Vet ikke om det gjøres systematiske undersøkelser

K-Gr. 11: Mangler grunnlag for å vurdere dette.

K-Gr. 12: Kjenner ikke til målinger (3.1.1). Ikke satt noen gradering (bokstav).

K-Gr. 13: Irrelevant.

3.1.4 Kundetilfredshet - indirekte

«Faktorer som påvirker kundeforhold er klart definert og måles regelmessig.»

A: Gjelder alle faktorer - hele virksomheten.

C: Gjelder noen faktorer for en del av virksomheten.

B: Gjelder noen faktorer - hele virksomheten.

D: Ingen systematikk i definering og måling.

* * *

| | | | | | | | | | | | | | |
|-----------------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| K - GRUPPER: | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 |
| KVALITETSNIVÅ: | D | D | D | o | D | D | D | D | C | C | o | D | D |

Sterke sider:

K-Gr. 10: *Det settes opp kontrakter for arbeidsoppgaver. Det registreres/måles dersom kontrakten ikke overholdes.*

Områder for forbedring:

K-Gr. 2: *Definisjon av faktorer som påvirker kundeforhold.*

K-Gr. 10: *Innføre bruk av kontrakter i hele organisasjonen..*

Kommentarer/sannsynliggjøring:

K-Gr. 2: *Ingen systematisk aktivitet.*

K-Gr. 3: *Gruppen kjenner ikke til at slike faktorer er satt opp for virksomheten.*

K-Gr. 4: *Ukjent for oss.*

K-Gr. 6: *Vi kjenner ikke til noen slik systematikk.*

K-Gr. 7: *Vi vet ikke hvilke faktorer dette skulle være?*

K-Gr. 8: *Gruppen kjenner ikke til systematikk i måling av faktorer som påvirker kundetilfredshet. Mulig unntak for NGU-lab.*

K-Gr. 9: *For flymålinger gjelder datakvalitet som faktor som påvirker kundeforhold. For de fleste andre typer oppdrag er faktorer som påvirker kundeforhold ikke klart og systematisk definert.*

K-Gr. 10: *Bruk av kontrakter gir bedre sporbarhet.*

K-Gr. 11: *Mangler grunnlag for å vurdere dette.*

K-Gr. 12: *System/kultur for å fange opp kunders ønsker/kritikk/kommentarer (f.eks. ønsker om produkter vi ikke kan levere, distribusjonen).*

K-Gr. 13: *Se pkt. 3.1.1.*

3.1.5 Utvikling - kfr. pkt. 3.1.4

«Utvikling av faktorer som påvirker kundeforhold viser en klar positiv utvikling i forhold til mål.»

A: Gjelder alle faktorer.
B: Gjelder noen faktorer.

C: Positiv utvikling - ingen mål satt.
D: Måling av faktorer gjøres ikke.

* * *

| | | | | | | | | | | | | | |
|-----------------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| K - GRUPPER: | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 |
| KVALITETSNIVÅ: | C | D | D | o | D | C | D | D | D | C | o | o | o |

Sterke sider:

Områder for forbedring:

K-Gr. 2: *Alle*

K-Gr. 10: *Endel av NGUs virksomhet har streng bruk av kontrakter*

Kommentarer/sannsynliggjøring:

K-Gr. 2: *Dette er nesten ukjent ved NGU.*

K-Gr. 3: *Gruppen kjenner ikke til at det gjøres måling av faktorer*

K-Gr. 4: *Ukjent for oss.*

K-Gr. 6: *Vi **tror** det er slik.*

K-Gr. 7: *Vet ikke noe om dette.*

K-Gr. 9: *Vi kjenner ikke til noen tilfeller hvor slike målinger er gjort.*

K-Gr. 10: *Har medarbeidere som er aktive i markedet og som får gode resultater. (f.eks. Ar/Ar prosjektet). Gruppen er delt mellom C og D*

K-Gr. 11: *Mangler grunnlag for å vurdere dette.*

K-Gr. 12: *Se 3.1.4. Ikke satt noen gradering (bokstav).*

K-Gr. 13: *Irrelevant.*

3.1.6 Sammenligninger - kfr. pkt. 3.1.4

«De faktorene som påvirker kundeforhold er bedre enn, eller lik konkurrentenes.»

A: Gjelder alle målingene.
B: Gjelder de fleste målinger.

C: Gjelder noen målinger.
D: Sammenligninger gjøres ikke.

* * *

| | | | | | | | | | | | | | |
|-----------------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| K - GRUPPER: | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 |
| KVALITETSNIVÅ: | D | D | D | o | D | o | o | D | C | D | o | o | o |

Sterke sider:

K-Gr. 10: *Bruk av kontrakter er gunstig i de fleste sammenhenger.*

Områder for forbedring:

K-Gr. 2: *Alle områder*

Kommentarer/sannsynliggjøring:

K-Gr. 2: *Dette er nesten ukjent ved NGU*

K-Gr. 3: *Gruppen kjenner ikke til at sammenlikninger forekommer.*

K-Gr. 4: *Ukjent for oss.*

K-Gr. 6: *Dette kan vi ikke svare på.*

K-Gr. 7: *Har ingen forutsetning for å svare.*

K-Gr. 8: *Gruppen kjenner ikke til utførte målinger*

K-Gr. 9: *Statskonsults evaluering av NGU konkluderer med at NGU's produkter tåler godt en sammenligning med det som produseres ved tilsvarende institusjoner i de nordiske land, men vi vet ikke hvilke faktorer dette gjelder for (kundeforhold, kvalitet e.l.)*

K-Gr. 10: *Vet ikke om sammenligninger gjøres. Vi er konkurransedyktige der NGU kan levere pakkelasninger.*

K-Gr. 11: *Mangler grunnlag for å vurdere dette.*

K-Gr. 12: *Se 3.1.4. Ikke satt noen gradering (bokstav).*

K-Gr. 13: *Irrelevant.*

3.1.7 Mål

«Mål for kundetilfredshet settes systematisk og regelmessig.»

A: Gjelder alle mål - hele virksomheten.

C: Gjelder bare direkte eller bare indirekte målinger.

B: Gjelder alle mål - deler av virksomheten.

D: Mål ikke etablert.

* * *

| | | | | | | | | | | | | | |
|-----------------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| K - GRUPPER: | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 |
| KVALITETSNIVÅ: | C | D | B | o | B | o | o | D | D | D | o | o | D |

Sterke sider:

K-Gr. 3: *Mål settes for laborativirksomheten*

Områder for forbedring:

K-Gr. 2: *Alle*

K-Gr. 3: *Mål må defineres for hele virksomheten.*

Kommentarer/sannsynliggjøring:

K-Gr. 2: *Dette er nesten ukjent ved NGU.*

K-Gr. 4: *Ukjent for oss.*

K-Gr. 6: *Dette kan vi ikke svare på.*

K-Gr. 7: *Har ingen forutsetning for å svare.*

K-Gr. 8: *Gruppen kjenner ikke til dette*

K-Gr. 9: *Vi er ikke kjent med at slike mål settes.*

K-Gr. 10: *Mål for kundetilfredshet er ikke definert, og måles ikke/måles ikke regelmessig og systematisk.*

K-Gr. 11: *Mangler grunnlag for å vurdere dette.*

K-Gr. 12: *Noen generelle mål finnes (eks spare kommunal planlegging for utgifter ved å gi gode redskaper for arealplanlegging). Ikke satt noen gradering (bokstav).*

3.1.8 Klagebehandling

«Alle klager, både muntlige og skriftlige, blir registret på en forståelig og oversiktlig måte.»

A: Gjelder for alle kunder og hele virksomheten.

C: Gjelder for skriftlige klager.

B: Gjelder for utvalgte kunder og hele virksomheten.

D: Lite systematikk i klageregistreringen.

* * *

| | | | | | | | | | | | | | |
|-----------------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| K - GRUPPER: | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 |
| KVALITETSNIVÅ: | C | D | C | D | D | C | o | D | D | C | o | o | D |

Sterke sider:

K-Gr. 2: *Skriftlige klager følges opp.*

K-Gr. 3: *Registreres i akv og sendes saksbehandler.*

K-Gr. 6: *Systematisk postarkiv.*

K-Gr. 10: *Ved akkreditering er avviksbehandling av skriftlige klager satt i system*

Områder for forbedring:

K-Gr. 2: *Registrering av muntlige klager, og systematisering av samtlige klager.*

K-Gr. 3: *Ingen systematikk i registrering av oppfølging av klagen.*

K-Gr. 10: *Systematisk klagebehandling bør også gjelde muntlige klager. Et systematisk klagebehandlings-system som dekker hele NGU bør utarbeides.*

Kommentarer/sannsynliggjøring:

K-Gr. 2: Klager utnyttes ikke systematisk i forbedringsarbeid.

K-Gr. 4: Ingen fastlagte prosedyrer for klagebehandling, unntatt for NGU-Lab.

K-Gr. 7: Har ingen forutsetning for å svare.

K-Gr. 8: Gruppen kjenner ikke til systematisk registrering av klager.

K-Gr. 9: Vi har ingen systematisk klagerregistrering.

K-Gr. 10: Et godt klagebehandlings-system vil redusere sannsynligheten for gjentakelse.

K-Gr. 11: Mangler grunnlag for å vurdere dette.

K-Gr. 12: Se 3.1.4.. Ikke satt noen gradering (bokstav).

3.2 Medarbeideres tilfredshet

«Dette elementet gjelder nivå for og utvikling av medarbeidertilfredshet. Det gjelder både medarbeidernes faktiske oppfatninger og resultater som kan forutsi utvikling eller påvirke medarbeidertilfredshet. Spørsmålet er om resultatene gjøres kjent og foranlediger handling, og om de sammenlignes med resultater fra andre virksomheter. Som i det foregående elementet (3.1 Kundetilfredshet) er slike faktorer ledende indikatorer som antakelig vil innvirke på medarbeidernes tilfredshet, mens de «faktiske oppfatningene» kan kun framkomme ved å spørre aktuelle personer.

Den logiske begrunnelsen for elementet er at virksomheten bare kommer til å lykkes dersom den opprettholder en høy arbeidsmoral og god motivering for utførelsen av arbeidsoppgavene. Der hvor utvikling og nivåer ønskes, bør disse vises for en periode på minst 3 år.»

* * *

Sammendrag av elementet «Medarbeideres tilfredshet»:

De viktigste «sterke sider»:

K-Gr. 2: Målinger av turnover og sykefravær gjøres.

K-Gr. 3:

- Arbeidsmiljøundersøkelser.
- Gode målinger som indirekte viser faktorer som medarbeidertilfredshet.
- Lav turn-over og lavt sykefravær

K-Gr. 4:

- Hyggelige kollegaer er et stort pluss, det er en god tone de ansatte imellom.
- Idrettslaget og personalforeningen arbeider for at de ansatte skal trives.

K-Gr. 5:

- Systematiske målinger av arbeidsmiljø foretas regelmessig.

K-Gr. 6:

- Undersøkelser av medarbeider tilfredshet blir gjort.

K-Gr. 8:

- IK-rundene og P-samtaler.

K-Gr. 10:

- *Bedriftslegeordning.*
- *IK-runder, HMS-undersøkelser.*
- *Utdanning/utvikling (f.eks. fagbrev).*

K-Gr. 11:

- *Bedriftshelstjenesten.*
- *IK-runde.*
- *P-samtaler.*

K-Gr. 12:

- *Det foretas arbeidsmiljøundersøkelser/HMS undersøkelser og andre undersøkelser for å måle medarbeideres tilfredshet*
- *P-samtaler er innført systematisk*

De viktigste «områder for forbedring»:

K-Gr. 2:

- *Gjennomføring av undersøkelser som gir grunnlag for sammenligning over tid.*
- *Aktiv bruk av resultater i ledelsens beslutninger.*
- *Regelmessige undersøkelser, og oppfølging av resultatene.*

K-Gr. 3:

- *Regelmessighet for alle grupper vedrørende P-samtaler og IK-runder*

K-Gr. 4:

- *Få lederne til å føle et ansvar for sine medarbeidere, og sørge for motivering og tilhørighet.*
- *Aktiv lønnsvurdering bør brukes på alle nivå i bedriften.*

K-Gr. 5:

- *Ledelsen tar ikke tilstrekkelig hensyn til arbeidsmiljøundersøkelser og de ansattes/faggruppens meninger.*

K-Gr. 6:

- *Undersøkelser omkring medarbeidernes tilfredshet bør sjekkes m.h. på om de måler det de er tenkt å måle (nemlig medarbeidernes tilfredshet)*

K-Gr. 8:

- *Oppfølging av IK-runden og P-samtalene. Spesielt er områdene karriere, kommunikasjon, lønn, ledelse områder for forbedring.*
- *Resultater av målinger av faktorer som indirekte viser medarbeidernes tilfredshet må bringes videre til NGUs ansatte. Resultatene må også følges aktivt opp.*
- *Det må foregå en konkret oppfølging av undersøkelser som omfatter for eksempel arbeidsmiljø, karrieremuligheter, kommunikasjon osv.*

K-Gr. 9:

- *. Burde ha anonyme undersøkelser mer systematisk og regelmessig. Det er påkrevet med en evaluering av ledes lederegenskaper.*
- *Anerkjennelse - Lønn - Stimulering til å yte mer - Tiltro - Utfordrende oppgaver (alfabetisk rekkefølge).*
- *Målinger bør gjøres for å få fram hva det er som gjør folk utilfredse/tilfredse, hvorfor ledes holdningen virker antimotiverende på enkelte grupper/individer. Evaluering av ledere er kanskje vel så viktig som evaluering av medarbeidere. Ledelsen må tidlig fange opp signaler om utilfredshet, og gjøre noe med dem. Medarbeiderundersøkelser bør holdes anonymt, og knyttes til ledelsesbeslutninger slik at medarbeiderne ser at noe kommer ut av undersøkelsen. Bedre kommunikasjon.*

K-Gr. 10:

- *P-samtaler gjennomføres årlig. Det bør utvikles et ensartet, oversiktlig system for disse samtalerne ved NGU.*
- *Svangerskapspermisjoner taes ut av sykefraværet og settes som egen fraværspost.*

K-Gr. 11:

- *Oppfølging av ønsker/resultater fra IK-runde.*

K-Gr. 12:

- *Til tross for alle undersøkelser er ikke tilfredsheten så god.*

K-Gr. 13:

- *Opprett "klagetoppen" på intranett.*
- *Ta også opp lønn i medarbeidersamtalene. Dette krever imidlertid at den enkelte personellansvarlige også går inn for påvirke spørsmål om den enkeltes lønn i forbindelse med sentrale lønnsforhandlinger på NGU.*

3.2.1 Oppfatninger

«Undersøkelser av medarbeidernes oppfatninger av for eksempel arbeidsmiljø, karrieremuligheter, kommunikasjon, lønn, ledelse, trening etc. foretas regelmessig.»

A: Gjelder hele virksomheten.

C: Sporadiske undersøkelser.

B: Gjelder del av virksomheten.

D: Ingen formelle undersøkelser foretas.

* * *

| | | | | | | | | | | | | | |
|-----------------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| K - GRUPPER: | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 |
| KVALITETSNIVÅ: | C | C | A | B | A | A | D | C | C | B | B | A | A |

Sterke sider:

K-Gr. 3: *A - gjelder arbeidsmiljø der medarb. oppfatninger regelmessig registreres.*

K-Gr. 6: *P-samtaler.*

K-Gr. 8: *IK-rundene og P-samtaler.*

K-Gr. 10: *HMS-undersøkelser, P-samtaler, IK-runder (arbeidsmiljø, karriere, kommunikasjon, ledelse, trening kan behandles her dersom viljen er tilstede).*

Bedriftslegeordning

K-Gr. 11: *IK-runde. P-samtaler.*

K-Gr. 12: *Vernerunder, bedriftshelsetjeneste, P-samtaler, arbeidsmiljøutvalg etc. Arbeidsmiljøundersøkelser jobbes det mye med.*

Områder for forbedring:

K-Gr. 2: *Regelmessige undersøkelser, og oppfølging av resultatene.*

K-Gr. 3: *Alle ledere gjennomfører Å-samtaler og IK-runder regelmessig.*

K-Gr. 4: *Undersøkelsene bør omfatte mer enn HMS, og gjøres systematiske. Må følges opp, ellers har de kun negativ verdi.*

K-Gr. 8: *Oppfølging av IK-runden og P-samtalene. Spesielt er områdene karriere, kommunikasjon, lønn, ledelse områder for forbedring.*

K-Gr. 9: *Burde ha anonyme undersøkelser mer systematisk og regelmessig. Det er påkrevet med en evaluering av lederes lederegenskaper.*

K-Gr. 10: *Det er viktig at medarbeiderne ser resultater i form av rapporter (gjøres lett tilgjengelige for alle) og konkrete tiltak, dette vil trolig øke engasjementet i undersøkelsene og disses troverdighet. Skjema og handlingsplaner knyttet til IK-rundene bør brukes aktivt av fagsjefene.*

K-Gr. 11: *Oppfølging av ønsker/resultater fra IK-runde.*

K-Gr. 13: *Ta også opp lønn i medarbeidersamtalene. Dette krever imidlertid at den enkelte personellansvarlige også går inn for påvirkede spørsmål om den enkeltes lønn i forbindelse med sentrale lønnsforhandlinger på NGU.*

Kommentarer/sannsynliggjøring:

K-Gr. 2: *Få sporbare resultater av tidligere undersøkelser.*

K-Gr. 3: *P-samtaler, IK-runder og arb.miljø-undersøkelser ved bedriftshelsetjenesten er de viktigste registreringene av medarbeidernes oppfatninger.*

K-Gr. 4: *Omfatter hittil kun arbeidsmiljø (HMS). Medarbeidersamtaler gjennomføres sporadisk. Helseundersøkelser gjennomføres årlig.*

K-Gr. 6: *P-samtaler, bedriftshelsetjeneste og IK-runder.*

K-Gr. 7: *Det mangler fullstendig systematiske undersøkelser av denne karakter. Det er 100% opptil medarbeideren selv å ivareta dette aspekt.*

K-Gr. 9: *Vi er kjent med miljøundersøkelsen fra 1988 (internrapport nr. 88.026), og NITO-undersøkelsen fra -92. Så langt vi har kunnet registrere er ingen ledelsesbeslutninger kommunisert med bakgrunn i disse. En senere NITO-undersøkelse (1996) som skulle sette lys på ingeniørers arbeidsoppgaver møtte stor motstand (boikott) fra enkelte ledere. Slike holdninger virker sterkt antimotiverende.. Bedriftshelsetjenesten tar opp arbeidsmiljøundersøkelser, men ut over dette foretas ingen formell, systematisk undersøkelse. P-samtaler kvalifiserer ikke til begrepet undersøkelse.*

K-Gr. 10: *Gruppen er delt mellom A og B. Det finnes i organisasjonen flere gode redskap men de må brukes bedre.*

K-Gr. 11: *Dersom ønskene/resultatene fra IK-runde ikke følges opp, kan man like godt sløyfe IK-runde.*

K-Gr. 13: *Gjennom medarbeidersamtaler. Her skal visstnok lønn ikke være noe tema. Lønnsspørsmål er SELVFØLGELIG helt uavhengig av arbeidsmiljø, karrieremuligheter, kommunikasjon, ledelse, trening etc. og har overhodet ingen sammenheng med den enkelte medarbeiders vilje til hardt og godt arbeid for NGU.*

3.2.2 Utvikling - Oppfatninger

«Utviklingen viser positive trender sammenlignet med egne mål, konkurrenter ,eller andre typer sammenligninger.»

A: Gjelder hele virksomheten.
B: Gjelder del av virksomheten.

C: Sporadiske undersøkelser.
D: Ingen formelle undersøkelser foretas.

* * *

| | | | | | | | | | | | | | |
|-----------------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| K - GRUPPER: | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 |
| KVALITETSNIVÅ: | B | D | C | D | D | D | D | D | D | D | D | B | D |

Sterke sider:

K-Gr. 3: C - gjelder arbeidsmiljø og sykefravær som måles mot andre institusjoner/bedrifter

Områder for forbedring:

K-Gr. 2: Gjennomføring av undersøkelser som gir grunnlag for sammenligning over tid.

K-Gr. 3: Sette opp egne mål.

K-Gr. 6: Det må legges tilrette for at meningsfulle sammenligninger kan foretas og utvikling av medarbeidertilfredshet måles.

K-Gr. 8: Det må foregå en konkret oppfølging av undersøkelser som omfatter for eksempel arbeidsmiljø, karrieremuligheter, kommunikasjon osv

K-Gr. 9: Anerkjennelse - Lønn - Stimulering til å yte mer - Tiltro - Utfordrende oppgaver (alfabetisk rekkefølge)

Kommentarer/sannsynliggjøring:

K-Gr. 2: Trenden for medarbeidertilfredshet er sannsynligvis negativ.

K-Gr. 6: Vi kan ikke rekonstruere å ha sett sammenlikninger. Miljøundersøkelser foreksempel bedriftshelsetjenestens undersøkelse har dårlig formulerte spørsmål og overfladisk gjennomførelse; gir ingen reell kartlegging og er dårlig egnet som sammenligningsgrunnlag.

K-Gr. 7: Har ingen forutsetning for å svare.

K-Gr. 9: Vi har et inntrykk av en generell negativ utvikling i forhold til tilfredshet de senere år.

K-Gr. 10: Få har klart definerte mål. Lavt sykefravær og »turn over» indikerer god trivsel på arbeidsplassen.

K-Gr. 11: Utsagnet om outsourcing og kommentarene rundt dette forslaget har medført at medarbeidernes tilfredshet har hatt en negativ trend.

K-Gr. 12: Noen føler utrygghet i arbeidssituasjonen p.g.a. signaler fra ledelsen siste halvår.

3.2.3 Indirekte faktorer

«Målinger av faktorer som indirekte viser medarbeidernes tilfredshet foretas regelmessig. Disse faktorene kan være «turnover», sykefravær, klager, engasjement i forbedringsarbeid, bruk av sosiale tilbud etc.»

A: Gjelder for alle målinger.

C: Gjelder for noen målinger.

B: Gjelder for de fleste målinger.

D: Ingen sammenligning med mål eller andre sammenligninger.

* * *

| | | | | | | | | | | | | | |
|-----------------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| K - GRUPPER: | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 |
| KVALITETSNIVÅ: | D | C | A | C | A | C | C | C | C | C | C | C | C |

Sterke sider:

K-Gr. 2: Målinger av turnover og sykefravær gjøres.

K-Gr. 3: A - fordi turn-over, sykefravær, sosiale tiltak etc. måles.

K-Gr. 6: Systematiske registreringer av sykefravær og andre forhold.

K-Gr. 10: Sykere registrering. Fraværregistrering.

K-Gr. 11: Bedriftshelsetjenesten.

Områder for forbedring:

K-Gr. 2: Måling av andre faktorer enn turnover og sykefravær

K-Gr. 3: Lage måleindikatorer for klager, engasjement i forbedringsarbeid etc.

K-Gr. 8: Resultater av målinger av faktorer som indirekte viser medarbeidernes tilfredshet må bringes videre til NGUs ansatte. Resultatene må også følges aktivt opp

K-Gr. 9: Målinger bør gjøres for å få fram hva det er som gjør folk utilfredse/tilfredse, hvorfor lederes holdningen virker antimotiverende på enkelte grupper/individer. Evaluering av ledere er kanskje vel så viktig som evaluering av medarbeidere.

K-Gr. 10: Langtidssyke bør følges opp med informasjon om det som skjer på NGU. Det bør gies bedre informasjon om hjelpemidler (f.eks. støtte til briller fysioterapi osv.).

K-Gr. 13: Opprett "klagetoppen" på intranett.

Kommentarer/sannsynliggjøring:

K-Gr. 4: Målinger av sykefraværet foretas.

K-Gr. 7: Sykefraværet måles, men er ikke allment kjent. Dette burde offentliggjøres.

K-Gr. 9: Så langt vi vet foretas det målinger av sykefravær og «turnover».

K-Gr. 10: Ingen regelmessige målinger med unntak av fravær- og sykeregistrering. Ved å inkludere svangerskapspermisjoner i sykefraværet gis et feilaktig bilde av situasjonen.

K-Gr. 12: Målinger foretas, men er det for å måle medarbeidernes tilfredshet? Målinger brukes negativt som kontroll.

K-Gr. 13: Jfr. administrasjonssjefens oversikt over "turn-over" og registrering av sykefravær.

3.2.4 Utvikling - Indirekte faktorer

«Utviklingen viser positive trender sammenliknet med egne mål, konkurrenter eller andre typer sammenligninger.»

A: Gjelder for alle målinger.

B: Gjelder for de fleste målinger.

C: Gjelder for noen målinger.

D: Ingen sammenligning med mål eller andre sammenligninger.

* * *

| | | | | | | | | | | | | | |
|-----------------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| K - GRUPPER: | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 |
| KVALITETSNIVÅ: | D | D | C | D | D | D | o | o | o | D | C | C | C |

Sterke sider:

K-Gr. 3: Lavt sykefravær og lav turn-over sammenliknet med andre.

K-Gr. 13: Meldes til departementet. NGU får dermed tilbakemeldinger fra sin viktigste kunde.

Områder for forbedring:

K-Gr. 2: Definisjon av mål

K-Gr. 9: Ledelsen må tidlig fange opp signaler om utilfredshet, og gjøre noe med dem.

Kommentarer/sannsynliggjøring:

K-Gr. 2: Gruppen har lite kunnskap om dette.

K-Gr. 3: Lav turn-over kan være negativt hvis det fører til forgubbing.

K-Gr. 4: Vet ikke resultatet av f.eks. registrering av sykefravær.

K-Gr. 6: Ingen kunnskap

K-Gr. 7: Har ingen forutsetning for å svare.

K-Gr. 8: Gruppen har ikke grunnlag for å uttale seg.

K-Gr. 9: (Vi registrerer at «negativ trend» ikke gis som svaralternativ her).

En utvikling av stadig flere ledere å forholde seg til, økende byråkrati.

Vi har et inntrykk av at bruken av sosiale tilbud har gått ned.

K-Gr. 10: Vet ikke om målinger

K-Gr. 12: Ikke på alle områder er utviklingen positiv. Færre bruker bedriftsidrettslag, sykefravær går opp (?).

K-Gr. 13: "Turn-over" og sykefravær sammenlignes med andre statsetater, kommunale virksomheter og privat næringsliv.

3.2.5 Relevans - Mål og målinger

«Relevansen av mål og målinger av oppfatninger og indirekte faktorer analyseres regelmessig og systematisk.»

A: Gjelder for alle mål og målinger for hele virksomheten. C: Gjelder bare for de indirekte faktorene
B: Gjelder for alle mål og målinger for deler av virksomheten. eller bare for oppfatningene.
D: Ingen analyse av relevansen av mål eller målinger.

* * *

| | | | | | | | | | | | | | |
|----------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|
| K - GRUPPER: | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 |
| KVALITETSNIVÅ: | B | D | C | D | D | D | D | D | D | D | D | D | D |

Sterke sider:

Områder for forbedring:

K-Gr. 2: Relevans og mål må forbedres.

K-Gr. 12: Ingen analyse av f.eks. hvorfor sykefraværet ligger på et gitt nivå. Målinger må brukes konstruktivt.

Kommentarer/sannsynliggjøring:

K-Gr. 2: Gruppen har lite kunnskap om dette.

K-Gr. 3: Gjelder punktene i 3.2.3.

K-Gr. 6: Jmf helseundersøkelser.

K-Gr. 7: Har ingen forutsetning for å svare.

K-Gr. 8: Gruppera kjenner ikke til dette gjøres.

K-Gr. 9: Ingen analyser er foretatt i de senere år.

K-Gr. 10: Ukjent med denne type analyser.

3.2.6 Åpenhet

«Resultatene fra medarbeiderundersøkelser og undersøkelser av faktorene som indirekte viser tilfredshet, ligger til grunn for ledelsesbeslutninger og er kommunisert til alle.»

A: Gjelder for hele virksomheten. C: Noen resultater blir brukt og kommunisert.
B: Gjelder for deler av virksomheten. D: Ingen kommunikasjon om resultater fra undersøkelsene.

* * *

| | | | | | | | | | | | | | |
|-----------------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| K - GRUPPER: | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 |
| KVALITETSNIVÅ: | C | C | C | D | C | C | D | D | D | C | C | D | A |

Sterke sider:

K-Gr. 5: *Deler av undersøkelser blir kommunisert til alle.*

K-Gr. 11: *Bedriftshelsetjenesten ble opprettet p.g.a. miljøundersøkelse.*

Områder for forbedring:

K-Gr. 2: *Aktiv bruk av resultater i ledelsens beslutninger.*

K-Gr. 5: *Ledelsesbeslutninger burde oftere bygge på undersøkelser av dette slaget.*

K-Gr. 9: *Medarbeiderundersøkelser bør holdes anonymt, og knyttes til ledelsesbeslutninger slik at medarbeiderne ser at noe kommer ut av undersøkelsen. Bedre kommunikasjon.*

K-Gr. 10: *Bedret kommunikasjon om denne type resultater.*

Kommentarer/sannsynliggjøring:

K-Gr. 2: *Undersøkelser gjennomføres, men potensialet i resultatene utnyttes ikke.*

K-Gr. 3: *De undersøkelser der det foreligger resultater (se foregående punkter) blir kommunisert til alle. (Derfor pkt. C).*

K-Gr. 4: *Noen resultater er det informert om i referat fra direktørkollegiet.*

K-Gr. 6: *IK-runder har ført til bedre arbeidsmiljø (kontorfasiliteter) for enkelte.*

K-Gr. 7: *Er det slike undersøkelser? Har visstnok forekommet tidligere, uten synlige resultater.*

K-Gr. 8: *Noen resultater kommuniseres, men blir i liten grad brukt i ledelsesbeslutninger.*

K-Gr. 9: *Så langt vi har oppfattet det, er det ikke knyttet ledelsesbeslutninger til de få medarbeiderundersøkelser som er holdt.*

K-Gr. 10: *Vet ikke om/hvordan denne typen undersøkelser benyttes i ledelsens beslutninger. Det at få slutter eller går av med pensjon kommenteres som et problem for ledelsen. Dette gir et uheldig signal til de ansatte.*

K-Gr. 12: *: Faktorer som indikerer tilfredshet blir brukt imot oss.*

K-Gr. 13: *Resultatene av arbeidsmiljøundersøkelsene etc. er mer eller mindre åpne for alle.*

3.3 Virkninger på samfunnet

«Dette elementet gjelder de av virksomhetens aktiviteter som innvirker på nærmiljøet og samfunnet i stort.

Det gjelder virksomhetens handlinger og aktivitetsnivå for å være en god bidragsyter i samfunnet, til å bevare naturressurser og å redusere forurensning. Videre omfatter det virksomhetens indirekte innvirkning gjennom støtte til og aktiviteter for utdanning og for fremming av lokale interesser, samt i å lede an i faglige aktiviteter gjennom komiteer, aksjonsgrupper og profesjonell/faglige organisasjoner.

Elementet handler også om samfunnets syn på om virksomheten er kjent (man er klar over at få virksomheter vil kunne svare på dette, men det antas å få økende betydning for forretningsmessig framgang).

Som tidligere ber man om sammenligninger med andre organisasjoner.

NB: Elementet ser etter virksomhetens handlinger *utenfor og utover* dens ansvar etter loven og dens normale aktiviteter med kunder.»

* * *

Sammendrag av elementet «Virkninger på samfunnet»:

De viktigste «sterke sider»:

K-Gr. 2:

- *NGU oppfattes utad som en serviceinnstilt, saklig og nøytral institusjon.*

K-Gr. 3:

- *NGU har en bevisst holdning for å forhindre skade eller ulempe for nærmiljøet. Virksomheten har meget gode program som reduserer bruk av globale ressurser (bruk av olje, el.kraft, vann etc.).*

K-Gr. 5:

- *NGU gjennomfører store prosjekter, som ser ut til å påvirke utviklingen av miljøet.*

K-Gr. 6:

- *En del positiv omtale i media*

K-Gr. 8:

- *NGU gir støtte til utdanning i form av: diplomoppgaver, hovedfagsoppgaver og dr. oppgaver.*
- *Støtte til NGU-barnehagen.*
- *NGU utgir noen populærvitenskapelige artikler og bøker.*

K-Gr. 10:

- *Administrasjon og informasjonsavdeling fungerer godt mot media, departement og politiske myndigheter.*
- *Bedriftsidrett.*
- *Strømspare-program, Bedre utnyttelse av bygningsmasse, papirløs info via Intranett.*

K-Gr. 11:

- *Oppvarming basert på utetemperatur. Nattsinking av romtemperatur. Batteriinnsamling.*
- *Støtte til barnehage, personalforening, bedriftsidrettslag og pensjonister.*

K-Gr. 12:

- *NGU får stort sett positiv omtale i medier.*
- *Støtter bedriftsidrettslag og egen barnehage.*

De viktigste «områder for forbedring»:

K-Gr. 2:

- *Alle, må defineres.*

K-Gr. 4:

- *NB. Dette elementet (3.3) er NGU sterk på i regi av den jobben som blir utført, men UTOVER og UTENFOR den aktivitet som ligger i arbeidet, er det vanskelig å se noe engasjement.*

K-Gr. 5:

- *NGU burde komme mer på banen når det gjelder sammenhengen mellom geologi, miljø, beiteforhold, forsuring, økomiljø, særlig når det gjelder høyfjellsvidder.*
- *NGU burde drive bedre markedsføring av sine produkter, f.eks. i bokhandler.*

K-Gr. 6:

- NGU bør m.h.t. rekruttering innen aktuelle NGU-områder, gi stipend til gode kandidater

K-Gr. 8:

- NGU bør være mer aktiv i forhold til f.eks. Trondheimsskolene. Synliggjøre NGU og geologi for "mannen i gata".

K-Gr. 10:

- System for spesialavfall.
- Mere åpenhet for å motta besøk fra/gi info til nærmiljøet (skoleklasser, universitet, organisasjoner osv). Elever og studenter er våre fremtidige medarbeidere, kunder, konkurrenter osv.

K-Gr. 11:

- Stoppe freonutslipp. Samle inn alt kjemisk avfall.

K-Gr. 12:

- Har ikke noe aktivt program for hvordan man forholder seg til nærmiljø.
- Tendensen går mot at man sparer på støtte til samfunnsengasjement (mindre støtte til idrettslag og barnehage).

K-Gr. 13:

- Benytte varmepumper med utgangspunkt i grunnvarme i fjell ved etablering av NGUs nybygg på Østmarkneset i stedet for tradisjonelle varme/ventilasjonsløsninger. NGU bør gå foran med et godt eksempel!!

3.3.1 Miljø

«Virksomheten kan vise til et aktivt program for å forhindre skade eller ulempe for nærmiljøet, og program som reduserer bruk av globale ressurser så som elektrisk kraft, olje etc.»

- A: Gjelder hele virksomheten - del av driften. C: Gjelder bare nærmiljø, eller bare globale ressurser.
 B: Gjelder deler av virksomheten. D: Det finnes ikke noe program.

* * *

| | | | | | | | | | | | | | |
|-----------------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| K - GRUPPER: | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 |
| KVALITETSNIVÅ: | A | D | A | D | D | B | o | D | D | B | B | D | B |

Sterke sider:

K-Gr. 3: Gode program for bruk av globale ressurser ved NGU (se under sammendrag).

K-Gr. 10: Intranett (papirløs info) - Papirinnsamling - Strømsparing (reduksjon i areal) - Skifte til mer miljøvennlige olje typer.

K-Gr. 11: Oppvarming basert på utetemperatur. Nattsinking av romtemperatur. Batteriinnsamling.

Områder for forbedring:

K-Gr. 2: *Alle, må defineres*

K-Gr. 6: *Det kjører ca 100 biler til NGU hver dag. Burde ikke NGU som kunnskapsbedrift i sterkere grad oppfordre til redusert bilbruk med tanke på nærmiljøet.*

K-Gr. 10: *Bedre rutiner for spesial avvfall. Bedre informasjon om nåværende ordninger for spesial avvfall, utarbeide veiledning om miljøtiltak.*

K-Gr. 11: *Stoppe freonutslipp. Samle inn alt kjemisk avfall.*

K-Gr. 13: *Benytte varmepumper med utgangspunkt i grunnvarme i fjell ved etablering av NGUs nybygg på Østmarkneset i stedet for tradisjonelle varme/ventilasjonsløsninger. NGU bør gå foran med et godt eksempel!!*

Kommentarer/sannsynliggjøring:

K-Gr. 2: *Det finnes ENØK-program, men dette er motivert ut fra økonomiske hensyn, ikke miljømessige.*

K-Gr. 4: *NGU følger lover og regler mht feltarbeid (f.eks. søknad om landingstillatelse for helikopter osv), men ingen "ekstrainnsats" gjøres for miljøet.*

K-Gr. 6: *Opprustning av bygninger og bygningers drift.*

K-Gr. 7: *Dette spørsmål anser vi irrelevant for NGU.*

K-Gr. 8: *Gruppen mener at det ikke gjøres noe utover NGUs målstruktur.*

K-Gr. 9: *Lite relevant for NGU idet våre undersøkelser ikke direkte forurensere naturen. (Vår kartlegging er derimot indirekte med på å øke bruken av globale ressurser.)*

K-Gr. 12: *Vet ikke om noe slikt program, mindre deltiltak er gjort (f.eks. vernerunde, redusering av papir sparing av strøm).*

K-Gr. 13: *Returpapir-innsamling på alle kontor.*

3.3.2 Samfunnsengasjement

«Virksomheten støtter aktivt f. eks. sosiale tiltak, utdanning, idrett, kultur og andre fritidsaktiviteter i nærsamfunnet.»

A: Støtter bevisst - del av strategi.

B: Støtter bevisst noen områder.

C: Sporadisk støtte.

D: Lite eller ingen støtte.

* * *

| | | | | | | | | | | | | | |
|-----------------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| K - GRUPPER: | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 |
| KVALITETSNIVÅ: | D | D | B | C | C | B | A | B | B | B | B | B | B |

Sterke sider:

K-Gr. 4: *Støtter bedriftsidrettslaget, pensjonistene og personalforeningen.*

K-Gr. 7: *Støtter bevist studenter under utdanning.*

K-Gr. 8: *NGU gir støtte til utdanning i form av: diplomoppgaver, hovedfagsoppgaver og dr. oppgaver. Støtte til NGUs barnehage som også kommer nærmiljøet til gode. "Laderunden". NGU utgir noen populærvitenskapelige artikler og bøker*

K-Gr. 10: *Lærlingeplasser - Besøk av enkelt elever fra videregående skole - Støtte til barnehage - Bedriftsidrett.*

K-Gr. 11: *Støtte til barnehage, personalforening, bedriftsidrettslag og pensjonister.*

Områder for forbedring:

K-Gr. 2: Alle, må defineres prioriterte aktiviteter.

K-Gr. 6: NGU bør m.h.t. rekruttering innen aktuelle NGU-områder, gi stipend til gode kandidater.

K-Gr. 7: Kontakten mot univ. er bedret.

K-Gr. 8: NGU bør være mer aktiv i forhold til f.eks. Trondheimsskolene. Synliggjøre NGU og geologi for "mannen i gata".

K-Gr. 9: Ta inn flere studenter fra geo-fagene til sommerjobb/praksis. Det er fortsatt for vanskelig for studenter å få relevant praksis. Det er viktig at NGU opprettholder støtten til bedriftsidrettslaget, slik at medarbeiderne gis et bredt og godt tilbud om slike aktiviteter ved bedriften. Dette er ikke minst viktig for det sosiale miljø og samholdet blant medarbeiderne.

K-Gr. 10: Øket støtte til barnehagen. Øket aktivitet med hensyn på besøk til NGU (skoler, universitet, organisasjoner osv)

Kommentarer/sannsynliggjøring:

K-Gr. 2: NGU har ingen slike "uegennyttige" aktiviteter

K-Gr. 3: NGU støtter den foreldredrevne barnehagen med betydelige midler. Det kommer også lokalsamfunnet til gode.

K-Gr. 4: Støtter bedriftsidrettslaget, pensjonistene og personalforeningen.

K-Gr. 5: Innen utdanning.

K-Gr. 6: Studenter under utdanning gis arbeidsmuligheter/økonomisk støtte ved NGU. Læringsopplegg. Sosiale tiltak som barnehage.

K-Gr. 8: NGU viser seg lite i amatørgeologi-miljøet.

K-Gr. 9: Tar inn enkelte studenter fra geo-fagene som sommerhjelp, og gir disse praksis. Personaldrevet barnehage støttes økonomisk. Bedriftsidrettslaget støttes med leie av lokaler.

K-Gr. 10: Barnehage brukes bevisst i markedsføring av NGU ved rekruttering av nye medarbeidere. Dette bør føre til bedre økonomisk oppfølging fra NGU. NGU betyr ikke så mye for nærmiljøet direkte.

K-Gr. 11: Vi definerer nærområdet som NGU. Svaret blir **D** hvis NGU ikke er nærsamfunnet.

K-Gr. 12: Barnehage, bedriftsidrettslag, utstillinger/messer.

K-Gr. 13: Støtter hovedfagsstudenter både faglig og praktisk samtidig som NGU har en utbredt universitets-/høyskolekontakt. Ekstern informasjon til skoleverket.

3.3.3 Utvikling

«Aktivitene i 3.3.1 og 3.3.2 viser positiv utvikling sammenlignet med egne mål og sammenlignet med aktiviteter hos andre virksomheter i nærmiljøet eller i det samme virksomhetsområdet.»

A: Gjelder for alle aktivitetene.

C: Sporadisk positiv utvikling.

B: Gjelder for noen aktiviteter.

D: Aktivitetene måles ikke.

* * *

| | | | | | | | | | | | | | |
|-----------------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| K - GRUPPER: | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 |
| KVALITETSNIVÅ: | D | D | B | D | D | o | o | C | D | D | o | o | D |

Sterke sider:

K-Gr. 8: "Geologi for samfunnet" er NGUs virksomhetsidé. "NGU Skrifter" har fått nytt ansikt ("Gråsteinen") og er lagt mer til rette for folk utenfor NGU

Områder for forbedring:

K-Gr. 2: Alle, må defineres

Kommentarer/sannsynliggjøring:

K-Gr. 2: Ingen program eller målbare aktiviteter

K-Gr. 3: Se kommentarer under 3.3.1 og 3.3.2.

K-Gr. 6: Ingen sammenligningsgrunnlag.

K-Gr. 7: Har ingen forutsetning for å svare.

K-Gr. 9: Vi har ikke mottatt informasjon om at disse aktiviteter måles.

K-Gr. 10: Vet ikke om slike mål og sammenligninger.

K-Gr. 11: Manglende grunnlag for å vurdere dette.

K-Gr. 12: Nei, kutter støtte til samfunnsengasjement. Ikke satt noen gradering (bokstav) se 3.3.1-2.

3.3.4 Oppfatninger

«Nærsamfunnet har en positiv oppfatning av virksomheten. Dette kommer til uttrykk ved at virksomheten får positiv omtale i lokale eller nasjonale medier.»

A: Gjelder for hele virksomheten.

B: Gjelder for mesteparten av virksomheten.

C: Sporadiske tegn på slike oppfatninger.

D: Ingen tegn på slike oppfatninger.

* * *

| | | | | | | | | | | | | | |
|-----------------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| K - GRUPPER: | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 |
| KVALITETSNIVÅ: | B | B | A | C | B | C | B | C | C | B | B | B | A |

Sterke sider:

K-Gr. 2: NGU oppfattes utad som en serviceinnstilt, saklig og nøytral institusjon.

K-Gr. 3: God markedsføring av virksomheten gjennom Geol. informasjonssenter.

K-Gr. 6: En del positiv omtale i media.

K-Gr. 10: NGU omtales på en seriøs og positiv måte i media. NGUs ansatte deltar i komiteer, faglige grupper osv. på nasjonalt og internasjonalt nivå.

K-Gr. 12: Mer positiv omtale enn negativ.

Områder for forbedring:

K-Gr. 2: *Bedring av Internett-tjenester.*

K-Gr. 5: *NGU er for anonym i nærsamfunnet, og er heller ikke spesielt godt presentert utad.*

K-Gr. 9: *«Åpen dag ved NGU» hvor folk kan få typebestemt «rare» steinprøver de har liggende, utstilling, osv.*

K-Gr. 12: *NGU er for lite kjent som statsetat.*

Kommentarer/sannsynliggjøring:

K-Gr. 2: *Mye positiv omtale i medier.*

K-Gr. 5: *Enkelte prosjekter, f.eks. Kola og Skagerrak, har gitt positiv omtale i lokale og nasjonale medier.*

K-Gr. 7: *Stort sett bra omtale i aviser. Gir ofte ut pressemeldinger.*

K-Gr. 8: *NGU får stort sett oppslag i media i forbindelse med "sensasjoner". Eks: Kolaprojektet - reindrift, diamanfunn og Tsjernobyl. NGU får derimot liten omtale som institusjon.*

K-Gr. 9: *Av og til positivt omtalt i aviser (Argus). Profilerings i noen få TV-innslag.*

K-Gr. 13: *Ut fra Argus-utklipp sitter man igjen med det inntrykket. Imidlertid kan det også skyldes at NGU ikke har profilert seg nok i media til at verken nærsamfunnet eller storsamfunnet har noen oppfatning av NGU overhodet.*

3.4 Virksomhetsresultater

«Dette elementet gjelder nivå og utvikling av økonomiske nøkkeltall som for eksempel omsetning, brutto- og nettofortjeneste, ballanse og kontantstrøm etc. Man spør også etter utvikling og nivå på forhold som har innflytelse på de økonomiske resultatene. Disse er for eksempel produktivitet, markedsandel, gjennomløpstider, feilprosjenter etc.

I likhet med noen av de andre elementene undersøkes det her om resultatene og tendensene blir sammenlignet med eksterne prestasjonsmåletall og sammenligninger. Ideelt bør resultat og utvikling viser for en periode på minst 3 år.

I likhet med noen av de andre elementene undersøkes det her om resultatene og tendensene blir sammenlignet med eksterne prestasjonsmåltall og sammenligninger. Ideelt bør resultat og utvikling vises for en periode på minst tre år.»

* * *

Sammendrag av elementet «Virksomhetsresultater»:

De viktigste «sterke sider»:

K-Gr. 2:

- *NGUs budsjett opprettholdes overfor departementet. Vi øker produktiviteten.*

K-Gr. 3:

- *Positiv utvikling i finansiering av ekstern virksomhet.*

K-Gr. 5:

- *At en har klart å opprettholde statstilskuddet.*
- *PBS ser ut til å fungere.*

K-Gr. 8:

- Pålagt inntjening oppfylles og NGU har opprettholdt 75% statsstøtte.
- Det settes tidsfrister for ferdigstilling av prosjekter

K-Gr. 10:

- Prosjektregskap.

De viktigste «områder for forbedring»:

K-Gr. 2:

- Mål må defineres.

K-Gr. 3:

- Målinger for flere nøkkeltall.

K-Gr. 6:

- Vi har for liten kunnskap om temaet til å svare, potensiale for forbedringer.

K-Gr. 8:

- Informasjon om hvilke faktorer som påvirker driftsresultatet må komme ned til hver enkelt prosjektmedarbeider.

K-Gr. 10:

- Økonomisk tilstandsrapport bør gis regelmessig.
- Kundekontakt, kontakt med potensielle kunder, prosjektoppstart, faglige spørsmål osv. bør få et eget prosjektnummer slik at tidsforbruket til denne type aktivitet ikke føres i poster hvor de ikke hører til og slik at disse oppgavene kan kartlegges.

K-Gr. 12:

- Kan ikke svare / vet for lite. Har ikke gitt noen kommentarer i dette kapitel.

3.4.1 Økonomi

«Nøkkeltall for økonomi som for eksempel omsetning, fortjeneste etc. viser positiv utvikling.»

A: Gjelder alle nøkkeltall.

B: Gjelder for de fleste nøkkeltall.

C: Gjelder for noen nøkkeltall.

D: Ingen målbar positiv utvikling.

* * *

| | | | | | | | | | | | | | |
|-----------------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| K - GRUPPER: | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 |
| KVALITETSNIVÅ: | B | C | B | o | A | o | o | A | o | o | o | o | A |

Sterke sider:

K-Gr. 2: NGUs budsjett opprettholdes overfor departementet. Vi øker produktiviteten.

K-Gr. 3: God finansiering på ekstern virksomhet.

K-Gr. 8: Pålagt inntjening (25%) oppfylles og NGU har opprettholdt 75% statsstøtte

Områder for forbedring:

K-Gr. 2: Økt produktivitet og økt eller samme inntjening.

K-Gr. 3: Målinger for flere nøkkeltall.

K-Gr. 10: Dette er et område mange sjelden forholder seg til.

Kommentarer/sannsynliggjøring:

K-Gr. 2: Når nøkkeltall holdes uendret er det positiv utvikling for NGU

K-Gr. 4: Kjenner ikke til dette.

K-Gr. 5: I dagens utvikling er det positivt at en har klart å opprettholde status quo.

K-Gr. 6: Kan ikke svare.

K-Gr. 7: Spørsmålet er irrelevant NGU skal ikke gå med overskudd eller akkumulere dette. NGU skal holde budsjettet innenfor sine tildelte rammer.

K-Gr. 8: Eventuelle nøkkeltall utover 25/75 har gruppen ikke noe grunnlag for å uttale seg om!!

K-Gr. 9: Dette har vi liten kjennskap til.

K-Gr. 10: Det finnes noen tall lagt ut til allmen info. Dette materialet bør imidlertid være korrekt slik at man får et riktig bilde av f.eks. arbeidsoppgaver som gir overskudd/underskudd. Gruppen har for lite informasjon om dette

K-Gr. 11: Manglende grunnlag for å vurdere dette.

K-Gr. 13: Positiv behøver ikke i denne sammenhengen å bety nominell eller faktisk økning av budsjetter og rammer. Så lenge NGU ikke kommer dårligere ut enn de fleste andre statsetater, viser nøkkeltallene en positiv utvikling.

3.4.2 Sammenligninger

«Økonomiske nøkkeltall er bedre enn eller lik konkurrentenes.»

A: Gjelder alle nøkkeltall.

C: Gjelder for noen nøkkeltall.

B: Gjelder for de fleste nøkkeltall.

D: Sammenligninger gjøres ikke.

* * *

| | | | | | | | | | | | | | |
|-----------------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| K - GRUPPER: | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 |
| KVALITETSNIVÅ: | B | D | D | 0 | A | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | A |

Sterke sider:

Områder for forbedring:

K-Gr. 2: Ingen def.

K-Gr. 3: Skaffe data for tekniske tjenester.

Kommentarer/sannsynliggjøring:

K-Gr. 2: Ikke grunnlag for kommentar.

K-Gr. 3: Mangler data for sammenlikning.

K-Gr. 4: Ukjent for oss.

K-Gr. 5: Sammenlignet med andre forskningsinstitusjoner.

- K-Gr. 6:** *Kan ikke svare.*
K-Gr. 7: *Har ingen forutsetning for å svare.*
K-Gr. 8: *Dette har ikke gruppen noe grunnlag for å uttale seg om.*
K-Gr. 9: *Lite relevant. Vi har ingen viten om dette.*
K-Gr. 10: *Gruppen har ikke informasjon om dette.*
K-Gr. 11: *Manglende grunnlag for å vurdere dette.*
K-Gr. 13: *Se pkt. 3.4.1.*

3.4.3 Mål - Indirekte forhold

«Mål for faktorer som påvirker driftsresultatet som for eksempel produktivitet, gjennomløpstid, feilprosent, markedsandel etc. sette regelmessig.»

- A:** Gjelder for alle forhold. **C:** Gjelder for noen forhold.
B: Gjelder for de fleste forhold. **D:** Mål ikke etablert.

* * *

| | | | | | | | | | | | | | |
|-----------------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| K - GRUPPER: | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 |
| KVALITETSNIVÅ: | B | D | C | C | B | o | C | B | C | o | o | o | C |

Sterke sider:

K-Gr. 8: *Det settes tidsfrister for ferdigstilling av prosjekter*

Områder for forbedring:

- K-Gr. 2:** *Mål må defineres.*
K-Gr. 3: *Må etableres for hele NGU.*
K-Gr. 8: *Informasjon om hvilke faktorer som påvirker driftsresultatet må komme ned til hver enkelt prosjektmedarbeider*

Kommentarer/sannsynliggjøring:

- K-Gr. 3:** *Vi tror det finnes slike mål på laboratoriene.*
K-Gr. 4: *Rapportering fra hovedprosjektene. Effektivisering/samløp lokalisering ved NGU.*
K-Gr. 6: *Kan ikke svare.*
K-Gr. 7: *Dette gjelder bare for noen områder f.eks analyser.*
K-Gr. 8: *Dersom NGU skal ta på seg større eksterne oppdrag med stramme tidsfrister, må det aksepteres at allerede godkjente prosjekter blir nedprioritert. Denne omprioriteringen må gjøres på direktørnivå.*
K-Gr. 9: *Timelister føres. Dekningsprosent for kartlegging (antall kartblad). Krav til inntjening.*
K-Gr. 10: *Gruppen har ikke informasjon om dette.*
K-Gr. 11: *Manglende grunnlag for å vurdere dette.*
K-Gr. 13: *NGU Lab.*

3.4.4 Utvikling

«Forhold som påvirker driftsresultatene som for eksempel produktivitet, gjennomløpstid, markedsandel osv. viser positiv utvikling.»

A: Gjelder for alle forhold.
B: Gjelder for de fleste forhold.

C: Gjelder for noen forhold.
D: Ingen oppfølging av slike forhold.

* * *

| | | | | | | | | | | | | | |
|----------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|
| K - GRUPPER: | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 |
| KVALITETSNIVÅ: | A | D | C | o | B | o | o | C | B | o | o | o | C |

Sterke sider:

K-Gr. 10: *Prosjektregnskap*

Områder for forbedring:

K-Gr. 2: *Mål må defineres.*

Kommentarer/sannsynliggjøring:

K-Gr. 3: *Av det gruppen kan registrere har laboratoriene vist positiv utvikling på enkelte analyser og instrumenter.*

K-Gr. 4: *Ukjent for oss.*

K-Gr. 6: *Kan ikke svare.*

K-Gr. 7: *Har ingen forutsetning for å svare.*

K-Gr. 8: *Mange gamle "evigvarende" prosjekter er avsluttet. Det er blitt bedre disiplin i forhold til tidsfrister.*

K-Gr. 9: *Med dagens dataverktøy/teknologi går det selvsagt raskere å få unna de fleste jobber, og kvaliteten blir bedre. For enkelte grupper er imidlertid spekteret av oppgaver snevret inn.*

K-Gr. 11: *Manglende grunnlag for å vurdere dette.*

K-Gr. 13: *NGU Lab.*