

”I vanskelig farvann er enhver skipper avhengig av fyrtårn for å ta vare på de verdier han er ansvarlig for. I GAT-Soft er de viktigste verdiene summen av den kompetanse medarbeidere og samarbeidspartnere har idag, samt evnen til å utvikle den videre på en slik måte at vi sammen skaper større verdier imorgen.

Denne rapporten beskriver disse verdiene og hvilke fyrtårn vi styrer etter!”

*Skipper Bård Stranheim
GAT-Soft, mars 2006*

Intellektuell kapital RAPPORT	3
Introduksjon	3
Intellektuell kapital - definisjon	4
Produkt og overordnede målsetninger	4
Våre verdier	5
Ledelsesmodell	6
Arbeidsmetodikk	8
Vekst	9
Nettverk	10
Indikatorer og målinger	11
Human kapital	11
Struktur kapital	12
Relasjonell kapital	14
Underlag til måltall	16
Klimaundersøkelse	16
Innovasjons-revisjon	17
Brukertilfredshet	18
Produktkvalitet	18
Prosessmåling	19
Våre samarbeidspartnere	20

INTELLEKTUELL KAPITAL RAPPORT

Introduksjon

Du velger neppe dine venner utifra deres bank-konto...? Nesten like verdiløst er det å velge en langsiktig samarbeidspartner utifra årsberetningen alene. Vi ønsker med denne alternative årsberetningen å gi deg innblikk i hvor vi står. Kall det gjerne en selvangivelse av ikke-materielle verdier, eller en synliggjøring av GAT-Softs intellektuelle kapital. Til syvende og sist handler dette om vår evne til å overleve i konkurransen med alle som ønsker å innta den posisjonen som samarbeidspartner vi selv drømmer om å oppnå.

Sagt med GAT-Softs 3-delte verktøy for måldefinisjon, kan dette måles differensiert i ulike nivåer:

- Must-nivået er å unngå nedleggelse eller konkurs
- Intend-nivået er å være lønnsom, mens
- Like-nivået er å være best i vår sjanger og samtidig være lykkelig.

Begrepet ”lykkelig” er svært relevant i denne sammenheng fordi både ansatte, samarbeidspartnere og kunder søker noe mer enn teknisk eller funksjonell tilfredsstillelse. Den gode arbeidsplassen skaper trivsel, de gode leveransene skaper entusiasme, og helhetstenkende organisasjoner bidrar til å gjøre samfunnet rundt seg bedre.

Vår type virksomhet kategoriseres etter tradisjonelle metoder som *teknologi*-leverandør. Selv ønsker vi å tilnærme oss produktutvikling av styrings- og ledelsesverktøy med en stor porsjon menneske-fokus. Lykkes vi med dette, gir det innhold i begrepet som er vår ”like”-løsning, nemlig å være en samarbeidspartner som bidrar til å skape **Ledeglede!**



Intellektuell kapital - definisjon

Nordic Innovation Center har med finansiell støtte fra EU startet et program ”Putting Intellectual Capital Into Practice”, forkortet PIP. Tyve små og mellomstore IT-bedrifter i Norden har deltatt i dette programmet sammen med GAT-Soft. Målsetningen har vært å utvikle måleindikatorer og kompetanse innenfor fagområdet. Programmet skal være avsluttet medio 2006.

Gjennom dette prosjektarbeidet har vi fått frem et stort antall indikatorer innenfor

- Human kapital –ansattperspektiv
- Relasjons kapital -kundeferspektiv
- Struktur kapital –metode- og systemperspektiv

Våre indikatorer på disse tre områdene finner du i rapportens andre halvdel, faktadelen.

Produkt og overordnede målsetninger

GAT-Soft lager og leverer verktøy innenfor HR-området, GAT-Turnus.

For utvikling av GAT-Turnus ligger matematisk og økonomisk kompetanse i bunn. I tillegg til dette søker vi å bruke kompetanse om psykologi. Det er nødvendig for å gi hele organisasjonen verktøy som fremmer gode samarbeidsformer og som virkelig bidrar til å skape resultater. På denne måten kan ledere skaffe ressurser, peke ut retning og frigjøre energien som ligger hos medarbeiderne.

Produktet hører ikke naturlig hjemme blant tradisjonelle personalsystemer, arbeidsplansystemer eller økonomisystemer. Vi velger å kalle kategorien for **Personalstyrings-systemer**. Produktet effektiviserer planprosessen, reduserer manuelt arbeid, muliggjør individuelle arbeidstidsordninger for ansatte, skaper nye muligheter for dialog mellom leder og ansatte, og benytter en helt ny metode for økonomistyring av personalressursene. Med andre ord er vårt mål å tilfredsstille både HR-sjefen, økonomisjefen og den operative lederen. Og den operative leder mestrer ikke sine lederutfordringer uten at også medarbeidere ivaretas.

Kunnskapen om Intellektuell Kapital er derfor ikke bare viktig for oss i utvikling av egen organisasjon, men like mye i utvikling av produkter. Vårt overordnede mål om å bidra til å skape ledeglede gjør vi gjennom våre medarbeidere, våre leveranser, og måten vi utvikler relasjoner til samarbeidspartnere på. Lykkes vi med dette, lykkes våre samarbeidspartnere i å utvikle sin egen konkurransedyktighet. Det er grunnlaget for vår videre eksistens!

Våre verdier

GAT-Soft ønsker å bygge en tydelig kultur som er basert på våre sentrale verdier:

- **Glede**
- **Ansvar**
- **Trygghet**

Verdiene er bygget rundt våre tre bokstaver, *G A T*. De er også bygget som et resultat av en gruppeprosess. Når nye medarbeidere velges brukes disse som evalueringskriterier ved siden av det å vurdere den enkeltes talent. Våre verdier bør derfor være synlige i møte med oss, enkeltvis eller i grupper.

Honnørord har den egenskap at de er lette å nikke anerkjennende til, uten at de nødvendigvis skaper felles forståelse. I ulike sammenhenger benyttes disse til kulturbyggende tiltak, og summen av disse kan sammenfattes i et lite utvalg av presiseringer:

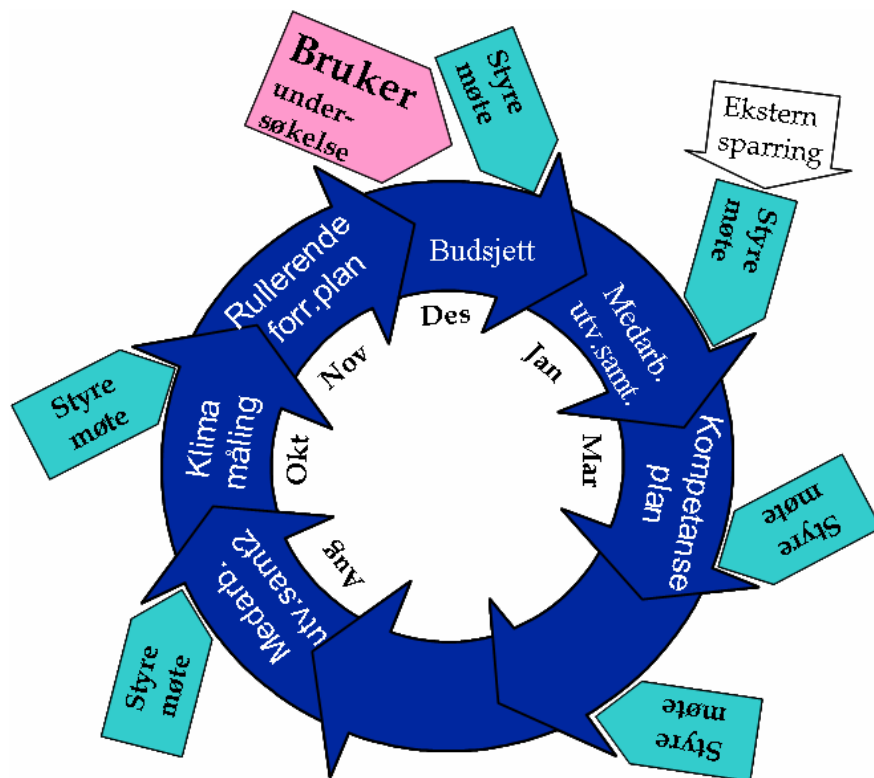
Glede betyr for oss at vi i valgene vi står overfor stiller kontrollspørsmål utover hva som er lønnsomt. Kunnskapsmedarbeidere har et stort behov for å være med på å skape noe som er til nytte for andre. Når vi opplever at vi lykkes med dette, skaper vi en grunnleggende glede. Videre har de fleste av oss et stort behov for å bli sett. Ved å gjøre interne målinger, gi hverandre tilbakemeldinger, og aktivt søke evaluering og tilbakemeling i våre leveranser øker vi organisasjonens og individenes synliggjøring. Ikke alltid lykkes vi med å innfri de forventninger som er skapt, og i slike tilfeller er synliggjøring ikke like behagelig. Men det gjør gleden desto større når vi gjennom dette lærer og blir bedre. Om dette handler også den neste av våre verdibærere:

Ansvar. Når ledere peker ut retning og tegner tydelige bilder av målsetningene, kan vi alle gis større frihet i hvordan målet nås. Ansvarliggjorte, eller kall det myndiggjorte medarbeidere, sørger for at de selv er like delaktige i det å *se, tenke, planlegge* og *gjøre*.

Vår tredje verdi, **trygghet**, er på ingen måte tredjeprioritet. Kun gjennom å skape trygghet for videre eksistens kan vi skape ekte glede. Kun gjennom å møte hverandre og samarbeidspartnere med åpenhet kan vi skape tillit, trygghetens eneggede tvilling. Vi har derfor valgt å måle åpenhet sett med våre samarbeidspartneres øyne, slik at vi kan videreutvikle denne egenskapen. Åpenhet for nye behov, nye løsninger og ny anvendelse av kompetanse.

Ledelsesmodell

Gjennom året har GAT-Soft en rekke faste aktiviteter som skal sikre at vi utvikler og bevarer metoder og adferd som bidrar til vår overordnede målsetning. Modellen er beskrevet i figur 1, nedenfor.



Figur 1

Eiere:

- Amund Haldorsen (32,2%)
- Bård Stranheim (32,2%)
- Maryanne K Slette (3,4%)
- Tommy Hobæk (32,2%)

Eierne representeres av styret (se bilde til høyre), hvor du finner to eksterne styremedlemmer og to som både er ansatt og gründere av bedriften. Våre eksterne styremedlemmer har solid faglig bakgrunn innenfor ledelse, markedsføring og HR.



Styret: Geir Johnsen, Kristin Skjold-Larsen (styreleder), Tommy Hobæk og Amund Haldorsen

Målt i tid bruker styret svært liten tid på nøkkeltall og controller-oppgaver. Hovedfokus er strategi og utvikling, hvor styrets talenter benyttes også utenfor styremøtene. Årlig arrangeres et møte mellom styre og eksterne fagressurser som velges utifra hvor vi har våre utviklingsutfordringer.

Års-syklusen i GAT-Soft baseres på at det er gjort en måling av intern-kvalitet (klima-analyse) forut for medarbeiderutviklingssamtaler. Forut for utviklingssamtalene er det også forberedt neste års handlingsplaner, samt oppdatering av fireårs-planer. Budsjettet hører med i dette arbeidet, som også utarbeides i tre nivåer: Et Must-budsjett, som godt kan kalles "worst case". Et Intend-budsjett som er det vi mener er realistisk å oppnå, og et Like-budsjett som forteller hva vi håper å oppnå. På denne måten sikrer vi at budsjettet blir en motivasjon for å gjøre det ennå bedre, et verktøy for å utvikle en vinnerkultur samtidig som bakkekontakten opprettholdes.

Gjennom utviklingssamtalene legges planer for den enkelte, både aktiviteter og faglig utvikling. Summen av alles utviklingsplaner danner grunnlaget for en felles kompetanseutviklingsplan. Denne er først offisiell etter at den har vært behandlet i plenum. Kompetanseutvikling skal først og fremst bygge opp under kollektive målsetninger, derfor er kompetanse en kollektiv ressurs.

Et annet resultat av utviklingssamtalene er overordnet ressursplan. Dette er en oversikt over hva den enkelte har planlagt å bruke tiden sin til tolv måneder fremover, med bakgrunn i at ressursene brukes på flere produktområder, dvs inngår i flere parallelle arbeidsprosesser. Når disse er synlige og kjent for alle, reduseres prioriteringskonflikter vesentlig, og det er enkelt å kontrollere at man har timer tilgjengelig som står i stil med målsetninger i handlingsplanene.

Status på planer fra utviklingssamtaler revideres halvårlig, hvor det lages målekort med røde, gule og grønne indikatorer for hvorvidt vi har nådd de planer som er satt i kompetanseutviklingsplanen.

Kundeperspektivet, eller relasjonskapitalen, måles på mange vis jevnlig. I års-syklusen hører imidlertid med en brukerundersøkelse som gir innspill på innovasjon, produktkvalitet, brukervennlighet og support.

Arbeidsmetodikk

GAT-Soft har gjennom samarbeid med eksterne (bl.a. Move, eJournal, Hydro IS-Partner og Miljøinnredning) utviklet løsninger som nyttiggjør seg rom, verktøy og standarder på en måte som muliggjør effektive prosesser.



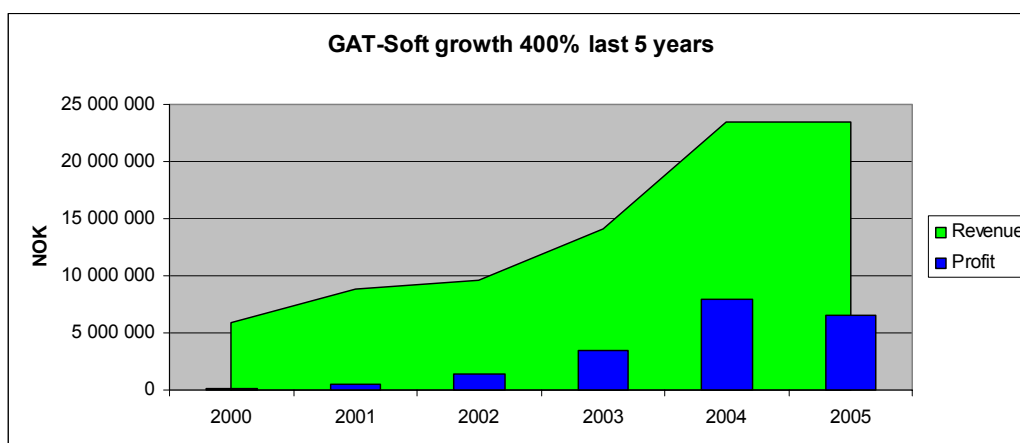
Elementer fra vår felles møteplass i Vipeveien 51 i Porsgrunn hvor vi holder hus

Alle jobber i grupper, sittende på langbord, med trådløse telefoner og PC'er slik at det skal være enkelt å bytte plass når oppgavene tilsier det. Planlegging av nye produkter/versjoner gjøres i samme verktøy som ideer og feil innrapporteres i fra brukere. På denne måten får vi enkelt opp et grunnlag for å prioritere utviklingsoppgaver, fordele oppgavene til personer og følge opp utviklingen. Testing gjøres som en integrert del av utviklingen, slik at vi automatisert kan gjøre måling av individuell måloppnåelse, kollektiv måloppnåelse, status på utvikling, testing, dokumentasjon osv.

Åpenhet er sannsynligvis den mest karakteristiske egenskapen ved vårt fysiske arbeidsmiljø. En annen iøynefallende del av vårt arbeidsmiljø er våre lekeplasser. Vår viktigste helserisiko er statiske spenning pga. stillesittende, konsentrert arbeid foran skjermen. Derfor ønsker vi å innarbeide røykevner uten nikotin: "Røykepauser" med et slag airhockey eller en konkurranse med et par av kollegaene i våre tre bilspill-konsoller.

Vekst

De siste årene har vært preget av sterk vekst. Først og fremst skyldes dette satsingen på helsesektoren, hvor timing mellom utvikling av GAT-Turnus og restrukturering innenfor helsesektoren har vært helt optimal. Det mest dekkende ordet for dette er ”*flaks*”. Med det nyeste produktet på markedet, som likevel har innvevd 10 års praksis fra fagområdet, har utgangspunktet for å vinne anbudskonkurranser vært det aller beste. Deltakelse i 23 anbudskonkurranser har gitt uttelling i 16 av disse (70%). Prosentvis oppnåelse i forhold til kontraktens størrelse gir et ennå gunstigere forholdstall: Vi har vunnet over 90% av volumet som er lagt ut i markedet som anbudskonkurranser (målt i kontrakts-størrelse og/eller antall ansatte). Først og fremst skyldes konkurranseposisjonen elementet av dialog- og styringsmuligheter i systemet. Produktet utvikler seg til å bli en ny kategori IT-systemer på dette området. Begreper som arbeidsplan-, personal- og HR-systemer er dårlig dekkende slik disse brukes i markedet idag. Vi velger derfor å kalle denne programvarekategorien for **personalstyrings-systemer**. Operativ lederfokus med avvikshåndtering og budsjettkontroll har vært begrunnelsen fra flere av innkjøpsgruppene som har innstilt på GAT-Turnus som det beste valget.



Vekst i bemanning har fulgt tilnærmet samme kurve.

Fra et utgangspunkt med fem hovedprodukter for fem år siden, med brorparten av inntjeningen fra politi-relaterte produkter, har flere produkter blitt prioritert ned for å gi best mulig momentum innenfor personalstyring og shipping. Dreiningen fra politi-området kan ikke sies å være et frivillig valg, men snarere et resultat av politiets egne IT-strategier. For en liten bedrift med *en* stor kunde kan dette godt karakteriseres som en krise. Uten denne krisa er det vanskelig å se at GAT-Soft ville opplevd den veksten som har gjort fasen både morsom og lønnsom.

Behovet for å finne nye markedsområder falt tilfeldigvis sammen med opprettelsen av helseforetakene. Dialogen med ledere som opplevde nye økonomiske rammebetingelser var starten på en ny epoke, med behov for fullstendig nyskriving av programvaren som i dag er kjent som GAT-Turnus.



”Røyk på trappa” –starten til samarbeidet med de nyopprettede helseforetakene i 2001

Nettverk

En viktig bidragsyter til innovasjonen har vært bedriftens mer eller mindre tilfeldige, men heldige valg av samarbeidspartnere. Det ville ikke gi et riktig bilde av GAT-Softs verdiregnskap uten å ta med en rekke gode samarbeidspartnere:

- Habberstad Consulting
- Mantec
- SINTEF avd. for anvendt matematikk
- TQM-Partner
- Team Consulting
- Flying Pigs
- IKT-Grenland-nettverket, først og fremst: Cardiac, Environ Consulting, 24SevenOffice, Innovation Performance, MUST AS

Like verdifullt er det faglige samarbeid med våre mest ambisiøse brukere av GAT-Turnus. Her er det en rekke enkeltpersoner og organisasjoner som har utfordret oss og det har gitt gode resultater.

GAT-Soft er en kompetansebedrift, med målsetning om å lage produkter som kan benyttes i stor skala, i både mindre organisasjoner og i de aller største. En av våre største utfordringer er å utvikle vår kompetanse i takt med ny viten om hva som bidrar til å gjøre gode arbeidslag ennå bedre. Våre samarbeidspartnere er genuint opptatt av det samme. Vi er stolte av å ha blitt valgt av disse (se [referanseliste](#) på siste side), og tror den beste måten å gjøre denne listen lengre på, er å sikre at våre eksisterende samarbeidspartnere er gode ambassadører. Disse representerer både vår største kompetanse-ressurs og vår viktigste markedsavdeling.

INDIKATORER OG MÅLINGER

Human kapital

Kategori	Indikator	Måleområde	Verdi	Fordeling ¹			Trend	Kommentar
				1.	2.	3.		
Ansatte	Ant ansatte	Antall ansatte ved årsslutt	21				▲	
	Alder	Gjennomsnittsalder	37,8	32,1	36,7	41,5	▲	
	Praksis i selskapet	Gjennomsnittlig års praksis i selskapet	4,6	1,7	3,7	5,2	▲	
	Praksis totalt	Gjennomsnittlig år relevant praksis	15,1				▲	
	Utdanning	Gjennomsnittlig år høyere utdanning	3,8	3,0	4,0	5,0	▲	
	Kunnskapsdeling	Opplæring og kompetansebygging - planlagte aktiviteter (% gjennomført)	35 (60%)					Antall økt fra 23, gjennomføring ned fra 64%
	Sykefravær	Sykefravær i present	2,2%				▼	
	Kjønnsfordeling	Styre (ant kvinner/totalt antall)	1/4				-	
		Ledelse ²	0/1				-	
		Totalt	4/21				▲	
Produktivtets Index	Resultat/ antall ansatte	NOK	312k				▼	
Medarbeider tilfredshet	Klima index	80 spørsmål i 15 kategorier	4,3				▲	(max=5)
Medarbeider energi	Human Kapital Indeks ³ (Gallup Q6)	Vet jeg hva som forventes av meg i jobben?	4,6	4	5	5		(max=5)
		Har jeg det jeg trenger for å gjøre jobben min riktig?	4,0	4	4	5		(max=5)
		Får jeg hver dag anledning til å gjøre det jeg er best til?	3,4	2	4	4		(max=5)
		Har jeg de siste 7 dagene fått tilbakemelding eller anerkjennelse for godt arbeide?	3,9	3	4	5		(max=5)
		Bryr min overordnede, eller noen andre på jobben seg om meg som person?	4,9	5	5	5		(max=5)
		Er det noen på jobben som oppmunterer min utvikling?	3,9	4	4	5		(max=5)
		Total score (snitt x 6)	24,7	22	26	29		(max=30)

¹ Fordeling er beregnet som persentil, vha. formelen =QUARTILE(range,number), hvor *range* spesifiserer data detaljer pr ansatt, og *number* 1, 2 or 3 angir henholdsvis gjennomsnitt i første, andre og tredje kvartil.

² "Ledere" er definert som personer med personalansvar. I tillegg er det flere som har lederansvar for prosesser og prosjekter.

³ Basert på The Gallup Organization® medarbeiderundersøkelser, i detalj beskrevet i boka "First, break all the rules" av Marcus Buckingham og Curt Coffman. Hvert spørsmål er besvart på en skala 1 – 5 (1=☹, 3=☺, 5=☺)

Struktur kapital

Kategori	Indikator	Måleområde	Verdi	Trend	Notater
Informasjons systemer	Informatios-administrasjon	HR-system ⁴	Ja	➤	
		Dokument administrasjon ⁵	3	▲	(max=5)
		CRM (Customer relation management)	4	➤	(max=5)
		Kunnskapsforvaltning ⁶	4.5	▲	(max=5)
		Finansiell informasjon ⁷	Ja		
	Hvordan støtter IT interne prosesser	Medarbeider tilfredshet	-		(max=5)
		Prosess støtte ⁸	5	▲	(max=5)
Kvalitets ledelse	Formelt kvalitetssystem	Existing Yes/No, (standard/own/non)	Ja		
		Prosess revisjon ⁹	Ja		
		Prosjekter innfrir forventninger (expectations)	4 ¹⁰	-	(max=5)
		Sertifisering ¹¹	Nei		
Innovasjon	F&U kostnader	% av tilgjengelig timer ¹² (ihht. SkatteFUNN-regnskap)	29%	▼	
	Innovasjons Index	Innovasjonsevne (ekstern revisjon)	7,31		
	Beskyttelse	Patenter og varemerkebeskyttelse	Nei		
Arbeids forhold	Fysiske betingelser	Mobilitet ¹³	4	▲	(max=5)
		Tilfredsstillelse med IT ressurser (medarb. Undersøkelse "Utstyr og Materiell")	4,8	▲	(max=5)
		Grupper og plassering ¹⁴	5	▲	
Ledelse	Org. struktur	Intern struktur beskrivelse, basert på undersøkelse ¹⁵			
	Kommunikasjon og strategi	Hvor ofte blir mål revurdert	1/år	➤	
		Medarbeiderinvolvering i målprosesseser (sum "Mål")	4,2	➤	(max=5)

⁴ Ennå ikke tatt i bruk vårt egenutviklede GAT-Turnus, men diverse støttesystemer dekker et stykke på vei de behov vi har. Vil bli implementert i 2006.

⁵ CRM (H&J) og prosess-, aktivitets- og kompetansesystem (eJ) fullt implementert, og gir svært høy gra av kontroll. Dokumentstyring har fortsatt forbedringspotensialer.

⁶ Årlige kompetanseplaner revideres halvårlig. Planer for hver enkelt er fulgt tettere opp i 2005, og i Klimaundersøkelsen dokumenteres økning på dette området ("Finnes det plan for hver enkelt medarbeiders utvikling" økt fra 3.6 til 4.4, og "Tilbys gode utdanningsmuligheter" steget fra 2.9 til 3.4)

⁷ Månedelig nøkkeltall på alle nivåer. Årlig analyse med trender og observasjoner.

⁸ eJournal benyttes til å administrere handlinger, prosjekter, support aktiviteter, delt kunnskap, prosedyrer, HMS. Disse gir [scorecard](#) (dashboard) for viktigste kvalitetsaspekter.

⁹ Årlig revisjon foretas av ekstern ressursperson innenfor prosjektstyring og industrialisert IT. Denne omfatter kvalitetssystem, metodikk og oppfølging av disse.

¹⁰ Alle prosjekter levert til avtalt leveringsdato (hovedrevisjoner). Mangel på presise funksjonskrav i enkelte leveranseprosjekter har ført til omforent forskyvning av leveranseaksept (gjelder kun et leveranseprosjekt av totalt 10).

¹¹ Ikke funnet noen behov for formell sertifisering (ISO, ITIL e.l.), men har implementert de elementene som slike sertifiseringer stiller krav til, basert på nyttevurdering i samarbeid med eksterne konsulenter.

¹² F&U-andel er beregnet utifra SkatteFUNN-regnskapet. Dvs. At GAT-Ship utvikling ikke er inkludert, og ville ha hevet %-andelen noe.

¹³ Alle ansatte utstyrt med bærbar PC, trådløst nett, mobil telefon. Integrasjon mellom CRM, avtalebok og håndholdt utstyr fortsatt noe mangelfullt.

¹⁴ Alle ansatte jobber i grupper, sittende på tilhørende langbord i hht. aktivitet/rolle. Flere flytter med andre ord mellom ulike bord/grupper.

¹⁵ Flat organisasjon, alle rapporterer til daglig leder. Prosess-ansvarlige har ansvar for ressursplanlegging, og overordnede ressursplaner fastsettes i årsplan som revideres ved behov (ansvarsmatrise).

Relasjonell kapital

Kategori	Indikator	Målområde	Verdi	Trend	Notat
Kunde	Markedsmix	Offentlig / privat sektor	90/10	-	
	Kunde tilfredshet	kundetilfredshet - survey ¹⁶	3,5	▼	(max=5)
		kunder som anbefaler oss	4,44	-	(max=5)
	Kvalitet i product/tjenester	Produktkvalitet ¹⁷		▲	
		Antall revisjoner pr år/dagers forsinkelse totalt ¹⁸	2/0	▲	
	Utvikling	Tilfredshet mht. Nyutvikling - survey	3,2	▼	(max=5)
Publikasjoner/presse	Antall presentasjoner i media	16	▲		

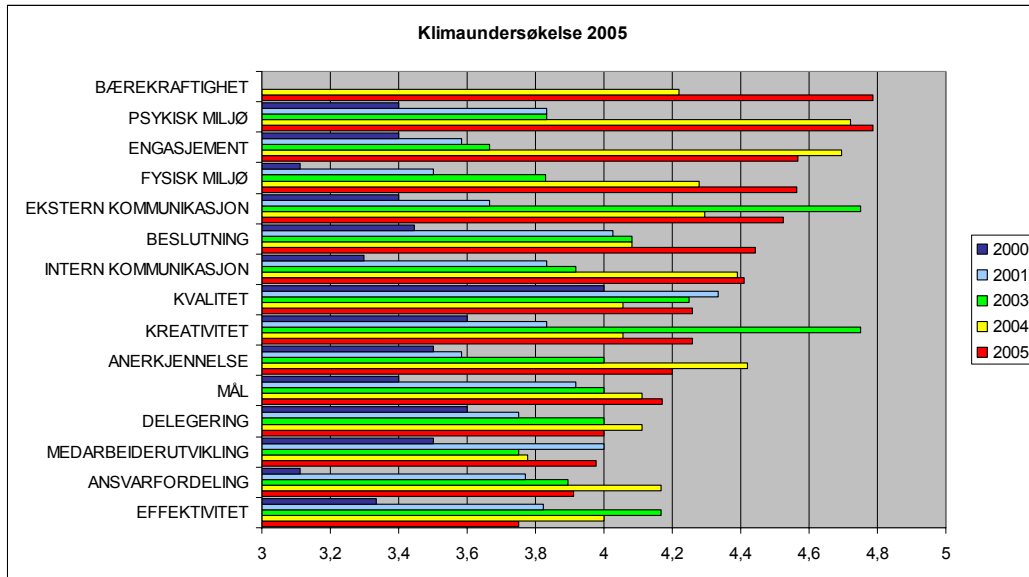
¹⁶ Data ikke tilgjengelig for 2005

¹⁷ En av våre viktige kvalitetsmålinger gjelder antall feil rettet i kode produsert i tidligere revisjoner.

¹⁸ Evne til å møte leveranseforpliktelser (avtalt funksjonalitet til avtalt dato) er vårt viktigste kvalitetsmål.

UNDERLAG TIL MÅLTALL

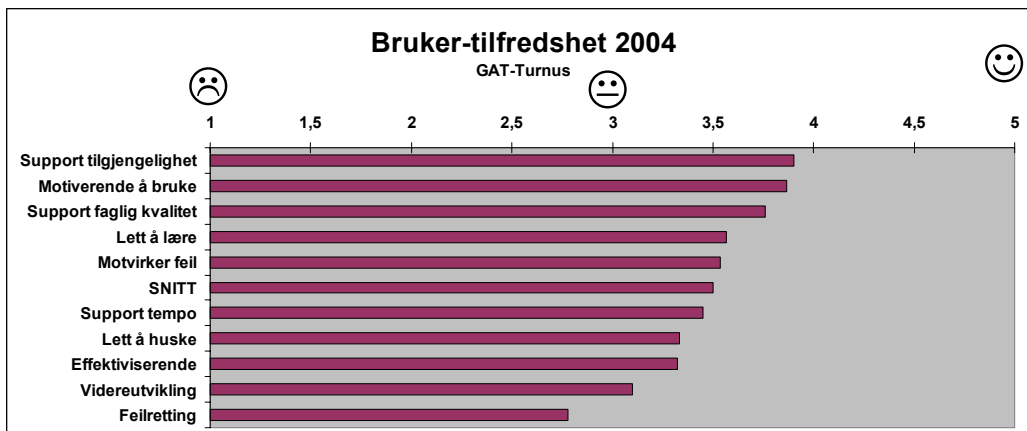
Klimaundersøkelse



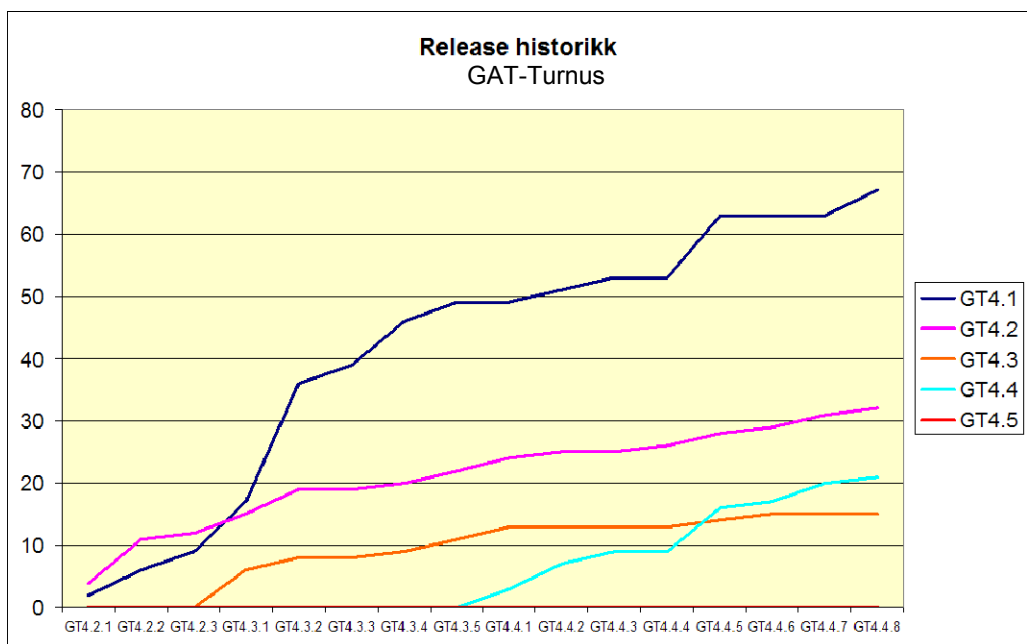
Innovasjons-revisjon

INNOVASJONSEVALUERING	
Revisjon foretatt av Tor-Arne Bellika i Innovation Performance AS	
Ambisjoner og virksomhetskultur	Score
Vi har nedskrevne, kjente og ambisiøse lønnsomhets- og vekstmål for virksomheten	8
Målene er akseptert og forankret hos alle ansatte	7
Vi har et sett velkjente og aksepterte verdinormer og visjoner for vår virksomhet	9
Ledelse av selskapets utviklingsarbeid, Innovasjonsledelse	
Vi har kjente og tydelige utviklingsmål og en enkel, kjent og tydelig strategi for hvordan utviklingsressurser skal brukes for å nå utviklingsmålene	4
Vi har klart definerte innovasjonsprosesser og kjente ansvarlige for de ulike prosessene.	7
Vi har en bedriftskultur preget av styrt kreativitet, initiativrikdom og deltakelse fra alle ansatte.	9
Vi har en bedriftskultur preget av vilje til å ta risiko og balansere risiko og avkastningspotensiale.	7
Arbeidsmetodikk	
Vi har en definert arbeidsprosess fra ide til prosjektavslutning/lansering med tydelige beslutningspunkter underveis og definerte krav til leveranser ved hvert beslutningspunkt.	7
Vi er dyktige til å samarbeide med kunder og eksterne partnere og underleverandører i utviklingsarbeid.	8
Våre utviklingsteam er tverrfaglige, deltar fra start til avslutning og har ansvaret for utviklingsprosjektenes resultater	7
Vi er fokusert på å utvikle unikhet i vårt totalprodukt; dvs produkt, forretningsmodell, markedsføring, design, leveranseprosess osv.	5
Resultater	
Våre produkter skaper store verdier for våre kunder	10
Bruken av våre produkter skaper store samfunnsverdier	7
Vi skaper arbeidsplasser både direkte i egen virksomhet og/eller indirekte.	7
Totalscore	7,31

Brukertilfredshet

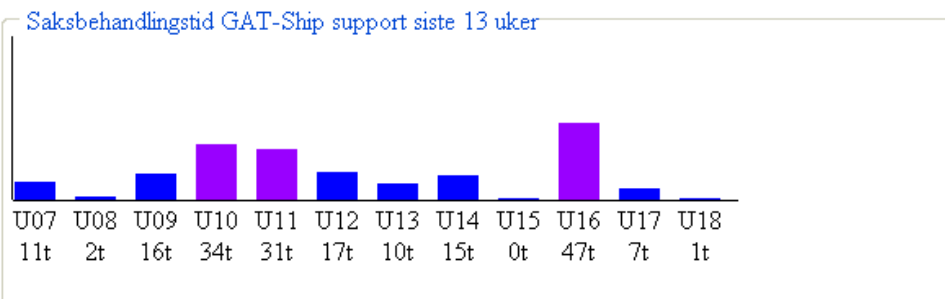
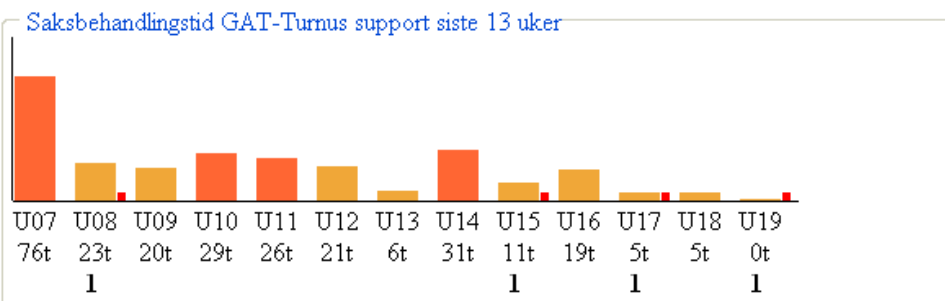
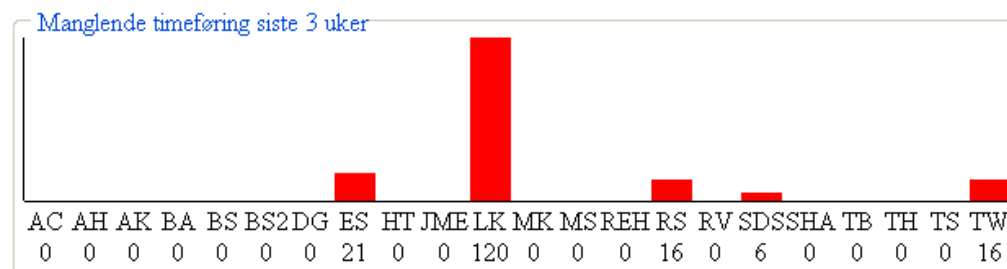
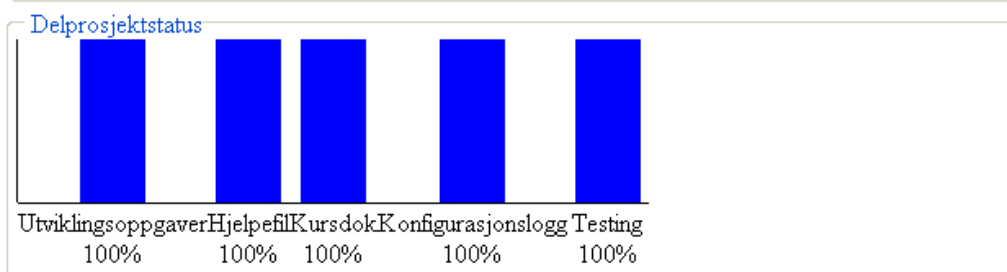
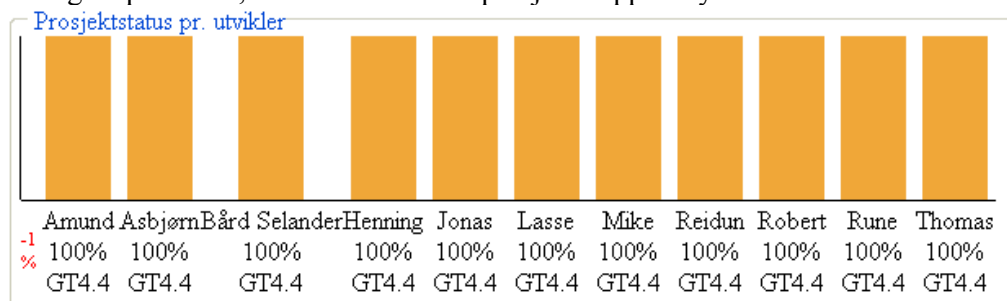


Produktkvalitet



Prosessmåling

Måling av prosesser, direkte koblet mot prosjekt/support-systemet:



Våre samarbeidspartnere

Aker universitetssykehus
Ullevål Universitetssykehus
Sykehuset Østfold HF
Sykehuset Asker og Bærum HF
Diakonhjemmet Sykehus AS
Akershus universitetssykehus HF
Sykehuset Innlandet HF
Lovisenberg Diakonale sykehus
Helgelandssykehuset Mosjøen
Universitetssykehuset Nord-Norge
NLSH - Nordlandssykehuset HF
Helse-Finnmark HF
STHF Sykehuset Telemark HF
Borgestadklinikken
Skedsmo kommune
Skien Kommune
Bamble Kommune
Gjøvik Kommune
Sarpsborg Kommune
Trondheim kommune
Tynset Kommune
Voss kommune
Avinor as
Bergen Brannvesen
Bergen Kino
ERAMET Norway
Hydro Polymers
Kongsberg Brann- og redningstjeneste
Kriminalomsorgen
Oslo Taxi
Statens Forvaltningstjeneste (FT)
Drammen kommune
Ås kommune