

Tittel			
NNDs operasjonsmodell 2026			
Versjon	Dokumentnummer	Dokumenttype	Godkjent dato
1	2026-3912	Øvrig	15.09.2026
Forfatter	Verifisert av	Godkjent av	
Børre Rikardsen	Grete Rindahl	Pål Mikkelsen	
Dokumentet er ukontrollert dersom skrevet ut eller nedlastet			

NND

NNDs operasjonsmodell 2026

2026

Tittel: NNDs operasjonsmodell 2026

Versjon:1

Godkjent dato: 15.09.2026

Sammendrag

Norsk nukleær dekommisjonering (NND) er statens fagorgan for sikker drift, dekommisjonering og opprydding etter norsk nukleær virksomhet, samt håndtering av radioaktivt avfall og utvikling av fremtidig avfallsinfrastruktur. Samfunnsoppdraget er komplekst, langsiktig og sikkerhetskritisk, og skal gjennomføres innenfor rammene av nasjonale myndighetskrav, internasjonale forpliktelser og høye forventninger til sikkerhet, kvalitet og ansvarlig ressursforvaltning. Operasjonsmodellen beskriver hvordan NND, innenfor den fastsatte styrings- og gjennomføringsmodellen¹, skal organisere, styre og gjennomføre dette oppdraget som én integrert virksomhet.

Modellen bygger på en grunnleggende forståelse av at NND må kunne håndtere både dagens ansvar og fremtidens utfordringer samtidig. Virksomheten skal opprettholde sikker drift av eksisterende anlegg, samtidig som den planlegger og gjennomfører omfattende dekommisjoneringsaktiviteter, etablerer nye løsninger for avfallshåndtering og utvikler nødvendig infrastruktur for kommende generasjoner. Operasjonsmodellen skal legge til rette for at disse aktivitetene gjennomføres med tydelige roller, klare prioriteringer og effektiv samhandling.

Operasjonsmodellen bygger på virksomhetens styrende dokumenter og beskriver seks sentrale føringer for hvordan virksomheten skal innrettes og arbeide for å lykkes med samfunnsoppdraget. Sikkerhet skal alltid ha forrang dersom det oppstår målkonflikter mellom sikkerhet, kostnad, kvalitet eller fremdrift. Virksomheten skal styres gjennom prosesser fremfor organisatoriske grenser, og ressursene skal prioriteres gjennom helhetlig porteføljestyring. Matriseorganisering skal sikre at kompetanse og kapasitet kan benyttes på tvers av organisasjonen, mens prinsippet om «Ett NND» skal bidra til at virksomheten opptre samlet overfor myndigheter, samarbeidspartnere og samfunnet. Kontinuerlig læring og forbedring skal være en integrert del av all virksomhet.

Sikkerhet utgjør fundamentet for hele operasjonsmodellen². Dette omfatter nukleær sikkerhet, forebyggende sikkerhet, industriell sikkerhet, safeguards, strålevern, kvalitet, miljø og beredskap og krisehåndtering. Sikkerhet er ikke et ansvar som tilhører én sektor

¹ Instruks for styring

² Ledelsens forpliktelse

Tittel: NNDs operasjonsmodell 2026

Versjon:1

Godkjent dato: 15.09.2026

alene, men et ansvar som deles av alle ledere og medarbeidere. En sterk sikkerhetskultur, preget av åpenhet, tillit, faglig integritet, læring og ansvarlighet, er en forutsetning for at NND skal lykkes med sitt samfunnsoppdrag.

For å løse oppdraget er virksomheten organisert i sektorer med ulike roller, men med et felles ansvar for måloppnåelsen. Strategi og Forbedring (STF) skal ivareta virksomhetens langsiktige retning gjennom strategier og policier, analyser og forbedringsarbeid. Virksomhetsstyring (VIRK) skal omsette strategi til planer, budsjetter og styringsinformasjon, og levere sentrale støttefunksjoner. Sikkerhet, Kvalitet og Miljø (SKM) har et særlig ansvar for ledelsessystemet og skal etablere krav, metodikk og kontrollmekanismer som sikrer regulatorisk samsvar, samt ivareta operativ sikring ved anleggene. Teknisk sektor (TEK) utvikle design, sikkerhetsrapporter, lage grunnlag for dekommisjonering og ny infrastruktur samt ivareta Design Authority og tekniske standarder. Portefølje og Digitalisering (P&D) skal prioritere og gjennomføre programmene og prosjektene som driver virksomheten fremover, og sikre god og hensiktsmessig bruk av digitale løsninger. De operative sektorene skal drive anleggene sikkert, gjennomføre dekommisjonering og håndtere radioaktivt avfall. Samlet utgjør disse sektorene et integrert system hvor verdiskapningen oppstår gjennom samhandling og ikke gjennom enkeltstående organisatoriske enheter.

Gjennomføringen av samfunnsoppdraget skjer gjennom en sammenhengende styrings- og verdikjede. Krav og forventninger fra myndigheter og samfunn omsettes til strategi, planer og prioriteringer. Gjennom porteføljestyringen identifiseres og prioriteres tiltak som videreutvikles gjennom programmer og prosjekter. Leveransene implementeres deretter i de operative delene av virksomheten, hvor gevinstene realiseres gjennom trygg drift, dekommisjonering og avfallshåndtering. Erfaringene fra gjennomføringen brukes videre til læring og kontinuerlig forbedring. På denne måten skapes en sammenheng mellom langsiktige mål og den daglige virksomheten.

Virksomheten er organisert som en linjeorganisasjon og benytter matriseorganisering for å understøtte samarbeid, ressursdeling og bruk av kompetanse på tvers av organisatoriske enheter. Dette innebærer at medarbeidere ofte arbeider på tvers av sektorer, prosesser, fagmiljøer og prosjekter. Linjen utfører og ivaretar kompetanse og personell, prosesseiere forvalter arbeidsprosesser i ledelsessystemet (Kjernen), fagmiljøene utvikler standarder og metoder, prosjekter gjennomfører endringer, porteføljen prioriterer ressurser og de

Tittel: NNDs operasjonsmodell 2026

Versjon:1

Godkjent dato: 15.09.2026

operative anleggene utfører den fysiske jobben med drift, avfallshåndtering og demontering etc. Matrisen gjør det mulig å samle virksomhetens kompetanse rundt de viktigste oppgavene og bidrar til at NND kan fungere som én samlet organisasjon.

Ressursfordeling og ressursprioritering er krevende, men nødvendig i matriseorganisering. I NND skal prioritering gjennomføres gjennom en kombinasjon av årlige tjenstedelingsavtaler (SLA) mellom sektorer, skriftlige bestillinger og oppdrag, timeføring for alle som jobber i prosjekt og for alle eksterne ressurser, bruk av ide' og behovsfaseanalyser, prioriteringsnøkler i programmer og prosjekter, innføring av et prosjektstyringsverktøy (PPM) og jevnlig reprioritering gjennom året ledet av et sekretariat for styring. Til syvende og sist er allikevel prioritering av den enkelte medarbeiders ressurs et klart og viktig lederansvar. Den enkelte medarbeider skal kunne forvente at nærmeste leder er kjent med, prioriterer og skriftlig forankrer den enkeltes oppgaver og prioritering. Tilsvarende er det den enkelte medarbeider plikt å varsle nærmeste leder om ressurs og målkonflikter, slik at nærmeste leder kan løse saken selv eller eskalere oppover i linjeorganisasjonen.

Operasjonsmodellen tydeliggjør også hva som forventes av den enkelte medarbeider. Alle ansatte skal forstå hvordan egen rolle bidrar til samfunnsoppdraget, sette sikkerheten først, etterleve etablerte krav og prosesser, samarbeide på tvers av organisatoriske grenser og bidra til læring og forbedring. Gjennom felles forståelse, tydelig ansvar og aktiv samhandling skal operasjonsmodellen bidra til at NND fremstår som én trygg, troverdig og ansvarlig virksomhet som gjennomfører Norges nukleære opprydding på en sikker og bærekraftig måte.

Formål

Operasjonsmodellen skal gi en helhetlig beskrivelse av hvordan Norsk nukleær dekommisjonering (NND) organiserer, styrer og gjennomfører arbeidet for å løse sitt samfunnsoppdrag. Modellen skal skape en felles forståelse av hvordan virksomheten fungerer som et samlet system, hvordan ansvar og myndighet er fordelt mellom sektorene, og hvordan medarbeidere, fagmiljøer, prosesser, programmer og prosjekter samhandler for å oppnå virksomhetens mål.

Tittel: NNDs operasjonsmodell 2026

Versjon:1

Godkjent dato: 15.09.2026

Operasjonsmodellen skal være et felles referansepunkt for alle ansatte, fra nyansatte medarbeidere til ledere, og bidra til at hele organisasjonen arbeider etter de samme prinsippene for sikkerhet, virksomhetsstyring, samhandling og kontinuerlig forbedring. Den skal tydeliggjøre sammenhengen mellom samfunnsoppdraget, den daglige driften av anleggene, gjennomføring av dekommisjoneringstiltak, håndtering av radioaktivt avfall og utviklingen av framtidige løsninger.

Operasjonsmodellen skal understøtte at virksomheten opptrer som én integrert og prosessorientert organisasjon, med sikkerhet som grunnleggende premiss og porteføljestyling som en sentral mekanisme for prioritering og gjennomføring. Alle deler av virksomheten arbeider mot det samme målet: å gjennomføre samfunnsoppdraget på en trygg, troverdig og ansvarlig måte.

Tittel: NNDs operasjonsmodell 2026

Versjon:1

Godkjent dato: 15.09.2026

Innholdsfortegnelse

Sammendrag	2
Formål.....	4
1 Innledning.....	9
1.1 Om Norsk nukleær dekommisjonering.....	9
1.2 Formålet med operasjonsmodellen	9
1.3 Hvem dokumentet er skrevet for.....	10
1.4 Direktørens intensjon.....	10
2 Samfunnsoppdraget.....	12
2.1 NNDs rolle i samfunnet	12
2.2 Hva samfunnsoppdraget omfatter	12
2.3 Samfunnsoppdraget som en langsiktig endringsreise	13
2.4 Hvordan NND skaper verdi	14
2.5 Hva dette betyr for den enkelte medarbeider.....	14
3 Sentrale føringer for operasjonsmodellen	14
3.1 Hvorfor sentrale føringer?.....	14
3.2 Sikkerhet først	14
3.3 Prosess før struktur.....	15
3.4 Porteføljestyling som primær prioriteringsmekanisme	16
3.5 Matriseorganisering	16
3.6 Ett NND	17
3.7 Kontinuerlig læring og forbedring	17
3.8 Samlet forståelse av de sentrale føringene.....	18
4 Sikkerhet som grunnlag for all virksomhet.....	18
4.1 Innledning	18
4.2 NNDs helhetlige sikkerhetsforståelse	18

Tittel: NNDs operasjonsmodell 2026

Versjon:1

Godkjent dato: 15.09.2026

4.3	Sikkerhet er et lederansvar	21
4.4	Sikkerhet er et medarbeideransvar	21
4.5	Sikkerhetskultur.....	21
4.6	Sikkerhet som grunnlag for beslutninger	22
5	Sektorenes hovedansvar og samhandling	22
5.1	Innledning	22
5.2	Strategi og forbedring (STF).....	23
5.3	Virksomhetsstyring (VIRK)	24
5.4	Sikkerhet, kvalitet og miljø (SKM)	25
5.5	Teknisk sektor (TEK)	26
5.6	Portefølje og digitalisering (P&D).....	27
5.7	Operative sektorer	27
5.8	Sektorene som et integrert system.....	28
6	Gjennomføring av samfunnsoppdraget.....	29
6.1	Innledning	29
6.2	Samfunnsoppdraget som en verdikjede	29
6.3	Fra strategi til gjennomføring	29
6.4	Porteføljestyling som kobling mellom strategi og gjennomføring.....	30
6.5	Programmer som verktøy for å håndtere komplekse endringer.....	30
6.6	Prosjekter som virkemiddel for endring	31
6.7	De operative sektorenes rolle i gjennomføringen	31
6.8	Gjennomføring i et matriseperspektiv	31
6.9	Gevinstrealisering og læring	32
6.10	Samlet modell for gjennomføring.....	32
7	Samhandling i matrisen	33
7.1	Innledning	33
7.2	Hvorfor NND har valgt en matriseorganisering.....	34

Tittel: NNDs operasjonsmodell 2026

Versjon:1

Godkjent dato: 15.09.2026

7.3	Matrisens fem styringsdimensjoner	34
7.4	Hvordan matrisen fungerer i praksis	36
7.5	Roller og ansvar i matrisen	36
7.6	Håndtering av ressurs- og prioriteringskonflikter	37
7.7	Samhandling som lederansvar	38
7.8	Matrisen som konkurransefortrinn.....	38
7.9	Samlet forståelse.....	38
8	Hva dette betyr for den enkelte medarbeider	39
8.1	Innledning	39
8.2	Alle bidrar til samfunnsoppdraget.....	39
8.3	Den enkelte medarbeider som del av verdikjeden	40
8.4	Ansvar for sikkerhet	40
8.5	Ansvar for samhandling.....	41
8.6	Ansvar for etterlevelse.....	41
8.7	Ansvar for læring og forbedring	41
8.8	Hva betyr "Ett NND" for medarbeideren?.....	42
8.9	Medarbeiderløftet i NND	42
8.10	Oppsummering.....	42
9	Referanser	43
10	Liste over revisjoner	Feil! Bokmerke er ikke definert.

Tittel: NNDs operasjonsmodell 2026

Versjon:1

Godkjent dato: 15.09.2026

1 Innledning

1.1 Om Norsk nukleær dekommisjonering

Norsk nukleær dekommisjonering (NND) er statens fagorgan for drift og dekommisjonering av norske nukleære anlegg og håndtering av radioaktivt avfall. Virksomheten har et langsiktig samfunnsoppdrag som omfatter sikker drift og forvaltning av eksisterende anlegg, dekommisjonering av historiske nukleære installasjoner³, håndtering av radioaktivt avfall og etablering av fremtidig infrastruktur for behandling, lagring og deponering. Samfunnsoppdraget er komplekst og strekker seg over flere tiår. Oppdraget skal gjennomføres under enhver tids gjeldende regulatoriske krav og med høy oppmerksomhet på sikkerhet, sikring, kvalitet, miljø og ansvarlig ressursforvaltning. Arbeidet krever samhandling mellom en rekke fagdisipliner og organisatoriske enheter, og må gjennomføres på en måte som ivaretar både dagens sikkerhetsmessige behov og fremtidige generasjoners interesser.

NND er samtidig en virksomhet i utvikling. Fra å ha vært etablert for å overta og videreutvikle ansvaret for opprydding etter norsk nukleær virksomhet, skal organisasjonen gradvis utvikles til å bli Norges nasjonale dekommisjoneringsorganisasjon og forvalter av fremtidige nukleære avfallsanlegg. Dette stiller store krav til både styring, kompetanseutvikling, organisasjonsutvikling og evne til å gjennomføre omfattende endringer over tid.

1.2 Formålet med operasjonsmodellen

Operasjonsmodellen beskriver hvordan NND skal organisere, styre og gjennomføre arbeidet for å løse samfunnsoppdraget.

Modellen skal gi en helhetlig beskrivelse av hvordan virksomheten fungerer, hvordan ansvar og myndighet er fordelt mellom sektorene, og hvordan ulike deler av organisasjonen skal samhandle for å levere resultater.

Operasjonsmodellen skal bidra til at:

- alle ansatte har en felles forståelse av NNDs samfunnsoppdrag
- alle jobber i samsvar med en felles organisasjons og sikkerhetskultur

³ Samt alle anlegg vi selv må bygge i prosessen

Tittel: NNDs operasjonsmodell 2026

Versjon:1

Godkjent dato: 15.09.2026

- roller, ansvar og myndighet er tydelig definert
- samhandling mellom sektorer, fagmiljøer og lokasjoner skjer på en strukturert måte
- prioriteringer og beslutninger tas på et helhetlig grunnlag
- virksomheten arbeider etter felles prinsipper, metoder og prosesser
- NND opptrer som én samlet virksomhet overfor myndigheter, samarbeidspartnere og samfunnet for øvrig.

Operasjonsmodellen erstatter ikke styrende dokumenter, prosessbeskrivelser, fullmakter eller instruks. Den bygger på styrings- og gjennomføringsmodellen fastsatt i Instruks for styring og beskriver hvordan denne operasjonaliseres gjennom organisering, samhandling og gjennomføring av virksomhetens oppgaver."

1.3 Hvem dokumentet er skrevet for

Operasjonsmodellen gjelder for hele NND og skal kunne leses og forstås av alle medarbeidere, uavhengig av funksjon, fagområde eller organisatorisk plassering. For nyansatte skal dokumentet bidra til en raskere forståelse av hvordan virksomheten er organisert, hvilke roller som finnes og hvordan ulike deler av organisasjonen samarbeider. For ledere og medarbeidere med lengre erfaring skal dokumentet fungere som en felles referanseramme for beslutninger, prioriteringer, organisasjonsutvikling og tverrfaglig samarbeid.

Dokumentet skal også kunne benyttes som et overordnet informasjonsgrunnlag overfor eiere, myndigheter, samarbeidspartnere og andre interessenter som ønsker innsikt i hvordan NND er organisert og styrt.

1.4 Direktørens intensjon

Operasjonsmodellen bygger på en grunnleggende forståelse av at NND skal lykkes gjennom samhandling mellom mennesker, fagmiljøer og organisatoriske enheter.

Hensikten med operasjonsmodellen er å beskrive hvordan NND skal løse sitt samfunnsoppdrag, hva som er ansvaret til den enkelte sektor, og hvordan sektorene skal samhandle innenfor et helhetlig styrings- og gjennomføringsrammeverk.

NND skal løse samfunnsoppdraget gjennom:

Tittel: NNDs operasjonsmodell 2026

Versjon:1

Godkjent dato: 15.09.2026

- sikkerhetsbasert virksomhetsutøvelse
- tydelig virksomhetsstyring og ansvarlig ressursforvaltning
- prosessorientert arbeid basert på ledelsessystemet Kjernen
- helhetlig porteføljestyring
- matriseorganisert oppdragsløsning
- effektiv gjennomføring av programmer og prosjekter
- sterke fagmiljøer med tydelig eierskap til metode og standarder
- kontinuerlig læring og forbedring
- samhandling på tvers av sektorer, lokasjoner og organisatoriske grenser

Operasjonsmodellen skal bidra til at NND fremstår som én samlet, trygg, troverdig og ansvarlig virksomhet som:

- driver nukleære anlegg sikkert og i samsvar med regulatoriske krav
- gjennomfører dekommisjonering effektivt og forsvarlig
- håndterer radioaktivt avfall på en sikker og bærekraftig måte
- utvikler fremtidens nukleære avfallsinfrastruktur
- forvalter samfunnets ressurser på en ansvarlig måte
- har en sterk sikkerhetskultur og høy faglig integritet
- leverer resultater gjennom samhandling, læring og kontinuerlig forbedring

For en ny medarbeider kan operasjonsmodellen oppsummeres enkelt: NND lykkes når alle deler av virksomheten trekker i samme retning. De operative sektorene leverer sikker drift, demontering og avfallshåndtering. Prosjekter gjennomfører endringer. Fagmiljøene utvikler og forvalter kompetanse. Støttesektorene legger til rette for god styring. Sammen utgjør dette ett NND.

Tittel: NNDs operasjonsmodell 2026

Versjon:1

Godkjent dato: 15.09.2026

2 Samfunnsoppdraget

2.1 NNDs rolle i samfunnet

Norsk nukleær dekommisjonering (NND) er etablert for å ivareta et av de mest langsiktige og samfunnskritiske oppdragene den norske staten har påtatt seg. Virksomheten skal sørge for at historisk norsk nukleær aktivitet avvikles på en trygg, sikker og ansvarlig måte, samtidig som radioaktivt avfall håndteres i et perspektiv som strekker seg over generasjoner.

Samfunnsoppdraget skiller seg fra mange andre statlige oppgaver ved at det kombinerer behovet for sikker drift av eksisterende anlegg med planlegging og gjennomføring av omfattende endringer. NND skal både ivareta dagens ansvar og bygge løsninger som skal fungere i framtiden. Dette innebærer at virksomheten må balansere hensynet til sikkerhet, fremdrift, kostnader, kompetanse, myndighetskrav og langsiktig samfunnsnytte i alle beslutninger.

NND skal være en virksomhet som skaper tillit. Samfunnet skal kunne ha tillit til at nukleære anlegg drives forsvarlig, at dekommisjonering skjer i henhold til anerkjente internasjonale prinsipper, og at radioaktivt avfall håndteres på en måte som beskytter mennesker, miljø og framtidige generasjoner.

2.2 Hva samfunnsoppdraget omfatter

Samfunnsoppdraget omfatter fem hovedområder som til sammen utgjør NNDs samlede ansvar.

- **Sikker drift og forvaltning av nukleære anlegg**
NND skal sikre forsvarlig drift, vedlikehold og overvåkning av nukleære anlegg og installasjoner som virksomheten har ansvar for. Dette inkluderer ivaretagelse av nukleær sikkerhet, fysisk sikring, strålevern, miljø og beredskap.
Sikker drift er en forutsetning for all annen aktivitet i virksomheten. Så lenge et anlegg ikke er ferdig dekommisjonert, skal det driftes og vedlikeholdes i samsvar med gjeldende krav og konsesjoner.
- **Dekommisjonering av norske nukleære anlegg**
NND skal planlegge og gjennomføre dekommisjonering av Norges nukleære anlegg. Dekommisjonering innebærer langt mer enn demontering av bygninger og tekniske installasjoner. Arbeidet omfatter blant annet kartlegging, karakterisering, sikkerhetsanalyser, myndighetsbehandling, prosjektgjennomføring, avfallshåndtering og dokumentasjon.
Gjennom dekommisjonering skal anlegg bringes til en definert slutttilstand som er godkjent av relevante myndigheter og som minimerer risiko for mennesker og miljø.

Tittel: NNDs operasjonsmodell 2026

Versjon:1

Godkjent dato: 15.09.2026

- **Håndtering av radioaktivt avfall**

NND skal sørge for sikker håndtering av radioaktivt avfall gjennom hele avfallets livsløp.

Dette innebærer blant annet innsamling, behandling, karakterisering, emballering, lagring og senere deponering av radioaktivt avfall.

Målet er å sikre at avfallet håndteres på en måte som beskytter mennesker, miljø og samfunn både på kort og lang sikt. Dette gjelder både eksisterende avfall og det avfallet som vil oppstå som følge av fremtidig dekommisjonering.

- **Utvikling av framtidig avfallsinfrastruktur**

For å kunne gjennomføre samfunnsoppdraget må NND etablere framtidige løsninger for behandling, lagring og deponering av radioaktivt avfall.

Dette er en av de største og mest komplekse oppgavene virksomheten står overfor, og vil kreve tett samhandling med myndigheter, fagmiljøer, lokalsamfunn og internasjonale samarbeidspartnere.

Utviklingen av ny infrastruktur må baseres på langsiktige behov, dokumenterte sikkerhetsvurderinger og robuste tekniske løsninger.

- **Områdeansvar og samfunnsansvar**

NND har også et tidsavgrenset ansvar som områdeforvalter for det konsesjonsbelagte nukleære området på Kjeller.

Denne rollen innebærer ansvar for blant annet områdesikkerhet, felles beredskap, adgangskontroll og koordinering av forhold som følger av at flere virksomheter opererer innenfor samme område.

Som statlig virksomhet har NND i tillegg et bredere samfunnsansvar knyttet til åpenhet, god forvaltning av fellesskapets ressurser, etterlevelse av lover og regler og utvikling av nødvendig kompetanse for å gjennomføre oppdraget.

2.3 Samfunnsoppdraget som en langsiktig endringsreise

I motsetning til mange andre virksomheter leverer ikke NND sitt samfunnsoppdrag gjennom én enkelt tjeneste eller ett produkt.

Samfunnsoppdraget realiseres gjennom en langsiktig serie av endringer som over tid skal transformere dagens situasjon til en framtidig tilstand hvor historiske nukleære forpliktelser er håndtert på en trygg og forsvarlig måte.

Dette innebærer at store deler av virksomhetens arbeid gjennomføres som programmer, prosjekter og oppdrag som gradvis flytter organisasjonen nærmere de langsiktige målene. Operasjonsmodellen må derfor støtte både:

- stabil og sikker drift i dag
- utvikling og endring for framtiden

Tittel: NNDs operasjonsmodell 2026

Versjon:1

Godkjent dato: 15.09.2026

Disse perspektivene må sees i sammenheng. Sikker drift er en forutsetning for å kunne gjennomføre endringer, samtidig som endringer er nødvendige for å nå samfunnsoppdragets langsiktige mål.

2.4 Hvordan NND skaper verdi

NND skaper verdi gjennom samspillet mellom styring, fag og gjennomføring. Virksomheten mottar krav, forventninger og rammer fra myndigheter og eiere. Disse omsettes til strategier, planer og prioriteringer. Deretter utvikles løsninger, prosjekter og tiltak som gjennomføres i de operative delene av organisasjonen. Erfaringene fra gjennomføringen brukes igjen til forbedring, læring og utvikling. Forenklet kan verdikjeden beskrives slik:



Figur 1: NNDs verdikjede – hvordan samfunnsoppdraget løses

Ingen del av denne verdikjeden er viktigere enn de andre. Samfunnsoppdraget kan bare lykkes dersom alle delene fungerer sammen som et integrert system.

2.5 Hva dette betyr for den enkelte medarbeider

For den enkelte medarbeider betyr samfunnsoppdraget at egen rolle alltid må forstås som en del av en større helhet.

En medarbeider som arbeider med økonomi, anskaffelser, sikkerhetsanalyser, IT, prosjektledelse, vedlikehold, strålevern eller dekommisjonering bidrar alle til samme overordnede mål: å gjennomføre Norges nukleære oppryddingsarbeid på en trygg, sikker og ansvarlig måte.

Samfunnsoppdraget er derfor ikke noe som tilhører én sektor eller ett fagmiljø. Det er summen av arbeidet som utføres hver dag på tvers av hele NND.

3 Sentrale føringer for operasjonsmodellen

3.1 Hvorfor sentrale føringer?

Operasjonsmodellen bygger på virksomhetens styrende dokumenter. I dette kapittelet trekkes enkelte sentrale føringer og prinsipper frem som er særlig relevante for operasjonsmodellen.

3.2 Sikkerhet først

Sikkerhet er det overordnede prinsippet for all virksomhet i NND.

Tittel: NNDs operasjonsmodell 2026

Versjon:1

Godkjent dato: 15.09.2026

NND forvalter og arbeider med nukleære installasjoner, radioaktive kilder og radioaktivt avfall. Konsekvensene av feil beslutninger eller mangelfull gjennomføring kan være betydelige og få langvarige virkninger for mennesker, miljø og samfunn. Derfor skal sikkerhet alltid prioriteres foran kostnad, fremdrift og effektivitet når disse hensynene kommer i konflikt med hverandre.

I NND omfatter sikkerhet blant annet:

- nukleær sikkerhet (safety)
- forebyggende sikkerhet (security)
- safeguards
- strålevern
- beredskap og krisehåndtering
- kvalitet
- ytre miljø

Sikkerhet skal ikke betraktes som en aktivitet som utføres av én sektor eller én faggruppe. Sikkerhet er et ansvar som følger alle roller og funksjoner i virksomheten.

Dette innebærer at alle ansatte har både rett og plikt til å si fra dersom de observerer forhold som kan påvirke sikkerheten.

NND skal samtidig arbeide systematisk med å utvikle og vedlikeholde en sterk sikkerhetskultur kjennetegnet av åpenhet, læring, faglig integritet og kontinuerlig forbedring.

3.3 Prosess før struktur

NND skal styres gjennom virksomhetens prosesser.

Organisasjonskartet beskriver hvordan virksomheten er organisert, men det er prosessene som beskriver hvordan arbeidet faktisk utføres. Operasjonsmodellen bygger derfor på prinsippet om at prosessene skal være førende for organisasjonsutvikling, rolleavklaringer og arbeidsmåter.

Dette betyr at:

- aktiviteter skal utføres gjennom etablerte prosesser
- roller og ansvar skal være beskrevet og tydelige
- beslutninger skal være sporbare
- erfaringer skal brukes til forbedring av prosessene

Kjernen er NNDs integrerte ledelsessystem og utgjør den sentrale mekanismen for å omsette krav og forventninger til praktisk arbeid. Gjennom felles prosesser sikres lik praksis, bedre samhandling og større forutsigbarhet på tvers av organisasjonen.

Prinsippet innebærer samtidig at organisasjonsstrukturen skal understøtte prosessene, ikke omvendt.

Tittel: NNDs operasjonsmodell 2026

Versjon:1

Godkjent dato: 15.09.2026

3.4 Porteføljestyling som primær prioriteringsmekanisme

NND har flere oppgaver, programmer, prosjekter og utviklingsbehov enn det som kan gjennomføres samtidig. Ressurser, kompetanse og økonomiske rammer er begrensede, og virksomheten må derfor ha en helhetlig metode for prioritering.

Porteføljestyling er NNDs primære mekanisme for å sikre at virksomheten gjennomfører de riktige tiltakene til riktig tid.

Alle større initiativ skal vurderes i sammenheng med:

- samfunnsoppdraget
- virksomhetsstrategien
- regulatoriske krav
- risiko
- tilgjengelige ressurser
- forventet nytte og gevinst

Porteføljestylingen skal bidra til at ressursene brukes der de samlet gir størst verdi for virksomheten. Prinsippet innebærer også at prioriteringer skal vurderes på virksomhetsnivå og ikke utelukkende innenfor den enkelte sektor. Dette er en forutsetning for at NND skal kunne opptre som én virksomhet og ikke som en samling av enkeltstående organisatoriske enheter.

3.5 Matriseorganisering

NND er organisert som en linjeorganisasjon, men oppdragsløsningen er matriseorganisert. Matriseorganiseringen er valgt fordi samfunnsoppdraget krever tett samarbeid mellom ulike fagområder og fordi mange av virksomhetens leveranser gjennomføres som tverrfaglige programmer og prosjekter.

I en matriseorganisasjon vil medarbeidere, fagmiljøer og ledere normalt ha flere samarbeidsflater samtidig.

Operasjonsmodellen bygger på følgende grunnleggende rollefordeling:

- Linjen eier kompetanse, kapasitet og operativ virksomhet.
- Prosesseiere eier arbeidsprosesser og styrende dokumentasjon.
- Fagledere ivaretar metode, standardisering og fagutvikling.
- Programmer og prosjekter eier leveranser og endringer.
- Porteføljen prioriterer og balanserer ressursbruk på virksomhetsnivå.

Denne modellen skal sikre at spesialisert kompetanse kan benyttes der behovet er størst, samtidig som virksomheten opprettholder sterke og robuste fagmiljøer.

Matriseorganisering stiller store krav til samhandling, tydelige roller og avklarte beslutningsprosesser. Uenighet om prioriteringer skal håndteres gjennom etablerte styringsmekanismer og ikke gjennom uformelle organisatoriske løsninger.

Tittel: NNDs operasjonsmodell 2026

Versjon:1

Godkjent dato: 15.09.2026

3.6 Ett NND

Selv om virksomheten består av flere sektorer, lokasjoner, anlegg og fagmiljøer, skal NND opptre som én samlet organisasjon.

Prinsippet «Ett NND» innebærer at virksomheten skal optimalisere helheten fremfor enkeltdele. Beslutninger skal derfor vurderes ut fra hva som gir best resultat for samfunnsoppdraget samlet, ikke nødvendigvis hva som er best for den enkelte sektor eller organisatoriske enhet.

Dette innebærer blant annet:

- felles styringssystem
- felles metodikk
- felles prosesser
- felles standarder
- felles prioriteringer
- deling av kompetanse og erfaringer

Prinsippet er særlig viktig i en virksomhet som er geografisk distribuert og samtidig organiseres gjennom matrise- og prosjektstrukturer.

Et sentralt mål med operasjonsmodellen er derfor å skape en felles identitet og forståelse av at alle ansatte bidrar til det samme samfunnsoppdraget.

3.7 Kontinuerlig læring og forbedring

NND skal være en lærende organisasjon.

Virksomheten opererer i et fagområde som er preget av høy kompleksitet, streng regulering og lang tidshorisont. Det betyr at organisasjonen kontinuerlig må utvikle kompetanse, arbeidsprosesser, styringsmekanismer og tekniske løsninger.

Læring skal baseres på:

- erfaringer fra egen virksomhet
- avvik og hendelser
- revisjoner og tilsyn
- internasjonal beste praksis
- forskning og teknologiutvikling
- erfaringsoverføring mellom fagmiljøer og anlegg

Forbedringsarbeid skal være en integrert del av den daglige virksomheten og ikke et separat initiativ som gjennomføres ved siden av ordinære oppgaver.

NND skal derfor aktivt etterspørre læring, oppmuntre til forbedringsforslag og legge til rette for at erfaringer omsettes til varige forbedringer i prosesser, metodikk og arbeidsmåter.

Tittel: NNDs operasjonsmodell 2026

Versjon:1

Godkjent dato: 15.09.2026

3.8 Samlet forståelse av de sentrale føringene

Føringene skal ses i sammenheng og legges til grunn for hvordan virksomheten skal fungere:

- **Sikkerhet først** gir retning for alle beslutninger.
- **Prosess før struktur** beskriver hvordan arbeidet utføres.
- **Porteføljestyling** sikrer at virksomheten prioriterer riktig.
- **Matriseorganisering** gjør det mulig å utnytte kompetanse på tvers av organisasjonen.
- **Ett NND** sikrer at helheten prioriteres framfor enkeltdeler.
- **Kontinuerlig læring og forbedring** gjør at virksomheten utvikler seg over tid.

Til sammen utgjør disse føringene fundamentet for NNDs operasjonsmodell og legger rammene for de øvrige kapitlene i dette dokumentet.

4 Sikkerhet som grunnlag for all virksomhet

4.1 Innledning

Sikkerhet er det grunnleggende premisset for all virksomhet i Norsk nukleær dekommisjonering. Uavhengig av organisatorisk tilhørighet, fagområde eller arbeidsoppgaver skal sikkerhet ligge til grunn for beslutninger, prioriteringer og gjennomføring av aktiviteter. Sikkerhet er derfor ikke et eget fagområde som kan avgrenses til bestemte funksjoner eller organisatoriske enheter, men en integrert del av hvordan NND løser sitt samfunnsoppdrag.

NNDs samfunnsoppdrag innebærer håndtering av nukleære anlegg, radioaktive materialer og radioaktivt avfall. Konsekvensene av feil, mangler eller svikt kan være betydelige og i enkelte tilfeller påvirke både mennesker, miljø og samfunn over svært lange tidsperioder. Dette stiller høye krav til sikkerhetsforståelse, risikobevissthet og etterlevelse av etablerte krav og arbeidsprosesser.

Operasjonsmodellen bygger derfor på et grunnleggende prinsipp om at sikkerhet alltid har forrang dersom det oppstår konflikt mellom sikkerhet, kostnad, kvalitet eller fremdrift.

4.2 NNDs helhetlige sikkerhetsforståelse

I NND skal sikkerhet forstås som summen av flere gjensidig avhengige fagområder. En robust sikkerhetstilnærming forutsetter at disse sees i sammenheng og ikke behandles

Tittel: NNDs operasjonsmodell 2026

Versjon:1

Godkjent dato: 15.09.2026

som separate disipliner.

NNDs sikkerhetsbegrep omfatter blant annet:

- **Nukleær sikkerhet (Safety)**

Nukleær sikkerhet handler om å beskytte mennesker og miljø mot uønskede konsekvenser av radioaktivitet og nukleære hendelser.

Dette omfatter blant annet:

- sikker drift av nukleære anlegg
- tekniske barrierer og sikkerhetssystemer
- sikkerhetsanalyser
- sikkerhetsrapporter
- kontroll med radioaktive materialer
- sikker gjennomføring av dekommisjonering

Nukleær sikkerhet skal være en integrert del av hele anleggenes livssyklus, fra drift og vedlikehold til demontering og frigivelse av områder.

- **Forebyggende sikkerhet (Security)**

Fysisk sikring skal beskytte mennesker, anlegg, radioaktive materialer og informasjon mot tilsiktede handlinger.

Dette omfatter blant annet:

- adgangskontroll
 - vakt- og sikringstjenester
 - objektsikring
 - informasjonssikkerhet
 - digital sikkerhet
 - beskyttelse mot sabotasje, tyveri og andre sikkerhetstruende handlinger
- Fysisk sikring er en forutsetning for å opprettholde tillit til virksomheten og oppfylle nasjonale og internasjonale krav innen nukleær virksomhet.

- **Safeguards**

Safeguards omfatter tiltak som skal sikre kontroll med nukleært materiale og dokumentere at materialet brukes og håndteres i samsvar med internasjonale forpliktelser.

Dette innebærer blant annet:

- materialregnskap
- sporbarhet
- rapportering
- verifikasjon

Tittel: NNDs operasjonsmodell 2026

Versjon:1

Godkjent dato: 15.09.2026

- samarbeid med nasjonale og internasjonale myndigheter
- **Strålevern**

Strålevern skal beskytte arbeidstakere, befolkning og miljø mot skadelige effekter av ioniserende stråling.

NND skal arbeide etter prinsippene berettigelse, dosebegrensning og at stråleeksponering alltid skal holdes så lav som praktisk mulig og innenfor gjeldende myndighetskrav. Strålevern skal inngå som en naturlig del av planlegging, gjennomføring og evaluering av alle relevante aktiviteter.
- **Industriell sikkerhet og HMS**

Industriell sikkerhet og HMS skal beskytte arbeidstakere, entreprenører, besøkende, materiell og omgivelser mot ulykker, skader og helseskadelig påvirkning som kan oppstå i forbindelse med arbeid, drift, vedlikehold, dekommisjonering og bygge- og anleggsaktiviteter.

Dette omfatter blant annet:

 - sikkert arbeid i industrielle og tekniske anlegg
 - identifisering og håndtering av arbeidsmiljørisiko
 - forebygging av arbeidsulykker og personskader
 - sikker jobb-analyse og risikovurderinger
 - arbeidstillatelser og kontroll med risikofyllt arbeid
 - kjemikaliehåndtering
 - arbeidsmiljø og yrkeshygiene
 - sikker bruk av maskiner, utstyr og løfteinnretninger
 - sikkerhet ved entreprenør- og leverandørarbeid
- **Kvalitet og miljø**

Høy kvalitet er en forutsetning for sikker drift og sikker gjennomføring av prosjekter og dekommisjoneringstiltak.

Kvalitet i NND innebærer at:

 - krav forstås og etterleves
 - arbeid gjennomføres som planlagt
 - resultater kan dokumenteres
 - erfaringer brukes til forbedring

Miljøhensyn skal integreres i hele virksomheten slik at aktivitetene gjennomføres med minst mulig belastning på natur og omgivelser.

Tittel: NNDs operasjonsmodell 2026

Versjon:1

Godkjent dato: 15.09.2026

4.3 Sikkerhet er et lederansvar

Alle ledere i NND har ansvar for å etablere og opprettholde forsvarlige rammer for sikker drift og sikker gjennomføring av aktiviteter.

Dette innebærer blant annet å:

- sørge for nødvendig kompetanse
- etablere tydelige roller og ansvar
- sikre etterlevelse av krav
- identifisere og håndtere risiko
- følge opp hendelser og avvik
- legge til rette for læring og forbedring

Ledere skal aktivt bidra til en kultur der sikkerhet diskuteres åpent og der medarbeidere opplever at sikkerhetsmessige bekymringer blir tatt på alvor.

Sikkerhet kan ikke delegeres bort. Selv om enkelte sektorer har særskilte sikkerhetsoppgaver, har alle ledere et selvstendig ansvar for sikkerheten innenfor eget ansvarsområde.

4.4 Sikkerhet er et medarbeideransvar

Sikkerhetskultur skapes gjennom de handlingene som utføres hver dag.

Alle medarbeidere i NND har ansvar for å:

- følge etablerte krav og prosedyrer
- si fra om usikkerhet eller bekymringer
- rapportere avvik og hendelser
- bidra til læring og forbedring
- ivareta egen og andres sikkerhet

Det skal være lav terskel for å stille spørsmål og løfte fram forhold som kan ha betydning for sikkerheten.

En sterk sikkerhetskultur kjennetegnes ikke av fravær av feil, men av evnen til å fange opp, lære av og korrigere feil før de utvikler seg til alvorlige hendelser.

4.5 Sikkerhetskultur

NND skal utvikle og opprettholde en sterk sikkerhetskultur som understøtter virksomhetens verdier og samfunnsoppdrag.

En god sikkerhetskultur kjennetegnes ved at sikkerhet prioriteres foran andre hensyn når det er nødvendig. Dette kan vi observere som:

Tittel: NNDs operasjonsmodell 2026

Versjon:1

Godkjent dato: 15.09.2026

- alle tar personlig ansvar for egen og andres sikkerhet
- tydelig ledelsesforankring
- faglig integritet
- åpen kommunikasjon
- ansvarlighet
- en spørrende og reflekterende holdning
- læringsvilje
- respekt for etablerte krav og prosesser

Sikkerhetskulturen skal jevnlig vurderes og måles for å identifisere forbedringsområder og sikre kontinuerlig utvikling. NND skal benytte erfaringer fra egen virksomhet og internasjonal beste praksis for å styrke sikkerhetskulturen over tid.

4.6 Sikkerhet som grunnlag for beslutninger

Alle beslutninger i NND skal vurderes opp mot virksomhetens sikkerhetsmål og regulatoriske forpliktelser.

Ved målkonflikter skal sikkerhetsmessige hensyn alltid tillegges avgjørende vekt.

Dette gjelder både:

- strategiske beslutninger
- organisatoriske endringer
- prosjektprioriteringer
- tekniske løsninger
- anskaffelser
- daglig drift

Sikkerhet skal derfor ikke betraktes som en begrensning på virksomheten, men som en grunnleggende forutsetning for at samfunnsoppdraget kan gjennomføres på en ansvarlig og bærekraftig måte.

5 Sektorenes hovedansvar og samhandling

5.1 Innledning

NNDs samfunnsoppdrag er for omfattende og komplekst til at det kan løses av én sektor alene. Sikker drift av nukleære anlegg, dekommisjonering, avfallshåndtering og etablering av ny infrastruktur krever samhandling mellom ulike fagmiljøer med komplementær

Tittel: NNDs operasjonsmodell 2026

Versjon:1

Godkjent dato: 15.09.2026

kompetanse. Operasjonsmodellen bygger derfor på en forståelse av at sektorene har ulike roller, men et felles ansvar for å realisere samfunnsoppdraget.

Sektorene i NND kan grovt deles inn i tre kategorier:

- **Styrende sektorer**, som setter retning, etablerer rammer og sørger for god virksomhetsstyring.
- **Gjennomførende sektorer**, som planlegger, utvikler og gjennomfører virksomhetens endringsinitiativer.
- **Operative sektorer**, som har ansvar for drift, sikkerhet og gjennomføring av samfunnsoppdraget i praksis.

Selv om sektorene har ulike hovedansvar, er ingen sektor selvstendig.

Operasjonsmodellen forutsetter at alle sektorer samarbeider gjennom felles prosesser, beslutningsfora og styringsmekanismer. Målet er at NND skal fungere som én samlet virksomhet, der ansvarsdeling styrker samarbeid fremfor å skape organisatoriske skiller.

For å forstå hvordan NND fungerer er det derfor viktig å forstå både sektorenes individuelle ansvar og hvordan de samhandler med hverandre. I de neste kapitlene beskrives hovedansvaret til hver sektor. Her beskrives den prinsipielle arbeids- og ansvarsfordelingen mellom sektorene. Det er dog ikke et ønske å skape helt klare og ufravelige skiller i organisasjonen, da dette vil være kontraproduktivt og hindre nødvendig fleksibilitet. Det vil derfor være tilfeller som avviker fra den prinsipielle ansvarsfordelingen.

Det vil ikke alltid være et organisatorisk skille mellom de som stiller krav, de som kontrollerer/ gir råd og de som utfører oppgaver. De tre rollene vil kunne utføres av alle sektorer i gitte situasjoner. Ivaretagelse av den nødvendige uavhengigheten mellom kravsetter, utførende miljø og kontrollerende funksjon ivaretas i slike tilfeller gjennom prosesser og prosedyrer.

5.2 Strategi og forbedring (STF)

Strategi og forbedring har ansvar for å sikre at NND til enhver tid har en tydelig retning og evne til å utvikle seg i takt med samfunnsoppdraget, myndighetskravene og endringer i rammebetingelsene. Sektoren fungerer som virksomhetens strategiske utviklingsmiljø og har et særskilt ansvar for å se helheten på tvers av organisasjonen.

STF skal utvikle og vedlikeholde NNDs strategi- og policyportefølje, med særlig ansvar for virksomhetsstrategien, og bidra til at NND har en felles forståelse av målbildet på kort, mellomlang og lang sikt. Dette innebærer blant annet å analysere konsekvenser av nye krav, forventninger fra departementet, regulatoriske endringer og utviklingstrekk innen dekommisjonering og avfallshåndtering.

Sektoren har også ansvar for bærekraft i NND, identifisere forbedringsmuligheter og bidra til at erfaringer fra drift, prosjekter, tilsyn, revisjoner og internasjonalt samarbeid omsettes til konkret læring og organisasjonsutvikling. Gjennom analyser, virksomhetsutvikling, kompetanseutvikling og internasjonalt samarbeid skal STF bidra til at NND kontinuerlig forbedrer sin evne til å løse samfunnsoppdraget.

Tittel: NNDs operasjonsmodell 2026

Versjon:1

Godkjent dato: 15.09.2026

En viktig del av sektorens rolle er å videreutvikle NNDs evne til å opptre som en «intelligent kunde». Dette innebærer å sikre at virksomheten har tilstrekkelig kompetanse til å definere behov, stille riktige krav, evaluere alternativer og føre en kvalifisert dialog med leverandører, rådgivere og samarbeidspartnere.

Gjennom Atomakademiet har sektoren ansvar for langsiktig kompetanseutvikling, kunnskapsforvaltning og utvikling av den kjernekompetansen som er nødvendig for å ivareta NNDs samfunnsoppdrag på en sikker og effektiv måte.

Gjennom avdeling Kommunikasjon og samfunnskontakt skal sektoren bidra til å sikre åpen og tillitsbyggende kommunikasjon internt og eksternt, samt styrke forståelsen for og tilliten til NNDs samfunnsoppdrag gjennom strategisk kommunikasjon, interessenthåndtering og samfunnsdialog.

STFs samhandling med øvrige sektorer

STF har få leveranser som skaper verdi alene. Verdien oppstår først når strategiske vurderinger omsettes til praktisk handling gjennom andre deler av organisasjonen.

Sektoren samhandler derfor tett med:

- VIRK om virksomhetsplaner, budsjettprosesser og styringsinformasjon.
 - P&D om porteføljeprioriteringer og gjennomføring av strategiske initiativer.
 - SKM om vurdering av regulatoriske krav og sikkerhetsmessige konsekvenser.
 - TEK om teknologiske utviklingstrekk og tekniske veivalg.
 - Operative sektorer om erfaringsoverføring, behovsanalyser og forbedringsinitiativ.
- STF kan derfor beskrives som virksomhetens strategiske kompass som bidrar til at hele organisasjonen beveger seg i samme retning.

5.3 Virksomhetsstyring (VIRK)

Virksomhetsstyring har ansvar for å omsette strategiske ambisjoner til styrbare planer, ressurser og styringsprosesser. Der STF primært er orientert mot retning og utvikling, er VIRKs rolle å sikre at virksomheten har de organisatoriske, økonomiske og administrative forutsetningene som kreves for å lykkes.

Sektoren forvalter sentrale oppgaver knyttet til:

- økonomi og budsjettstyring
- langtidsbudsjettering
- virksomhetsplanlegging
- kostnadsprognoser
- HR og organisasjonsutvikling
- anskaffelser
- juridiske tjenester
- arkiv og dokumentforvaltning

Tittel: NNDs operasjonsmodell 2026

Versjon:1

Godkjent dato: 15.09.2026

VIRK har en nøkkelrolle i styringsdialogen med departementet og skal bidra til at virksomheten rapporterer på en konsistent og helhetlig måte. Sektoren skal sørge for at strategiske mål omsettes til målbare planer og at ledelsen til enhver tid har tilstrekkelig styringsinformasjon til å kunne fatte gode beslutninger.

VIRKs samhandling med øvrige sektorer

Alle sektorer er avhengige av VIRKs tjenester og styringsprosesser.

Sektoren samhandler blant annet med:

- STF om strategi, virksomhetsplaner og rapportering.
- SKM om krav knyttet til internkontroll og etterlevelse.
- P&D om ressursplanlegging, økonomioppfølging og prioritering av porteføljen.
- Operative sektorer om bemanning, økonomi, anskaffelser og organisatoriske behov.
- TEK om anskaffelser og avtaler knyttet til tekniske aktiviteter.

VIRK fungerer dermed som virksomhetens administrative og styringsmessige nav.

5.4 Sikkerhet, kvalitet og miljø (SKM)

SKM ivaretar virksomhetens regulatoriske styring og er NNDs primære kravstillende, kontrollerende og rådgivende funksjon innen sikkerhet, kvalitet og miljø.

Sektorens hovedoppgave er å etablere og vedlikeholde de rammene som sikrer at virksomheten til enhver tid opererer innenfor gjeldende lover, forskrifter, konsesjonsvilkår og øvrige regulatoriske krav.

SKM har ansvar for blant annet:

- nukleær sikkerhet (safety)
- forebyggende sikkerhet (security)
- safeguards
- industriell sikkerhet
- kvalitet
- miljø
- internkontroll
- risikostyring
- ledelsessystemet Kjernen
- regulatorisk kravstyring
- beredskap og krisehåndtering

Sektoren har ikke linjeansvaret for sikker gjennomføring av aktiviteter. Ansvar for sikker drift og sikker gjennomføring ligger fortsatt hos den enkelte leder og sektor. SKMs rolle er å etablere krav, metodikk og kontrollmekanismer som sikrer at dette ansvaret kan ivaretas på en dokumentert og systematisk måte.

SKM spiller derfor en rolle som i mange sammenhenger kan sammenlignes med virksomhetens «andre forsvarslinje».

Tittel: NNDs operasjonsmodell 2026

Versjon:1

Godkjent dato: 15.09.2026

SKMs samhandling med øvrige sektorer

SKM samhandler med alle deler av virksomheten.

Spesielt viktig er samspillet med:

- Operative sektorer om sikker drift, hendelser, sikkerhetsanalyser og beredskap.
- TEK om designgrunnlag, sikkerhetsstudier og tekniske krav
- P&D om prosjektstyring, risikohåndtering og digital sikkerhet.
- VIRK om internkontroll og virksomhetsstyring.
- STF om utvikling av sikkerhetskultur og strategiske konsekvensvurderinger.

SKM er dermed både rådgiver, kravsetter og kontrollør, og må være bevisst og åpen om hvilken rolle de har i den enkelte prosess og i samhandling generelt.

5.5 Teknisk sektor (TEK)

Teknisk sektor representerer NNDs tekniske utredningsmiljø, ivaretar faglige autoritet innen tekniske spørsmål og har ansvar for å utvikle, forvalte og videreutvikle det tekniske grunnlaget som virksomheten bygger sine beslutninger og tiltak på.

Sektoren har et særlig ansvar for:

- tekniske utredninger, herunder bla. KVU iht. Statens prosjektmodell
- design og teknisk konseptutvikling,
- design Authority-funksjonen, som er en rådgivende, kravstillende og kontrollerende funksjon
- tekniske standarder
- dekommisjoneringprosess, planer, metodikk, instruksjoner – og annen styrende dokumentasjon
- utarbeidelse av sikkerhetsstudier, sikkerhetsanalyser og sikkerhetsrapporter
- tekniske krav, inkludert avfallsakseptkriterier (WAC)
- eiendom og infrastruktur
- teknisk utvikling av nye anlegg og løsninger
- Oppdatere NND sitt Avfallshånderingsprogram

TEK skal sikre at tekniske løsninger er faglig robuste, regulatorisk forsvarlige og konsistente over tid. Dette gjelder både ved drift av eksisterende anlegg og ved utvikling av nye løsninger innen dekommisjonering og avfallshåndtering.

I praksis betyr dette at TEK fungerer som virksomhetens tekniske hukommelse og faglige garantist for teknisk integritet.

TEKs samhandling med øvrige sektorer

TEK samhandler særlig tett med:

- Operative sektorer om tekniske behov og anleggsutvikling.
- P&D om gjennomføring av tekniske prosjekter.
- SKM om sikkerhetskrav og regulatoriske vurderinger.

Tittel: NNDs operasjonsmodell 2026

Versjon:1

Godkjent dato: 15.09.2026

- STF om langsiktig teknologiutvikling og strategi.
- VIRK om anskaffelser og kontraktsoppfølging.

5.6 Portefølje og digitalisering (P&D)

P&D har ansvar for å sikre at virksomheten gjennomfører de riktige endringene på riktig måte. Sektoren er derfor sentral i arbeidet med å omsette strategier og vedtak til konkrete leveranser gjennom programmer og prosjekter.

Sektoren har ansvar for:

- porteføljestyring
- programstyring
- prosjektgjennomføring
- program- og prosjektmetodikk
- digitalisering
- virksomhetsarkitektur
- IT-drift
- operativ digital sikkerhet

Gjennom porteføljestyringen skal sektoren bidra til at virksomheten prioriterer tiltak som gir størst samlet verdi for samfunnsoppdraget, og at begrensede ressurser brukes på en balansert og målrettet måte.

P&D er samtidig ansvarlig for at prosjekter og programmer gjennomføres på en effektiv, profesjonell, forutsigbar og dokumenterbar måte.

P&Ds samhandling med øvrige sektorer

P&D arbeider i skjæringspunktet mellom alle deler av virksomheten.

Sektoren samarbeider blant annet med:

- STF om strategiske prioriteringer.
- VIRK om ressursstyring og økonomi.
- SKM om risiko og sikkerhet.
- TEK om tekniske prosjektleveranser.
- Operative sektorer om ressurser, behov, krav og overlevering av ferdige løsninger.

P&D fungerer derfor som virksomhetens gjennomføringsmotor.

5.7 Operative sektorer

De operative sektorene utgjør kjernen i NNDs samfunnsoppdrag. Det er her de konkrete resultatene av virksomhetens arbeid realiseres gjennom drift, vedlikehold, dekommisjonering og håndtering av radioaktivt avfall.

De operative sektorene omfatter:

- NUK Halden

Tittel: NNDs operasjonsmodell 2026

Versjon:1

Godkjent dato: 15.09.2026

- NUK Kjeller
- Avfallshåndtering

Felles for sektorene er at de har ansvar for sikker drift av egne anlegg og ansvarsområder, samtidig som de skal forberede og gjennomføre dekommisjonering og avfallshåndtering i tråd med virksomhetens planer og prioriteringer.

De operative sektorene er både utførende virksomheter og profesjonelle bestillere. De skal definere behov, stille krav, motta leveranser og sikre at resultatene tas i bruk på en måte som skaper verdi for samfunnsoppdraget.

De operative sektorene er samtidig de viktigste mottakerne av leveranser fra resten av organisasjonen. Strategier, prosjekter, tekniske løsninger, sikkerhetskrav og styringsprosesser har begrenset verdi dersom de ikke understøtter de operative behovene.

De operative sektorenes samhandling

Alle øvrige sektorer eksisterer i betydelig grad for å støtte de operative leveransene.

Operative sektorer samhandler derfor kontinuerlig med:

- STF om planer, behov og forbedringsarbeid.
- VIRK om virksomhetsstøtte og ressursforvaltning.
- SKM om sikkerhet og regulatoriske forhold.
- TEK om tekniske løsninger og metodeutvikling.
- P&D om prosjekter, programmer og endringer.

5.8 Sektorene som et integrert system

Det er lett å beskrive sektorene hver for seg. Den virkelige styrken i operasjonsmodellen ligger imidlertid i samhandlingen mellom dem.

Forenklet kan sektorenes samspill beskrives slik:

- **STF** identifiserer retning og behov.
- **VIRK** etablerer styrings- og ressursgrunnlag.
- **SKM** setter krav og fører kontroll.
- **TEK** utvikler tekniske løsninger og standarder.
- **P&D** gjennomfører endringene.
- **De operative sektorene** realiserer samfunnsoppdraget gjennom sikker drift, dekommisjonering og avfallshåndtering.

Slik skapes en sammenhengende verdikjede fra strategi til resultat. Operasjonsmodellens mål er at denne samhandlingen skal oppleves sømløs for medarbeidere, ledere, myndigheter og øvrige interessenter, slik at NND fremstår som én samlet, trygg, troverdig og ansvarlig virksomhet.

Tittel: NNDs operasjonsmodell 2026

Versjon:1

Godkjent dato: 15.09.2026

6 Gjennomføring av samfunnsoppdraget

6.1 Innledning

NNDs samfunnsoppdrag realiseres ikke gjennom den daglige driften alene. Oppdraget gjennomføres som en langsiktig og målrettet transformasjon av Norges nukleære anlegg, materialer og avfallslagre fra dagens situasjon til en fremtidig slutttilstand som oppfyller myndighetenes krav og samfunnets forventninger.

Dette innebærer at NND må håndtere to oppgaver samtidig:

- Opprettholde sikker drift, forvaltning og beredskap i eksisterende anlegg.
- Planlegge og gjennomføre omfattende endringer som gradvis bringer virksomheten nærmere de langsiktige målene for dekommisjonering og avfallshåndtering.

Operasjonsmodellen skal sikre at disse to perspektivene understøtter hverandre. Sikker drift skal skape grunnlaget for endring, mens endringene skal bidra til å redusere risiko, kostnader og kompleksitet over tid.

6.2 Samfunnsoppdraget som en verdikjede

NND løser samfunnsoppdraget gjennom en sammenhengende verdikjede der strategiske mål gradvis omsettes til konkrete resultater.

Verdikjeden starter med føringer, krav og forventninger fra myndigheter, eier og samfunn. Disse bearbejdes gjennom virksomhetens styringssystem før de omsettes til konkrete tiltak, prosjekter og leveranser. Resultatene tas deretter i bruk i de operative delene av virksomheten og danner grunnlag for videre læring og forbedring.

Forenklet kan verdikjeden beskrives slik:



Figur 4 samfunnsoppdraget som verdikjede

Alle sektorer bidrar i ulike deler av denne verdikjeden, men ingen sektor eier hele kjeden alene. Verdiskapningen oppstår gjennom samspillet mellom virksomhetens ulike roller, kompetansemiljøer og styringsmekanismer.

6.3 Fra strategi til gjennomføring

Gjennomføringen av samfunnsoppdraget starter med at virksomheten identifiserer behov, utfordringer eller muligheter.

Behovene kan oppstå som følge av:

- nye regulatoriske krav
- tilsyn og myndighetsvedtak
- tekniske utfordringer
- sikkerhetsmessige forhold

Tittel: NNDs operasjonsmodell 2026

Versjon:1

Godkjent dato: 15.09.2026

- strategiske prioriteringer
- behov for effektivisering
- framtidige dekommisjoneringsbehov
- behov for ny avfallsinfrastruktur

Når et behov er identifisert skal det analyseres og vurderes opp mot virksomhetens mål, risiko og tilgjengelige ressurser. Bare tiltak som understøtter samfunnsoppdraget og gir tilstrekkelig verdi skal prioriteres for videre utvikling.

6.4 Porteføljestyling som kobling mellom strategi og gjennomføring

Porteføljestylingen er koblingen mellom virksomhetens strategiske mål og de aktivitetene som faktisk gjennomføres.

Porteføljen skal sikre at:

- virksomheten gjør de riktige tiltakene
- tiltakene gjennomføres i riktig rekkefølge
- ressursene brukes der de gir størst samlet verdi
- avhengigheter identifiseres og håndteres
- risiko vurderes på virksomhetsnivå
- gevinstene realiseres over tid

Porteføljestylingen skal derfor ikke først og fremst styre enkeltprosjekter, men bidra til at virksomheten som helhet utvikler seg i ønsket retning.

Et grunnleggende prinsipp er at virksomheten skal prioritere ut fra helhetlige behov, ikke sektorvise ønsker alene.

6.5 Programmer som verktøy for å håndtere komplekse endringer

Mange av de største og mest komplekse oppgavene i NND kan ikke løses gjennom ett enkelt prosjekt. Slike oppgaver består ofte av flere gjensidig avhengige aktiviteter som må koordineres over lang tid.

I disse tilfellene etableres programmer.

Et program skal samle, koordinere og styre flere prosjekter som til sammen bidrar til et felles mål.

Eksempler kan være:

- dekommisjonering av et større anlegg
- håndtering av brukt brensel
- etablering av ny avfallsinfrastruktur
- større moderniserings- eller transformasjonsinitiativer

Programmer skal bidra til å sikre helhetlig styring, koordinering av avhengigheter og realisering av gevinster som ikke kan oppnås gjennom enkeltprosjekter alene.

Tittel: NNDs operasjonsmodell 2026

Versjon:1

Godkjent dato: 15.09.2026

6.6 Prosjekter som virkemiddel for endring

Prosjekter er NNDs primære mekanisme for å gjennomføre endringer.

Et prosjekt etableres når virksomheten skal utvikle, anskaffe, bygge, endre eller implementere noe som går utover ordinær drift.

Prosjektene skal ha:

- et tydelig mandat
- definert omfang
- fastsatte mål
- avklarte roller og ansvar
- planlagt og forankret ressursbruk
- etablert styring og rapportering

Prosjekter skal levere konkrete resultater, men de skal ikke alene være ansvarlige for å realisere gevinster. Gevinstene oppstår først når leveransene tas i bruk av de operative delene av virksomheten.

Dette skillet er viktig fordi det tydeliggjør forskjellen mellom å levere en løsning og å skape verdi.

6.7 De operative sektorenes rolle i gjennomføringen

Selv om programmer og prosjekter er sentrale virkemidler, er det de operative sektorene som til syvende og sist realiserer samfunnsoppdraget.

De operative sektorene:

- identifiserer behov
- bidrar til behovs- og konseptutvikling
- stiller fagressurser til rådighet
- deltar i prosjekter og programmer
- mottar ferdige leveranser
- implementerer endringer i egen virksomhet
- følger opp gevinster og erfaringer

Operative sektorer er derfor både kunder, samarbeidspartnere og mottakere i gjennomføringsmodellen.

Ingen større utviklingsaktivitet bør gjennomføres uten at de operative sektorene er involvert fra et tidlig stadium. Dette bidrar til at tiltakene møter reelle behov og at løsninger kan tas i bruk på en effektiv og sikker måte.

6.8 Gjennomføring i et matriseperspektiv

NND gjennomfører samfunnsoppdraget i en matriseorganisasjon.

Dette innebærer at prosjekter, programmer og operative aktiviteter normalt bemannes med ressurser fra flere sektorer samtidig.

Et dekommisjoneringsprosjekt kan eksempelvis involvere:

Tittel: NNDs operasjonsmodell 2026

Versjon:1

Godkjent dato: 15.09.2026

- operative fagpersoner fra NUK Halden eller NUK Kjeller
- prosjektledelse fra P&D
- teknisk ekspertise fra TEK
- sikkerhetskompentanse fra SKM
- anskaffelseskompentanse fra VIRK
- analyse- og forbedringskompetanse fra STF

Denne arbeidsformen gir tilgang til nødvendig kompetanse, men krever også tydelige roller, avklarte beslutningsveier og god koordinering.

Matriseorganiseringen skal ikke skape uklarhet om ansvar, men sikre at virksomheten bruker sin samlede kompetanse på best mulig måte.

6.9 Gevinstrealisering og læring

Gjennomføringen av samfunnsoppdraget avsluttes ikke når et prosjekt er ferdigstilt eller en leveranse er overført til drift.

Den egentlige verdiskapingen oppstår først når leveransen:

- tas i bruk
- gir ønsket effekt
- reduserer risiko
- forbedrer sikkerhet
- øker effektivitet
- bidrar til dekommisjonering eller avfallshåndtering

Erfaringene fra gjennomføringen skal deretter dokumenteres og deles slik at virksomheten kontinuerlig forbedrer sine arbeidsmetoder, prosesser og styringsmekanismer.

På denne måten skapes en læringsssløyfe som gjør at NND gradvis utvikler både organisasjonen og evnen til å løse samfunnsoppdraget.

6.10 Samlet modell for gjennomføring

Gjennomføringsmodellen i NND kan oppsummeres slik:

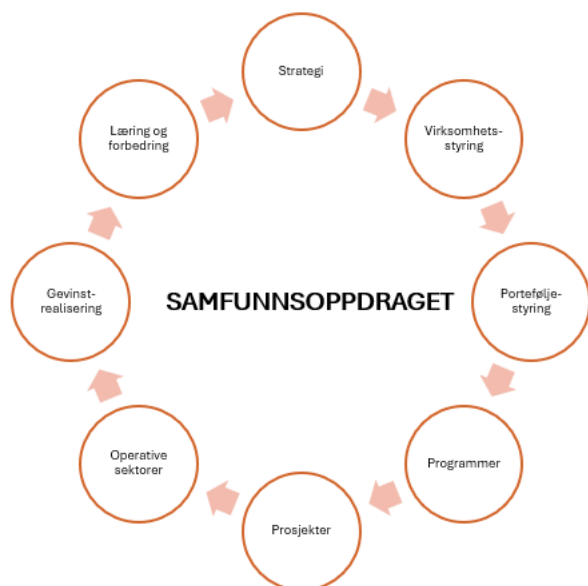
- **Strategien beskriver hvor virksomheten skal.**
- **Virksomhetsstyringen etablerer rammer og ressurser.**
- **Porteføljen prioriterer tiltakene.**
- **Programmer koordinerer større endringer.**
- **Prosjekter utvikler og leverer løsninger.**
- **De operative sektorene realiserer verdien.**
- **Erfaringer brukes til forbedring og videre utvikling.**

Slik skapes en helhetlig sammenheng mellom virksomhetens langsiktige mål og den daglige aktiviteten i anlegg, prosjekter og fagmiljøer. Operasjonsmodellen skal sikre at denne sammenhengen er tydelig, forståelig og robust over tid.

Tittel: NNDs operasjonsmodell 2026

Versjon:1

Godkjent dato: 15.09.2026



Figur 5: Modell for gjennomføring av samfunnsoppdraget

7 Samhandling i matrisen

7.1 Innledning

NND er organisert som en linjeorganisasjon, men oppdragsløsningen gjøres gjennom matriseorganisering. Dette er ikke først og fremst et organisatorisk valg, men en nødvendighet som følger av samfunnsoppdragets kompleksitet. Ingen enkelt sektor besitter alene all kompetanse, kapasitet eller myndighet som kreves for å drive nukleære anlegg sikkert, planlegge dekommisjonering, håndtere radioaktivt avfall og utvikle fremtidig infrastruktur.

Operasjonsmodellen bygger derfor på at medarbeidere, fagmiljøer og ledere skal samarbeide på tvers av organisatoriske grenser for å oppnå felles mål. Samhandling er ikke en støtteaktivitet i NND. Samhandling er selve arbeidsformen virksomheten er avhengig av for å lykkes.

Matriseorganiseringen skal bidra til at:

- kompetanse utnyttes på tvers av organisasjonen
- knappe fagressurser brukes der behovet er størst
- beslutninger baseres på helhetlige vurderinger
- prosjekter får tilgang til nødvendig kompetanse
- virksomheten utvikler felles standarder og arbeidsmåter
- NND opptrer som én samlet organisasjon

Tittel: NNDs operasjonsmodell 2026

Versjon:1

Godkjent dato: 15.09.2026

Dette innebærer samtidig at mange medarbeidere vil motta oppdrag, prioriteringer eller styringssignaler fra flere retninger samtidig. For at matrisen skal fungere må ansvar, roller og beslutningsmyndighet være tydelig definert og forstått.

7.2 Hvorfor NND har valgt en matriseorganisering

NNDs samfunnsoppdrag består av både drift, utvikling og omfattende endringsarbeid. En tradisjonell linjeorganisasjon ville innebære at kompetanse bygges opp i hver enkelt sektor. Dette ville skape:

- duplisering av kompetanse
- forskjellig metodikk
- ulik praksis
- svakere fagmiljøer
- mindre fleksibel ressursutnyttelse

I stedet samles mange spesialiserte fagmiljøer i virksomhetsfelles funksjoner og brukes der behovene oppstår. Dette gjør det mulig å opprettholde sterke fagmiljøer samtidig som kompetansen kan støtte hele virksomheten.

For eksempel kan én ekspert på sikkerhetsanalyser bidra både i:

- drift av et anlegg
- oppdatering av sikkerhetsrapporter
- utvikling av nye designløsninger
- dekommisjoneringsprosjekter
- regulatoriske vurderinger

Den samme kompetansen kan dermed skape verdi flere steder samtidig.

7.3 Matrisens fem styringsdimensjoner

Operasjonsmodellen bygger på fem styringsdimensjoner som sammen utgjør NNDs matrisestruktur.

Linjen

Linjen representerer sektorene og den ordinære organisasjonen.

Linjen har ansvar for:

- personell
- kompetanseutvikling
- ressursdisponering
- arbeidsmiljø
- drift av egne ansvarsområder
- gevinstrealisering

Linjen er den primære organisatoriske tilhørigheten for virksomhetens medarbeidere.

Tittel: NNDs operasjonsmodell 2026

Versjon:1

Godkjent dato: 15.09.2026

Linjen skal sikre at virksomheten har nødvendig kapasitet og kompetanse til å løse både dagens og fremtidens oppgaver.

Prosessene

Prosesseierne representerer virksomhetens arbeidsprosesser.

Der linjen beskriver hvem som utfører arbeidet, beskriver prosessene hvordan arbeidet skal utføres.

Prosesseierne har ansvar for:

- prosessbeskrivelser
- metodikk
- styrende dokumentasjon
- kontinuerlig forbedring
- prosessutvikling
- etterlevelse

Gjennom prosesseierne sikres det at hele virksomheten arbeider etter de samme grunnleggende prinsippene og arbeidsmåtene.

Fagdimensjonen

Fagforum og fagledere representerer virksomhetens faglige styring.

Fagdimensjonen skal:

- utvikle kompetanse
- etablere standarder
- dele erfaringer
- harmonisere arbeidsformer
- videreutvikle metodikk

Fagforumene er en viktig mekanisme for å sikre "Ett NND".

De skal bidra til at medarbeidere med like fagområder arbeider på en mest mulig lik måte uavhengig av organisatorisk plassering.

Programmer og prosjekter

Programmer og prosjekter representerer endringsdimensjonen i virksomheten.

Mens linjen drifter og forvalter dagens virksomhet, skal prosjektene utvikle framtidens løsninger.

Programmer og prosjekter har ansvar for:

- leveranser
- omfang
- fremdrift
- kostnader
- risiko
- endringsgjennomføring

Prosjektledere disponerer normalt ikke egne ressurser permanent, men får tilgang til kompetanse gjennom matriseorganisasjonen.

Tittel: NNDs operasjonsmodell 2026

Versjon:1

Godkjent dato: 15.09.2026

Porteføljen

Porteføljen representerer den virksomhetsovergripende prioriteringen.

Porteføljen sikrer at:

- de riktige tiltakene gjennomføres
- ressurser fordeles riktig
- avhengigheter håndteres
- risiko balanseres
- kapasitet brukes effektivt

Porteføljen fungerer dermed som den mekanismen som balanserer virksomhetens samlede behov mot tilgjengelige ressurser.

7.4 Hvordan matrisen fungerer i praksis

For mange medarbeidere kan matriseorganisering oppleves abstrakt. I praksis handler det om at en medarbeider ofte bidrar inn i flere sammenhenger samtidig.

Et eksempel kan være en sikkerhetsanalytiker forebyggende sikkerhet:

- er ansatt i SKM
- følger prosesser for risikostyring og sikkerhetsanalyser
- deltar i fagforum for sikkerhetsanalyse
- arbeider i et prosjekt ledet av P&D
- utvikler en løsning underlagt Design Authority i TEK
- leverer analyser som skal brukes ved et anlegg i NUK Halden

Selv om medarbeideren samarbeider med flere deler av organisasjonen samtidig, er ansvaret fortsatt tydelig fordelt.

Dette illustrerer at matrisen ikke erstatter linjen, men kompletterer den.

7.5 Roller og ansvar i matrisen

For å unngå uklarhet bygger operasjonsmodellen på følgende rollefordeling for at matrisen skal fungere effektivt:

Linjeleder

Ansvarlig for:

- personalledelse
- kompetanse
- arbeidsmiljø
- ressursdisponering
- utvikling av medarbeidere

Prosesseier

Ansvarlig for:

Tittel: NNDs operasjonsmodell 2026

Versjon:1

Godkjent dato: 15.09.2026

- arbeidsprosesser
- krav
- metodikk
- styrende dokumentasjon

Fagleder

Ansvarlig for:

- faglig utvikling
- standardisering
- kompetansepåbygging
- faglig kvalitet

Prosjektleder

Ansvarlig for:

- leveranser
- fremdrift
- kostnader
- prosjektgjennomføring

Porteføljeeier og porteføljestyret

Ansvarlig for:

- prioriteringer
- ressursbalanse

virksomhetsmessige veivalg

7.6 Håndtering av ressurs- og prioriteringskonflikter

Matriseorganisering innebærer at flere initiativer kan konkurrere om de samme ressursene.

Konflikter kan eksempelvis oppstå mellom:

- drift og prosjekt
- flere prosjekter
- kortsiktige og langsiktige behov
- lokale og virksomhetsovergripende prioriteringer

Slike konflikter er normale og ikke et tegn på at organisasjonen fungerer dårlig.

Operasjonsmodellen legger til grunn at konflikter skal håndteres gjennom etablerte styringsmekanismer og beslutningsfora, ikke gjennom uformelle løsninger eller personavhengige avklaringer.

Porteføljestyringen har en særlig viktig rolle i å synliggjøre og løse slike prioriteringsutfordringer.

Tittel: NNDs operasjonsmodell 2026

Versjon:1

Godkjent dato: 15.09.2026

7.7 Samhandling som lederansvar

En velfungerende matrise oppstår ikke av seg selv.

Ledere på alle nivåer har et særlig ansvar for å bidra til samarbeid på tvers av organisatoriske grenser.

Dette innebærer blant annet å:

- dele informasjon
- dele fagressurser, f.eks. gjennom å forplikte disse til definerte prosjekter
- involvere relevante fagmiljøer tidlig
- respektere etablerte roller
- håndtere uenighet konstruktivt
- støtte virksomhetens samlede prioriteringer

Ledere forventes å representere både egen sektor og virksomheten som helhet.

Dette er en viktig forutsetning for å lykkes med prinsippet om Ett NND.

7.8 Matrisen som konkurransefortrinn

Når matrisen fungerer godt, gir den NND flere fordeler:

- bedre utnyttelse av kompetanse
- sterkere fagmiljøer
- bedre prioriteringer
- raskere læring på tvers av virksomheten
- bedre ressursutnyttelse
- større grad av standardisering
- mer robuste beslutninger

Den viktigste gevinsten er imidlertid at virksomheten blir bedre i stand til å løse samfunnsoppdraget som én samlet organisasjon.

7.9 Samlet forståelse

Matrisen er ikke en organisasjonsmodell som kommer i tillegg til operasjonsmodellen.

Matrisen er selve mekanismen som gjør det mulig å koble sammen styring, fag, prosesser, prosjekter og operativ virksomhet.

Derfor kan samhandling i NND oppsummeres gjennom følgende prinsipp:

Linjen bygger kompetanse. Prosessene beskriver hvordan arbeidet skal utføres.

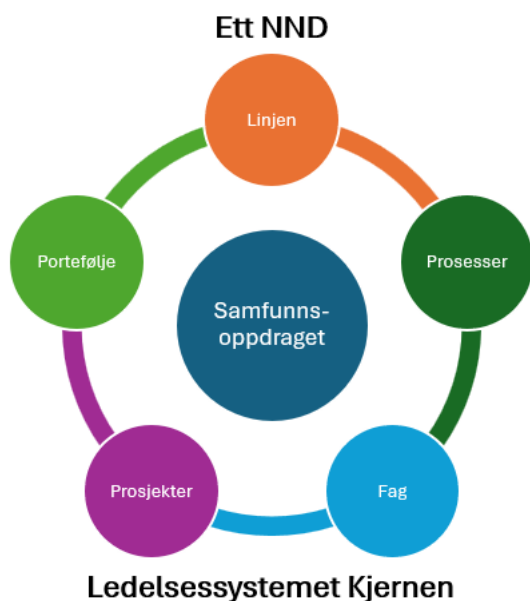
Fagmiljøene utvikler metoder og standarder. Prosjektene gjennomfører endringer.

Porteføljen prioriterer ressursene. Sammen gjør dette NND i stand til å løse samfunnsoppdraget som én samlet virksomhet.

Tittel: NNDs operasjonsmodell 2026

Versjon:1

Godkjent dato: 15.09.2026



Figur 8: Samhandling i NNDs matrise

8 Hva dette betyr for den enkelte medarbeider

8.1 Innledning

Operasjonsmodellen beskriver hvordan NND som virksomhet skal fungere, men den er først og fremst av verdi dersom den bidrar til at den enkelte medarbeider forstår sin rolle i helheten. Samfunnsoppdraget løses ikke gjennom organisasjonskart, prosesser eller styringsdokumenter alene. Det løses gjennom menneskene som hver dag planlegger, beslutter, samarbeider og utfører arbeid på vegne av NND.

Alle medarbeidere, uavhengig av stilling, fagområde eller organisatorisk tilhørighet, bidrar til det samme overordnede målet: å gjennomføre norsk nukleær opprydding på en trygg, troverdig og ansvarlig måte. Dette innebærer at alle ansatte må forstå hvordan egen rolle inngår i virksomhetens samlede verdikjede.

Operasjonsmodellen skal derfor ikke bare beskrive hvordan NND er organisert, men også bidra til at medarbeiderne ser sammenhengen mellom egne oppgaver og virksomhetens samfunnsoppdrag.

8.2 Alle bidrar til samfunnsoppdraget

I en kompleks virksomhet som NND er det lett å identifisere seg med egen enhet, sektor eller fagdisiplin. Samtidig er ingen oppgaver isolerte.

En medarbeider som arbeider med:

- drift og vedlikehold

Tittel: NNDs operasjonsmodell 2026

Versjon:1

Godkjent dato: 15.09.2026

- strålevern
- sikkerhet
- prosjektledelse
- anskaffelser
- økonomi
- HR
- dokumentforvaltning
- teknologiutvikling
- kommunikasjon

bidrar alle til den samme overordnede måloppnåelsen.

For at NND skal lykkes må alle medarbeidere forstå at deres arbeid inngår i en større sammenheng. Den enkelte medarbeider skal derfor ikke bare være opptatt av kvaliteten på egne leveranser, men også av hvordan disse påvirker andre deler av virksomheten.

8.3 Den enkelte medarbeider som del av verdikjeden

Operasjonsmodellen bygger på at alle medarbeidere inngår i en sammenhengende verdikjede.

Noen medarbeidere arbeider nær de strategiske beslutningene. Andre arbeider tett på driften av anleggene. Mange arbeider i grensesnittet mellom flere sektorer, prosjekter eller fagmiljøer.

Uavhengig av rolle forventes det at medarbeiderne:

- forstår hvordan egen funksjon bidrar til samfunnsoppdraget
- kjenner relevante krav og styrende dokumenter
- samarbeider på tvers av organisatoriske grenser
- bidrar til kontinuerlig forbedring
- ivaretar sikkerheten i eget arbeid

En viktig ambisjon med operasjonsmodellen er at enhver medarbeider skal kunne forklare hvordan egen rolle bidrar til NNDs samlede mål.

8.4 Ansvar for sikkerhet

Sikkerhet er et felles ansvar og kan ikke delegeres til én sektor eller én funksjon.

Alle medarbeidere har ansvar for å:

- følge etablerte krav og prosedyrer
- stoppe opp dersom forhold virker usikre
- rapportere avvik og forbedringsforslag
- bidra til læring og erfaringsutveksling
- ivareta egen og andres sikkerhet
- støtte opp under virksomhetens sikkerhetskultur

Tittel: NNDs operasjonsmodell 2026

Versjon:1

Godkjent dato: 15.09.2026

Dette gjelder uansett om medarbeideren arbeider med drift, prosjektgjennomføring eller administrative støttefunksjoner.

En sterk sikkerhetskultur skapes gjennom de valgene som tas hver dag. Derfor er sikkerhet først og fremst et spørsmål om holdninger, adferd og profesjonalitet.

8.5 Ansvar for samhandling

Matriseorganiseringen innebærer at de fleste medarbeidere må samarbeide med personer utenfor egen sektor.

Dette krever:

- åpen kommunikasjon
- respekt for ulike fagperspektiver
- forståelse for andre sektors roller
- vilje til å dele kunnskap
- evne til å håndtere uenighet konstruktivt

Ingen medarbeidere forventes å forstå alle deler av virksomheten i detalj. Det forventes derimot at alle forstår at de er del av et større system hvor resultater skapes gjennom samarbeid på tvers av organisatoriske grenser.

Å samhandle godt er derfor ikke bare et spørsmål om arbeidsform, men en grunnleggende forventning til alle ansatte i NND.

8.6 Ansvar for etterlevelse

NND opererer innenfor et omfattende rammeverk av lover, forskrifter, konsesjonsvilkår, interne krav og internasjonale forpliktelser.

Dette betyr at hver medarbeider har et ansvar for:

- å kjenne relevante krav
- å følge etablerte prosesser
- å bruke ledelsessystemet aktivt
- å dokumentere arbeid på riktig måte
- å bidra til sporbarhet og etterprøvbarehet

Etterlevelse handler ikke bare om å følge regler. Det handler om å sikre at virksomheten kan dokumentere at oppdraget utføres på en trygg, forsvarlig og profesjonell måte.

8.7 Ansvar for læring og forbedring

NND skal være en lærende organisasjon.

Alle medarbeidere forventes å bidra til dette gjennom å:

- dele erfaringer
- rapportere forbedringsmuligheter
- lære av hendelser og avvik

Tittel: NNDs operasjonsmodell 2026

Versjon:1

Godkjent dato: 15.09.2026

- delta i faglige nettverk og fagforum
- bidra til utvikling av prosesser og arbeidsmetoder

Læring skal være en integrert del av arbeidet og ikke en aktivitet som skjer i tillegg til den ordinære virksomheten. Organisasjonen utvikles gradvis gjennom summen av mange små og store forbedringer.

8.8 Hva betyr "Ett NND" for medarbeideren?

For den enkelte medarbeider betyr prinsippet om Ett NND at man skal identifisere seg med virksomhetens samlede oppdrag, ikke bare med egen sektor eller faggruppe.

Det innebærer blant annet at medarbeideren:

- ser helheten bak egne oppgaver
- støtter virksomhetens samlede prioriteringer
- deler kompetanse med andre deler av organisasjonen
- bidrar til felles standarder og arbeidsmåter
- setter virksomhetens mål foran lokale interesser når disse kommer i konflikt

Dette betyr ikke at sektoridentitet eller fagtilhørighet er uviktig. Tvert imot er sterke fagmiljøer en forutsetning for å lykkes. Prinsippet handler om at disse fagmiljøene skal arbeide mot et felles mål.

8.9 Medarbeiderløftet i NND

Operasjonsmodellen bygger på en forventning om at alle ansatte i NND skal:

- forstå sitt bidrag til samfunnsoppdraget
- sette sikkerheten først
- følge etablerte prosesser og krav
- samarbeide på tvers av organisatoriske grenser
- bidra til læring og forbedring
- opptre i tråd med NNDs verdier: trygg, troverdig og ansvarlig

Dette kan betraktes som operasjonsmodellens medarbeiderløfte og beskriver hva virksomheten forventer av alle ansatte, uavhengig av rolle og nivå.

8.10 Oppsummering

Operasjonsmodellen skal gjøre det lettere for hver medarbeider å forstå hvordan NND fungerer som system.

Den enkelte medarbeider trenger ikke å kjenne alle detaljer i virksomhetens styringsstruktur, men skal forstå:

- hva samfunnsoppdraget er
- hvordan egen rolle bidrar til oppdraget
- hvilke krav som gjelder for eget arbeid
- hvem man skal samarbeide med
- hvordan sikkerhet, samhandling og læring understøtter virksomhetens mål

Tittel: NNDs operasjonsmodell 2026

Versjon:1

Godkjent dato: 15.09.2026

Dersom alle medarbeidere forstår disse sammenhengene, vil operasjonsmodellen ikke bare være et dokument, men et praktisk verktøy som bidrar til at NND fremstår og fungerer som én samlet, kompetent og sikker virksomhet.

9 Referanser

- [1] Instruks for styring, Kjernen
- [2] Ledelsens forpliktelse, Kjernen

Tittel: NNDs operasjonsmodell 2026

Versjon:1

Godkjent dato: 15.09.2026

10 Endringslogg

Dato	Vers. nr.	Angi endringen og årsaken. Referer til hvor i dokumentet endringen er foretatt
14.09.2026	1	Første versjon
	2	
	3	