

Brukerundersøkelse for Oljedirektoratet

Våren 2007

Forord

Statskonsult har på oppdrag fra Oljedirektoratet (OD) gjennomført en ekstern undersøkelse blant ODs primære brukere.

Formålet med undersøkelsene har vært å innhente kunnskap for å videreutvikle ODs strategi, produkter, service og leveranse til sine viktigste målgrupper. Undersøkelsen er en del av grunnlaget for å revidere strategisk plan.

Undersøkelsen er gjennomført ved kvalitative intervjuer av representanter i Olje- og energidepartementet (OED), noen utvalgte statlige virksomheter, virksomheter i kategorien rettighetshavere, operatører og leverandørindustri, miljøorganisasjoner og forsknings- og utviklingsorganisasjoner. Det er gjennomført i alt 30 intervjuer fordelt på 17 besøksintervjuer, 7 telefonintervjuer og 6 fokusgrupper.

Spørsmålsguiden inneholdt temaer som kjennskap og forhold til OD, ODs rolle og strategi, ODs leveranse (tjenester/produkter/kompetanse), samarbeid/samhandling, kommunikasjon og formidling, service, omdømme, tillit, hovedutfordringer og gode råd.

Undersøkelsesdesign er utarbeidet av OD og Statskonsult i samarbeid. Statskonsult har vært ansvarlig for innsamling, analyse og oppsummering av alle data.

Statskonsult står ansvarlig for innholdet i rapporten. Avdelingsdirektør Vivi Lassen har vært prosjektansvarlig. Prosjektet er utført av John Nonseid (prosjektleder) og Sissel C. Motzfeldt.

Oslo, 23. august 2007

Vivi Lassen
avdelingsdirektør

Innhold

1	Innledning	1
1.1	Metode.....	1
1.2	Undersøkellesdesign	2
1.3	Gjennomføring av intervjuene	3
1.4	Anonymisering	3
2	Funn fra kartleggingen	4
2.1	Overordnede funn.....	4
2.2	Funn OED	5
2.3	Funn statlige virksomheter	6
2.4	Funn rettighetshavere, operatører, leverandørindustri	8
2.5	Funn forsknings- og utviklingsvirksomheter	12
2.6	Funn andre organisasjoner	13
2.7	Innspill til strategiarbeidet.....	15

1 Innledning

Statskonsult har på oppdrag for Oljedirektoratet (OD) gjennomført eksterne undersøkelser for å framskaffe kunnskaper om hva viktige aktører i ODs omverden mener om OD. Utgangspunktet for arbeidet er basert på gjeldende virksomhetsidé. Synliggjøring av viktige endringsområder for virksomheten har vært fokus i arbeidet.

Formålet med undersøkelsene er å innhente kunnskap for å videreutvikle strategien til OD og ODs tjenester, produkter og service. Undersøkelsene skal presentere informasjon som utvider og korrigerer ODs egne vurderinger og gi innspill i forhold til muligheter og ambisjonsnivå. Formålet er brukt aktivt i vurderingen av temaer og problemstillinger og i utviklingen av spørreskjemaene (spørsmål, svarkategorier og bakgrunnsvariabler).

Undersøkelsen er gjennomført ved kvalitative intervjuer av representanter i Olje- og energidepartementet (OED), noen utvalgte statlige virksomheter, virksomheter i kategorien rettighetshavere, operatører og leverandørindustri, miljøorganisasjoner og forsknings- og utviklingsorganisasjoner. Det er gjennomført i alt 30 intervjuer fordelt på 17 besøksintervjuer, 7 telefonintervjuer og 6 fokusgrupper.

Intervjuer ble gjennomført i perioden april til og med juni 2007.

1.1 Metode

Vi kan skille mellom to hovedtyper av undersøkelsesmetoder, kvalitative og kvantitative. Skjematisk kan de fremstilles slik:

Aspekt ved evalueringen	Datatype	
	Kvalitative data	Kvantitative data
Undersøkelsesopplegg	Fleksibilitet	Strukturering
Kilde	Nærhet og sensitivitet	Avstand og selektivitet
Tolkningsmulighet	Relevans	Presisjon

Enkelt sagt kan kvantitative undersøkelser gi svar på hvor utbredt en oppfatning, holdning eller handling er, dvs. *hvor mange* som gjør, vet eller mener noe om det man spør om. Kvantitative undersøkelser kan gjennom måling av samvariasjon også si noe om sammenhengen mellom forskjellige egenskaper, holdninger og bakgrunnsvariabler hos de som blir spurt. Ettersom svarene kan telles, er det også enkelt å sammenligne mellom svarene fra de enkelte gruppene. Ut fra metodiske og ressursmessige grunner valgte prosjektgruppen bort en kvantitativ tilnærming. Det vil være vanskelig å finne respondenter som utgjør et representativt utvalg i målgruppene til OD. Rettighetshavere og operatører er eksempelvis en viktig målgruppe, men det er kun enkelte dedikerte i hvert enkelt selskap som jobber aktivt mot OD og som dermed har kjennskap til OD. Dersom undersøkelsen ble sendt ut til alle ansatte eller et prosentvis utvalg i hvert selskap, ville faren for frafall ift de mest

interessante spørsmålene vært stor. Utfordringen i forhold til utvalg ville også vært problematisk ift at selskapene er svært ulik i størrelse (antall ansatte som jobber aktivt mot OD ville variere veldig fra virksomhet til virksomhet). Det ville naturligvis vært mulig å gjennomføre en kvantitativ undersøkelse, men på grunn av disse utfordringene og ressursene som var satt av til prosjektet, valgte OD etter nærmere diskusjon med Statskonsult, en kvalitativ innfallsvinkel. OD vil vurdere å gjennomføre en kvantitativ undersøkelse på noen virksomhetsområder i noen utvalgte målgrupper. Resultatene fra vårens undersøkelse har gitt oss innsikt og flere hypoteser OD eventuelt kan teste ut i så måte.

Kvalitative undersøkelser egner seg til å gi mer og dypere innsikt i et temaområde og kan gi grunnlag for å analysere hvorfor de man spør, gjør, vet eller mener det de gjør, og hva de eventuelt savner. Kvalitative undersøkelser kan derfor gi nye ideer eller innfallsvinkler til problemstillinger og mulige forklaringer på hvorfor ting er som de er. Metoden egner seg derfor godt til å fremskaffe kunnskap angående rolle, mandat, mulige veivalg, mulige forbedringspunkter. Mange av informantene vi har intervjuet i virksomhetene er toppledere eller ledere. Deres synspunkter vil være viktige ift hva som er bra og hvilke forhold OD kan forbedre. I tillegg har vi snakket med en del operative ledere og ansatte i fokusgrupper. Til sammen vil synspunktene som kommer frem, særlig dersom de er rimelig like, gi en god pekepinn på ODs endrings- og forbedringsområder. Svarene vil imidlertid uansett ikke kunne sies å være representative for noen av gruppene som sådan.

1.2 Undersøkellesdesign

Som basis for den nye strategiprosessen ønsket OD tilbakemeldinger på dagens oppgaveløsning, samt få ideer og innspill til utvikling og endring fra aktører og samarbeidspartnere. I den grad det var hensiktsmessig ønsket man også å sammenligne gruppene med hverandre og se på mulige forskjeller.

Spørsmålene i undersøkelsene er utformet så likt som mulig overfor alle målgruppene. Spørreskjemaene er tilpasset de ulike målgruppenes spesielle eller særegne funksjoner overfor OD. I den grad det metodisk sett lar seg forsvare å sammenligne mellom de ulike gruppene ut fra kvalitative data, har vi pekt på funn som synes å være sammenfallende uavhengig av de ulike virksomhetene (se mer om dette i pkt 2.1).

Undersøkelsen bestod av følgende temaer:

- Kjennskap og forhold til OD
- ODs rolle og strategi
- Tjenester, produkter og kompetanse (ODs leveranse)
- Samarbeid og samhandling
- Kommunikasjon og formidling
- Service og omdømme
- Utfordringer og forbedringspunkter

Utvalg av målgrupper og virksomheter, valg av temaer og utforming av spørreskjemaene er gjort i samarbeid mellom Statskonsult og OD. Statskonsult har vært ansvarlig for innsamling, analyse og oppsummering av alle data.

1.3 Gjennomføring av intervjuene

De kvalitative intervjuene ble gjennomført enten ved å besøke eller ringe informantene. Besøksintervjuene ble enten gjennomført som enkeltintervjuer eller ved gruppeintervju/fokusgruppe.

Representanter i totalt fem forskjellige målgrupper ble intervjuet:

- Overordnet departement (Olje- og energidepartementet)
- Statlige virksomheter (Statens forurensningstilsyn, Fiskeridirektoratet, Petroleumstilsynet)
- Rettighetshavere, operatører og leverandørindustri (Statoil, Hydro, Shell, BG Norge, ExxonMobil, Talisman, Pertra, Halliburton, Gassco og Peforo)
- Forsknings- og utviklingsorganisasjoner (Norges forskningsråd, Sintef)
- Andre organisasjoner (Bellona, Norges Fiskarlag)

Det ble gjennomført klart flere intervjuer i gruppen rettighetshavere, operatører og leverandørindustri enn i de andre gruppene. Dette har en sammenheng med at gruppen består av svært mange virksomheter som er helt sentrale i ODs rolle og mandat. Samtidig, på grunn av det store antallet operatører og rettighetshavere på norsk sokkel måtte Statskonsult gjøre et utvalg blant disse. For å sikre oss ulike typer selskaper, ble noen store, mellomstore og små nasjonale og internasjonale selskaper valgt ut.

Henholdsvis to nivåer ble intervjuet. Toppledere/ekspedisjonssjefer/avdelingsdirektører og operative ledere/ansatte som arbeider mer direkte mot OD. Sistnevnte gruppe ble fortrinnsvis intervjuet i fokusgrupper, mens førstnevnte gruppe ble intervjuet enkeltvis.

Det ble gjennomført besøksintervjuer i departementet, blant de fleste av de statlige virksomhetene, og blant virksomhetene i kategorien rettighetshavere, operatører og leverandørindustri. Øvrige ble intervjuet pr. telefon. Lengden på intervjuene varierte fra 35 minutter til 90 minutter avhengig av hvor godt respondentene kjente til OD og hvor mye de ønsket å fortelle.

Noen få av virksomhetene vi ønsket å intervjuer avstod fra å delta i undersøkelsen. Disse virksomhetene inngikk i målgruppene presse/media og miljøorganisasjoner. Ulike grunner ble angitt for ikke å delta, blant annet at organisasjonene ikke ønsket å delta i brukerundersøkelser som sådan. Som en følge utgikk de fleste intervjuene i disse gruppene.

1.4 Anonymisering

Statskonsult lovet de enkelte intervjuobjektene anonymitet hvis ønskelig. Ikke alle ønsket å være anonyme, men for å sikre anonymitet overfor de som ønsket det, omtaler Statskonsult virksomhetenes navn minst mulig.

2 Funn fra kartleggingen

Under vil vi kort redegjøre for hovedfunn fra kartleggingen. Vi presenterer også informasjon som kan gi innspill i forhold til muligheter og som kan munne ut i konkrete tiltak på endringsområdene i strategiarbeidet. Først presenterer vi de overordnede funnene fra alle gruppene sett under ett, og deretter funnene mer konkret knyttet til hver enkelt gruppe.

2.1 Overordnede funn

Generelt kan vi konkludere med at tilbakemeldingene fra virksomhetene er svært gode. Resultatene synes også, kanskje overraskende, å være relativt samstemte mellom de ulike gruppene som er intervjuet. I den grad det metodisk sett lar seg forsvare å sammenligne mellom de ulike gruppene ut fra kvalitative data, har vi pekt på funn som synes å være sammenfallende uavhengig av de ulike virksomhetene.

Vi har derfor, med utgangspunkt i en samlet vurdering av tilbakemeldingene, delt inn resultatene i positive resultater som må opprettholdes og forhold som kan forbedres overfor samtlige målgrupper. Terskelen for hva som kan forbedres og videreutvikles har vi imidlertid lagt noe høyere enn vanlig siden resultatene er så gode.

Positive resultater som skal opprettholdes

- De fleste mener de kjenner OD godt
- Alle mener samarbeidet fungerer godt, og noen ønsker mer samarbeid
- De fleste mener medarbeidere i OD stort sett er imøtekommende og serviceinnstilte
- De fleste opplever OD som en troverdig faktaleverandør
- De fleste mener OD har mye makt og innflytelse
- De fleste opplever dialogen med OD som åpen, ryddig og god
- De fleste opplever OD som pålitelige
- De fleste har tillit til OD
- De fleste opplever at OD er sterke faglige bidragsytere
- De fleste fremhever kompetansen i forhold til ressursene
- De fleste mener OD stort sett holder seg til fakta og fag
- De fleste svarer at de får den informasjonen de trenger fra OD
- De fleste er tilfreds med ODs Internettsider
- De fleste kan ikke peke på informasjon de savner på ODs Internettsider
- De fleste mener rådgivningen og veiledningen er god
- De fleste gir ODs database og oversikter veldig bra tilbakemelding
- Alle som har møte med toppledelsen er godt fornøyde
- Nesten alle tror OD har et godt omdømme i samfunnet, samtidig som de fleste ikke tror OD er særlig kjent

Forhold som kan forbedres

- Flere ønsker mer analyse av de data OD samler inn fra olje- og gassvirksomheter
- Flere ønsker at OD skal formidle mer faktainformasjon (også i media)
- Flere peker på at OD tidvis går over på det politiske

-
- Flere peker på uheldige enkeltutspill i media og andre sammenhenger hvor man går ut over sitt mandat, samtidig som de fleste også mener OD generelt fremstår godt i media
 - Noen mener OD bør være mer til stede i lisensene
 - Noen mener ODs råd og veiledning kan bli tydeligere, særlig i lisensene
 - Flere peker på at OD gjerne kan gi faktainformasjon i lisensmøtene, selv om de kun har en observatørrolle - her er erfaringene forskjellige
 - Enkelte nevner eksempler på lang saksbehandlingstid (lisensforlengelse)
 - Enkelte mener Force bør revitaliseres

2.2 Funn OED

ODs rolle og strategi

OD skal være forsvarere av olje- og gassressursene, det vil si være "ressursenes beste venn". Flere peker på at OD skal bidra til en langsiktig og samfunnsmessig økonomisk lønnsom ressursforvaltning.

Departementet mener rådgiverrollen er den viktigste rollen OD har overfor departementet. OD besitter fagkompetansen og er sånn sett en viktig premissleverandør for departementet. Flere peker på at OD og OED må samarbeide og samarbeider tett for at dette skal fungere. Foruten rådgiverrollen blir også pådriverrollen og rollen som faktaformidler trukket frem av departementet.

Tjenester, produkter og kompetanse (ODs leveranse)

De fleste mener at OD stort sett ivaretar rollen sin på en god måte og i tillegg har god rolleforståelse overfor OED. OD får ros for sine råd og innspill som holder god kvalitet.

En utfordring som flere berører er forholdet mellom politikk og fag. Informantene sier OD normalt ikke blander seg inn i det politiske. Samtidig viser flere til at OD enkelte ganger har agert noe mer politisk enn ønskelig i mediene. Alle uttrykker imidlertid stor respekt og tillit til OD og Gunnar Berge.

Enkelte peker på at det er uavklarte forhold knyttet til gassområdet. Disse mener OD har slitt litt med å finne sin nye rolle på området.

De fleste erkjenner at OD nok kunne ønske seg flere fullmakter, men mener likevel at den måten arbeidet er organisert på, rollefordelingen mellom departementet og OD, er tilfredsstillende. Noen åpner for å vurdere enkelte fullmakter.

Etableringen av Ptil har gjort OD til en mer rendyrket ressursforvalter. Man erkjenner at modellen har ført til at OD har fått redusert beslutningsmyndighet innenfor enkelte områder, samtidig oppfatter alle OD som like viktige som før.

Flere mener OD håndterer sikkerhet og miljø på en god måte. Samtidig er dette et utfordrende område hvor bransjen og olje- og gassmyndighetene har problemer med å bli tatt på alvor. Dette til tross for at man bruker enorme ressurser på områdene.

Det er generelt stor tilfredshet med ODs leveranser, tjenester og produkter og departementet er i det store og hele fornøyd med kompetansen i OD. Noen mener OD ”kan bli mer aktive”, og ville ikke ”si nei takk” om det kom enda flere ideer som forbedret politikken. Noen mener også at OD kan være litt for tekniske i sine presentasjoner/interne notater, og at man har sett eksempler på skriftlig materiale som innholdsmessig ikke er som forventet. En informant etterlyser også fremstillinger av hvordan OD bruker ressursene sine.

Samarbeid og samhandling

Samarbeidet blir beskrevet som godt. Det er lett å få til møter og kontakte folk i OD, og ODs saksbehandlere er lydhøre og raske med å gi tilbakemeldinger. Noen uttrykker at de kan være litt frustrerte med lagene i OD i forhold til hvem de skal snakke med.

Kommunikasjon og formidling

Det er stor grad av tilfredshet med ODs informasjonsprodukter. Flere understreker at produktene er viktige, da særlig faktaheftet og ressursrapporten.

De fleste mener at OD fremstår på en positiv måte utad. Det er imidlertid delte meninger om OD og mediene. Noen mener OD klarer seg veldig bra, mens andre mener OD burde vært mer aktive i forhold til det faglige helhetsperspektivet, verdiskaping, miljø og sikkerhet. Noen etterlyser mer samarbeid også på mediesiden mellom OD og OED slik at begge virksomhetene fremstår som mer kraftfulle.

Service og omdømme

Service får god karakter av samtlige.

Omdømme til OD fra departementets ståsted er generelt svært godt. Uttrykk som blir brukt for å beskrive omdømmet er ”solide”, ”faglig dyktige”, ”integre”, ”serviceinnstilte” og ”positive”.

Utfordringer og forbedringspunkter

Departementet nevner flere utfordringer for OD i tiden fremover. En viktig utfordring er å beholde den gode kompetansen. En annen utfordring er å tilpasse seg til en ny verden med flere store og små selskaper på norsk sokkel.

Informantene fremmer ulike forbedringspunkter. Enkelte mener OD bruker for lang tid på å utvikle ideer og komme med innspill, noe som kan føre til at departementet kan komme for sent på banen i enkelte saker. Det pekes også på at enkelte av leveransene er litt lite spisset, at de mangler klare konklusjoner. I den sammenheng mener noen av informantene at ODs kvalitetssikringsrutiner kan ha et forbedringspotensial. Enkelte i departementet ønsker også mer av ODs vurderinger i forhold til trender/utviklingstendenser.

2.3 Funn statlige virksomheter

Kjennskap og forhold til OD

En av virksomhetene har delte meninger om hvor godt de kjenner til OD og omvendt. Det vises både til at OD har mer ressurser og en annen rolle overfor sitt overordnede departement enn denne virksomheten, og at dette hindrer

innsikt i ODs aktiviteter. De øvrige virksomhetene kjenner godt til OD og de føler OD kjenner godt til dem.

Forholdet er noe anstrengt mellom OD og en av de statlige virksomhetene på bestemte fagområder. Selv om denne virksomheten og OD har samarbeidet godt, så har et prosjekt satt en demper på forholdet i den siste tiden. Enkelte i denne virksomheten føler at OD har liten tillit til deres organisasjon. Informantene presiserer at forholdet har vært bra, og tror at forholdet også vil bli bra igjen. Faglig uenighet er en mulig årsak til den svekkede tilliten. Respekten for hverandres lovverk sies også å være noe man bør ta tak i.

ODs rolle og strategi

De statlige virksomhetene mener OD først og fremst er en ressursforvalter. OD sies å stå litt mer på ressurssiden og de andre mer på andre områder som miljø, fisk og sikkerhet og ”at politikken utformes ut fra en brytning mellom de ulike fagmiljøene”. OD klarer i følge en informant å fokusere på miljøet, men helhetlig sett blir det litt for tynt.

Faktarollen er også viktig for de ulike virksomhetene.

Tjenester, produkter og kompetanse (ODs leveranse)

Alle mener OD har mye god kompetanse og gode informasjons- og fagprodukter. Faktaheftet og faktadatabasene får mye ros. Alle oppfatter OD som en troverdig faktaleverandør og mener leveransen til dem er god.

En av informantene uttrykker en viss skepsis til om OD gir et realistisk bilde av letevirsomheten på norsk sokkel. Årsaken ligger i dataene om antallet seismiske undersøkelser som blir registrert. Vedkommendes virksomhet registrerer flere aksjoner enn OD.

Samarbeid og samhandling

To av organisasjonene har opplevd både godt og litt mindre godt samarbeid. Det vises til konkrete prosjekter hvor samarbeidet var veldig bra. Samtidig trekkes det som påpekt over, frem et prosjekt hvor samarbeidet ikke har fungert særlig godt. Det erkjennes at virksomhetene tenker ulikt og at det til tider kan være krevende avveininger mellom denne virksomheten, operatørene og oljemyndighetene. Det er ønskelig å få til mer og bedre samarbeid. Samtidig erkjennes det at området er problematisk fordi det også er politisk.

Informantene i to av virksomhetene reflekterer over hvordan OED og OD har organisert seg i forhold til hverandre (rollefordelingen). Denne er forskjellig fra rollefordelingen de selv har overfor sitt overordnede departement. Flere av informantene i den ene av organisasjonene opplever at OED arbeider svært tett opp mot OD. Dette kan gi inntrykk av at OD tidvis ”detaljstyres” av departementet i forhold til enkelte saker. Noen spekulerer i om OD ønsker seg en mer selvstendig rolle eller flere fullmakter enn de har i dag, til tross for at OD indirekte har stor makt og innflytelse.

Informantene i denne organisasjonen reagerer også på det de opplever som en annen tradisjon i forhold til offentlighet. Dette kan skyldes ulik forståelse av

bestemmelser i offentlighetsloven om taushetsbelagte opplysninger. Det vises til et eksempel hvor virksomheten bare delvis fikk tilgang til underlagsmateriale i en konkret sak.

For de andre virksomhetene fungerer samarbeidet godt. Alle ønsker gjerne mer samarbeid.

Kommunikasjon og formidling

Alle mener OD kommuniserer godt og de fleste av informatørene mener OD fremstår godt i media. Noen mener imidlertid OD kan være litt for faglige når de informerer omverden. Enkelte mener også at OD burde få ut mer stoff om ressursforvaltningen og utnyttelsen av ressursene, og videre om eksempelvis fusjonen mellom Statoil og Hydro. Her oppleves OD som litt forsiktige.

Service og omdømme

Alle organisasjonene mener ODs service er god. OD er gode på tidsfrister, de ansatte er stort sett imøtekommende, selv om det som i andre organisasjoner er litt personavhengig og kan variere.

OD har også et positivt omdømme blant virksomhetene. Det brukes uttrykk som høy integritet, balanserte, nøytrale, ryddige, litt moderne, faglig sterke, gode faktasider, mange engasjerte folk.

Utfordringer og forbedringspunkter

En virksomhet tror OD får en sterk konkurrent i Petoro i fremtiden. En stor utfordring i den sammenheng blir å få etablert en rolle for OD som fungerer i et langsiktig perspektiv.

Noen av informantene mener OD bør få en mer selvstendig faglig rolle. Enkelte mener OD kan bli mer lydhøre overfor miljømyndighetene og flere mener OD kan bidra til å øke miljøbevisstheten hos folk flest, gjøre miljøprofilen tydeligere.

2.4 Funn rettighetshavere, operatører, leverandørindustri

Kjennskap og forhold til OD

De fleste virksomhetene kjenner OD godt, særlig på de områdene hvor de samarbeider med OD. Det er imidlertid noe mindre kjennskap til ODs organisering, arbeidsområder, hvordan de ansatte er fordelt på de ulike oppgavene, budsjetter og liknende. De fleste har inntrykk av at OD kjenner deres virksomhet godt.

Forholdet mellom virksomhetene og OD betegnes som godt og svært godt. Det er preget av åpenhet og flere sier det er rom for uenighet.

ODs rolle og strategi

Virksomhetene i denne målgruppen mener OD først og fremst har rollen som ressursforvalter. Denne blir definert som å sikre optimal utnyttelse av olje- og gassressursene. For de enkelte virksomhetene er særlig rådgiverrollen, pådriverrollen, rammesetterrollen og faktaformidlerrollen viktig. Herunder

peker flere på at leting, utvinning, utvikling, faktaarbeid, analyse og formidling er spesielt viktig. Svært få nevner tilretteleggerrollen og tilsynsrollen. Sistnevnte forbindes mest med Ptil, og rollen som tilrettelegger nevnes som viktig for de nye selskapene.

Enkelte statlige eide selskaper gir tilbakemeldinger som indikerer behov for en klargjøring rundt rolle og mandat. Dette gjelder særlig på gassområdet. De fleste mener OD har vært og er en viktig pådriver for å realisere ressurspotensialet på norsk sokkel. OD oppfattes likevel som et balansert og nyansert forvaltningsorgan som er fleksibelt og løsningsorientert. Flere nevner eksempler på enkeltpersoner i OD som går ut over sitt mandat eller strekker mandatet litt for langt. I lys av dette understrekes det at samordning og kvalitetskontroll er viktig.

De fleste mener OD må ha et helhetsperspektiv ift ressurser, sikkerhet, miljø og helse. Det er tjenlig for alle. Samtidig forbinder man OD først og fremst med ressurser, og Ptil med sikkerhet og SFT med miljø.

En utbredt mening er at delingen av OD og Ptil har ført til mer sektorvis teknisk og mindre helhetstankegang. Samtidig peker flere på at delingen også har ført til et tydeligere OD.

Tjenester, produkter og kompetanse (ODs leveranse)

De fleste er svært tilfredse med hvordan OD utøver sine roller og ODs faglig kompetanse oppleves som svært god. Flere trekker frem fordelene ved at mange av ODs ansatte har lang erfaring og kontinuitet.

Rådgiverrollen er spesielt viktig for virksomhetene og knyttes til tildeling og forvaltningen av lisenser. De fleste uttrykker tilfredshet med hvordan OD utfører denne. Rollen er viktig både indirekte ved ODs råd til OED, og direkte ved ODs råd til virksomhetene. Flere mener rådgivningen mot selskapene blir mer viktig nå med så mange nye selskaper på sektoren.

Flere ønsker at OD er mer aktive i lisensene særlig med tanke på å korrigere misforståelser og irrelevante problemstillinger, men også for å "vedlikeholde" og bygge opp egen kompetanse og forståelse. Det gis av noen uttrykk for at det er viktig med en viss faglig tyngde blant de som deltar i lisensene fra OD.

De fleste Statskonsult har snakket med mener OD bidrar sterkt til å realisere ressurspotensialet på sokkelen. Utsagn som; "OD gjør dette på en utmerket måte", "Historien taler for seg", "OD har kjørt knallhardt" blir brukt for å illustrere dette. OD får også ros for å ha et balansert syn i enkeltsaker.

Noen informanter uttrykker et ønske om at OD var mer aktive og tydeligere i første del av planleggingsprosessen (pre-PUD), før endelig valg av konsept/løsning foreligger. ODs arbeid litt lenger fram i prosessen bør prioriteres, nærmere bestemt ved det tidspunktet et funn er gjort til det legges frem en plan for hvordan funnet skal utvinnes. Flere peker på at det er her man legger premissene for hvordan verdiene skapes. På den andre siden mener noen

at OD ikke skal blande seg inn i det de kaller det ”forretningsmessige” i denne fasen.

De fleste beskriver ODs tilstedeværelse i lisensene som god eller svært god. Flere har forståelse for at OD ikke skal gi råd eller uttrykke meninger i lisensene, samtidig ønsker flere fakta og faglig informasjon som er relevant for arbeidet. Informantene understreker videre betydningen av at OD er tydelige på når de er med i en diskusjon (innspill i en debatt) og når de uttrykker ODs offisielle syn.

Flere er fornøyd med OD ift deltakelsen i feltutviklingsfasen.

Flere mener OD kan analysere egne data mer, og videre peker flere på forhold som det bør settes mer fokus på:

- Kostnadsutviklingen på sokkelen
- Fornyng og tilpasning av regelverk
- Se flere felt i sammenheng – utvikle potensialet som finnes
- Integre flere perspektiver, ikke bare fokus på geologi, men også infrastruktur og økonomi
- Leting, letemetoder
- Skatt som virkemiddel til økt aktivitet

Noen peker på at OD kan bli mer aktive overfor de som har hatt lisenser lenge når det gjelder videreutvikling av prosjektene. Her ønskes mer aktiv dokumentasjon fra OD om hva som skjer av utvikling på de mer ”etablerte” feltene.

En del mener også OD er mer synlige overfor operatørene enn rettighetshaverne.

ODs kunnskapsarenaer får blandet tilbakemelding. Noen mener det er behov for å revitalisere Force, både i forhold til sammensetning og tematikk. E-driftsforum får bra tilbakemeldinger, men noen mener det er et tidsbegrenset prosjekt. DISKOS/Petrobank får mye ros.

Noen kommenterer også innhenting av data fra selskapene. Disse mener OD ber om veldig mye informasjon, og at OD bør vurdere nærmere om alt er like viktig.

Noen mener OD bør følge opp de faglige initiativene/forslag fra blant annet miljøorganisasjoner mer aktivt. Et eksempel er elektrifisering av sokkelen. OD bør bruke sin faglige kompetanse og vurdere innspillenes ut fra en kost/nytte tankegang.

Samarbeid og samhandling

De fleste mener myndighetenes organisering innenfor området ikke er et problem – og sier Norge har kommet langt sammenlignet med andre land. Samtidig peker noen på at delingen av Ptil og OD har ført til en mer komplisert og arbeidskrevende prosess. Flere har også tanker rundt sektoriell tekning som de mener skaper problemer ift koordinering og går ut over helhetstankegangen.

Fordelingen av funksjoner mellom OED og OD fungerer godt. Noen kommer inn på at relasjonen mellom OED og OD oppleves som litt lukket og ønsker at det var større åpenhet rundt beslutningene. Noen er også åpne for at OD kunne hatt flere fullmakter. En mener de mindre prosjektene kanskje kunne håndteres i OD.

De fleste mener OD er en ivaretaker av deres interesser ift andre myndigheter der det er naturlig og mulig.

Flere av informantene ønsker mer samarbeid for å unngå misforståelser og forbedre beslutningsprosessen.

Kommunikasjon og formidling

Dialogen mellom virksomhetene og OD blir beskrevet som åpen, ryddig og god.

Noen mener OD kan bli enda mer tydelige enn i dag på lisenskomitémøter og liknende.

Alle synes å være fornøyde med ODs informasjonsprodukter, og det er særlig faktaheftet, ressursrapporten og ODs Internettsider som fremheves.

De fleste mener OD profilerer seg godt i media, og at saksbehandlerne i OD som regel er profesjonelle og saksorienterte. Samtidig viser også flere til enkeltutspill i media som blir karakterisert som mindre heldige. Mange ønsker flere utspill i media om saker som øker kunnskap om olje- og gassutvinningen på norsk sokkel.

Service og omdømme

Alle mener ODs service er svært god. Samtidig peker en og annen på sen responstid i enkeltsaker, men det er mer unntaket enn regelen.

Nesten alle mener OD har et godt omdømme i målgruppen. De fleste adjektivene som blir brukt for å beskrive ODs omdømme er positive: Kompetente/faglige sterke, profesjonelle, forutsigbare, solide, åpne og imøtekommende/tilgjengelige, pålitelige og ansvarsbeviste. Adjektiver av litt mer negativ valør er for eksempel: Trauste, litt byråkratiske og litt anonyme.

Flere av informantene kommer inn på hva utfordringene for OD kan være overfor bransjen i tiden fremover. Et viktig moment her knyttes til endringene i industrisammensetningen. Norsk sokkel har fått mange nye aktører. Fusjonen mellom Statoil og Hydro blir også trukket frem i denne forbindelse. Flere peker på at OD må justere seg i størrelse for å ivareta jobben som ressursforvalter. I forlengelsen av dette mener noen at det kan være behov for å begrense seg og spisse seg mer. Noen peker også på at OD burde fått tilpasset sitt mandat til disse utfordringene.

I forhold til samfunnet for øvrig tror de fleste at ODs omdømme er godt der OD er kjent. Samtidig er det få som tror OD er særlig kjent i samfunnet. Flere stiller spørsmålsteget ved hvorvidt OD skal være det også.

Alle har tillit til OD.

Utfordringer og forbedringspunkter

Flere understreker at bransjen nå går over i en ny fase med mer marginale situasjoner på norsk sokkel. Noen fremhever betydningen av å se felt i sammenheng og ikke tenke ett og ett felt.

En annen utfordring knyttes til kontinuitet og forutsigbarhet. De fleste berømmer OD i forhold til likebehandling. Samtidig kommer det nå mange nye operatører på sokkelen som muligvis vil representere en annen praksis. OD må sikre kontinuitet i forhold til god praksis hva gjelder leting og utvinning på sokkelen.

En tredje utfordring flere nevner er rekruttering. OD må jobbe alternativt i forhold til dette, ettersom de ikke kan konkurrere i forhold til lønn. Noen er også bekymret for fragmentering av kompetansen etter at mange nye selskaper har kommet inn på sokkelen.

2.5 Funn forsknings- og utviklingsvirksomheter

Kjennskap og forhold til OD

Virksomhetene har god kjennskap til OD og beskriver forholdet som godt og åpent. En fremhever at virksomheten har fått det man har bedt om, og at den har de rette kontaktpersonene i OD.

ODs rolle og strategi

Begge virksomhetene mener ODs rolle må være å fremskaffe og formidle fakta om norsk sokkel, i tillegg til å sikre god forvaltning av ressursene. En mener OD kan bli mer aktive i forhold til å samle inn nye data. Særlig data knyttet til nye områder. OD har også en viktig rolle ift ressursestimater. Politikere og andre tar utgangspunkt i disse, blant annet fordi OD oppfattes som en nøytral part.

Pådriverrollen i forhold til forskning og utvikling understrekes også av begge virksomhetene. Virksomhetene mener OD gjør en god jobb, men skulle ønske de hadde mer ressurser. En av informantene mener det er et klart forbedringspotensial i forhold til det å være pådriver for å få i gang forsknings- og utviklingsprosjekter. Den andre mener OD er en pådriver i dag for utvikling av ny teknologi.

Tjenester, produkter og kompetanse (ODs leveranse)

Begge er svært godt fornøyd med arbeidet OD gjør overfor dem. ”De tar rollen veldig alvorlig. Ting er gjennomdiskutert og godt forankret. OD er en god støttespiller, og veldig oppdaterte faglig sett. En mener også ”.. OD er flinke til å finne temaer som trenger oppmerksomhet. I forhold til boring, og de tingene OD gjør for oss der er vi veldig fornøyd, kjempebra.”

Begge kjenner til Force og mener forumet har et klart forbedringspotensial. En mener Force må revitaliseres og at fokus i dag er for mye på hver enkelt fagdisiplin. Vedkommende mener OD må bli flinkere til å heve blikket ift tematiske behov industrien faktisk har. Synspunktene på e-driftsforum er positive, og OD oppfordres til å fortsette prosjektet, men samtidig være klar over at dette etter hvert kanskje kan fases ut.

Samarbeid og samhandling

Virksomhetene er godt fornøyd med samarbeidet. En sier OD både er ”løsningsorientert og aktiv”. Både viljen og evnen oppleves som god. En annen peker på at samarbeid og samhandling er som alle andre steder, personavhengig. ”Alt fra veldig bra til litt mindre bra”.

Det er få forslag til nye initiativ til samarbeid. En mener kanskje ”dette med utbygging og drifting” og ”utfasing” kunne være noe.

Begge virksomhetene mener OD er på de rette forsknings- og utviklingsarenaene. En føyer til at ”de er der de kan klare å være” og mener OD strekker seg langt med de ressursene som er satt av til dette.

Kommunikasjon og formidling

Begge karakteriserer kommunikasjonen med OD som god og informasjonsproduktene brukes og får mye ros. Foredragsholderne får bra omtale. Det gjør også ODs fremtreden i media.

Service og omdømme

Service er bra på alle måter i OD. Ingen har noe spesielt å utsette.

Informantene bruker ord som etterrettelige, saklige, kompetente, habile, tillitsfulle og litt trauste for å beskrive ODs omdømme. Virksomhetene har helt klart tillit til OD.

Utfordringer og forbedringspunkter

En utfordring for OD blir å bidra til å heve blikket mer enn i dag, og møte de problemstillingene som oljeindustrien har mest bruk for. Vedkommende ser faren for at fusjonen mellom Statoil og Hydro kan ramme kreativiteten, hemme utvekslingen av forskjellige meninger eller redusere meningsytringene. ODs pådriverrolle vil derfor øke i betydning, den bør utvides og gjøres tyngre.

En annen utfordring knyttes til ressurs situasjonen i OD. En virksomhet peker på at OD kan få problemer med å gape over alle de oppgavene de har. Kampen om kompetansen nevnes også som en utfordring, særlig da OD ikke kan konkurrere på betingelser som for eksempel lønn.

2.6 Funn andre organisasjoner

Kjennskap og forhold til OD

Forholdet til en av organisasjonene er preget av enkelte uheldige episoder hvor organisasjonen mener OD har gått for langt i å uttale seg om politikken. For øvrig er forholdet greit og de er fornøyd med leveransene fra OD. En av

organisasjonene tviler på om OD kjenner dem særlig godt, den andre mener kjennskapen er god ettersom de selv er aktive og profilerte.

Det er ønskelig med økt kjennskap og økt kontakt med OD fra begge organisasjonenes side.

ODs rolle og strategi

De to organisasjonene definerer rollen til OD noe ulikt. Den ene organisasjonen legger vekt på ODs rådgiverrolle overfor OED og sier ”OD er ansvarlig faginstans for OED, noe som innebærer blant annet god kontakt med oljeselskapene”. Den andre organisasjonen peker mer på rollen som tilrettelegger og pådriver for utvinning av olje og gass i nye områder og utnytte eksisterende områder best mulig, og sier blant annet at ”OD skal sikre at det genereres mest mulig inntekter til samfunnet.”

Organisasjonene svarer ulikt på hvordan OD ivaretar sitt miljøansvar. Den ene er ukjent med hvordan dette gjøres, den andre viser til manglende erfaringer med ODs miljøengasjement og mener OD ikke ”utpeker seg som en ivaretaker av miljøet”.

Tjenester, produkter og kompetanse (ODs leveranse)

En av organisasjonene bruker ODs produkter og tjenester i liten grad, mens den andre bruker faktaunderlaget en del. Informanten fra denne organisasjonen er tilfreds med leveransen fra OD, men reagerer på at OD nesten kun innhenter data fra oljeselskapene, og mener de må bruke alternative kilder som er mer uavhengige i større grad. Denne organisasjonen mener også OD gjennomfører analyser på gamle tall og viser til ett bestemt tilfelle.

Samarbeid og samhandling

Begge organisasjonene ønsker mer samarbeid, dialog og nærhet. En av organisasjonene ønsker å bli trukket tidligere inn i prosessen, men opplever samtidig at man blir tatt mer på alvor i dag sammenlignet med tidligere.

Kommunikasjon og formidling

Begge er fornøyde med kommunikasjonen og kommunikasjonspraksisen til OD. Informasjonsproduktene brukes av begge organisasjonene.

Service og omdømme

En av organisasjonene oppfatter OD som en organisasjon med mye kompetanse, samtidig ikke som en helt nøytral faginstans. Den andre organisasjonen karakteriserer OD som progressiv, lyttende og konstruktiv.

Utfordringer og forbedringspunkter

En av organisasjonene savner oversikt over inaktive lisenser og når lisenser ble levert tilbake.

En av organisasjonene synes OD til tider opptrer som faginstans for oljeselskapene, og at båndene mellom disse partene og Oljeindustriens landsforening (OLF) er for tette.

2.7 Innspill til strategiarbeidet

Med utgangspunkt i funnene presenterer vi her noen innspill som kan brukes i strategiarbeidet. Listen er ikke utfyllende, og det finnes flere innspill å hente fra informantenes ytringer knyttet til forbedringspunkter og mulige utfordringer. Under følger de viktigste innspillene ut fra Statskonsults vurdering av funnene i undersøkelsen.

Øke deltakelsen i lisensene

Flere av informantene i gruppen rettighetshavere, operatører og leverandørindustri mener OD var mer til stede i lisensene før opprettelsen av Ptil. Noen av virksomhetene ønsker at OD skal delta mer i lisensene enn de gjør i dag. En del mener OD er mer synlige overfor operatørene enn rettighetshaverne. Informantene tror økt deltakelse i lisensene vil bidra til å korrigere misforståelser og irrelevante problemstillinger og slik effektivisere lisensarbeidet. OD vil på denne måten også vedlikeholde og bygge opp sin kompetanse.

- Skal OD delta mer i lisensene enn i dag? Hva vil det kreve av økte ressurser? Kan dagens ressurser omfordeles?

Justere mandat/spisse organisasjonen/tilføre ressurser

Flere peker på at økningen i antallet selskaper på norsk sokkel, samt fusjonen av Statoil og Norsk Hydro vil føre til utfordringer blant annet i forhold til kontinuitet og forutsigbarhet. De fleste berømmer OD i forhold til likebehandling. Samtidig kommer det nå mange nye operatører på sokkelen som muligvis vil representere en annen praksis. OD må sikre kontinuitet i forhold til god praksis hva gjelder leting og utvinning.

Flere tror OD må justere seg i størrelse for å ivareta jobben som ressursforvalter på en god måte. Noen mener et virkemiddel for å møte utfordringen er å begrense oppgavene og spisse seg mer enn i dag. Andre peker på at OED og OD burde justere ODs mandat ut fra disse utfordringene.

- Hva kan OD og OED gjøre for å imøtekomme denne utfordringen? Kan OD spisse organisasjonen mer enn i dag?

Prioritere en tidlig fase i søknadsprosessen

Noen informanter uttrykker et ønske om at OD var mer aktive og tydeligere i første del av planleggingsprosessen, før endelig valg av konsept foreligger. Noen ønsker med andre ord tyngden skjøvet litt lenger fram, nærmere bestemt ved det tidspunktet et funn er gjort til det legges frem en plan for hvordan funnet skal utvinnes. Flere peker på at det er her man legger premissene for hvordan verdiene skapes, og at det vil være effektivt å prioritere denne fasen for at OD skal nå sine mål.

På den andre siden mener noen at OD ikke skal blande seg inn i det de kaller det "forretningsmessige" i denne fasen.

- Hvilke faser prioriteres i dag? Bør OD prioritere annerledes?

Gjennomgå praksis i lisensmøter

Noen kommer inn på ODs praksis i lisensmøtene. De fleste beskriver ODs tilstedeværelse i lisensene som god eller svært god. Informantene understreker betydningen av at OD er tydelige på når de er med i en diskusjon (innspill i en debatt) og når de uttrykker ODs offisielle syn. Flere kjenner til at OD skal være observatører, samtidig mener informantene at dette ikke bør forhindre OD i å kommentere på prosesser og fakta.

- Er det behov for en gjennomgang av dagens praksis? Hva slags praksis bør OD legge seg på i fremtiden?

Beholde fokus på rekruttering

Flere tror rekruttering vil bli utfordrende i tiden fremover. Noen mener OD må jobbe alternativt i forhold til rekruttering ettersom de ikke kan konkurrere i forhold til lønn. Videre poengterer flere at det er viktig at OD fortsetter å utvikle seg som en attraktiv arbeidsplass og tiltrekker seg flinke folk.

- Hva skal OD gjøre for å tiltrekke seg og beholde viktig kompetanse? Hvilke alternative tiltak skal OD satse på? Hva slags kompetanse ønsker OD å rekruttere fremover?

Øke formidlingen av fakta

Flere peker på at ODs utøvelse av faktaformidlerrollen har lagt grunnen for en unik åpenhet og deling av data. Rollen som faktaformidler er også viktig ift å avsløre manipulasjon fra private aktører. Flere av informantene mener i tillegg at det er viktig at det norske folk så vel som aktørene på norsk sokkel har kunnskap om olje- og gassutvinningen på sokkelen og konsekvensene av denne. Flere mener ut fra dette at OD gjerne kan bli enda mer aktive formidlere enn de er i dag.

- Hvor offensive skal OD være? Hva slags informasjon skal OD eventuelt prioritere overfor de ulike gruppene? Hvordan skal OD få ut mer faktainformasjon i media og andre kanaler deres målgrupper bruker?

Utvide analyse av eget materiale

En del av informantene etterspør mer analyse av fakta/statistikken OD besitter. OD har ifølge disse et potensial i å nyttiggjøre seg statistikken og å komme med råd og uttalelser om trender og utviklingstrekk. Man etterspør mer egenanalyse av hva statistikken egentlig betyr for fremtiden.

- Hvor analytiske skal OD være? Skal OD prioritere å analysere mer på egenhånd ved å rekruttere og utvikle kompetanse selv eller bestille mer fra andre?

Vurdere bruken av alternative kilder i større grad

Noen få av virksomhetene mener OD i større grad bør innhente data fra alternative kilder som er mer uavhengige enn oljeselskapene på norsk sokkel. Dette vil styrke troverdigheten til ODs data og analyser.

-
- Er påstanden riktig, og i tilfellet hvilke alternative kilder finnes? Skal OD etterkomme et slikt ønske, og eventuelt hvilke konsekvenser vil det få?

Vurdere fordelingen av funksjoner mellom OD og OED

I det store og hele får samarbeidet mellom OD og OED god tilbakemelding. Samtidig kommenterer noen få statlige virksomheter organiseringen av funksjonene mellom OED og OD. Informantene i en virksomhet mener måten OED og OD har organisert seg på virker krevende ift koordineringen og arbeidsprosessene mellom deres organisasjon og OD.

Et beslektet moment som berøres av virksomheter i andre målgrupper er at relasjonen mellom OED og OD oppleves som litt lukket. Noen ønsker seg større åpenhet rundt beslutningene. Enkelte er også åpne for at OD kunne hatt flere fullmakter.

- Er det ut fra en helhetsvurdering hensiktsmessig å endre fordelingen av funksjoner mellom OD og OED? På hvilke områder kunne OD fått flere fullmakter?

Tydeliggjøre rolle og mandat

To heleide statlige virksomheter trekker frem noen utfordringer knyttet til rolle og mandat. Dette gjelder særlig på gassområdet.

En av disse virksomhetene har rådgivningsansvar overfor OED sammen med OD. Flere representanter her peker på problemer ift rollesammenblanding som først og fremst har å gjøre med uklare roller og mandat. En uheldig konsekvens ved situasjonen er at myndighetene fremstår som lite koordinerte. Enkelte informanter i virksomheter innenfor målgruppen rettighetshavere, operatører og leverandørindustri berører også momentet.

Den andre virksomheten mener OD av og til misforstår deres rolle som er av en ren forretningsmessig karakter. Virksomheten kan ha sammenfallende synspunkter med OD, men da mer ut fra et forretningsmessig perspektiv.

- Hva er årsaken til at det oppstår rollesammenblanding? Hva kan gjøres for å forhindre dette?

Synliggjøre ODs prioriteringer, aktivitet og ressursbruk

Nesten alle informantene Statskonsult har snakket sier de kjenner OD godt på de områdene de har kontakt med OD. Det er svært få som sier de kjenner hele ODs organisasjon, og noen sier at OD som organisasjon kan virke litt diffus. Flere er usikre på hvor mange som jobber på de ulike områdene, eller hvordan fordelingen av ressursene er på de ulike oppgavene. Hva OD prioriterer synes å være rimelig klart i forhold til ressursforvaltning, samtidig er noen usikre på aktiviteten mer i detalj.

- Hvordan kan OD synliggjøre prioriteringer, aktivitet og ressursbruk bedre enn i dag?

Referanseark for Statskonsult

Tittel på rapport:	Brukerundersøkelse for Oljedirektoratet
Statskonsults rapportnummer:	2007:21
Forfatter(e):	Sissel C. Motzfeldt og John Nonseid
Evt. eksterne samarbeidspartnere:	Oljedirektoratet
Prosjektnummer:	131184
Prosjektnavn:	Leder og organisasjonsutvikling i OD
Prosjektleder:	I Oljedirektoratet: Gunnar Østebø I Statskonsult: John Nonseid
Prosjektansvarlig avdeling:	Vivi Lassen
Oppdragsgiver(e):	Oljedirektoratet
Resymé/omtale:	<p>Rapporten er en oppsummering av Statskonsults undersøkelse blant Oljedirektoratets (OD) primære brukere. Undersøkelsen er gjennomført ved bruk av kvalitative intervjuer av representanter i noen utvalgte statlige virksomheter, blant rettighetshavere, operatører, leverandørindustri, miljøorganisasjoner og virksomheter knyttet til forskning og utvikling.</p> <p>Formålet med undersøkelsene har vært å innhente kunnskap for å videreutvikle ODs strategi, produkter, service og leveranse til sine viktigste målgrupper. Undersøkelsen er en del av grunnlaget for å revidere strategisk plan.</p> <p>OD får mange gode tilbakemeldinger av informantene i undersøkelsen. Blant annet oppfattes medarbeidere i OD som imøtekomende og serviceinnstilte. OD betegnes som en troverdig faktaleverandør. De fleste opplever også dialogen med OD som åpen, ryddig og god, og har tillit til OD. Flere ønsker mer analyse av de data OD samler inn og at OD skal formidle mer faktainformasjon (også i media). Noen mener også OD bør være mer til stede i lisensene enn de er i dag.</p>
Emneord:	Kjennskap, forhold til OD, rolle, funksjon, strategi, leveranse (tjenester/produkter/kompetanse), samarbeid/samhandling, kommunikasjon og formidling, service, omdømme, tillit, hovedutfordringer, forbedringspunkter
Totalt antall sider til trykking (uten forside):	20
Dato for utgivelse:	23.08.07
Utgiver: Oljedirektoratet	Statskonsult as Postboks 600 4003 Stavanger www.npd.no
	Postboks 8115 Dep 0032 OSLO www.statskonsult.no