APO Januar 2000

Intern analyse

Innspill

til

NVEs utviklingsprosjekt

Else Hole Johannes Øverbø

FORORD

I forbindelse med NVEs utviklingsprosjekt, som startet i september 1999, besluttet Direktørmøtet 18.10.99 å foreta en intern analyse parallelt med den eksterne analysen som Agenda Utredning & Utvikling AS stod for. Den interne analysen kartlegger NVEs oppgave- og rolleforståelse med tanke på å fange opp viktige endringsbehov.

Oppgaven har vært interessant og givende. Vi håper analysens funn og refleksjoner i rapporten kan være et positivt bidrag til den videre utviklingen av NVE.

Resultatene i denne rapporten er bygd på informasjon fra et utvalg tilsatte i NVE. Vi takker alle for den måten de har stilt opp på i arbeidet. I tillegg retter vi en takk til dr. philos. Edle Ravndal som har gitt oss gode metodiske råd i startfasen. Sist, men ikke minst takker vi alle praktiske hjelpere i Administrasjonsavdelingen underveis i arbeidet med denne rapporten.

Arbeidet er gjennomført av Else Hole og Johannes Øverbø.

Personal- og organisasjonsseksjonen (APO)

7. januar 2000

INNHOLD

1 SAMMENFATNING AV HOVEDFUNN OG DE VIKTIGSTE ENDRINGSBEHOV 3

2 BAKGRUNN OG GJENNOMFØRING 5

3 FUNN I UNDERSØKELSEN 7

3.1 NVES OPPGAVEFORSTÅELSE 7

3.2 ROLLEUTØVELSE 8
3.2.1 Forvalterrollen 9
3.2.2 Rådgiverrollen 10
3.2.3 Kompetanseorgan 11
3.2.4 Utførerrollen 11

3.3 KOMMUNIKASJON. 13

3.4 KOMPETANSE 15
3.4.1 Fagkompetanse 15
3.4.2 Kompetanse knyttet til rolleutøvelse: 16
3.4.3 Ledelseskompetanse 17

3.5 PRIORITERINGSEVNE OG LEVERINGSDYKTIGHET 18

3.6 VIKTIGE ENKELTGREP OG ANDRE FORHOLD 21

3.7 NVES EVNE TIL Å SAMARBEIDE / SAMORDNE SEG INTERNT 23

3.8 FAGOMRÅDER NVE MED FORDEL KAN SETTE UT 23

3.9 FORBEDRINGER / FORENKLINGER I ADMINISTRATIVE RUTINER 24

4 KORTFATTET DOKUMENTANALYSE 25

5 NOEN REFLEKSJONER 27

6 VEDLEGG 29

6.1 INTERVJUGUIDE INTERN ANALYSE 29

6.2 FORSLAG TIL TILTAK ETTER BEHANDLING AV MENINGSUNDERSØKELSEN 29

1 Sammenfatning av hovedfunn og de viktigste endringsbehov

Internanalysen omfatter både en intervjuundersøkelse og en mindre dokumentanalyse. Målet har vært å kartlegge NVEs oppgave- og rolleforståelse med tanke på å fange opp viktige endringsbehov slik tilsatte i NVE ser det. Dette er ikke noen undersøkelse av arbeidsmiljøet, men en analyse av hvor NVE har potensiale til forbedringer og hva det bør satses mer på i fremtiden.

Dokumentanalysen omfatter relevante deler fra Meningsundersøkelsen (1997) og sluttintervju-rapporten (1997-99). Det som er sammenlignbart i disse rapportene blir i stor grad bekreftet av internanalysen.

Internanalysen omfatter 31 personer. Alle intervjuene er gjort før resultatet av den eksterne analysen ble presentert for å sikre uavhengige svar. Spørsmålene er i hovedsak de samme som i den eksterne analysen slik at funn lett kan sammenlignes.

Kartleggingen har vist at følgende fungerer godt i NVE:

Dette fungerer godt i NVE
• Generelt er det god forvaltning i NVE, men det er behov for visse rolleavklaringer. • NVE fremstår som offensiv i sin forvaltning av Energiloven og solid i forvaltningen på konsesjonssiden. • Det foregår mye bra samarbeid i NVE når det er naturlig selv om det ikke alltid er formalisert. • NVE har et faglig høyt kunnskapsnivå og rådgivning holder stort sett en høy faglig standard. • NVE er gode på å samle inn og bearbeide data og har en stor kunnskapsmengde. • NVEs oppdrags- og anleggsvirksomhet oppleves som rimelig bra på kvalitet, men noe uryddig i rolleforståelsen. • Et flertall mener vi er ganske gode til å lytte og være i dialog, men det synes å være både person- og situasjonsavhengig. • De fleste mener NVE leverer produkter/tjenester med tilstrekkelig kvalitet og at NVE har en positiv serviceinnstilling. • Generelt yter Administrasjonsavdelingen god service og er brukerorientert, men det er behov for visse forenklinger/forbedringer.

Nedenfor følger en oppsummering av de viktigste endringsbehovene:

NVEs viktigste endringsbehov

NVE må styrke forvalterrollen i deler av organisasjonen
- unngå sammenblanding av roller, særlig i forhold til oppdragsvirksomhet og anleggsvirksomhet
- saksbehandlingstiden må reduseres, særlig innen konsesjonsbehandling på vassdragssiden
- styrket forvaltningskompetanse bør bli jobb nr.1

NVE må avklare omfanget av og formålet med sin rådgiverfunksjon
- for mye tid brukes på rådgivning til enkeltpersoner og i forhold til mange små tiltak
- det gjøres for lite rådgivning overfor OED
- kvaliteten god, kvantiteten dårlig

NVE som kompetanseorgan må bli bedre på formidling
- vi er gode på å samle inn og bearbeide data og har en stor kunnskapsmengde, men vi er ikke så gode til å anvende/formidle dette utad

NVE må bli bedre til å lytte og være i dialog med andre aktører og brukere
- ikke bare stille opp når vi blir spurt, men være aktive både i forkant og underveis og selv ta initiativ til kontakt
- få bedre frem nyanserte synspunkter

NVE må styrke sin ledelseskompetanse
- generelt et behov for å bedre / videreutvikle lederkompetansen
- toppledelsen må samkjøres bedre / trekke i samme retning

NVE må samarbeide og samordne seg bedre internt
- det er generelt litt for tette skott mellom avdelinger/seksjoner, bl.a. for mye skjerming av egne oppgaver
- formål, rammer og rutiner for samarbeid må defineres bedre

NVE må vurdere sitt Enøk-arbeid
- mange har en "vet ikke"– holdning til Enøk
- Enøk synes litt å "leve sitt eget liv"

NVE må forenkle/forbedre noen administrative rutiner
- noen gjengangere er innkjøpsrutiner, timeregistrering, VP-arbeid/rapportering

NVE har et forbedringspotensiale når det gjelder leveringskvalitet på produkter/tjenester
- vår leveringskvalitet ville kunne bedres med et enkelt kvalitetssikrings-system

NVE må bedre sin overordnede prioritering
- prioritering vil bli enklere om det var større reell enighet om felles mål

2 Bakgrunn og gjennomføring

I forbindelse med at Agnar Aas ble tilsatt som vassdrags- og energidirektør ønsket han å få en vurdering av hvordan NVE løser sine oppgaver i forhold til krav og forventninger fra overordnet myndighet og samfunnet for øvrig, og med en slik vurdering som utgangspunkt gjøre NVE best mulig skikket til å møte nye utfordringer og utvikles på en hensiktsmessig måte. Som kjent ble konsulentfirmaet Agenda engasjert til å gjennomføre denne undersøkelsen, og deres analyse og rapport ble overlevert NVE 06.12.99, og presentert for alle tilsatte på et allmøte 09.12.99.

For at også NVEs tilsatte skulle kunne ha samme mulighet til å bli hørt, ble det i DM 18.10.99 besluttet å foreta en intern analyse i NVE parallelt med den eksterne analysen. APO har gjennomført den interne undersøkelsen. Hovedtrekk fra den interne analysen ble presentert på allmøtet 09.12.99 og rapporten ble lagt fram for DM 20.12.99. APO har hatt begrenset tid til gjennomføring og bearbeiding av materialet og har derfor lagt mer vekt på å få fram tendenser enn detaljer. Noen tema har fått mindre fyldig omtale enn andre, det avspeiler hvor vi har fått mindre "input" fra informantene. Vi har særlig fått mange synspunkter på NVEs rolleutøvelse og den kompetanse NVE har innen fag, forvaltning og ledelse.

Utgangspunktet var at NVEs tilsatte skulle ta stilling til de samme spørsmål som ble stilt i den eksterne undersøkelsen. I samarbeid med NVEs ledere laget Agenda en intervjuguide. Den ble også i hovedsak brukt til de interne intervjuene, men en del spørsmål som var mindre egnet ble tatt bort og det ble lagt til noen spørsmål om interne forhold (intervjuguiden følger som vedlegg). Fokus har også internt vært oppfatninger av hvordan NVE løser sine oppgaver, kartlegge tilsattes mening/oppfatning om rolleforståelse, kompetanse, samarbeidsevner, utfordringer med mer.

Det ble i utgangspunktet understreket at dette er en oppgaverettet kartlegging med fokus på utfordringer og forbedringsområder, og ikke en undersøkelse av arbeidsmiljø, trivsel og liknende spørsmål. Det betyr ikke at disse forhold nedvurderes, men vi vet mye om NVEs indre liv og arbeidsmiljø fra Meningsundersøkelsen fra 1997 og oppfatninger fra sluttintervjuene fra 1997 til 1999. I tillegg har bedriftshelsetjenesten (BHT) avdelingsvise gjennomganger vedrørende arbeidsmiljø og relaterte temaer. En sammenfatning av hovedkonklusjonene i de to nevnte rapportene og inntrykk fra BHTs side følger i kap. 4.

Dette er en kvalitativ undersøkelse[1] og intervjuene er gjennomført som strukturerte, individuelle samtaler / intervju, basert på intervjuguiden, og har omfattet følgende tema:

- NVEs oppgaveforståelse, med særlig vekt på hvor offensivt etaten fungerer i forhold til de oppgaver den er satt til å løse.

[1] Se bl.a. kap. 1 i Mordal, Tove L. (1989): Som man spør får man svar, TANO

- Rolleutøvelse, dvs en vurdering av hvordan NVE utøver de ulike roller etaten er satt til å ivareta, slik som forvalter/myndighetsutøver, rådgiver, kunnskaps-/kompetanseorgan og utfører.
- Kommunikasjon – dvs en vurdering av NVEs evne til å lytte og være i dialog med andre og hvordan formidler NVE informasjon, synspunkter, vedtak m.v.
- Kompetanse – dvs en vurdering av hvorvidt NVE har riktig kompetanse til å ivareta sine ulike oppgaver.
- Prioriteringsevne/leveringsdyktighet, dvs. en vurdering av om NVE prioriterer riktig og leverer til avtalt tid.
- Samarbeidsevne og samordning internt.
- Fagområder som evt kan settes ut.
- Forslag til forbedringer/forenklinger av administrative rutiner.

Det er intervjuet 31 tilsatte i NVE, utvalget er sammensatt slik at de fleste kategorier fagpersonell er representert, administrative funksjoner er bevisst underrepresentert. Tilsatte i NVE Anlegg og avdelingsdirektører er heller ikke inkludert. Gruppen informanter består av mellomledere (seksjonssjefer og regionsjefer), saksbehandlere (som utgjør den største gruppen) – her er det både erfarne saksbehandlere med spisskompetanse og lang fartstid i NVE og relativt unge og nytilsatte med viktig kompetanse, så vel som mellomkategorier. Et lite antall tilsatte i sentrale stab- og støttefunksjoner er også inkludert. Alle informantene er intervjuet før Agenda presenterte resultatet fra den eksterne analysen.
Det er tatt hensyn til alder, kjønn, utdanning, avdelingstilhørighet, regionkontor/hovedkontor og ulik fartstid i NVE, likeledes den relative størrelse på avdelingene.

Når det gjelder utvalget har avdelingsdirektørene fremmet forslag til intervjuobjekter fra egen avdeling og tjenestemannsorganisasjonene har fremmet sine forslag. Det endelige utvalget er foretatt av Johannes Øverbø og Else Hole i APO, og vi er de eneste som er kjent med det endelige utvalgets sammensetning. Intervjuene er gjennomført av Johannes og Else, hvert intervju har tatt mellom en og to timer. Informantene har tatt utgangspunkt i eget arbeidsområde/ståsted når de har gitt sine svar og ingen var kjent med spørsmålene på forhånd. Kvinneandelen i utvalget er 35,5%.

Noen steder har vi brukt skaleringsspørsmål[2] for å få frem en enkel rangering og oversikt på noen spørsmål. Det er brukt en skala fra 1 til 5 med mulighet for en "midt-kategori". Ikke alle informantene har villet eller kunnet tallfeste sitt svar når vi har spurt om det, eller de har selv innført en finere skala, for eksempel 2,5 eller 2+. Vi har avrundet etter vanlige matematiske regler slik at 2,5 blir 3, mens 2+/- har vi rundet av til 2. Stolpediagrammene som følger av disse skaleringsspørsmålene er derfor ikke helt nøyaktige, men får likevel frem en tendens.

Når det i rapporten henvises til vassdragssiden er det en samlekategori for H, V, R, SV og til dels ER, mens energisiden refererer til E, M og til dels SB.

[2] Ibid. kap.6

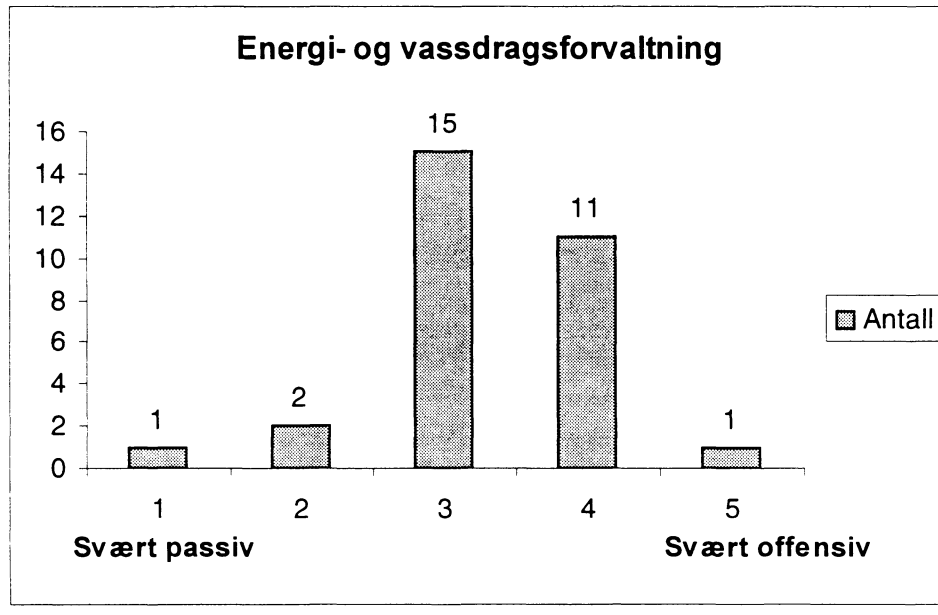
Under skrivingen har vi mest mulig prøvd å bruke informantenes egne ord og uttrykk, og i stor grad sitert uttalelser direkte. Dette har den fordelen at det som kommer fram i rapporten i liten grad er "sminket", omformulert eller tolket. Ulempen er at funnene ikke blir entydig framstilt. Det er mange selvmotsigelser i teksten, men det reflekterer det faktum at det ofte er motsatte oppfatninger av en og samme sak / problemstilling. Likevel, det er i hovedsak stort sammenfall i oppfatninger av sentrale spørsmål og da har vi sammenfattet / generalisert etter beste evne. Når vi har valgt å inkludere divergerende oppfatninger, er det fordi vi mener vi ellers ville gjort informantene urett.

3 Funn i undersøkelsen

3.1 NVEs oppgaveforståelse

Hvor offensivt mener du NVE utøver sine oppgaver innen energi- og vassdragsforvaltningen?

Her ble informantene bedt om å gi en vurdering på en skala fra 1 til 5, med 1 som svært passiv og 5 som svært aktiv/offensiv. Mange av informantene tok det forbehold at de uttalte seg om eget arbeidsområde primært, eller om energi- henholdsvis vassdragsforvaltning, bare et mindre utvalg av de som har lang fartstid i NVE mente å kunne ha kvalifiserte oppfatninger om hele NVEs arbeidsområde.



Det er en klar tendens at energisiden, særlig representert ved Markedsavdelingen oppfattes som mer offensiv og tydelig utad enn vassdragssiden. Dette har sammenheng med NVEs rolle i henhold til Energiloven. Men flere sier også at vassdragssiden har blitt betraktelig mer offensiv etter flommen i 1995. Et par av informantene, som selv jobber på energisiden, hadde motsatt synspunkt; vassdrags-forvaltningen framstår som mest offensiv; men dette synspunktet representerer unntaket.

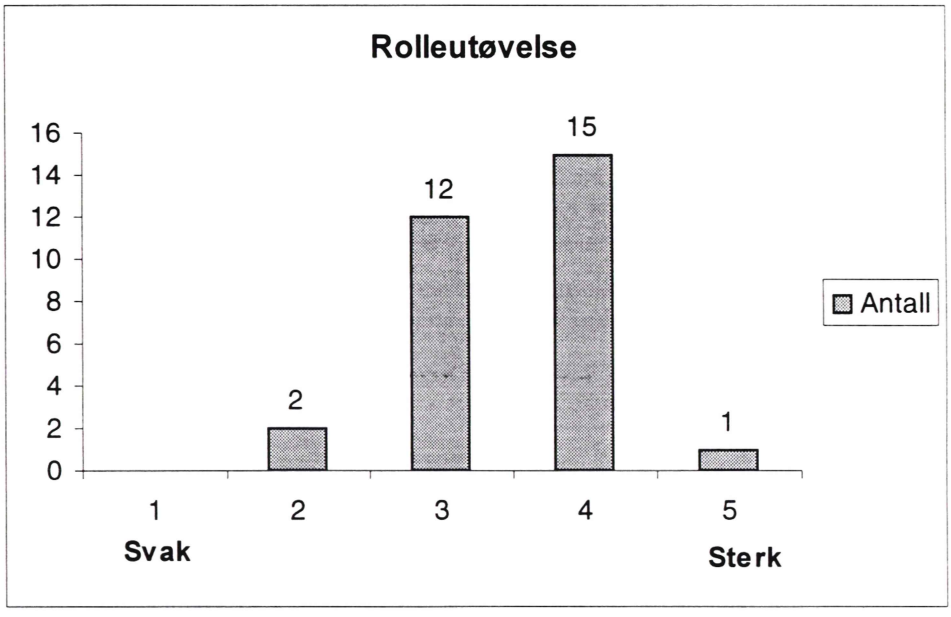
Med unntak av monopolkontroll og i regulatorrollen, hvor NVE er offensiv, tydelig og proaktiv, framstår energiforvaltningen som konservativ, tradisjonell og defensiv - selv om vi markerer oss. Det blir sagt at everkskulturen har stor gjennomslagskraft i NVE. En informant sier Enøk-virksomheten er offensiv. Det samme blir sagt om flomvarslingen og damtilsynet, men generelt er NVE tilbakeholdne på vassdragssiden, unnlater for eksempel å påtale miljøkriminalitet, påpeker en informant. Vassdragsforvaltningen generelt er passiv, lite offensiv og fremmer i liten grad synspunkter utad. Energisiden gir raskere svar enn vassdragssiden, konsesjonspålegg og magasinkontroll følges opp for dårlig. NVE er for lite synlig i energidebatten og fungerer ikke som premissleverandør overfor OED.

3.2 Rolleutøvelse

NVE utøver flere roller. Hvordan vil du karakterisere NVEs utøvelse av disse rollene i dag?

- sett i lys av følgende 4 roller:

1) *Forvalterrollen* – forvalte ansvar/myndighet iht. det lovverk NVE har ansvaret for eller hvor NVE er gitt en entydig definert rolle på annen måte;
2) *Rådgiverrollen* – gi faglige råd til overordnet myndighet og veiledning til øvrige samarbeidspartnere og de som skal iverksette;
3) *Kompetanseorgan* – samle inn faglige data og kunnskap og formidle disse til andre;
4) *Utfører* – planlegge og iverksette fysiske tiltak, målinger og drifting av tjenester.



Det er forholdsvis mange av kvinnene i utvalget (7) som gir en høy score (4) på dette spørsmålet.

NVEs rolleutøvelse:

Forvaltning er NVEs viktigste rolle

- Generelt synes NVE å ha en utfordring i å formidle til omverden hvilke roller / ansvar / myndighet direktoratet har
- NVE må unngå sammenblanding av roller, særlig i forhold til oppdragsvirksomhet og anleggsvirksomhet
- Saksbehandlingstiden må reduseres, særlig innen konsesjonsbehandling på vassdragssiden
- Forvaltningskompetansen bør styrkes

NVE må avklare omfanget av og formålet med sin rådgiverfunksjon

- For mye tid brukes på rådgivning til enkeltpersoner og i forhold til mange små tiltak
- Kvaliteten er god, kvantiteten dårlig
- Det gjøres for lite rådgivning overfor OED

NVE som kompetanseorgan må bli bedre på formidling

- Vi er gode på samle inn og bearbeide data og har en stor kunnskapsmengde, men vi er ikke så gode til å anvende / formidle dette utad

Utførerrollen

- Er dette en rolle NVE skal ha?
- Hvor omfattende skal den evt. være?
- Å være både forvalter og utfører krever en meget høy bevissthet og god rolleforståelse

3.2.1 Forvalterrollen

Alle informantene har en oppfatning av at forvaltning er NVEs primæroppgave. Mange påpeker at denne rollen "spriker". NVE kan opptre med flere ansikt og det kan variere fra sak til sak, for eksempel i spørsmål om miljø versus kraft. Generelt pekes det på at NVE har en utfordring i å formidle klarere til omverdenen hvilke roller/ansvar/ myndighet vi har. Forvaltningsrollen er uklar for mange tilsatte og NVE har til dels problem med egen rolleforståelse som forvalter. Lang saksbehandlingstid trekker også ned vårt omdømme som god forvalter.

Problem med rolleforståelse kommer særlig til uttrykk der forvalterrollen konkurrerer med/eller kommer i konflikt med andre roller, som forretningsdrift (anleggs- og oppdragsvirksomhet). Ikke alle er godt nok kjent med hvilket regelverk som skal følges. Og en informant mener at å innføre kundebegrepet trolig vil øke forvirringen.

Vassdragsforvaltningen har blitt mer helhetlig og er inne i en positiv utvikling. Som konsesjonsbehandler ivaretar NVE et helhetssyn og avveier stort sett interesser på en OK måte både på vassdrags- og energisiden. Konsesjonsgivningen har god kvalitet, men på vassdragssiden tar det lang tid og det er dårlig oppfølging av vilkår. Men her må vi og ta i betraktning at lovverket er omfattende og rigid, og utenfra kan man derfor lett oppfatte NVE som lite effektive. Innenfor sikkerhet og beredskap kommer NVE godt ut, for eksempel er damtilsynet bra. S rendyrker forvalterrollen og er uttalt på det. Når NVE fører tilsyn, "roter" vi til dels i andres lovverk, her trengs en rolleavklaring vis à vis andre tilsynsmyndighter.

3.2.2 Rådgiverrollen

Rådgiverrollen blir tillagt ulik vekt i organisasjonen, og det virker ikke helt avklart hvordan denne rollen skal prioriteres. Noen spør hvorvidt rådgivning er en rolle NVE skal ha, og flere spør hvor stor plass en slik rolle skal ha. Dette må diskuteres og behandles mer prinsipielt i NVE. Men når NVE gir faglige råd, er det stort sett høy kvalitet på rådene.

NVEs rådgivning overfor interessenter retter seg for mye mot behandling av enkeltsaker; dette tar uforholdsmessig mye tid og kan for eksempel gå på bekostning av forvaltning. Noen mener vi gir for lite råd utad, mens andre opplever det motsatt – at vi bruker for mye tid på dette og er for snille overfor brukerne.

Det påpekes at rådgivning er viktig for faglig utvikling og vedlikehold av kompetanse hos medarbeiderne, og slik sett kan være viktig som et virkemiddel for å holde på flinke folk og være en attraktiv arbeidsplass. NVEs rådgivning burde mer være på systemsiden, for eksempel lage veiledere (her er vi blitt flinkere), drive mer generelt med opplysningsarbeid overfor brukerne. Kvaliteten på rådene er god, men kvantiteten er dårlig. Hva gjelder juridisk rådgivning opptrer altfor mange som "hobbyjurister".

På vassdragssiden er det også et problem at det som en avdeling betrakter som rådgivning i forbindelse med forvaltningsoppgaver, kan i en annen avdeling være oppdragsvirksomhet som faktureres. Det gir et uryddig inntrykk.

Flere nevner at NVE må være forsiktig med å gi råd eller utføre oppdrag i saker som vi senere skal godkjenne/etterprøve som forvaltningsorgan.
De som har en mening om NVE som faglig rådgiver overfor OED er kritiske til NVEs passive rolle her. NVE er servile og forsiktig overfor departementet og burde være mer premissleverandør i samfunnsdebatten og synlig utad i energipolitiske spørsmål.
På vassdragssiden trengs en bedre avklaring mellom regionkontorene og hovedkontoret. Flere henvendelser/spørsmål kan kanaliseres til regionkontorene.

3.2.3 *Kompetanseorgan*

For å få fram en riktig vurdering av NVE som kunnskaps-/kompetanseorgan foreslo nesten alle informantene å dele svaret i to: NVE har mye kunnskap og mengder med data, og gir det høyt score (gj.snitt: 4), men det svikter på formidlingssiden (gj.snitt: 2).

NVE som kompetanseorgan får god karakter – vi er faglig solide og holder bra standard, også internasjonalt sett. Vi har mye kunnskap og data, men NVE er ikke flinke nok til å få dette formidlet (selv om det har bedret seg bl.a. med internett og Dialog-faktaark. Vi er flinke til å samle data, men ikke til å mene noe på grunnlag av det vi vet. Det kan synes som om mange i NVE er fornøyd med å ha skaffet et resultat, man glemmer at andre brukere kan ha behov for disse opplysningene.

3.2.4 *Utførerrollen*

Dette er det spørsmålet flest informanter sier NVE prinsipielt må ta stilling til.

- Skal NVE som direktorat drive butikk i form av oppdragsvirksomhet i Hydrologisk avdeling og forbygningsvirksomhet i regionene?

- Hvor stort omfang skal denne virksomheten i tilfelle ha?

Det fremkommer både positive og negative synspunkter på NVEs utførerrolle. En del sier vi har bra spisskompetanse på disse områdene. Kvaliteten på utført arbeid vurderes stort sett som god, og det rapporteres om fornøyde kunder.

Vedrørende oppdragsvirksomhet i Hydrologisk avdeling:

Avdelingen kan komme i en vanskelig dobbeltrolle, som gjøres enda vanskeligere ved at oppdrag og forvaltning ikke er skilt organisatorisk. Det er spesielt uheldig å utføre oppdrag som gir føringer til avgjørelser på forvaltningssida (det kan gjelde både mot V, S og R). "Dette er minst like uheldig som rollekonflikter på anleggssida". "Det er konfliktfylt med slike dobbeltroller, og det krever klar bevisstgjøring med tanke på hva en bør engasjere seg i, og det bør være styrt av annet enn inntjening". Det understrekes at det er mye god spesialkompetanse i H knyttet til oppdragsvirksomheten, men felttjenesten som sådan bør bli mer profesjonell. Prosjektgjennomføring kan også bedres. I det hele må oppdragsvirksomheten forretningsmessig bli mer profesjonell.

Vedrørende anleggsvirksomhet ved regionkontorene:

Forbygningsvirksomheten har uklare formål/retningslinjer. Hvorfor gjør vi dette? Nytten av tiltakene er uklar. Selve utførelsen av anlegg blir beskrevet som god, men det planmessige og miljømessige er ikke bra nok i forhold til utførerrollen. Det er ikke god nok sammenheng mellom planer og praksis. En informant sier at selv om vi er gode på forbygninger, hører likevel ikke entreprenørrollen hjemme i NVE. En annen informant sier at det er både fordeler og ulemper for NVE å drive anleggsvirksomhet. Men det forkludres pga. sammenblanding av roller. "Det bør ikke være avhengighet mellom forvaltning og utførerrollen".

En informant beskriver NVEs villighet til å utføre forbygningstiltak som så offensiv at vi blir for lite kritisk og for kundevennlig. Intensjonene er gode, men praksis blir tilfeldig og personavhengig. "Vi har det så travelt at vi ikke roer oss, og kjører helhetlige vassdragsplaner mot helhetlige flerbruksplaner. Vi burde hatt prosess så ville resultatet blitt bedre".

"Vi bør jobbe mer med informasjon og preventive tiltak langs vassdrag og i det hele jobbe mer på overordnet nivå med vassdragsforvaltning. Det er overfokus på fysiske tiltak. Vi skal planlegge når det er reelle behov, men tone ned dagens omfattende planleggingspraksis. Vi må ikke sette bort planleggingsoppgavene, men gjøre det i riktig mengde".

Flere sier at vi er for dårlige på planleggingssiden. Et synspunkt er at vi har for enkle planer og at vi er for raske til å sette i gang tiltak – og noen ganger etter en "vi gjør det på min måte" - holdning.

"Den erfaring anleggsvirksomheten gir ved å jobbe i vann er viktig i forhold til krisesituasjoner og beredskap og bør derfor ikke skilles fullstendig ut. NVE anlegg bidrar også til å presse prisene ned".

Til dette punkt henvises for øvrig til Rapport 1/99: Gjennomgang av utviklingen i NVE Anlegg i perioden 1996-98 og vurdering av virksomhetens rammevilkår.

Bør NVE vektlegge noen av disse rollene sterkere eller svakere, i så fall hvilke?

For å oppsummere :

Det er entydig at informantene mener at forvaltning er primæroppgaven og at den bør vektlegges sterkere og tydeliggjøres både internt og utad. Forvalterrollen må være mer nyansert og tidsriktig.

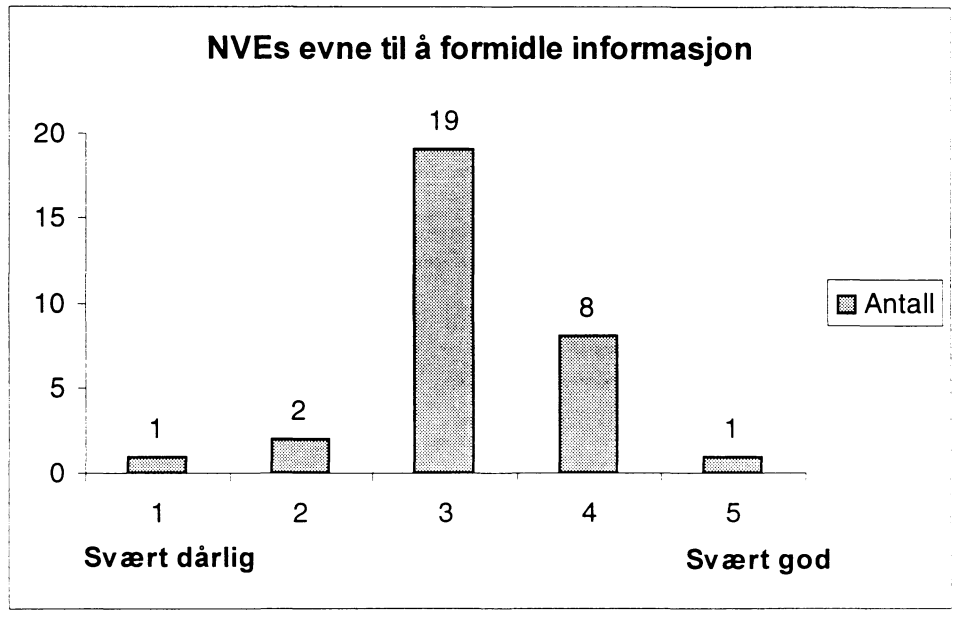
Oppfatningene av i hvilken grad NVE skal ha en rådgiverrolle varierer sterkt. Noen mener vi skal gjøre det mer og bedre, andre mener det er en rolle vi knapt skal ha. Her er det også et behov å klargjøre rollen. Bare som rådgivere overfor OED er det en fellesoppfatning uttalt av mange at vi må være mer offensive.

Som kompetanseorgan må vi satse på bevisst og kvalitetsmessig god formidling og anvendelse av data/kunnskap.

Det er mest delte oppfatninger av utførerrollen. Det synes å være større aksept for oppdragsvirksomhet (men det må ryddes opp!) i H enn for utstrakt forbygningsvirksomhet ved regionkontorene. Her er tendensen i svarene at anleggsvirksomheten bør reduseres, om ikke fjernes helt (selv om et par informanter sier det).

3.3 Kommunikasjon

Ut fra din kontaktflate og erfaringer hvordan vil du karakterisere NVEs evne til å formidle informasjon, synspunkter, vedtak m.v?



Flere mener at det har skjedd en positiv utvikling når det gjelder NVEs evne til å formidle informasjon, synspunkter, vedtak m.v. de siste to – tre årene. Men likevel har NVE et forbedringspotensiale her.

NVE som formidler er til dels for passiv, men det er stor variasjon mellom fagområder og avdelinger. Markedsavdelingen framheves også her som mer offensiv. Vassdragsavdelingen får stort sett godt skussmål for sine godt begrunnede vedtak og utarbeidelse av retningslinjer.

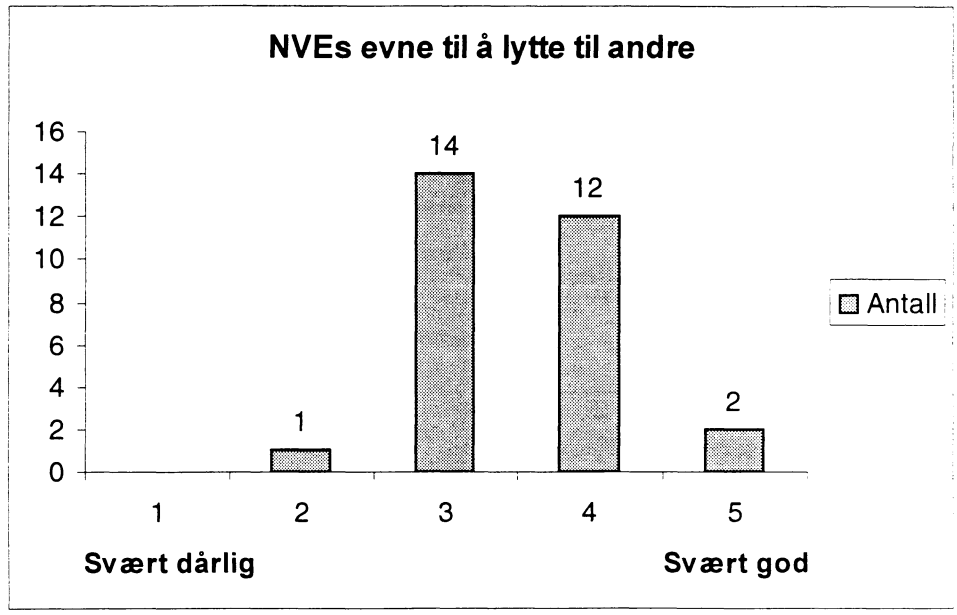
Et annet synspunkt er at bransjen får opplysninger for sent og særlig at det er mangel på langsiktige signaler. "NVE er ikke flink nok til å diskutere på overordnet nivå og ta beslutninger, gi signaler og langsiktig kurs og retning".

Det er svært varierende oppfatning av NVEs internettsider. En del etterlyser at de generelt skulle vært bedre utbygd, i dag er våre internettsider for dårlig på krysslink og oppdatering.

Det er veldig mye opp til fagfolk å drive formidling. Et par av informantene etterlyser at informasjonskontoret skulle være mer behjelpelig med å popularisere fagstoff.

Et par informanter mener NVE mangler synspunkter og/eller kunnskaper særlig innenfor en del saker på energisiden (utvekslingskvoter, miljøbelastninger av energiforbruk) og en informant foreslår at NVE burde ha en faktabase ang. energiforbruket pr. i dag.

Hvordan vil du karakterisere NVEs evne til å lytte og å være i dialog med andre?



Brukermedvirking er viktig og det må NVE generelt bli flinkere til. Synspunktene varier fra at NVE inntar en "verdensmester-holdning" til at vi er i god dialog og stiller opp og går åpent inn i kontroversielle saker, for eksempel på folkemøter. Men hvor gode NVE er til dialog synes å være situasjons- og personavhengig (jfr. Heradsbygdsaken).

Mange mener NVE er for lite med i saker underveis med dem som blir berørt av NVEs vedtak / innstillinger. "Hva legger NVE vekt på?" Å besvare et slikt spørsmål vil kunne være en god premissavklaring for mange underveis i en sak. Dialog underveis er særlig viktig i saker som tar lang tid, for eksempel hydrologisk saksbehandling (ang. tidsforløp og saksgang) og her synes vår kultur å være litt intern – "vi er til for vår egen del og det smitter over på saksbehandlingen, vi har ikke lang tradisjon for kundebehandling".

Noen mener vi er gode til å lytte, mens andre her ser et enormt forbedringspotensiale, og mener at NVE har forutinntatte holdninger om hva brukerne trenger og ønsker, uten å ha vært i dialog med disse.

Deler av NVE er flinke til å holde møter med bransjen og interesseforeninger. Flere informanter understreker at NVE er flinke som informanter i forbindelse med folkemøter, befaringer og lignende i forbindelse med saksbehandling (for eksempel i konsesjonssaker).
Men NVE har et forbedringspotensiale når det gjelder selv å ta initiativ i forkant, være offensive overfor brukerne og allmennheten.

Regionkontorene får bedre skussmål enn NVE sentralt – de er mer ute / nærmere brukerne og synes å ha god evne til å lytte. NVE bør vise interesse og skaffe seg bedre kunnskap om bransjen for å øke sin troverdighet eksternt og ikke bli sett på som faglig arrogant. NVE kan nok lytte, men er ikke like villig til å endre / nyansere sitt opprinnelige standpunkt.

3.4 Kompetanse

Har NVE den nødvendige kompetanse til å ivareta sine oppgaver?
- belyst ut fra følgende tredeling:

- Fagkompetanse
- Kompetanse knyttet til rolleutøvelse og produksjon (forvaltningskompetanse, saksbehandling, rådgivning etc.)
- Ledelseskompetanse

NVEs kompetanse
NVEs fagkompetanse vurderes som svært god - NVE må være fremtidsrettet med tanke på ny kompetanse for eksempel innen miljø- og samfunnsfag **Rolleutøvelse** - NVEs roller, ansvar og myndighet må avklares og kommuniseres - Spesielt må forholdet mellom forvaltning og utførerrollen tydeliggjøres **NVE må styrke sin ledelseskompetanse** - Generelt er det et behov for å bedre / videreutvikle lederkompetansen - Toppledelsen må samkjøres bedre / trekke i samme retning

3.4.1 Fagkompetanse

Fagkompetansen vurderes som solid og stort sett svært god på de fleste områder; på en skala fra 1-5 vurderes den gjennomsnittlig til å være i overkant av 4.

Det som trekker noe ned er sårbarhet fordi kompetansen for mye er knyttet til enkeltpersoner og på noen områder (jus og markedsavdelingen nevnes spesielt) er kompetansen god, men "ung" – viktig også å få rekruttert inn eller bygge opp den tyngde som erfaring gir. NVE burde ha seniorer innen flere fagområder. Totalt sett er det mye spisskompetanse i NVE, alle avdelinger har fagområder som nevnes spesielt i denne sammenheng. Det sies også at fagsammensetningen stort sett er god. Fagkompetansen må være best der vi har et klart lovforankret forvaltningsansvar. Men det at NVE i så stor grad er

organisert etter fag har som konsekvens at kompetansen likevel ikke alltid er like lett tilgjengelig på tvers av organisatoriske grenser.

Selv om det er så entydig at NVE har høy faglig kompetanse og integritet, gir informantene mange innspill til kompetanse som NVE må kompletteres med, for at vi også i framtida skal ha den riktige kompetansemessige profil. Den økende kompleksiteten i samfunnet generelt, men også spesielt innenfor NVEs ansvarsområder, både på energi- og vassdragssiden, gjør at det stilles større krav til helhetsvurdering på de fleste saksområder.

Av kompetanse som blir viktigere og hvor NVE må styrkes, nevnes:

- samfunnsfaglig kompetanse
- miljøkompetanse (særlig i forhold til energispørsmål – "energisektoren er en miljøsinke")
- klima og energi
- samfunnsøkonomi
- alternative energikilder; fjernvarme, gass, vind
- mer grunnvannskompetanse (hvis det blir en del av NVEs forvaltningsområde v/den nye vannressursloven)
- EUs vanndirektiv kan bli viktig hvis det blir vedtatt
- kanskje mer ingeniørkompetanse
- styrking av den vassdragstekniske kompetanse ved hovedkontoret
- bedre datakompetanse (adm. databehandling og drift)
- det skal også nevnes at flere informanter er opptatt av at vi må følge med i hva som skjer internasjonalt og lære av det (på noen områder der vi tidligere var foregangsland er det ikke lenger tilfelle)
- det norske språk må holdes i hevd, altfor mange er ikke stødige i rettskriving og rent språklig bør NVE strebe etter å ha en mer moderne språkføring som er forståelig og lettlest. Skriftlig framstilling bør være relativt ensartet i NVE.

3.4.2 Kompetanse knyttet til rolleutøvelse:

Her viser vi til at kap. 3.2 hvor det påpekes at det er en uttalt oppfatning at NVE først må avklare og deretter kommunisere direktoratets rolle, ansvar og myndighet. Tendensen er at unge, relativt nyutdannede medarbeidere er mest opptatt av dette, men det samme understrekes også av mange med lang fartstid i NVE eller med forvaltningserfaring fra andre virksomheter. Dette kan bl.a. ha sammenheng med den stadig større offentlighet og årvåkenhet fra interessegrupper og bransje, fristillingen av kraftmarkedet, kombinert med økende mediafokusering på NVE, den generelle økning i kompleksitet og krav til samfunnsmessige avveininger på stadig flere områder.

Det er litt sprikende oppfatninger, men langt de fleste er klart uttalt på at vi må bli bedre (enda bedre) i forvaltningsrollen. De enheter i NVE som primært driver med forvaltning (for eksempel VK, EK, SV, M) har færre uttalelser vedr. uklarhet med rolleforståelse og myndighetsutøvelse enn for eksempel H og R, som er de to enheter hvor det påpekes at forvaltning og utføreroppgaver ikke holdes godt nok adskilt, med uryddighet/uklarhet (både for NVE og brukerne) som resultat.

De mange som mener at forvaltningskompetansen ikke er god nok, sier den er blitt mye bedre hvis en for eksempel ser det i et 8 – 10 års perspektiv. AJs gode opplæring fremheves som et av de tiltak som har gitt stor uttelling, både pga. bevisstheten i forhold til denne problemstillingen og den faktiske kunnskapstilførsel med opplæring i lovverket. Dette må gjøres nesten kontinuerlig.

Noen hevder at den lave bevissthet vedrørende rolleutøvelse har sammenheng med NVEs opptatthet av det faglige og ditto organisering, oppgavene løses noen steder mer i et faglig enn i et forvaltningsmessig perspektiv. Saksbehandlingen hemmes av denne dårlige rolleforståelsen, det blir for lite tverrfaglig samarbeid, og for dårlig kvalitetssikring av utført arbeid.

For eksempel kunne kvaliteten på saksbehandlingen i NVE bedres ved at vi hadde et enkelt kvalitetssikringssystem (KS) og et oppgaveoppfølgings-system med tidsfrister og ansvar. Slik kunne oppfølging av vedtak sikres, slik at de vilkår NVE setter, følges opp. NVEs maktposisjon svekkes fordi vi ikke følger opp sakene godt nok. Det er en tendens at de yngre saksbehandlerne er mer kritiske til NVEs tradisjonelle måte å gjøre ting på og synes samfunnet har krav på bedre og mer helhetlige avveininger og begrunnelser. Selve arbeidsmåten kan svekke rollen, mer tverrfaglig samarbeid etterlyses som bevisst innfallsvinkel i oppgaveløsningen. Det anbefales fra flere å bruke prosjektorganisering i langt større grad, også for å løse faste oppgaver, for eksempel store og tunge konsesjonssaker.

3.4.3 Ledelseskompetanse

Det er mange, og til dels sterke oppfatninger og uttalelser omkring ledelse og ledere i NVE.

Ledelseskompetansen varierer mye og synes å være veldig person-avhengig. Mange framhever at lederne, særlig på mellomledernivå ofte er NVEs beste fagfolk, det betyr ikke at de ikke også kan være gode ledere, men det blir lett å forgape seg. "Lederne i NVE er vel ikke verre eller bedre enn ledere i sammenlignbare virksomheter".

Enkelte ledere fungerer veldig bra, men som team fungerer de dårligere, særlig mange hevder det om DM. I noen avdelinger understrekes det at heller ikke på avdelingsnivå fungerer ledergruppen som et team, men det gjelder ikke alle avdelinger. Noen uttalte synspunkter er: I hvilken grad legger NVE forholdene godt til rette for at lederne skal utøve ledelse? Og enda mer kan det kanskje sies om DM/avdelingsdirektørskiktet. Gir OED gode nok styringssignaler til NVEs ledelse? Øverste leder må være mer til stede, og være synlig. Det er mangel på lojalitet, beslutningsvegring og manglende prioritering fra DM. Evne til helhetstenking etterlyses, utøvelse av ledelse bør være mer forankret i styrende dokumenter. Visjoner og ambisjoner fra ledelsen savnes.

Generelt er lederne i NVE mye bedre nå enn for 8–10 år siden, mellom-lederne får mye positiv omtale. Særlig MLO, men også ledersamlinger har bidratt til at ting har blitt bedre. Men det er fremdeles mye som kan forbedres, selv om mange sier at mellomlederne er gode på

personalbehandling er det også et område som peker seg ut som forbedringsområde. Det gjelder personalledelse generelt, mellommenneskelig kompetanse, forståelse for betydningen av arbeidsmiljø, motivasjon, o.l. Gruppen får gode skussmål som faglige veiledere, men faren er at det tar for mye tid. "Kvinnelige egenskaper trengs i ledelse" – "få fram det feminine som verdier i ledelse."

Hvilken kompetanse bør ivaretas bedre i fremtiden?

Den kompetansen som bør ivaretas bedre i fremtiden er ifølge informantene lederkompetanse og forvaltningskompetanse. Dermed er det ikke sagt at NVE kan unnlate fortsatt å satse sterkt på faglig kompetanse, men der er utgangspunktet så mye bedre enn på de to andre områdene, derfor er det tredje prioritet.

Ledelseskompetansen må ivaretas bedre i fremtiden, bl.a. ved å fokusere mer på personalledelse, arbeidsmiljø, teambygging/korpsånd og bedre delegering. Toppledelsen må trekke i samme retning / samkjøres. Toppledelsen kan synes veldig administrativ og ikke så faglig samordnet, for eksempel hvis det blir en intern kamp om ressurser fremfor å nå felles mål for NVE. Ledere i NVE må være mer tilstede, vise vilje til forandring og å evaluere sin lederrolle.

3.5 Prioriteringsevne og leveringsdyktighet

Prioriterer NVE riktig mellom sine ulike produkter/tjenester?
Hvilke produkter/tjenester er det NVE bør gjøre mer av og mindre av?

NVEs prioriteringsevne og leveringsdyktighet
NVE må bedre sin overordnede prioritering - prioritering vil bli enklere om det var større reell enighet om felles mål **NVE har et forbedringspotensiale når det gjelder leveringskvalitet på produkter/tjenester** - vår leveringskvalitet ville kunne bedres med et enkelt kvalitetssikringssystem - NVE har en positiv serviceinnstilling, men må bli bedre på å overholde frister internt og eksternt

Her spriker svarene fra utsagn om at det er nesten umulig å prioritere fordi målene er uklare, til at vi får gjort alt vi skal. Ingen av de kvinnelige informantene mener NVE prioriterer godt/riktig.

Hovedtendensen i svarene er at NVE må bli flinkere til å prioritere, at det må prioriteres bedre på overordnet nivå. "Det er ingen offisiell prioritering i NVE, derfor kan spørsmålet knapt besvares". En fast uttalt politikk på at

noe er viktigere enn annet, savnes. En informant stiller også spørsmål om direktørene har god nok kunnskap om hverandres område til å prioritere riktig, og videre om OED gir gode nok styringssignaler.

Det blir sagt at NVE har mange styrende dokumenter som ikke er satt i system, eller brukes riktig. Det kan bli personavhengig hva som prioriteres, og det er grunnleggende helt feil. "Det er for mange fine ord, for høytsvevende. Prioriteringene må være mer konkrete, og ledelsen må bli flinkere til å følge opp", for å sitere en av informantene.

Flere informanter hevder at det prioriteres bedre på lokalt nivå, dvs innad i den enkelte seksjon, og at det medfører at vi i hovedsak får gjort det vi skal. Men det skal ikke overlates til saksbehandlerne å prioritere, de må få vite hva som er viktigst.

Det vi velger å gjøre må vi gjøre mer profesjonelt. Vi må gjøre de riktige tingene; vi skal ikke rekke alt, men det viktigste. Vi er kanskje for gode til å finne plass for saker som dukker opp i løpet av året, uten å nedprioritere andre oppgaver.

Forvaltning er NVEs kjernevirksomhet, derfor må også forvaltning og rådgivning i den sammenheng prioriteres opp og faktainnsamling og utførende oppgaver ned. Vi må bruke mer tid på å gi råd, bruke fakta – ikke bare samle dem inn, vi må anvende det som informasjon.

Konsesjonsbehandling med støttefunksjoner har for liten kapasitet, for eksempel har visse lovbestemte oppgaver en tendens til å bli nedprioritert, det gjelder bl.a. oppfølging av konsesjonsvedtak (konsesjonsavgift, oppfølging av manøvreringsreglement).

NVE er utsatt for en del kritikk vedrørende konsesjonsbehandling på vassdragssiden, særlig pga. lang saksbehandlingstid. Det er viktig å gjøre noe med dette, flere informanter sier også at VK evt. må tilføres ressurser ved omprioritering fra andre områder.

Problemet mellom salg og forvaltning er større enn problemene innen hver kategori. Prioritering mellom forvaltningsoppgaver og utførende oppgaver gjelder primært regiontjenesten og Hydrologisk avdeling. Utsagnene vedrørende denne problemstillingen varierer fra utsagn av typen: "NVE må ikke la butikken vinne over forvaltningsoppgavene", til "oppdragsvirksomhet må prioriteres høyt, fordi det er hva kundene ønsker mer av".

Budskapet er at her trengs en opprydding/grenseoppgang. Særlig gjelder dette Hydrologisk avdelings oppdragsvirksomhet, men også anleggsvirksomheten i regionene. Begge disse områdene kan være "bukk/havresekk"-problematikk, og er også vanskelig å prioritere mellom.

Det sies av noen informanter at noen oppgaver må fjernes i forbygningsvirksomheten, entreprenørvirksomhet bør nedprioriteres, eller kanskje fjernes helt.

Det blir, som enkeltutsagn, nevnt følgende andre produkter/tjenester NVE kan gjøre mindre av:

- Fiskekompetanse kan ut av NVE – dette kan ivaretas gjennom konsesjonskravene
- NVE må vurdere om stasjonsnettet er for stort – vi gjør for mange målinger i forhold til å ivareta kvaliteten på de innsamlede data og antall målinger kan reduseres uten at det går ut over det datagrunnlaget vi trenger
- Skal NVE produsere dybdekart?
- Sikringstiltak for jordbrukstiltak
- Flom- og erosjonssikring bør bremses

Leverer NVE med tilstrekkelig kvalitet?

NVE leverer stort sett tjenester/produkter med tilstrekkelig kvalitet ut fra vår gode fagkompetanse, men kvaliteten kan høynes/sikres bedre når det gjelder den forvaltningsmessige siden av saken. Det påpekes at det er for liten kvalitetskontroll, bl.a. pga. manglende intern samordning. Vi har i for liten grad sikret de tjenester/produkter vi leverer fra oss gjennom et enkelt KS-system. Som eksempel er det behov for å kunne fange opp negative avvik når det gjelder formidling av hydrologiske data. Videre trenger monopolkontroll og inntektsrammeregulering å kvalitetssikre prosessen / verdikjeden fram mot et sluttprodukt. Fem informanter mener at et enkelt felles KS-system er det viktigste enkeltgrep NVE kan gjøre for å forbedre sitt produkt/tjenestespekter. Det må være en tydelig rolleforståelse og prioritering og KS-systemet må ellers kunne dekke tema omkring gjennomføring, oppfølging, fremdriftsplan og avviksmelding.

Leverer NVE til avtalt tid?

Her er det også sprikende svar, tendensen er at vi bruker for lang tid på store saker (der tid ofte ikke avtales, eller vi styres av utenforliggende forhold vi ikke selv har kontroll over – som i høringssaker). Bare to kvinner svarer bekreftende på dette spørsmålet.

De som sier noe om levering mot OED, sier at der holder vi frister, ellers kan det være slappere. Vi må bli flinkere til å si fra når en sak forsinkes, her følger vi ikke forvaltningsloven.

En informant sier at utsettelser har sammenheng med beslutningsvegring.

Forespørsler er greie og lette å svare på, vedtak er verre. Flere sier at NVE har en tendens til å ta på seg for mange oppgaver, vi sier ja til alt.

Både Hs oppdragsvirksomhet og konsesjonssaker på vassdragssiden holdes fram som eksempler på områder der tidsaspektet ikke ivaretas godt nok. En informant sier at vi er gode til å unngå å avtale frister og slik "omgå" hele problematikken.

Svarene er ikke entydige, det er mange motstridende synspunkter. En informant sier for eksempel at H inngår og holder avtaler vedrørende oppdrag, men at det innebærer utsettelse av forvaltningsoppgaver.

Det påpekes også at ressursmangel noen steder er årsak til for sen levering.

Har NVE en positiv serviceinnstilling?

Et flertall svarer klart ja til at NVE er imøtekommende og har en positiv serviceinnstilling, men det er likevel rom for forbedringer også her. Noen gir uttrykk for en "både–og" holdning, vi behandler kundene godt, men helhetsinntrykket blir dårligere pga. tidsforbruket i noen typer saker (jfr. svar på foregående spørsmål).

Et par informanter sier at servicen blir for personavhengig. Vi bør organisere oss slik at vi blir mindre sårbare i forhold til enkeltpersoners kompetanse, informasjon, tilstedeværelse.

Et par informanter sier at vi ikke er gode nok, vi må lytte mer til brukerne – og at det snakkes for lite om dette internt.

3.6 Viktige enkeltgrep og andre forhold

Hva er etter din vurdering det viktigste enkeltgrep NVE kan gjøre for å forbedre sitt produkt/tjenestespekter?

Følgende forslag er kommet fram (tall i parentes er antall informanter som har sammenfallende eller ganske like svar):

- Et felles kvalitetssikringssystem for NVE (5)
- Definere og prioritere (3) noen klare oppgaver – standardisere
- VK må få en bedre arbeidssituasjon/omprioritere stillinger til VK (2) (dette er ikke uttalt av informanter fra V)
- Kutte reisevirksomhet som er dårlig begrunnet
- Bli én organisasjon, mer interne diskusjoner og samarbeid på tvers
- Omprioritere ressurser fra anlegg til forvaltning
- Stillinger må flyttes til der det er direkte forvaltning
- Hjelperutiner rundt VP
- Organisere oss etter oppgaver, ikke etter fag
- Bli flinkere til å ta beslutninger i ledelsen
- Rett til å bruke andre miljøer til å utrede ting
- Delegere oppgaver og ansvar – kutte kontrollrutiner oppover i systemet
- Innføre serviceerklæring
- Koordinere det vi sender fra oss
- Bli bedre på samarbeid – intern og ekstern kommunikasjon
- Prosjektorienterte arbeidsmetoder vil gi en kraftig forbedring
- Opprettholde kompetanse
- Ta vare på entusiastiske medarbeidere

Er det andre viktige forhold som er viktig for utviklingen av NVE framover?

Følgende forslag er kommet fram (gruppert sammen når det er innspill i samme retning) :

- Ikke dyrke forskjellige kulturer
- Utvikle miljø, velferd og korpsånd
- Viktig å få til en positiv kultur internt hvor engasjement blir verdsatt og oppmuntret fra ledelsen

- Vi må mer ta ansvar for å skape fellesskapsfølelse for å gjøre oss mer sammensveiset som organisasjon
- Viktig at vi har et godt miljø slik at vi beholder folk og kompetanse, NVE må forbli en god arbeidsplass der vi har en god medinnflytelse

- NVE må ha god rekruttering
- Fokusere på kompetanse og lønn for å henge med
- Erkjenne at vi er en kunnskapsbedrift

- En toppledelse som fungerer sammen
- Toppledelsen må ta hensyn til at vi er en kunnskapsorganisasjon med dertil hørende lederstil (vi er ikke en gjeng rekrutter) – åpen dialog er viktig i praksis
- Fokusere på ledernes plikt til å være ledere – bevisstgjøre at de skal lede og ikke drive faglig kvalitetssikring (det kan erfarne medarbeidere eller koordinatorer gjøre)

- Alle avdelinger/seksjoner må dra i samme retning vs å si "dette er mitt"
- Mer intern kommunikasjon for å fremstå som én organisasjon
- Vi må finne ut hva vi skal samarbeide om

- Viktig at medarbeiderne får faglige utfordringer

- Dempe det interne byråkratiet

- EUs vanndirektiv kan bli viktig hvis det blir vedtatt
- Den nye vannressursloven

- Bygge gode relasjoner til aktørene på det eksterne markedet og være forutsigbar og opptatt av det som skjer rundt oss / være i tiden

- NVE bør bli et fullverdig energidirektorat som kan se hele energiforbruket under ett

- Vi skal bli respektert utad for våre faglige råd, ikke nødvendigvis likt, ta oppgjør med interessekulturen i NVE

- NVE bør ha bedre dialog med de andre tilsynsmyndighetene

- NVE må bli mer oppgaveorientert og mer bruke prosjektorganisering i oppgaveløsning

- Styrke endringskompetanse

- Ærlighet, tillit, kontakt, konsistens i det vi gjør

- Løfte blikket og se fremover

- Fysiske arbeidsforhold (prioritering av fellesrom), sponse aktivitetstilbud

- Personalet er NVEs styrke og NVE som en god arbeidsplass må tas vare på

3.7 NVEs evne til å samarbeide / samordne seg internt

Hvordan vil du karakterisere NVEs evne til å samarbeide og samordne seg internt?

Et flertall mener NVE bør kunne samarbeide / samordne seg bedre internt. Det er en myte at vi ikke samarbeider, for det gjøres mye der det er naturlig. Men dette samarbeidet er ofte tilfeldig eller oppstår "ad hoc" og blir ikke formalisert, fremdrift og forankring blir skadelidende. Ofte er det uklare mål, rammer og rutiner for samarbeid - og liten tid.

Det er viktig å få til møtearenaer / etablere samordningsmøter mellom seksjoner / avdelinger, for eksempel slik H og V har gjort det. Avdelinger / seksjoner må dra i samme retning fremfor å si: "dette er mitt".

Flere informanter har i større eller mindre grad vært inne på dette temaet tidligere og det utdypes derfor ikke mer her, jfr. særlig pkt. 3.6

3.8 Fagområder NVE med fordel kan sette ut

Mener du det er fagområder NVE med fordel kunne sette ut, i så fall hvilke?

Av områder som kan settes ut, nevnes oftest anleggsvirksomhet (15), oppdragsvirksomhet (7), Enøk (16), monpolkontroll (4), utøvende forskning (4) og forskningskoordinering FoU (1). Men det er få av våre informanter som mener det vil være en fordel å gjøre det for noen av disse områdene, med unntak av anleggsvirksomheten, som en del mener kan settes ut, eller i det minste reduseres, jfr. pkt. 3.2.4.

Fagområder som kan settes ut	Vurderes som fordelaktig
Oppdragsvirksomhet	Nei
Utøvende forskning	Nei
Monopolkontroll	Vet ikke
Enøk	Vet ikke
Anleggsvirksomhet	Ja, muligens

Fire informanter ser mulighet for at monopolkontroll kan gå til konkurransetilsynet, men vet ikke om det vil være noen fordel.

Når det gjelder Enøk er det mange "vet ikke"- svar. Mange sier de kjenner for lite til dette området. Det er kanskje litt oppsiktsvekkende at det er liten kunnskap om Enøk selv i NVE. De som har kommentert fremholder at Enøk synes å leve "sitt eget liv", at det er motstridende mål innen samme avdeling og at Enøk har gitt for lite resultat. Tre informanter mener Enøk bør beholdes som en integrert del av energiforvaltningen. En av disse sier videre at det er behov for å skille Enøk og fornybare energikilder og at operatørfunksjon ikke burde vært satt ut slik som i dag (kjernen i forvaltningen privatiseres).

En informant sier om Enøk at systemet ute er for dårlig - de regionale Enøk-sentrene er ikke gode nok. Ledelsen må gi klare signal om retning, det må tas beslutninger. En informant mener Enøk må være i samme avdeling som monopolkontroll.

Jfr. ellers pkt. 3.5 til dette tema.

3.9 Forbedringer / forenklinger i administrative rutiner

Har du forslag til forbedringer/forenklinger når det gjelder administrative rutiner i NVE?

Generelt får Administrasjonsavdelingen brukbart skussmål. Den oppleves som serviceorientert og blir positivt omtalt fordi avdelingen har blitt god til å sette kunden i sentrum. En informant sier at det vil være en feilfokusering å se for mye på A i denne utviklingsprosessen fordi skoen trykker andre steder. Men det er innspill til forbedringer og forenklinger vedrørende mange administrative funksjoner og oppgaver. Hovedtendensen er at på økonomi- og innkjøpssiden bør det spesielt ses på systemer og rutiner med tanke på forenklinger og brukervennlighet.

FoU-virksomheten er ikke spesielt mye omtalt, men det stilles for eksempel spørsmål ved organisatorisk tilknytning – er Administrasjonsavdelingen det naturlige sted for slik virksomhet i NVE? For kompetanseutvikling er det viktig å bevare FoU i NVE. En informant sier det må foretas en bedre grenseoppgang mellom FoU og Enøk (som begge må se på sin rolleforståelse).

Administrasjonsavdelingen er stor og det er mange interne rutiner. Det er viktig å få bort meningsløs administrasjon, er det for eksempel nødvendig med både stempling, timeregistrering og egne fraværslister? Når det gjelder VP må omfang og detaljer tones ned og VP blir i liten grad brukt som et aktivt styringsverktøy. Innkjøpsrutinene oppleves som tidkrevende og omstendelige og bør gjøres enklere. Videre etterlyses det en forenkling av et noe rigid økonomisystem og økonomistyringssystem for oppdragsvirksomheten (behov: færre skjema). Arkivrutiner oppleves som vanskelige for en del og sentralbord kan forbedres. "A må ikke gjøre forskjell på avdelinger i forhold til hvem som får innvilget hva". Mellomledere har for mange administrative oppgaver og noen kunne tenke seg (mer) sekretæravlastning. Lederhåndboken må oppdateres fortløpende og en informant mener at søknader til stillinger bør behandles raskere, for ikke å miste de beste søkerne underveis.

Det har skjedd mye positivt på informasjonssiden i NVE de siste årene, men også her har det kommet noen innspill til forbedringer. Bl.a. blir det sagt at Informasjonskontoret (DIF) må bli mer opptatt av aktivt å hjelpe avdelingene/seksjonene. Et par av informantene etterlyser at DIF skulle være mer behjelpelig med å popularisere fagstoff og gi retningslinjer for hvordan vi kan formidle vårt arbeid. DIF oppfattes som for systemorientert og mindre opptatt av samarbeid og aktivt å bidra med hjelp. De legger for mye vekt på form i forhold til innhold og forandrer den faglige fremstillingen fordi det journalistisk ikke er godt nok.

Internasjonalt kontor (DIN) må bli flinkere til å informere og trekke andre med. En informant sier at DIN må ha tilsatte som jobber der i full stilling.

Enkeltutsagn med innspill til forbedringer vil ellers bli tatt opp med Administrasjonsavdelingens ledelse.

4 Kortfattet dokumentanalyse

Dokumentanalysen omfatter rapport om sluttintervju og meningsundersøkelsen.

Konklusjonen fra sluttintervjurapporten (APO-notat 7/99, 19.04.99):
Stort sett er de fleste veldig fornøyd med tiden sin i NVE. NVE er en solid arbeidsplass med gode utviklingsmuligheter og mange faglige utfordringer. Det gode arbeidsmiljøet blir fremhevet av de aller fleste. Likevel savner så godt som alle sammen en felles etatsfølelse. Bedre samarbeid mellom avdelingene, jobbrotasjon, mer informasjon og bedre innsikt i NVE som helhet etterlyses. En målrettet utvikling av medarbeiderne, et strukturert opplæringsprogram er også forbedringer som nevnes.

Felles for alle avdelingene er ønsket om et bedre samarbeid på tvers av seksjonene. Mer samvær i avdelingene, både faglig og sosialt etterlyses. De fleste ønsker også en mer synlig (tilstedeværende) og personalorientert ledelse, samt bedre tilbakemeldinger. Bedre informasjon i avdelingen blir også nevnt av de fleste, likeså klarere målformuleringer.

Meningsundersøkelsen (1997)[3] hadde som mål å kartlegge alle tilsattes meninger og erfaringer innenfor områdene informasjon og personalledelse. Fra oppsummeringskapitlet siterer vi:

> Til de positive resultater hører, at interessen for den fremtidsrettede information er så stærk i NVE. De ansatte vil vide, hvad der skal ske både på kort og på langt sigt. Dette bør ledelsen være opmærksom på og udnytte ved at formulere klare og tydelige visioner og mål samt kræve, at disse virkelig præsenteres og diskuteres ude i afdelingerne (og måske også i sektionerne).

[3] "Rapport om undersøgelse af holdninger og meninger om information og personalebehandling i NVE", Nordisk Kommunikation, København 1997

Der synes også at findes en genuin interesse for at få noget at vide om, hvad der sker på andre afdelinger end éns egen.

Man får indtrykket af, at lederne i NVE i højere grad består af faglige ledere med en begrænset tid til at tage sig af personaleledelsen. Medarbejderne er i mange henseender utilfredse med deres ledere, men markerer også, at deres ledere viser omsorg for dem. NVEs ledelse bør gå i dialog med sine ledere for at i dialog forsøge at blive enige om, hvad et lederskab i NVE skal indebære.

En dialog medarbejdere-ledere kan også tjene formålet at forbedre kvaliteten på tilbagemeldingerne fra lederne i spørgsmålet om, hvad medarbejderne arbejdsmæssigt har præsteret. Det er en nordisk skødesynd at vige uden om både konflikter og følelsesladede/følelsesmæssig kommunikation. Erfaringer viser, at når ledere først har fået klare signaler fra medarbejderne om, at disse netop efterspørger feedback, bliver det lettere at give den.

For NVEs ledelse, ledere og for de ansvarlige for information/kommunikation og personalledelse, burde et af de vigtigste begreber nu blive dialog. Dels kræves der åbenbart en bedre dialog flere steder i virksomheden, dels kan man som tidligere nævnt forbedre en mangelfuld kommunikation ved at kommunikationens aktører kommer i dialog om problemerne og deres løsning.

Når det gjelder NVEs image viser opplistingen nedenfor de 10 mest valgte ord for å beskrive det "ideelle"- og det "faktiske" image (tall i parentes er antall "avkryssinger" hvert ord har fått) :

NVEs image	
Hvordan **bør** NVE oppfattes?	Hvordan **tror** du NVE oppfattes?
• Profesjonell (201) • Troverdig (194) • Servicevennlig (180) • Åpen (174) • Effektiv (166) • Synlig (156) • Enhetlig (151) • Aktiv (148) • Engasjert (139) • Aktuell (138)	• Byråkratisk (176) • Innflytelsesrik (102) • Profesjonell (91) • Gammeldags (91) • Troverdig (83) • Aktuell (76) • Lukket (75) • Synlig (73) • Splittet (73) • Kjedelig (72)

Meningsundersøkelsen fremholder følgende ang. image:

> Det er tydelig at de fleste ansatte mener, at deres organisation af andre opfattes som en lidt støvet og gammeldags bureaukratisk offentlig forvaltning: At de ikke er tilfredse med det image, som de føler organisationen har, fremgår af, at der kun er fire ud at de ti mest valgte ord, der beskriver det "faktiske" image, som sammenfalder med de ord der vælges til at beskrive det image, de ansatte gerne ville have for deres organisation. De ord som sammenfalder er "profesjonel", "troverdig", "synlig" og "aktuell".
>
> Blant de nye ord, som angiver medarbejdernes ønsker for NVEs ry ligger "servicevennlig" højest på listen tæt fulgt af "åpen" og "effektiv". Desuden kommer "enhetlig", "aktiv" og "engasjert" ind på listen over den ideele karakteristik af NVE.
>
> Undersøgelsens resultater er et godt udgangspunkt for at arbejde målrettet med en organisationsforandring i NVE, for den afspejler på visse punkter et stærkt ønske om forandring for de ansattes side. Igjen kan man notere sig, at de ansatte opfatter organisationens splittethed som et ganske stort problem. De ønsker sig en mer moderne sammenhængende serviceorienteret og åben organisation.

"Forslag til tiltak etter behandling av Meningsundersøkelsen" er vedlagt.

I tillegg til de to omtalte dokumenter kan det vises til BHT som regelmessig gjennomfører arbeidsmiljøundersøkelser i NVE og tar for seg ca. to avdelinger hvert år. BHT bekrefter at deres funn viser samme svar/tendenser på sammenlignbare tema. Dette gjelder særlig tilbakemelding på eget arbeid, bedre kontakt med leder og trygghet i arbeid/tilsettingsforhold.

5 Noen refleksjoner

Som rapportskrivere har vi gjort oss noen refleksjoner med utgangspunkt i intervjuene og bearbeidingen av analysen.

Den interne analysen, så vel som den eksterne, er ikke Sannheten om NVE. Vi ser på de funn som har kommet fram som viktige bidrag til en bedre forståelse av NVE. Men for å danne seg et helhetsbilde er det også andre viktige bidrag enn disse to analysene som bør komme i betraktning.

Den interne analysen tar mest opp det som er forbedringsområder i NVE. Det kan lett lede oss til å (mis)oppfatte situasjonen til å være verre enn hva den i virkeligheten er. Ser vi alle stolpediagrammene under ett går svartendensen klart i positiv retning (fra midten og oppover). Det er viktig ikke å tape fokus fra disse hovedfunn, men vi kan tenke videre fra det utgangspunkt at godt kan gjøre bedre.

Når det gjelder de funn som er gjort har vi godtatt de beskrivelser som er kommet fra informantene. Men det er beskrivelsene som godtas, ikke nødvendigvis det som beskrives – det må den videre bearbeiding og drøfting av internanalysen selv ta opp og finne ut hvordan en velger å forholde seg til de beskrivelser som har kommet fram.

Når det gjelder spørsmålet om det er produkter/tjenester NVE kan gjøre mindre av, er det forholdsvis få konkrete svar. Dette illustrerer at det ikke er så lett å skulle kutte ut ting til fordel for noe annet. Her synes det å ligge en kontinuerlig utfordring for tilsatte i NVE, og særlig for ledelsen, som funn i den interne analysen ellers har avdekket. Men dette er heller ikke noe særfenomen for NVE, for det er generelt vanskelig å prioritere ned oppgaver og definere hva som er mindre viktig.

Der det er brukt skaleringsspørsmål har vi fått mange "på midten – svar" Når denne kategorien er tilbudt kan det selvfølgelig føre til at den lett blir brukt av mange. Men det kan ligge like mye til rette for målefeil hvis informantene ikke har blitt tvunget til å velge side[4]. Tallskalaen er ment å måle styrken av en mening og slik vi har oppfattet våre informanter har mange villet være forsiktig med å mene noe sterkt om et fagområde man bare har begrenset kjennskap til.

Det er en del som har stilt spørsmål ved om NVE skal ha anleggsvirksomhet. Når det gjelder oppdragsvirksomhet er man mer opptatt av å skjelne dette i forhold til den øvrige forvaltning, heller enn å skulle skille det ut av NVE. Hvis vi ser på begge disse virksomheter som en type forretning, fremgår det av våre funn at det blir OK å ha forretning sentralt (H), men mindre OK å drive forretning regionalt (R). Virksomheten i H og R kan ikke uten videre sammenlignes, men i en videre rolleavklaring bør kanskje også dette diskuteres.

Når vi er inne på offentlig forretningsdrift er det en trend som har skyllet inn over vestlige lands offentlige forvaltning, særlig fra 80-tallet og fremover. Dette gir seg utslag i bl.a. mer bedriftslike, markedsorienterte og kundevennlige offentlige virksomheter[5]. Vår undersøkelse har sterkt understreket behovet for å styrke forvaltningsrollen særlig i forhold til den mer forretningsmessige rollen NVE har. En avveining som videre må gjøres er hvorvidt man skal rendyrke en rolle på bekostning av andre, eller om vi skal lære oss bedre å leve med flere tydelige roller. NVE har kanskje et fortrinn i forhold til mange andre offentlige virksomheter nettopp fordi vi har erfaring med å drive forretning – hvordan skal vi best utnytte det i fremtiden?

Det synes generelt å være et ganske godt samsvar mellom den eksterne og interne analysen. Det styrker for så vidt funnene som er kommet fram i begge rapportene. Og NVEs egen virkelighetsoppfatning samsvarer rimelig godt med hva andre tenker om oss. Men det er og visse klare forskjeller i den eksterne og interne analysen. Internt mener vi bl.a. at vi ikke er gode til å holde tidsfrister, Enøk får mer "vet ikke-svar" enn kritikk, ledelseskompetansen må styrkes på samordning, men ingen av våre informanter har beskrevet NVE som "understyrt".

---

[4] Ibid. kap.6
[5] Jfr. Rørvik, Kjell Arne (1998): Moderne organisasjoner, kap.13, Fagbokforlaget

Det har kommet fram ulike oppfatninger om rådgiverrollen i NVE. Noen mener vi gjør for mye og andre mener vi gjør for lite på dette feltet. Det er nødvendig med en avklaring av hvilket omfang denne rollen skal ha. Men det kan og være at disse sprikende svarene indikerer at dette er en rolle som skal ha ulik vekt i organisasjonen avhengig av hvilke oppgaver og relasjon den tilsatte har overfor brukerne.

Når vi har sett etter forskjeller i oppfatninger ut fra ulike bakgrunnsvariabler blir det små tall å lage statistikk av. Men vi har sett en tendens til at kvinner er mer positive til NVEs rolleutøvelse enn menn, men kvinnene i utvalget er samtidig mer negative til om NVE evner å prioritere riktig. Regionkontorene får bedre skussmål enn hovedkontoret når det gjelder nærhet og dialog med brukerne. Når vi tar alder i betraktning, synes det å være en tendens at de unge er mer kritiske til NVEs rolleutøvelse og vil i noe større grad rendyrke forvalterrollen, de unge er også mer kritiske til NVEs tradisjonelle arbeidsmåter som de mener fremmer "båstenkning". De etterlyser også at NVE som arbeidsgiver gjør mer for å fremme sosialt samvær og trivsel.

6 Vedlegg

6.1 Intervjuguide intern analyse

6.2 Forslag til tiltak etter behandling av Meningsundersøkelsen

Intervjuguide **intern analyse** NVE (uthevet tekst er spørsmål som ble stilt internt, nr. 9,10 og 11 er nye spørsmål)

Nr.	Tema/spørsmål	Kommentarer	OBS
0	Presentasjon av oss selv, mål og bakgrunn for undersøkelsen, konfidensialitet	Om undersøkelsen: NVE har satt i gang et utviklingsprosjekt – Mål og strategier mot år 2005. Denne us. søker å avdekke hvor det er endringsbehov og er ikke en total kvantifisering/evaluering av NVEs produkter og tjenester.	
1	Informanten(e)s bakgrunn og relasjon til NVE	Ansvar i org., kontaktflater til NVE, angivelse av viktigste produkter/tjenester som mottas og informantens eget navn på rollen i forhold til NVE	Jfr. også rollebeskrivelsen under 3
	Oppgaveforståelse		
2	(a) NVE er tillagt et hovedansvar for å forvalte landets vann- og energiressurser Ut fra din kontaktflate og erfaringer med NVE hvordan vil du generelt karakterisere NVEs evne til å løse sine oppgaver ? **(b) Hvor offensivt mener du NVE utøver sine oppgaver innen energi- og vassdragsforvaltningen ?**	Få fram om kunnskapen NVE har er på et tilfredsstillende aggregert nivå for utvikling og iverksetting av tiltak Bruke skala fra 1 (svært passiv) til 5 (svært offensiv)	Må ses i sammenheng med svaret på sp.m. 1. NVE har i dag ansvar bare for deler av vassdragsforv. Kommuner, MD m/underliggende organer og helsemynd. er eks. på andre aktører med ansvar.
	Rolleutøvelse		
3	**(a) NVE utøver flere roller. Hvordan vil du karakterisere NVEs utøvelse av denne/disse rolle(ne) i dag ?**	Ses i lys av 4 roller; *Forvalterrollen* – forvalte ansvar/myndighet iht. det lovverk NVE har ansvaret for eller hvor NVE er gitt en entydig definert rolle på annen ,måte *Rådgiverrollen* – gi faglige råd til overordnet myndighet og veiledning til øvrige samarbeidspartenre og de som skal iverksette *Kompetanseorgan* – samle inn faglige data og kunnskap og formidle disse til andre *Utfører* – planlegge og iverksette fysiske tiltak, målinger og drifting av tjenester Bruk skala fra 1 til 5 hvor 1 er svakest og 5 er sterkest	OED uttaler seg om alle 4 rollene, de øvrige om den (de) rolle(r) NVE utøver overfor dem Sjekk om informanten mener at NVE ivaretar andre roller.

3 (forts)	**(b) Bør NVE vektlegge noen av disse rollene sterkere eller svakere, i så fall hvilke ?**	Få fram endringsbehov ift hvilke roller og omfanget av endringsbehovet (lite eller mye ?)	
	Styring, rapportering og kommunikasjon		Styring, rapportering gjelder OED, for de andre er kommunikasjon temaet
4	(a) Hvordan vil du karakterisere NVEs evne til å omsette politiske signaler til operative tiltak ? (b) Hvor godt fungerer resultat-rapporteringen mellom NVE og OED ? **(c) Ut fra din kontaktflate og erfaringer hvordan vil du karakterisere NVEs evne til å formidle informasjon, synspunkter, vedtak m.v ?** **(d) Hvordan vil du karakterisere NVEs evne til å lytte og være i dialog med andre ?**	Politiske signaler omfatter også vedtak. Få fram hva som karakteriserer god kommunikasjonsevne fra NVEs side. Bruk også skala fra 1 til 5 hvor 1 er svært dårlig komm.evne og 5 er svært god. Bruk skala fra 1 til 5 hvor 1 er svært dårlig lytteevne og 5 er svært god.	
	NVEs kompetanse		
5	**(a) Har NVE den nødvendige kompetanse i dag til å ivareta sine oppgaver?** **(b) Hvilken kompetanse bør ivaretas bedre i tiden framover ?**	Få fram status, hvor det er tilstrekkelig og evt utilstrekkelig ivaretatt kompetanse, etter følgende inndeling; -fagkompetanse (hydrologisk, energifaglig, miljø, vassdragsteknisk etc.) -kompetanse knyttet til rolleutøvelse og produksjon (forvalt-ningkompetanse, saksbehandling, skjønnsutøvelse rådgivning, etc.) -ledelseskompetanse (for eks. enhetlig opptreden ?)	
	Kulturtrekk/image		
6	Hvordan vil du med enkle ord karakterisere hvilket inntrykk NVE gir som etat utad ?	Åpent spørsmål, informanten velger selv de adjektiv eller den karakteristikk som han/hun først tenker på. Hvis "sitter langt inne": Tenk for eksempel moderne vs. gammeldags,	

		aktiv vs. passiv	

	Prioriteringsevne og leveringsdyktighet		
7	(a) Ut fra din kontaktflate og erfaringer med NVE er det/de produkt/tjeneste(r) NVE leverer til deg viktig/relevant for deg ? **(b) Prioriterer NVE riktig mellom sine ulike produkter/tjenester ?** **(c) Leverer NVE med tilstrekkelig kvalitet ?** **(d) Leverer NVE til avtalt tid ?** **(e) Har NVE en positiv serviceinnstilling?**	Få fram hva som er viktigste produkt/tjeneste og hvor dyktig NVE er til å levere. Få fram hvordan eget "saksområde" prioriteres i forhold til andre saksfelter og hvordan den innbyrdes prioriteringen mellom prod./tjenester innen eget saksområde er (hvis relevant). Få fram opplevelse av tilgjengelighet, åpenhet	Spør ift. produktlisten (systematisering av innspillene i Åsgårdstrand) Noter evt. uenighet mellom informantene (i gruppe-intervjuer)
	Framtidige satsingsområder og produkter		
8	**(a) Hvilke produkter/tjenester er det NVE bør gjøre mer av ?** **(b) Hvilke produkter/tjenester er det NVE bør gjøre mindre av ?** **(c) Hva er etter din vurdering det viktigste enkeltgrep NVE kan gjøre for å forbedre sitt produkt-/tjenestespekter ?** **(d) Er det andre forhold som vi ikke har snakket om som er viktig for utviklingen av NVE framover ?**	Få fram en reflektert og begrunnet vurdering av forbedringsområder i årene framover, for eksempel ikke bare at egne saker er for dårlig ivaretatt Kan dreie seg om opp- eller nedprioritering, men bør i tillegg anvise handlinger	Sjekk (spes. overfor OED): Er det neon begrensninger/bind-inger i NVEs ramebetingelser som gjør at NVE ikke leverer tilstrekkelige produkter/tje-nester – ikke utøver myndighet som forventet.

9 (NY)	**Hvordan vil du karakterisere NVEs evne til å samarbeide og samordne seg internt sett ifra ditt ståsted (ut ifra egne erfaringer/arbeidsområde)?**		
10 (NY)	**Mener du det er fagområder NVE med fordel kunne sette ut, i så fall hvilke?**		
11 (NY)	**Har du forslag til forbedringer/ forenklinger når det gjelder administrative rutiner i NVE?**	A (og DIF)	

Forslag til tiltak etter behandling av meningsundersøkelsen

TID	TILTAK	ANSVAR
Sommeren/ høsten 1997	1 Kritisk gjennomgang av NVEs organisasjon med tanke på justeringer. Arbeidet utføres i løpet av høsten. Eventuelle justeringer innføres med virkning fra 01.01.1998	VED/APO
	2 NVE har allmøter minimum to ganger i året. Faste møter i starten av hvert halvår. I tillegg vurderes informasjonsmøter for å informere om viktige saker eller prosesser (Øvre Otta, gasskraftverk, etc)	VED/INFO
	3 Utredning om nytt navn på NVE. Arbeidet utføres i løpet av høsten. Nytt navn innføres fra 01.01.1998	VED/DM
	4 Planmessig distribusjon av pressemeldinger, taler, etc. Ivaretas av Internett-prosjektet. Operativt 19.06.97	INFO
	5 Etablere nye retningslinjer for møtevirksomhet i avdelingene: - Ledermøte (avd.dir + seksjonssjefer) hver 14. dag - Seksjonsmøte hver 14. dag	DM
Høsten 1997	6 Informasjonspolicy (dokument) foreligger 01.09.97	INFO
	7 Utredning av intranett og internavis. Delvis iverksettelse i løpet av høsten 1997	INFO

f:\meningsutv.wpd

TID	TILTAK	ANSVAR
Høsten 1997	8 Teamutvikling for DM. Oppstart senhøstes 1997	A
	9 Arrangere en samling for ledere som har gjennomgått MLO	APO
	10 Forbedret introduksjonsprogram for nytilsatte foreligger	APO
	11 Ny lederhåndbok foreligger	APO
	12 Sluttintervju innføres	APO
1. halvår 1998	13 Avklaring av verdigrunnlag (identitet) for NVE og hvordan dette skal kommuniseres internt og eksternt	VED/INFO/ APO
	14 Utvikling av bedre møtevirksomhet i NVE. Opplæring i planlegging og gjennomføring av møter	INFO/APO
	15 Innføring av forbedret konsept for medarbeidersamtaler	APO
	16 Påbegynne arbeid med å utvikle nye personalpolitiske retningslinjer i NVE. Strategisk kompetanseutvikling må stå sentralt i dette arbeidet. Likedan seniorpolitikk	APO

TID	TILTAK	ANSVAR
1. halvår 1998	17 Gjennomføre den første brukerundersøkelsen	INFO
	18 Fortsette ledersamlingene	APO
	19 Alle mellomledere skal gjennomføre MLO	AVD.DIR'
2. halvår 1998	20. System for lederevaluering utviklet og vedtatt	APO
	21. Arbeidet med kvalitetsutvikling i NVE skal påbegynnes	VED/APO