

# **En kartlegging av kundenes erfaringer med omorganiseringen i Ressursdivisjonen 1998-1999**

**Oslo/Bergen, 23. juni 2000**

# Innhold

<b>1</b>	<b>OPPSUMMERING</b>	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>INNLEDNING</b>	<b>5</b>
2.1	BAKGRUNN	5
2.2	MANDAT	5
2.2.1	<i>Hovedprodukter og kunder</i>	6
2.2.2	<i>Kvalitetskrav til produktene</i>	7
2.3	METODE	7
2.4	FREMDRIFT OG ORGANISERING	8
2.5	PRESENTASJON AV DATA	8
2.6	OVERSIKT RAPPORT	9
<b>3</b>	<b>RESULTATER</b>	<b>10</b>
3.1	SAMHANDLING	10
3.1.1	<i>OED</i>	10
3.1.2	<i>Selskapene</i>	11
3.1.3	<i>OD</i>	11
3.2	ENDRINGER GRUNNET OMORGANISERINGEN	12
3.2.1	<i>OED</i>	12
3.2.2	<i>Selskapene</i>	12
3.2.3	<i>OD</i>	13
3.3	FORSTÅELSE FOR KUNDENES KVALITETSKRAV	14
3.3.1	<i>OED</i>	14
3.3.2	<i>Selskapene</i>	14
3.4	VURDERING AV KVALITETEN PÅ PRODUKTSIDEN	17
3.4.1	<i>Hovedtendenser - Rådgivning</i>	17
3.4.2	<i>Hovedtendenser - Tilsyn</i>	18
3.5	SYNSPUNKTER PÅ DEN NYE ORGANISASJONSFORMEN	19
3.5.1	<i>OED</i>	19
3.5.2	<i>Selskapene</i>	20
3.5.3	<i>OD</i>	21
<b>4</b>	<b>VURDERINGER OG REFLEKSJONER</b>	<b>23</b>
4.1	EKSTERNE RESULTATER AV OMORGANISERINGEN?	23
4.2	OVERORDNEDE UTFORDRINGER	23
4.2.1	<i>Et sterkt faglig OD vs. tap av nøkkelpersoner og fagkompetanse</i>	23
4.2.2	<i>Rollen som forvalter av samfunnsressurser vs. forståelse for bransjens kommersielle interesser</i>	24
4.2.3	<i>Manglende kommunikasjon og samordning med mellom R-divisjonen og S-divisjonen</i>	25
4.3	FORSLAG TIL UTVIKLINGSTILTAK	25
4.3.1	<i>Ansvarsforhold og team</i>	25
4.3.2	<i>Kunder og tjenester</i>	25
4.3.3	<i>Kompetanse</i>	26
<b>5</b>	<b>VEDLEGG</b>	<b>27</b>
5.1	VEDLEGG 1 - DELPRODUKTER	27
5.2	VEDLEGG 2 – KRAV TIL PRODUKTENE	28
5.3	VEDLEGG 3 - INTERVJUGUIDE	29
5.4	VEDLEGG 4A –VIKTIGHET MED RÅDGIVNING	31
5.5	VEDLEGG 4B –TILFREDSHET MED RÅDGIVNING	32
5.6	VEDLEGG 4C – VIKTIGHET MED TILSYN	33
5.7	VEDLEGG 4D – TILFREDSHET MED TILSYN	33

# 1 Oppsummering

AFF ved Norges Handelshøyskole har i perioden mars-juni 2000 gjennomført en kartlegging kundenes erfaringer med av omorganiseringen av Ressursdivisjonen i perioden 1998-99.

Kartleggingen har utgangspunkt i evalueringen "Selvstyrte team eller team på selvstyr" som konkludert bl.a. at det var usikkerhet om de forventede eksterne resultatene av omorganiseringen har blitt oppnådd. De eksterne resultatmålene med omorganiseringen er å effektivisere og kvalitetsforbedringer på produktsiden.

Utvalget bestod av 4 kvinner og 20 menn med gjennomgående lang kjennskap til Ressursdivisjonen. I praksis varierte intervjuene fra 30 minutter til 1- 1 ½ time, med en samlet intervjuetid på ca. 20 timer. Intervjuene ble med utgangspunkt i hvilket hovedprodukt de har størst interaksjon med Ressursdivisjonen.

Resultatene fra intervjuene er presentert i henhold til hovedtematiseringen av intervjuene:

- Hvordan vurderer kundene den generelle samhandlingen?
- Hvilke endringer har de registrert grunnet omorganiseringen?
- Har Ressursdivisjonen forståelse for kundenes kvalitetskrav til produktene?
- Hvordan klarer Ressursdivisjonen å møte kundene kvalitetskrav?
- Hvilke synspunkter har kundene på den nye organisasjonsformen?

Den generelle samhandlingen kan gjennomgående karakteriseres som positiv og god, men det er noen variasjoner mellom respondentene internt i grupperingene. Vi ser også at oppfatningen av samhandlingen til en viss grad varierer mellom de ulike grupperingene; stort sett positivt i OED og i selskapene, mens avdelingene i OD er noe mer kritiske i sine vurderinger av samhandlingen.

Respondentene fra OED og selskapene har varierende, men generelt liten kjennskap til de interne prosesser og hensikten med omorganiseringen. Respondentene fra OD har større kjennskap til omorganiseringen. Det er få av respondentene som har merket noen dramatiske konsekvenser av den nye organisasjonsformen, eller om eventuelle forandringer skyldes andre faktorer.

Ressursdivisjonen ser ut til å ha god forståelse for kundenes kvalitetskrav. Hovedinntrykket er at det er et stort sammenfall mellom de generelle krav og forventinger kundene stiller til Ressursdivisjonen og det som Ressursdivisjonen selv har identifisert og beskrevet. Enkelte spesifikke krav fremstår imidlertid som til dels uklare eller sammenfallende for noen av respondentene. Respondentene fra OD ble ikke spurt om dette forholdet.

Ressursdivisjonen ser gjennomgående ut til å ha god kvalitet på produktene vurdert ut fra de generelle og spesifikke kvalitetskravene. De generelle kravene faglig integritet og fokus på verdiskapning oppfattes som veldig viktig når det gjelder Ressursdivisjonens rådgivnings- og tilsynsvirksomhet. Samtidig fremkommer det at det er størst forbedringspotensiale når det gjelder de samme generelle kravene. Selskapene virker generelt mindre tilfredse enn OED på dette området. Det er gjennomgående stor spredning i vurderingene av de spesifikke kravene, men de ser gjennomgående ut til å bli tilfredsstillende ivaretatt. Både selskapene og OED ser ut til å legge liten vekt på at rådene skal være i tråd med politiske signaler, mens de isteden framhever betydningen av faglig integritet og uavhengighet.

Respondentene har klare synspunkter på både negative og positive sider ved den nye organisasjonsformen, selv om de i liten grad har merket systematiske endringer i kvaliteten på produktene etter omorganiseringen. Flere respondenter i samtlige grupperinger framhever at den nye organisasjonsformen har gjort det vanskeligere å få tak i riktige personer og at den har gitt uklare ansvarslinjer. Det er en samstemmig tilbakemelding at det er vanskeligere å finne veiene inn til rett kontaktpunkt i Ressursdivisjonen etter omorganiseringen. Respondentene fremhever også en del positive effekter av reorganiseringen, men det er gjennomgående stor spredning i vurderingene av disse. Blant annet mener enkelte at de som arbeider i Ressursdivisjonen har bedre forutsetninger for å gjøre en god faglig jobb, og at selve ideen bak organisasjonsformen er riktig med henblikk på å utnytte de ressursene organisasjonen besitter i form av svært velkvalifiserte og kompetente medarbeidere.

Det er vår samlede vurdering at omorganeringsprosessen har blitt opplevd som dramatisk blant Ressursdivisjonens eksterne aktører, selv om respondentene viser varierende forståelse for organisasjonsformen som er valgt. Ansatte i OD og selskapene ser gjennomgående ut til å forstå at den nye organisasjonsformen kan bidra til å legge forholdene til rette for å tiltrekke seg, inspirere og stimulerer arbeidstakere. OED virker mer kritisk og legger vekt på at den nye organisasjonsformen avviker fra mer tradisjonelle statlige forvaltningsorganisering og styrings- og kontrollsystemer.

Hovedinntrykket er at respondentene i liten grad ser ut til å ha merket systematiske kvalitetsendringer på produktsiden i forbindelse med omorganiseringen og at de stort sett er fornøyd med de kvaliteten på produktene. Erfaringsmessig trenger så omfattende endringsprosesser som det Ressursdivisjonen har gjennomført tid for å sette seg. Dette tyder på at det muligens er for tidlig å observere direkte og indirekte effekter av omorganiseringen på organisasjonens produkter eksternt.

Resultatene fra denne kartleggingen gjør at Ressursdivisjonen har gode forutsetninger for å rette oppmerksomheten mot omgivelsene i det videre utviklingsarbeidet for å kunne forbedre kvaliteten på produktsiden og imøtekomme utfordringene og negative effekter påpekt av de eksterne aktørene. Først og fremst synes det hensiktsmessig å i større grad markedsføre og bevisstgjøre eksterne aktører i omgivelsene omkring den nye organisasjonsformen. I tillegg bør en imøtekomme de negative signalene som har kommet vedrørende uklare ansvarsforhold og kontaktpunkt, gjennom synliggjøring og koordinering av nødvendig informasjon. På denne måten kan teamene og deres ansvar i den nye organisasjonen gjøres letter tilgjengelig for eksterne aktører.



## 2 Innledning

### 2.1 Bakgrunn

Ressursdivisjonen i Oljedirektoratet har i perioden 1998-99 gjennomført en omfattende omorganisering. Det ble skissert 4 sentrale målsettinger for omorganiseringen:

1. Etablere en flatere organisasjon med kun ett nivå mellom saksbehandlere og sjefsmøte.
2. Sikre opprettholdelse av- og effektiv utnytting av nødvendig fagkompetanse.
3. Bedre mulighetene for personlig utvikling for arbeidstakerne
4. Øke verdiskapningen gjennom effektivisering og kvalitetsforbedringer på produktsiden.

AFF ved Norges Handelshøyskole har i perioden sept. – des. 1999 gjennomført en evaluering av omorganiseringen og av den implementerte organisasjonsmodellen.

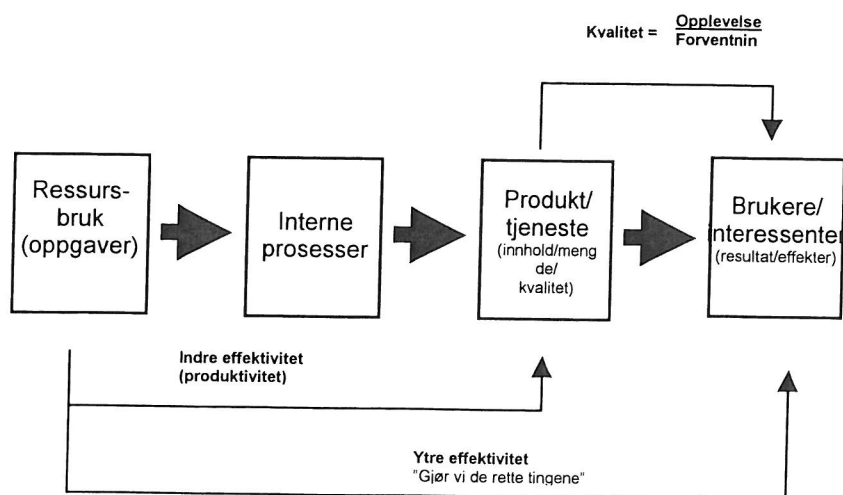
Rapporten ”Selvstyrte team eller team på selvstyr” konkludert bl.a. med at en stor del av de interne informantene mener at målene med omorganiseringen i hovedsak er nådd og at de fleste er fornøyde og til dels stolte over det de har gjennomført og oppnådd. Det var større usikkerhet om dette blir oppfattet av omgivelsene og det ble understreket at rapporten ikke kunne sees som noen valid evaluering av de eksterne resultatene av omorganiseringen. En evaluering av disse forholdene ble ansett for å være en viktig oppfølging av den foreliggende studien og et viktig bidrag i den videre utviklingen av Ressursdivisjonen.

### 2.2 Mandat

Utgangspunktet for denne delen av prosjektet er å sette fokus på de eksterne resultatmålene for omorganiseringen. Dette berører følgende målsetting med omorganiseringen:

4. Øke verdiskapningen gjennom effektivisering og kvalitetsforbedringer på produktsiden

Med utgangspunkt i følgende modell for effektivitet og kvalitet, ble mandatet avgrenset til å omfatte kvalitetsforbedringer.



Effektivitet kan defineres til å hvorvidt man ”gjør de riktige tingene” dvs. i hvilken grad OD prioriterer ressursbruken hensiktsmessig forhold til kundene/interessentenes behov og vurderinger. Dette har blitt belyst gjennom arbeidet til AG1 som oppsummerte resultatene i rapporten ”Eksterne utfordringer og muligheter”.

Kvalitet kan defineres som forholdet mellom kundenes forventninger og opplevelse av produktene dvs. prosessen som ligger i grensesnittet mellom produkt/tjeneste (innhold/mengde/kvalitet) som R- divisjonen leverer og brukere/interessenter oppfatning og opplevelse av disse (resultat/effekter). Med dette som utgangspunkt for undersøkelsen forutsettes det en klar beskrivelse og forståelse for hvilke forventninger og krav kundene/interessentene har til Ressursdivisjonens produkter.

### 2.2.1 Hovedprodukter og kunder

Ressursdivisjonen har i forbindelse med omorganiseringen identifisert R-divisjonens hovedprodukter. Et produkt kan defineres som resultatet av en eller flere aktiviteter eller oppgaver som utføres av divisjonen.

Ved oppstarten av denne undersøkelsen ble produktene inndelt i følgende fem hovedgrupper:

1. Rådgivning
2. Pådriver
3. Informasjon
4. Tilsyn
5. Regelverk

For enkelte formål kan det være nyttig å dele opp tjenesten i flere elementer eller delprodukter. Ressursdivisjonen har delt opp hovedproduktene i mange delprodukter (Vedlegg 1).

Hvert av hovedproduktene er i stor utstrekning rettet mot en eller to kundegrupper. Kunder kan forstås som andre organisasjoner eller grupper av mennesker som virksomheten yter sine tjenester til eller som burde forvente tjenester fra dem. Dette omfatter både interne og eksterne kunder.

Hovedprodukt	Viktigste interessent/ kunde	Prioriteringer Ressursdivisjonen
1. Rådgivning	OED/Selskapene	<ul style="list-style-type: none"> <li>• PUD</li> <li>• PAD</li> <li>• Konesjonsrunder</li> <li>• Gass/FU</li> <li>• Prognoser</li> <li>• Åpning nye resurser</li> <li>• Økt utvinning</li> </ul>
2. Pådriver	Selskapene	
3. Informasjon	OED/ Media/selskapene	
4. Tilsyn (oppfølging)	Selskapene/OED	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Følge opp konsesjonsvilkår</li> <li>• Søknader</li> </ul>
5. Regelverk (utvikling)	Selskapene	

Den viktigste eksterne kunden til rådgivningsprodukter er OED. Selskapene er den viktigste kundegruppen når det gjelder pådriver og regelverk, mens informasjon og tilsyn har flere kundegrupper. Samlet sett fremstår OED og selskapene som de viktigste eksterne kundene. Med dette som utgangspunkt ble det i undersøkelsen ble fokusert hovedsaklig på rådgivning, tilsyn og regelverk hvor disse kundene er viktigst.

Det er viktig å understreke at denne kategoriseringen ikke er gjensidig utelukkende; det vil si at samme kunde/interessent kan være bruker av for eksempel både rådgivning og tilsyn, og at disse tjenestene også i enkelte tilfeller kan være overlappende og vanskelig å skille fra hverandre.

### **2.2.2 Kvalitetskrav til produktene**

Kundenes opplevelse av kvaliteten til Ressursdivisjonens produkter kan defineres som forholdet mellom kundenes forventninger og faktisk opplevelse.

De generelle forventningene til kunnskapsprodukter og tjenester som Ressursdivisjonen yter, kan generelt sies å være:

- Tjenesten virker pålitelig sett fra brukernes ståsted
- Tjenesteyteren viser ansvar for brukernes opplevelse
- Tjenesteyteren har kompetanse til å yte tjenesten
- Tjenesten er tilgjengelig fysisk og i rett tid
- Informasjonen om tjenesten er forståelig for brukeren
- Den tjenesteytende organisasjonen virker hederlig
- Trygghet - brukerne opplever fravær av tvil, usikkerhet og risiko
- Tjenesteyterne viser forståelse for og kjennskap til brukeren

Kundens faktiske opplevelse vil i stor grad preges av samhandling (prosessen) og samtidighet. Samhandling innebærer at produktene kjennetegnes primært ved sitt grensesnitt dvs. arenaen der samhandlingen mellom kunde og divisjonen finner sted. Samtidighet innebærer at produksjon og konsum ofte skjer samtidig og at kunden er delaktig i produksjonen av produktet.

Det er generelt vanskelig å måle kvaliteten ved slike tjenester og produkter. I forbindelse med denne undersøkelsen ble det i samarbeid med ledelsen i divisjonen, forsøkt å omforme forventninger til begreper som samsvarer med språket og begrepsbruken som benyttes i interaksjonen med kundene. Forventningene ble delt inn i generelle og spesifikke krav (Vedlegg 2) og benyttet i intervjuene.

## **2.3 Metode**

Det ble forutsatt at en ved evalueringen skulle anvende kvalitative metode, og at undersøkelsen skulle ivareta de ulike kundetyperne og oppdragsgiverne. Følgelig er undersøkelsen basert på en eksplorerende tilnærming ved bruk av intervjuer som gir grunnlag for å utvikle hypoteser om de fenomener en undersøker og som i neste omgang kan testes kvantitativt.

Mandatet innebærer et eksternt fokus i utvalget av informanter. Det ble gjennomført intervjuer med 24 respondenter som ble valgt ut av oppfølgingsgruppen i Ressursdivisjonen basert på en skjønsmessig vurdering av aktørbildet i forhold til divisjonens hovedprodukter:

Hovedprodukt	Respondenter
Rådgivning	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Selskapene 5</li> <li>• OED 5</li> </ul>
Pådriver	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Selskapene 2</li> </ul>
Informasjon	<ul style="list-style-type: none"> <li>• OD 1</li> </ul>
Tilsyn	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Selskapene 8</li> </ul>
Regelverk	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Selskapene 1</li> <li>• OD 1</li> </ul>

Utvalget bestod av 4 kvinner og 20 menn med gjennomgående lang kjennskap til Ressursdivisjonen.

Intervjuene ble gjennomført på basis av en intervjuguide som er vedlagt (Vedlegg 2) med utgangspunkt i hvilket hovedprodukt de har størst interaksjon med Ressursdivisjonen.

Det ble valgt å legge opp til semistrukturerte intervjuer med en stipulert tidsramme på ca. 1 time pr. intervju. I praksis varierte intervjuene fra 30 minutter til 1- 1 ½ time, med en samlet intervjuetid på ca. 20 timer. Intervjuene ble gjennomført i perioden 27. april- 31. mai 2000.

## 2.4 Fremdrift og organisering

Prosjektet ble iverksatt ved et oppstartsmøte med lederteamet i Ressursdivisjonen 1.mars 2000. På møtet ble tilnærming diskutert og mandatet presisert. Videre ble det arbeidet med å definere antatte kunde krav til hver av hovedproduktene.

Et nytt møte ble avholdt den 18.3.2000 med oppfølgingsgruppen hvor hovedformålet med møtet var å videreutvikle kundekravene og identifisere respondenter.

I Ressursdivisjonen har Erling Kvadsheim fungert som prosjektleder og han har hatt fortløpende kontakt med AFF i prosjektperioden.

I AFF har Bjørn Helge Gundersen vært prosjektleder, mens seniorkonsulent Per Egil Hødnebo og konsulent Tore Hillestad har hatt hovedansvaret for gjennomføringen.

## 2.5 Presentasjon av data

Undersøkelsen er på basis av sin metodemessige karakter mer deskriptiv og eksplorerende enn vurderende/ tolkende. På dette tidspunktet i prosessen framstår tilbakemeldinger fra aktører i omgivelsene som viktig slik at organisasjonen kan motta eksterne innspill i kjølvannet av den interne evalueringsstudien.

Vi vil i presentasjonen hovedsakelig peke på hovedtendenser og eventuelle forskjeller mellom gruppene. Respondentenes varierende kjennskap og samhandling gjør at kommentarene ikke kan knyttes direkte til de enkelte delproduktene, men må ses som kommentarer til hovedproduktene. Datatilfanget og undersøkelsens tilnærming gjør det forsvarlig å primært

rapportere og oppsummere hovedproduktene rådgivning og tilsyn, basert på intervju i selskapene og OED. Svarene fra respondentene i OD vil bli kun bli presentert i de delene av rapporten hvor det er hensiktsmessig.

Rapporten vektlegger å la respondentenes stemmer komme tydelig frem gjennom en relativ omfattende bruk av sitater slik at rapporten skal gi et bredest mulig informasjonstilfang, og dermed reflektere det bildet som vi sitter igjen med fra intervjuene. Sitatene er illustrasjoner på personlige oppfatninger og utgjør følgelig relevante data i den foreliggende undersøkelsen. Enkelte steder i presentasjonen har vi valgt å ta med sitater som er ulikt formulert, til tross for at de kommuniserer samme budskap. Hensikten med dette er å understreke hva som er betegnende for flertallet av respondentenes synspunkter.

## 2.6 Oversikt rapport

I kapittel 3 presenteres vi resultatene fra kartleggingen i henhold til tematiseringen av datafangsten (intervjuene). I kapittel 3.1 beskriver vi de ulike aktørenes type samhandling og generelle vurdering av samhandlingen med Ressursdivisjonen.

I kapittel 3.2 undersøker vi i hvilken grad og eventuelt på hvilken måte aktørene har opplevd endringer i interaksjonen med Ressursdivisjonen etter omorganiseringen.

I kapittel 3.3 undersøker vi om det er samsvaret mellom de kravene som Ressursdivisjonen mener er viktig for kundene og kundene egne vurdering.

I kapittel 3.4 gir vi en mer presis tilbakemelding på hvordan respondentene oppfatter viktigheten av de generelle og spesifikke kravene som Ressursdivisjonen har skissert og hvor tilfreds de er med disse.

I kapittel 3.5 presenterer vi de ulike grupperingenes synspunkter på fordeler og ulemper ved den nye organisasjonsformen.

I kapittel 3.6 diskuteres en del av de generelle innspillene til Ressursdivisjonens virksomhet og funksjon som kommer fram gjennom intervjuene i lys av omorganiseringen.

Kapittel 4 inneholder overordnede vurderinger og refleksjoner. I kapittel 4.1 vurderer vi om de eksterne resultatmålene med organiseringen er nådd. I kapittel 4.2 og 4.3 kommer vi med noen refleksjoner knyttet til hvilke utfordringer divisjonen står overfor og forslag til utviklings tiltak.

## 3 Resultater

### 3.1 Samhandling

Samhandlingen kan gjennomgående karakteriseres som positiv og god, men at det er noen variasjoner mellom respondentene internt i grupperingene.

Vi ser også at oppfatningen av samhandlingen til en viss grad varierer mellom de ulike grupperingene; stort sett positivt i OED og i selskapene, mens avdelingene i OD er noe mer kritiske i sine vurderinger av samhandlingen.

#### 3.1.1 OED

I OED oppfattes samhandlingen hovedsakelig å foregå i forbindelse med rådgivning i ulike sammenhenger, og respondentene peker på PUD, PAD, prognoser, konsesjonsrunder og politikk utforming som viktige produkter.

De fleste gir uttrykk for å ha et aktivt forhold med jevnlig kontakt, men hvor de selv hovedsakelig tar initiativene.

Samhandlingen oppfattes å være tett og god, men hvor enkelte mener at OD har blitt mindre viktig med årene. Dette ble av enkelte respondentene forklart med at de har fått nye stillinger som medfører annen type samhandling enn tidligere. Generelt vurderes tjenestene som stort sett bra og holder et høyt nivå.

Følgende sitater illustrerer de tendensene som er presentert i det foregående:

*”Den er god...”*

*”Stort sett bra.....”*

*”Høyt nivå....”*

*”Min relasjon til OD kan beskrives som aktivt, men det var mer aktivt tidligere. Jeg vet ikke om det skyldes OD eller OED”*

*”Jeg har mange informasjonskilder og de har blitt mindre viktig for meg på faglige råd i perioden jeg har vært i OED”*

Men dersom en kikker dypere i datamaterialet gir enkelte av respondenten også noen kritiske signaler når det gjelder samhandlingen:

*”Gode hvor kravene er klare, men dårligere på ikke klart definerte prosesser og roller”*

*”Mangler forståelse for hvordan brukes i politiske prosesser og kunne vært bedre kvalitetssikret”*

Oppsummert kan vi slå fast at interaksjonene og relasjonene fungerer bra, og at det er stor enighet om Ressursdivisjonens som rådgivende organ i forhold til OED. Det er heller ikke

store forskjeller mellom de ulike respondentene innad i grupperingen, selv om nyanser tilsier at oppfatningen til en viss grad er preget av kontaktpunkt og aktivitetsnivå i samhandlingen.

### 3.1.2 Selskapene

Selskapenes generelle oppfatning er noe mer varierende enn OED, samtidig som en finner større forskjeller blant respondentene internt i grupperingen. Dette skyldes nok delvis at selskapene har et stort mangfold av kontaktpunkter noe som gjør interaksjonen mer komplisert og uoversiktlig – et forhold som reflekteres tydelig i datamaterialet.

Ressursdivisjonen oppfattes hovedsakelig som et offentlig kontroll- og oppfølgingsorgan innefor rådgiving og tilsyn. Rådgivningen gjelder først og fremst hvordan selskapene skal forholde seg i forbindelse med søknader og rapportering, men det kan også i enkelte tilfeller dreie seg om spørsmål av faglig karakter i ulike sammenhenger.

Aktivitetsnivået avhenger av interaksjon og kontaktpunkt; fra svært aktivt i forbindelse med enkeltprosjekter, til sporadisk og usystematisk i forbindelse med komiteer og lignende.

Respondentene gir uttrykk for ulike oppfatninger når de skal gi en generell vurdering av relasjonen med Ressursdivisjonen. Men hovedinntrykket vi sitter igjen med er likevel positivt, fra tilfredsstillende til svært bra. Enkelte understreker dessuten betydningen av gode personlige relasjoner i Ressursdivisjonene som bestemmende for kvaliteten på samhandlingen.

Følgende sitater summerer opp det foregående:

*”Relasjonen går mye på faglige problemstillinger. Dessuten møter vi OD på lisensarenaen som observatør”*

*”Den generelle karakteren jeg vil sette er pluss i positiv forstand. Vi får gode raske tilbakemeldinger”*

*”Det er litt forskjellige oppfatninger om kontakten med R- divisjonen, men stort sett fungerer det greit”*

*”Vi har en kontaktperson som ivaretar all kommunikasjon i prosjektet, og det har fungert veldig godt på grunn av hans engasjement i prosessen”*

### 3.1.3 OD

Kontaktflaten hos respondentene internt i OD er avhengig av deres plassering i organisasjonen; ledelse, stab eller avdeling. Enkelte har hyppig og til dels integrert kontakt med Ressursdivisjonen, mens andre har relativt stor avstand med kontakt på linje med eksterne aktører.

Det generelle inntrykket er at respondentene i OD er mindre tilfreds når det gjelder interaksjonen med Ressursdivisjonen enn det respondentene i OED og selskapene gir uttrykk for. Relasjonene oppfattes som middels med forbedringspotensiale, og enkelte påpeker at samhandlingen på noen områder kan framstå som litt problematisk. Dette begrunnes blant annet med den interne samordningen i Ressursdivisjonen og dårlig kommunikasjon. I tillegg framheves det at relasjonene er personavhengig både i negativ og positiv forstand.



Følgende sitater er representative:

*”Relasjonen til R- div. er rimelig grei, uten at en har gått inn i de ulike prosessene og sett om de kan gjøres på noen som helst slags bedre måte”*

*”Jeg synes det har fungert tålelig bra”*

*”Vi har et aktivt forhold med jevnlig kontakt, men vi oppfattes som en gjøkunge”*

*”Relasjonen fungerer bra på enkelte områder, på andre er det dårlig; det er nok litt personavhengig dette her”*

*”I forhold til regelverk fungerer det ikke spesielt bra- der holdes kortene veldig tett. Vi har prøvd flere ganger å få til en diskusjon i forbindelse med revideringen av regelverket, og det har gitt lite frukter. Dårlig kommunikasjon. Vi har noen sanne spede forsøk, men vi må begynne fra grunnen igjen på hvert møte”*

### **3.2 Endringer grunnet omorganiseringen**

Respondentene fra OED og selskapene har varierende, men generelt liten kjennskap til de interne prosesser og hensikten med omorganiseringen. Respondentene fra OD har større kjennskap til omorganiseringen.

Det er få av respondentene som har merket noen dramatiske konsekvenser av den nye organisasjonsformen, eller om eventuelle forandringer skyldes andre faktorer.

#### **3.2.1 OED**

Respondentene i OED gir uttrykk for at de på noen områder har merket forskjeller etter omorganiseringen, men at det er vanskelig å si hva som skyldes den nye organisasjonsformen eller hva som er en effekt av andre faktorer. Følgende sitater illustrerer dette:

*”Vanskelig å sammenligne nå i forhold til for 1 år siden”*

*”Problem med å opprettholde kvaliteten, men vanskelig å si om dette skyldes omorganiseringen”*

*”Vanskelig å si om kvaliteten har endret seg”*

#### **3.2.2 Selskapene**

Denne tendensen viser seg også tydelig blant respondentene i selskapene, men mange gir imidlertid uttrykk for at de i svært liten grad har merket noe til omorganisering, og at de er usikker på om den i det hele tatt er blitt presentert i offisiell sammenheng:

*”Jeg viste at de drev med en omorganisering, men jeg fikk nok vite det mer privat”*

*”Har en følelse at de i omorganiseringen har tatt mer interne hensyn enn de eksterne”*



*”Jeg er usikker på om omorganiseringen har hatt innvirkning på produktene”*

*”En viktig kommentar er at dersom du spør i Hydro så er det vanskelig å finne dramatiske endringer etter omorganiseringen”*

*”Den generelle tilbakemeldingen hos Shell er at det er veldig få som har registrert noen endringer etter omorganiseringen, og kvaliteten holder det samme nivået som den hadde tidligere”*

Det oppleves blant enkelte som negativt at ikke omorganiseringen er markedsført tydeligere eksternt:

*”Jeg kan ikke se noen endringer etter organiseringen, og det er greit. Men det jeg savner er en mye bedre informasjon fra OD om hvordan de er organisert, navn på kontaktpersoner – hvordan finne fram i denne jungelen”*

Flere argumenterer for at det utenfra kan være vanskelig å se de interne prosessene som foregår i Ressursdivisjonen, og at organiseringen av Ressursdivisjonen ikke interessant så lenge dette ikke går på bekostning av produktene og tjenesten som leveres:

*”Det er riktig at vi har sett liten eller ingen endring etter omorganiseringen. Men det har også sammenheng med at dette er så sentrale ting at de ville bli ivaretatt uavhengig av omorganiseringen. Så det er prioritert i OD og det som er tilfredsstillende er at der er en god tverrfaglighet i OD, og da henger det sammen”*

*”Når det gjelder OD så er vi ikke like glad for hvordan de fungerer, men er generelt godt fornøyd, og får den servicen vi trenger. Og da er vi ikke så opptatt av hvordan de er organisert”*

*”Det er for så vidt ikke mitt problem hvordan OD er organisert. Så lenge jeg forfatt i de folkene jeg trenger å få fatt på, så er det jo meg rakende likegyldig hvordan de er organisert”*

Disse funnene indikerer at det i forhold til selskapene ikke har funnets sted noen dramatiske endringer i kvaliteten på produktene og tjenestene til Ressursdivisjonen som følge av den nye organisasjonsformen.

### **3.2.3 OD**

Respondentene innefor OD har i større grad enn de øvrige grupperingene kjennskap til omorganiseringen. Følgende utsagn er illustrerer dette:

*”Jeg kjenner omorganiseringen, det har vært ganske mye oppmerksomhet rundt en ganske radikal omlegging som har skapt stor interesse”.*

De har samtidig klarere formeninger om positive og negative konsekvenser. Dette går hovedsakelig ikke konkret på kvaliteten på produktene, men på den nye organisasjonsformen. Disse synspunktene blir nærmere presentert i kapittel 3.5.3.

### 3.3 Forståelse for kundenes kvalitetskrav

Ressursdivisjonen ser ut til å ha god forståelse for kundenes kvalitetskrav. Hovedinntrykket er at det er et stort sammenfall mellom de generelle krav og forventinger kundene stiller til Ressursdivisjonen og det som Ressursdivisjonen selv har identifisert og beskrevet.

Enkelte spesifikke krav fremstår imidlertid som til dels uklare eller sammenfallende for noen av respondentene. Respondentene fra OD ble ikke spurt om dette forholdet.

#### 3.3.1 OED

OED er opptatt av at Ressursdivisjonen skal opptre som et faglig solid og nøytralt organ i forbindelsen med den rådgivningen de yter overfor myndighetene. I tillegg påpekes det at prosessene er viktige, samtidig med at en er påpasselig i forhold til å ivareta tidsfrister og detaljeringsgraden i rådene. Disse kravene stemmer bra overens med de som ble skissert av Ressursdivisjonen når det gjaldt rådgivning.

Respondentene innefor OED nevnte følgende som kritiske for ivaretagelsen av kvaliteten på Ressursdivisjonens produkter og tjenester:

*”Konkrete anbefalinger og interaksjon i prosessen, samt ivareta alle relevante spørsmål knyttet til problemstillingene ved å belyse alle sider av saken”*

*”Tidsfrist, omfang og riktige tall”*

*”Det er viktig å skille mellom prosessen og sluttproduktene. I prosessen skal OD ivareta det faglige, og OED det politiske. Fremstilling må være forståelig også for ikke- teknikere, og ha en utforming som krever begrenset bearbeiding. Vi er selv kanskje ikke flinke nok til å definere behovet, men forventer forståelse for hva produktene skal brukes til”*

*”De beste rådene i tide (når jeg trenger det), formen (lengde, struktur, klar konklusjon), nøytralt (fritt for verdivurderinger, ikke kjepphester)”*

#### 3.3.2 Selskapene

Selskapene er opptatt av at Ressursdivisjonen besitter den nødvendige faglige kompetansen og at dette gjenspeiles i den rådgivning- og tilsynsfunksjonen de utøver overfor selskapene.

I forlengelsen av dette er det betydningsfullt at en får rask respons ved behov, og at Ressursdivisjonene kommer tidelig på banen i tilfeller som krever utbedring eller justering. På denne måte trenger ikke verdifull tid og ressurser gå til spille for selskapene i kostnadsdrivende produksjonsprosesser i tilfeller hvor de mottar pålegg fra Ressursdivisjonen.

I forbindelse med dette er også flere av respondentene opptatt av at Ressursdivisjonen må vise forståelse for selskaperens situasjon i bransjen, og at dette må reflekteres i de vurderingene som foretas. Det blir poengtert at dette gjelder både avveiningen mellom samfunnsinteresser og verdiskapning, og ved å utvise nøytralitet i forbindelse med den kommersielle konkurransen som preger virksomheten til selskapene.

Selskapene uttalte bl.a. følgende om rådgivning:

*”Generelt mener jeg at det vi får som respons, enten det gjelder en søknad eller noe annet, må være forankret i toppen av systemet. Da er det ikke avhengig av enkeltpersoner hvilket svar en får. Det må ikke bli for personlig. Jeg har opplevde at det har vært for lemfeldig -. De må ha en kultur for dette. Det gjelder kanskje mest S-div., men også R- div. og hele OD”*

*”Når det foregår diskusjoner så må de ta et standpunkt som er et OD- standpunkt, og neste gang så får du OD standpunktet og ikke det personlige standpunktet til personen fra OD som tapte diskusjonen. At det er gjort en genuin jobb når de kommer med faglige rådgivning- de må være en faglig sterk organisasjon, og der er de gode. De må ha en genuin faglig oppfatning og internt diskusjon”*

*”Jeg stiller krav i forhold til at vi kan diskutere litt på felles grunnlag, at de har den faglige forståelsen som er nødvendig for å gi råd, det kan være litt varierende. At en har en åpen dialog, ikke låst i utgangspunktet. Og at de er konkret. Jeg synes på de to siste; at vi har en grei og åpen dialog og konkret- der er OD gode, og du kan forholde deg til de rådene som gies. Men det svikter kanskje litt på den første”*

Når det gjelder tilsyn fremkom bl.a. følgende:

*”Tydelighet; at man er veldig klar over hva det er man ønsker. Detaljeringsgrad; at man har en ryddig forhold til detaljeringsgraden, så det ikke blir overstyring. At det gies rom til både samfunnsinteresser og kommersielle interesser; balansegangen mellom samfunnsinteresser v.s kommersielle interesser”*

*”De har et ansvar og en rolle og der må de jo være seg bevisst, ta og følge opp. De er jo et kontrollorgan som skal se til sikkerhet og forsvarlig utvinning av ressursutvikling. Og dette skal jo skje innenfor en kostnadmessig ramme. Jeg synes at OD er på banen på dette området”*

*”At de vi har med å gjøre har kompetanse på området, og der føler jeg at de er gode. Definitivt”*

*”At de i sin kommunikasjon med oss forstår hvordan et oljeselskap fungerer. Det skjer ting fort og vi trenger av og til raske avklaringer og raske svar- at de evner å sette seg inn i vår situasjon. Men de skal ikke bare sette seg inn i vår situasjon, de skal også føre tilsyn med at vi gjør det vi er pålagt å gjøre ifølge konsesjonsvilkårene. Så er det de har en helhetsforståelse av dette bildet, og at de forstår sin rolle. Bransjeforståelse er en gunstig ting for oss, flere av dem har jobbet i oljeselskap før, og da er det gunstig for oss å treffe de. Det skyldes at de kan bransje, de vet hvordan det ser ut i et oljeselskap”*

*”Det første er at den skal være profesjonell; basert på fakta og skikkelige vurderinger og må ikke være direkte synsing. Det er det viktigste. Og at du i den grad du skal gi råd at de er såpass presist at det går an å forstå helt entydig forstå hva de er ute etter”*

*”Jeg stiller krav i forhold til at vi kan diskutere litt på felles grunnlag, at de har den faglige forståelsen som er nødvendig for å gi råd, det kan være litt varierende. At en*

*har en åpen dialog, ikke låst i utgangspunktet, det føler jeg ikke er en problemstilling-  
den kan vi at. Og at de er konkret. Jeg synes på de to siste; at vi har en grei og åpen  
dialog og konkret- der er OD gode, og du kan forholde deg til de rådene som gies.  
Men det svikter kanskje litt på den første”*

*”Det må være at de gir oss hurtigst mulig feedback dersom de ser ting i hvordan vi  
forvalter ressursene som de enten stiller seg kritiske til eller spørrende til. At de tilbyr  
oss å komme ned å diskutere og forklare og gir feedback. At vi får feedback så tidlig at  
vi eventuelt kan justere en kurs hvis vi sammen mener det er riktig. At de ikke venter til  
at ting har gått så lang at de blir tyngre å endre på. Tett dialog når det er ting de er  
kritisk når det er problemstillinger. Det er veldig viktig at de har kontrollfunksjonen  
sin, men at de bruker den på en måte som gir oss signaler tidlig. Det er nok viktig for  
deres integritet også, at ikke de skal gå hånd i hånd med selskapene; de må ha litt  
avstand”*

### 3.4 Vurdering av kvaliteten på produksiden

Ressursdivisjonen ser gjennomgående ut til å ha god kvalitet på produktene vurdert utfra de generelle og spesifikke kvalitetskravene.

De generelle kravene faglig integritet og fokus på verdiskapning oppfattes som veldig viktig når det gjelder Ressursdivisjonens rådgivnings- og tilsynsvirksomhet. Samtidig fremkommer det at det er størst forbedringspotensiale når det gjelder de samme generelle kravene. Selskapene virker generelt mindre tilfredse enn OED på dette området.

Det er gjennomgående stor spredning i vurderingene av de spesifikke kravene, men de ser gjennomgående ut til å bli tilfredsstillende ivaretatt. Både selskapene og OED ser ut til å legge liten vekt på at rådene skal være i tråd med politiske signaler, mens de isteden framhever betydningen av faglig integritet og uavhengighet.

#### 3.4.1 Hovedtendenser - Rådgivning<sup>1</sup>

Krav		Lite		Nøytral		Veldig	Ikke viktig
Generelle	• faglig integritet (objektivitet overfor norske og utenlandske selskap)						
	• fokus på verdiskapning (samfunns vs. vedr.økonomi, belyst i beslutningsgrunnlag)						
	• nødvendig rådgivning med tverrfaglig kvalitet på rett tidspunkt						
Spesifikke	• konkret, presist og kort formulert m.h.t anbefalinger						
	• åpning m.h.t politiske implikasjoner (detaljertingsgrad i rådene)						
	• raske tilbakemeldinger d.v.s kort behandlingstid						
	• utsjekking (svare på henvendelser, forstå spørsmålene)						
	• tilstrekkelig dialog med kunden om resultat krav						
	• levert på ønsket form (rapport, notat, utredning)						
	• levert innenfor fristen						
	• i henhold til politiske og strategiske føringer (avtalte)						
• av faglig høy nok kvalitet (og detaljeringsgrad)							

Faglig integritet tillegges like stor betydning av både OED og selskapene. Det ser imidlertid ut til at selskapene er mindre tilfredse med dette forholdet.

<sup>1</sup> Det er viktig å være oppmerksom på at denne fremstillingen er basert på en kvantifisering av respondentenes kvalitative svar (Vedlegg 5.4-5.7). En kan altså ikke generalisere på bakgrunn av tabellene på samme måte som ved kvantitative undersøkelser fordi kravene til representativitet ikke er tilfredsstillt. Fremstillingen gir likevel et interessant og informativt bilde av tendensene som viser seg i datamaterialet, ved at respondentene har foretatt en rangering av viktigheten og tilfredsheten for de ulike generelle og spesifikke kravene som er skissert for rådgivning og tilsyn. En slik visuell presentasjon vil også reflektere nyansene i materialet på en pedagogisk og leservennlig måte. Enkelte av "cellene" for de spesifikke kravene vil være tomme. Dette skyldes at oppfatningene er svært sprikende og at flere av respondentene ikke ønsket å uttale seg fordi de mente at deres vurderinger ikke ville være relevant ut fra deres erfaring og interaksjon med ressursdivisjonen.

Den samme tendensen viser seg i forhold til kravet om fokus på verdiskaping. Her er imidlertid gapet mellom viktighet og tilfredshet enda større; det oppfattes som meget viktig, samtidig som selskapene gir tydelig uttrykk for at de ser et klart forbedringspotensiale for Ressursdivisjonen på dette området.

Når det gjelder de spesifikke kravene til rådgivningstjenestene oppfattes disse som gjennomgående viktig og tilfredsstillende ivaretatt. Det er spesielt interessant å legge merke til at antatt krav som åpning m.h.t. politiske implikasjoner og ivareta henhold til politiske og strategiske føringer fremstår som mindre viktig enn de andre kravene.

### 3.4.2 Hovedtendenser - Tilsyn<sup>2</sup>

Krav		Lite		Nøytral		Veldig	Ikke viktig
Generelle	• faglig integritet (objektivitet overfor norske og utenlandske selskap)						
	• fokus på verdiskaping (samfunns vs. vedr.økonomi, belyst i beslutn.grunnlag)		Tilfredshet				Viktighet
Spesifikke	• likebehandling						
	• forutsigbarhet						
	• utforming rapporter (antall, detaljering, innhold)						
	• kostnadsnivå						
	• adferd på møter og komiteer (rolle til OD og OED, samtidighet OD/OED)						

Vurderingen av kravene til tilsyn viser samme tendensen seg som for rådgivning; de generelle kravene om faglig integritet og fokus på verdiskaping oppfattes som veldig viktig. Men tabellen viser at respondentene gjennomgående er mer tilfreds på disse områdene enn tilfellet er for rådgivningstjenestene.

Samsvaret mellom viktigheten og tilfredsheten er gjennomgående stor for de spesifikke kravene; de er generelt tilfredsstillende ivaretatt. I tillegg er det verdt å merke seg at utforming av rapporter oppfattes som uvesentlig.

<sup>2</sup> Det er viktig å være oppmerksom på at denne fremstillingen er basert på en kvantifisering av respondentenes kvalitative svar (Vedlegg 5.4-5.7). En kan altså ikke generaliserer på bakgrunn av tabellene på samme måte som ved kvantitative undersøkelser fordi kravene til representativitet ikke er tilfredsstillt. Fremstillingen gir likevel et interessant og informativt bilde av tendensene som viser seg i datamaterialet, ved at respondentene har foretatt en rangering av viktigheten og tilfredsheten for de ulike generelle og spesifikke kravene som er skissert for rådgivning og tilsyn. En slik visuell presentasjon vil også reflektere nyansene i materialet på en pedagogisk og leservennlig måte. Enkelte av "cellene" for de spesifikke kravene vil være tomme. Dette skyldes at oppfatningene er svært sprikende og at flere av respondentene ikke ønsket å uttale seg fordi de mente at deres vurderinger ikke ville være relevant ut fra deres erfaring og interaksjon med ressursdivisjonen.

### 3.5 Synspunkter på den nye organisasjonsformen

Respondentene har klare synspunkter på både negative og positive sider ved den nye organisasjonsformen, selv om de i liten grad har merket systematiske endringer i kvaliteten på produktene etter omorganiseringen.

Flere respondenter i samtlige grupperinger framhever at den nye organisasjonsformen har gjort det vanskeligere å få tak i riktige personer og at den har gitt uklare ansvarslinjer. Det er en samstemmig tilbakemelding at det er vanskeligere å finne veiene inn til rett kontaktpunkt i Ressursdivisjonen etter omorganiseringen.

Respondentene fremhever også en del positive effekter av reorganiseringen, men det er gjennomgående stor spredning i vurderingene av disse. Blant annet mener enkelte at de som arbeider i Ressursdivisjonen har bedre forutsetninger for å gjøre en god faglig jobb, og at selve ideen bak organisasjonsformen er riktig med henblikk på å utnytte de ressursene organisasjonen besitter i form av svært velkvalifiserte og kompetente medarbeidere.

For å gi et nyansert bilde og gi eksempler på hvilken måte omorganiseringen oppleves blant respondentene, presenteres relativt omfattende og illustrerende sitater.

#### 3.5.1 OED

##### Positivt

*”Bedre prosesser”*

*”Tør mye mer nå, de yngre er frempå, spesielt tidlig i prosessen”*

##### Negativt

*”Føler at mange har blitt spredt på for mange områder, uklare ansvarslinjer, vanskeligere å få tak i folk – ingen som har oversikt”*

*”Gryende følelse at det har blitt dårligere på detaljer (kommafeil, tall)”*

*”Det var bedre med klarere ansvar og jeg er skeptisk til organisasjonsmodellen. Hvem har egentlig ansvaret i teamene, og er omorganiseringen tilpasset kundene eller det interne behovet?”*

*”Tynt vurderingsgrunnlag, sitter langt fra produktene, produktene er uklare”*

*”Har hørt at PUD/PAD har blitt dårligere, tendens til politisering”*



### 3.5.2 Selskapene

#### Positivt

*”Etter omorganiseringen er det lettere å finne fram - nå har jeg en person å forholde meg til- nå vet jeg hvem som har ansvaret”*

*”Konsesjonssystem er blitt bedre”*

*”Konsesjonsrunder er blitt litt bedre; det er en person å forholde seg til”*

*”Gass/FU (gassallokering – utvikling) mer opptatt av dette*

*”Politikkutforming. Total perspektiv og verdiperspektiv- et mer helhetlig perspektiv, noe som er positivt”*

*”Større grad av fleksibel holdning ved forlengelse av initiell lisensperiode”*

*”Større grad av fleksibel holdning ved utforming og størrelse av lisensareal”*

#### Negativt

*”Kanskje at de selvstyrte gruppene er litt mer selvstyrt; at det har blitt mindre konsistent, litt mindre styring”.*

*”Vi opplever det som negativt fordi vi ikke vet hva vi møter, og det er vanskelig å sikre at OD har en gjennomtenkt helhetlig holdning til ting; det blir veldig mye hver enkelt gruppe sitt mandat, å definere hva de synes er viktig”*

*”Det kan bli vilkårlighet i saksbehandlingen når forskjellige grupper vurderer forskjellige felt, og du ikke har en ledelse som styrer dette, men at de styrer det selv. Svakheten ligger ikke hos gruppen i seg selv, men i denne anonymiserte ledergruppen”*

*”Vi kan ikke få tak i hvordan ledergruppen styrer/leder de selvstyrte gruppene, eller relasjonen mellom dem. Vi klarer ikke å se om det er noen påvirkning i det hele tatt”*

*”For å oppsummere; vi oppfatter dem som litt mer diffuse, litt mer uforutsigbare. Det er hovedkommentaren hele veien”*

*”Videreutvikle konsesjonssystem- endret seg, blitt dårligere på både PUD/PAD”*

*”Nei ikke annet enn det at du kanskje må for så vidt høyere opp i systemet for å få en endelig avklaring. Tidligere så følte jeg at du hadde en større myndighet lenger nede i organisasjonen til å si ja eller nei. Nå går liksom alt opp til Wiborg, før en kan få en beslutning. Jeg forstår vel grunnlaget for å gjøre den omorganiseringen som de gjør for å få løftet saksbehandlerene opp, men på samme tid så medfører det at mulighetene for et annet nivå til å kunne ta beslutninger, det blir jo vekke. Jeg kan ikke se at du har fått den effekten som du ønske å få med å gjøre mer ansvarlig, gjennom et*



*ledd mindre. Det virker som om du stadig må innom Wiborg for å få tatt de endelige standpunktene, og da har egentlig vinningen gått litt opp i spenningen, ved at blir det en flaskehals”*

*”Jeg har en kommentar til når det gjelder endringen; det er ikke lett for selskap å finne veien inn i OD på rett kontaktpunkt. Spesielt på en del fagområder. Ofte må vi gå via Wiborg, og han blir kanskje en flaske hals oppe i dette. Det er vanskeligere å vite hvem er ansvarlig hva, hvilken vei går du inn- det blir vanskelig å bli styrt inn på det riktige stedet. Det gjelder ikke tilsyn for a er dette formalisert”*

*”Det siste oversikten over organisasjonen jeg sitter med – det er denne fra 1998 som viser den gamle organisasjonen. Jeg føler at OD har et stort informasjons problem. Jeg kunne trenge mye mer informasjon om hvordan OD er organisert. De har ikke klart å få fram klart hvordan de er organisert - så informasjon om det at de jobber litt med det, det er min største innvendig”*

### 3.5.3 OD

#### Positivt

*”Det som har vært positivt er at du har fått utviklet en mer personlig kontakt, med enkelte- du har fått tildelt en kontaktperson, en i ledelsesteamet. Det har fungert ganske godt, og vi kan diskutere ting med han. Det har vært brukbar samhandling, det var det ikke tidligere, når det gjaldt Harstad kontoret- der har vi andre kontorer hvor vi har felles arbeidsprosesser. Det er bedre kontakt med ledelsen der”.*

*”Men vi har vel merket at de er fornøyde med å jobbe der, og folk som er fornøyd med å jobbe i en organisasjon blir og lettere å samarbeide med. Det er en god bivirkning av omorganiseringen. Takhøyden blir nok litt større. Vi har ikke merket frustrasjonen over ledelsesteamet som kanskje de andre har gjort- for oss har kontaktpersonen fungert greit. Vi har fått klare tilbakemeldinger på om det var en sak for ledelsesteamet elle for teamene”.*

*”For øvrig er det en enhet som er veldig innovativ, tilpasningsdyktig, omstillingsvillig, kreativ- så den har mange gode egenskaper, og dette er også et resultat av omstillingen”.*

*”Men filosofien; lage en organisasjon tilpasset arbeidsoppgavene, har jeg stor sans for. Dette ansvarliggjør og utvikler den enkelte, og blir en optimalisering når det gjelder utnyttelsen av ressursene. Det er mye positivt”*

*”Vi får nok på sikt større kontaktflate, det er jo på vei til å gå seg til akkurat den biten. Men jeg tror nok at det kan bli enda bedre. Dette tror jeg er positivt uansett, dette med større kontaktflate”*

*”Det er mye positivt ved den nye organisasjonen”*

#### Negativt



*”Det er litt problematisk fordi den organisasjonsformen som de har i dag, kan du si blir, for utenforstående litt konturløs, litt diffus, litt problematisk å forholde seg til. Med den gamle linjeorganisasjonen var det på mange måter lettere for utenforstående å forholde seg til. Der ligger hovedproblemet med den nye organisasjonen: en organisasjon som det er litt mer problematisk å forholde seg til. Det er også vanskelig å få ført fram styringssignaler, få de dokumentert som oppfattet og det kan være vanskelig og kommunisere styringssignalene, og bekreftelser på om de er oppfattet ”*

*”Jeg har full oversikt over teamene, men det er jo ikke noen leder av teamene, og det tror jeg mange synes er vanskelig. Mange sitter i flere team, og da blir det vanskelig være leder, og det bryter med den grunnleggende ide. Nå peker jeg på svakhetene med modellen, noe som deres evalueringsrapport (AFF) har avdekket; problem mellom teamene og ledelsesteamet. Og dette reflekteres videre, ut og opp i organisasjonen, blant annet opp til meg”*

*”Forskjellen på team og prosjekt er etter min mening ofte liten. Jeg savner ansvar for hoveddisiplinene; noe bedre strukturering- klarar ansvarsforhold- enighet om hva som skal utføres, sjekk på at det blir virkeliggjort, og rapportert tilbake. I tillegg etablere systemer som sikrer en god kommunikasjon med kundene, og selve enheten. Her må vi lete etter mekanismer som sikrer dette- dette er min hovedinnvending”*

*”Etter denne siste omorganiseringen har det; i hvert fall i starten, vært veldig forvirrende å forholde seg til R- div. som følge av oppdelingen til team. Tidligere var det jo seksjoner med en seksjonssjef, og for meg som så å si ekstern bruker av R- div. og som koordinator, så var det lettere å forholde seg til en fast organisasjon, med en seksjonssjef som hadde ansvaret for å fordele til rette vedkommende. Mens etter omorganiseringen var det jo frittstående team en måtte forholde seg til som ikke har hatt fast størrelse. Teamenes oppgaver har endret seg stadig vekk, alt ettersom. Det er mulig det har festet seg litt mer utover i år, men det har vært vanskelig å vite hvem i R- div en skal forholde seg til; hvem er rette vedkommende. Og når du fant rette vedkommende så var det et problem å få de forskjellige folkene i de ulike teamene, som egentlig holdt på med samme slags oppgaver, men for forskjellige områder, å få de til å samordne seg, slik at like saker ble likt behandlet. Det er noe jeg skal bidra til å sikre; at det blir likebehandling av like saker. Mer uoversiktlig, vanskelig å finne veien inn, uklare ansvarsforhold- problemer med koordinering rett og slett”*

*”Det er mye vanskeligere for oss å så tak i de å personene som vi skulle likt å ha tak i, eller som vi trodde vi skulle ha tak i, for å si det sånn. Det er vanskelig å holde den oversikten, det skyldes sikker litt oss sjøl og, men det har i alle fall vært vanskelig. Dårlig internt kommunikasjon og koordinering. Vi må spørre rundt dersom et bore-program ikke har kommet fram til oss”*

*”Det er veldig klart at det er stor frustrasjon i forhold til lederteamet i R. div- det har jeg inntrykk av. Det var litt av det samme som kom fram i AFF rapporten og i klimaundersøkelsen. Adm. avd har kanskje ikke bidratt til å gjøre prosessen deres enklere; den har nok blitt møtt med diverse mistro- dette med å ha budsjett kontroll når dere ikke har diverse antall ledere, frihet, kaffebar osv- ”Klarer de nå å få alt dette til ? ”.*

## 4 Vurderinger og refleksjoner

### 4.1 Eksterne resultater av omorganiseringen?

Det er vår samlede vurdering at omorganeringsprosessen ikke har blitt opplevd som dramatisk blant Ressursdivisjonens eksterne aktører, selv om respondentene viser varierende forståelse for organisasjonsformen som er valgt. Ansatte i OD og selskapene ser gjennomgående ut til å forstå at den nye organisasjonsformen kan bidra til å legge forholdene til rette for å tiltrekke seg, inspirere og stimulerer arbeidstakere. OED virker mer kritisk og legger vekt på at den nye organisasjonsformen avviker fra mer tradisjonelle statlige forvaltningsorganisering og styrings- og kontrollsystemer.

Hovedinntrykket er at respondentene i liten grad ser ut til å ha merket systematiske kvalitetsendringer på produktsiden i forbindelse med omorganiseringen og at de stort sett er fornøyd med de kvaliteten på produktene. Erfaringsmessig trenger så omfattende endringsprosesser som det Ressursdivisjonen har gjennomført tid for å sette seg. Dette tyder på at det muligens er for tidlig å observere direkte og indirekte effekter av omorganiseringen på organisasjonens produkter eksternt.

Resultatene fra denne kartleggingen gjør at Ressursdivisjonen har gode forutsetninger for å rette oppmerksomheten mot omgivelsene i det videre utviklingsarbeidet for å kunne forbedre kvaliteten på produktsiden og imøtekomme utfordringene og negative effekter påpekt av de eksterne aktørene.

### 4.2 Overordnede utfordringer

#### 4.2.1 Et sterkt faglig OD vs. tap av nøkkelpersoner og fagkompetanse

En generell tilbakemelding blant respondentene er at Ressursdivisjonen besitter solid faglig kompetanse og utviser integritet i sin virksomhet. Dette oppfattes som kritisk for at Ressursdivisjonen skal kunne ivareta sin rolle og funksjon på en tilfredsstillende måte som nøytral og uhildet forvaltningsorgan. Samtidig framstår dette inntrykket noe tvetydig og paradoksalt fordi en del av respondentene fra selskapene gir uttrykk for at Ressursdivisjonen har mistet verdifull fagkompetanse og erfaring de senere årene ved at viktige personer har sluttet. Flere påpeker at dette har hatt en negativ innvirkning på Ressursdivisjonens faglige kvalitet og erfaringsgrunnlag i sin rådgivnings- og tilsynsvirksomhet. Følgende sitater illustrerer dette:

*”Vi har inntrykk av at de har mistet en del folk med erfaring de siste to årene-erfaringsgrunnlaget har blitt hulet ut”*

*”Vi er opptatt av at de ivaretar det faglige. Grunnen til at de er blitt dårligere på letingen er at de har mistet mange folk- de må få tak i folk med de nødvendige kvalifikasjonene for å bli bedre. Det går egentlig på faglig kompetanse og erfaring. Det er klart at der har de et problem”*

*”Ved de siste to konsesjonsrunder så har jeg opplevd et svært svakt faglig OD-skremmende svakt. Og dette har jeg hatt en dialog med de andre selskapene på, og vi*

*er så skremt over kvaliteten at vi lurer på om de har noen reel funksjon på det området i det hele tatt. De har mistet fryktelig mye gode fagfolk, de tunge erfarne. Jeg opplever den biten som uttynnet (letedelen). Den jobben de har utført på området tilkjennegir ikke kvalitet og respekt”.*

Dette motsetningsforholdet kan bero på at det oppleves som negativt at viktige personer med bred erfaring slutter, uten av det nødvendigvis har gått ut over den faglige kompetansen i Ressursdivisjonen som sådan. Dette kan skyldes personlige relasjoner og det symbolske ved at noen forsvinner. Dersom nøkkelaktører i selskapene har mistet en langvarig kontaktperson i OD er det grunn til å anta at dette oppleves som negativt, og at de det angår tilskriver slike hendelser som tap av verdifull kompetanse og erfaring. Dette kan imidlertid i større grad skyldes en tapt personlig relasjon og de signalene dette sender, enn reel tap av fagkompetanse. Samtidig kan det ikke utelukkes at en ved stor grad av ”turnover” mister en del erfaring, og at dette i noen sammenhenger nok kan oppfattes og likestilles med fagkompetanse, mer eller mindre velbegrunnet.

I forlengelsen av dette kan det være viktig å formidle en annen tilbakemelding som flere av respondentene i selskapene har gitt utrykk for: At Ressursdivisjonen med fordel kunne hatt bedre kunnskap og saksbehandling omkring teknologi og utstyr ”over vann”; det som ikke går på geologi. Det understrekes at Ressursdivisjonene oppfattes som meget kompetente når det gjelder problemstillinger som går på geologi og reservoarlag, men at det i enkelte tilfeller kunne ha vært hensiktsmessig å i større grad se de ulike delene av disse prosessene i sammenheng.

#### **4.2.2 Rollen som forvalter av samfunnsressurser vs. forståelse for bransjens kommersielle interesser**

I forlengelsen av det foregående utkrystalliserer det seg ytterligere dilemma som OD konfronteres med i sin virksomhet. Flere av respondentene i selskapene har understreket betydningen av at Ressursdivisjonen utviser forståelse for de kommersielle kreftene som bestemmer i markedet balansert mot de samfunnsmessige interessene.

Samtidig som flere understreker betydningen av at OD er bevisst sin rolle som objektivt organ som ivaretar en forsvarlig utnyttelse av ressursene på den norske sokkelen, mener likevel flere at de med fordel kunne ha lagt vekt på et større helhetsperspektiv, økt bransje tenkning og mer fokus på kommersielle interesser. Noen mener at de er blitt bedre, mens andre mener de fremdeles har en vei å gå. Denne tendensen viser hvordan ODs rolle kan være til dels tvetydig og vanskelig; tilsynelatende er OD og selskapene enige om hvilken rolle og funksjon OD skal ha, men på samme tid blir det i praksis lagt mer kommersielle kriterier til grunn i vurderingene fra selskapenes side.

Denne holdningen kan muligens også bidra til å forklare hvorfor flere av respondentene i selskapene mener at det representerer et problem at erfarne personer slutter, fordi de nye ikke har den nødvendige kunnskapen og erfaringen ved bransjen og dens særegenhet sett fra deres side. En annen viktig balansegang som oppfattes som kritisk er Ressursdivisjonens prioritering mellom olje og gass. Denne problematikken gjenspeiles også i diskusjonen om hvorvidt OD skal ha en aktiv eller passiv rolle i ulike sammenhenger. Noen gir blant annet uttrykk for at OD med fordel kunne ha bidratt mer inn i diskusjonen om langsiktighet og forventinger ved for eksempel lisensrunder.

### 4.2.3 Manglende kommunikasjon og samordning med mellom R-divisjonen og S-divisjonen

Flere av respondentene i selskapene tilkjenner frustrasjon og misnøye med manglende helhet og kommunikasjon mellom de ulike divisjonene i OD. Målsettingen som har blitt lansert om at OD skal framstå som en helhetlig og konsistent organisasjon ble svært godt imøtekommet av selskapene, men de har i liten grad erfart dette har fungert i praksis. Det skinner tydelig gjennom at selskapene til dels opplever store problemer med å kommunisere med OD som et helhetlig organ, når de forholder seg til de ulike divisjonene. Dette oppleves lite hensiktsmessig fordi problemstillingene som diskuteres ofte er forankret i begge avdelingene og ved at kompetansen i avdelingene på enkelte områder er like eller komplementære. Flere av respondentene argumenterer for at selskapene selv må sørge for at de får svar på totaliteten når de henvender seg til OD i ulike sammenhenger. Mange fremholder at OD oppleves som veldig forskjellig i de ulike avdelingene, og at kommunikasjon dem imellom er mangelfull. Det innebærer at selskapene opplever tvetydige og lite konsistente tilbakemeldinger, og de to avdelingene blir ansett som to ulike direktorater.

## 4.3 Forslag til utviklingstiltak

### 4.3.1 Ansvarsforhold og team

Intervjuene avdekker at flere respondenter opplever at det kan være vanskelig å finne veien inn til Ressursdivisjonen til rett kontaktpunkt etter omorganisering. Dette begrunnes med at en ikke vet hvem en skal forholde seg til eller ta kontakt med, samtidig som grensene mellom de ulike teamene i mange tilfeller framstår som utydelig. For å kompensere for dette er det viktig å klargjøre ansvaret til veiledere og hvem som har ansvar for ulike produkter og kontaktpunkter. I tillegg synes det hensiktsmessig å synliggjøre ledergruppens funksjon og ansvar i forhold til teamene.

”Markedsføre og bevisstgjøre omkring omorganiseringen og dens formål eksternt”

”Klargjøre ansvaret til veiledere”

”Klargjøre hvem som har ansvar for produktene og kontaktpunkter”

”Klargjøre ledergruppens ansvar i forhold til teamene”

”Definere ansvarlig for informasjon innen hvert team”

”Teamene bør ha leder med klart ansvar”

”Uklart hvem som har ansvar for delproduktene”

### 4.3.2 Kunder og tjenester

På bakgrunn av undersøkelsen viser det seg et markert behov for å markedsføre og bevisstgjøre omkring omorganiseringen og dens formål eksternt. I tillegg kan Ressursdivisjonen med fordel i større grad henvende seg direkte til kunden og spørre hva som kan forbedres, og på denne måten bedre både interaksjon og dialog.

Når det gjelder kunder og tjenester synes det viktig at Ressursdivisjonen definere sine kjernetjenester - hva skal OD bli best på?. På denne måten kan en få et klarer fokus på disse tjenestene og bedre forståelsen for hvordan de skal anvendes. Det er ønskelig med bedre kvalitetskontroll av sluttprodukter og at pro et contra i større grad blir lagt til grunn i vurderingene.

”Definere kjernetjenester - hva skal OD bli best på?”

”Fokusere klarere på kjernetjenester”

- ”Bedre forståelsen for hvordan tjenestene skal brukes”
- ”Bedre kvalitetskontroll av sluttprodukter”
- ”Bedre på pro et contra i vurderingene”
- ”Spørre kundene direkte hva som kan forbedres!”
- ”Større grad av interaksjon og sterkere meninger”

### 4.3.3 Kompetanse

I forlengelsen av det foregående framstår det som viktig å tilrettelegge for utnyttning av og utvikling av spisskompetanse og knytte dette til de definerte kjerneproduktene. En bør beholde og videreutvikle kompetanse innen geofagene, og samtidig etterstrebe å øke kompetansen på teknologi ”over vann”.

Det er viktig at Ressursdivisjonene holder fast ved rollen som uhildet resursforvalter balanserer samfunns- og økonomiske interesser. Dette innebærer også forståelse for verdiskaping og de kommersielle sidene ved bransjen.

- ”Større fokus på verdiskaping og økonomisk/kommersielle konsekvenser”
- ”Ivareta balanse mellom samfunns- og økonomiske interesser”
- ”Bedre tilrettelegge for utnyttning av og utvikling av spisskompetanse og knytte dette til kjerneproduktene”
- ”Beholde og videreutvikle kompetanse innen geofagene og øke kompetansen ”over vann””
- ”Markedsføre egen kompetanse eksternt for å bli den foretrukne samarbeidspartneren”



## 5 Vedlegg

### 5.1 Vedlegg 1 - Delprodukter

Rådgivning	Pådriver	Informasjon	Tilsyn	Regelverk
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Videreutvikle konsesjonssystem</li> <li>• PUD</li> <li>• PAD</li> <li>• Konsesjonsrunder</li> <li>• Transport</li> <li>• Gass/FU (gassallokering – utvikling)</li> <li>• Prognoser</li> <li>• Åpning av nye områder</li> <li>• Økt utvinning</li> <li>• Disponering/fjerning</li> <li>• Miljø (brenning/politikk KU)</li> <li>• Politikktutforming (Stort. Meld./prop.)</li> <li>• Internasjonalisering</li> <li>• Bistand (NORAD)</li> <li>• Prod. Till</li> <li>• Regelverksutvikling</li> <li>• Fastsette ....</li> <li>• Søknader??</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• FUN</li> <li>• FORCE</li> <li>• FIND</li> <li>• DISKOS</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aktivitetsbeskrivelse (faktahefte/ukerapport)</li> <li>• Ad. Hoc. Informasjon</li> <li>• NBR</li> <li>• Produksjons historie</li> <li>• Ressurs rapport</li> <li>• Produksjonshistorie</li> <li>• Måleresultat</li> <li>• Produksjonsvolum</li> <li>• CO2 utslipp</li> <li>• Royalty</li> <li>• Standarder</li> <li>• Brønnlister</li> <li>• Kulturdata</li> <li>• Frigitte rapporter data</li> <li>• Ressurs rapport</li> <li>• Årsmelding</li> <li>• Publikasjoner</li> <li>• DISKOS (Innhold; kultur, seismikk, Brøndora)</li> <li>• CDRS</li> <li>• Produksjons data</li> <li>• Petroleums register</li> <li>• Kjerneprøver/visning</li> <li>• Diverse statistikker</li> <li>• Aktivitets rapport</li> <li>• Brønnlister</li> <li>• Pressemeldinger</li> <li>• Internett (www)</li> <li>• Årsmelding</li> <li>• Sokkelkart</li> <li>• Ressursrapport</li> <li>• Andre publikasjoner</li> <li>• Konferanse</li> <li>• Presentasjoner</li> <li>• Innlegg</li> <li>• Letekostnader</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Avg. Kontroll (Prod. avg., CO2, Areal)</li> <li>• Fiskalmåling</li> <li>• Navnesetting brønner</li> <li>• Følge opp konsesjonsvilkår</li> <li>• Følge opp og rapportere miljøutslipp (luft)</li> <li>• Søknader (delegert myndighet)</li> <li>• Forlengelse av intiell lisensperiode</li> <li>• Utforming og størelse av lisensareal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Forskrifter/ Kvantums-måling</li> <li>• CO2 avgift</li> <li>• Revisjon petroleumsloven/ forskriften</li> <li>• Ressursforskriften</li> <li>• Standarder</li> <li>• Komiteer for internasjonalt rammesettende arbeid</li> </ul>

## 5.2 Vedlegg 2 – Krav til produktene

Hovedprodukt	Hoved- kunde	Generelle krav	Spesifikke krav
1. Rådgivning	OED/Selskapene	<ul style="list-style-type: none"> <li>faglig integritet (objektivitet overfor norske og utenlandske selskap)</li> <li>fokus på verdiskapning (samfunns vs. vedr.økonomi, belyst i beslutningsgrunnlag)</li> <li>nødvendig rådgivning med tverrfaglig kvalitet på rett tidspunkt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>utsjekking (svare på henvendelser, forstå spørsmålene)</li> <li>konkret, presist og kort formulert m.h.t anbefalinger</li> <li>åpning m.h.t politiske implikasjoner (detaljertingsgrad i rådene)</li> <li>raske tilbakemeldinger d.v.s kort behandlingstid</li> <li>tilstrekkelig dialog med kunden om resultat krav</li> <li>i henhold til politiske og strategiske føringer (avtalte)</li> <li>av faglig høy nok kvalitet og detaljeringsgrad</li> <li>levert på ønsket form (rapport, notat, utredning)</li> <li>levert innenfor fristen</li> </ul>
2. Pådriver	Selskapene	<ul style="list-style-type: none"> <li>verdiskapningspotensiale</li> <li>faglig forankring</li> <li>klar formidling</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>rettferdighet</li> <li>ikke obligatorisk, men frivilligt</li> <li>brakerstyrt organisering</li> </ul>
3. Informasjon	OED/ Media/ selskapene	<ul style="list-style-type: none"> <li>tilgjengelighet (hos/av OD)</li> <li>pålitelighet/nøyaktighet</li> <li>kvalitet</li> <li>service</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>kommer raskt</li> <li>kommer tidnok til å bli anvendt i beslutninger</li> <li>er korrekt (ikke inneholder faktiske feil)</li> <li>kvalitet (usikkerhet) er eksplisitt angitt</li> <li>er digital i form (lett å anvende)</li> <li>er omfattende (bredde)</li> <li>er komplett (ingen brønner er glemt)</li> <li>begrepsapparat (dekningen) er konsistent</li> <li>taushetsreglene ikke brytes</li> <li>leveransetidspunktet er forutsigbart</li> </ul>
4. Tilsyn (oppfølging)	Selskapene/OED	<ul style="list-style-type: none"> <li>faglig integritet (objektivitet overfor norske og utenlandske selskap)</li> <li>fokus på verdiskapning (samfunns vs. vedr.økonomi, belyst i beslutningsgrunnlag)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>likebehandling</li> <li>forutsigbarhet</li> <li>utforming rapporter (antall, detaljering, innhold)</li> <li>kostnadsnivå</li> <li>adferd på møter og komiteer (rolle til OD og OED, samtidighet OD/OED.....)</li> </ul>
5. Regelverk	Selskapene	<ul style="list-style-type: none"> <li>fremtidsrettet</li> <li>ikke kostnadsdrivende</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>funksjonalitet</li> <li>oversiktlig</li> <li>faglig begrunnet</li> <li>detaljeringsgrad</li> <li>sakebehandlingstid</li> </ul>



## 5.3 Vedlegg 3 - Intervjuguide

### I Innledning

- Presentasjon av AFF og intervjuer
- Presentasjon av omorganiseringen i Ressurs- divisjonen (bakgrunn, hensikt og målsetting)
- Hovedformålet med intervjuet og evalueringen av omorganiseringen (hva vi er ute etter).

### II Generelt om Ressurs- divisjonens produkter og tjenester

1. Kort om respondentens stilling, funksjon og erfaring med Oljedirektoratet og Ressurs- divisjonen
2. Hvordan vil du karakterisere deres samhandling, interaksjon og relasjon til Ressurs- divisjonen ?
3. R-divisjonen har definert sine produkter i fem hovedgrupper som består av forskjellige typer av delprodukter (Gi eksempler på delprodukter innen hver hovedgruppe). Hvordan vil du beskrive eller "grovt" kategorisere tjenestene/produktene dere bruker?
4. Hva er din generelle vurdering av disse tjenestene/produktene ?
5. Har kvaliteten på produktene/tjenestene eller interaksjonen med Ressurs- divisjonen endret seg etter omorganiseringen (positivt/negativt) ? På hvilken har evt. dette endret seg?

### III Generelle og spesifikke krav - Rådgivning

6. Du og din avdeling bruker i hovedsak R-divisjonens produkter/tjenester innen Rådgivning jfr. spørsmål 3. Hvilke krav har du til disse produktene/ tjenestene?
7. R-divisjonen har definert noen generelle og spesifikke krav de mener kundene stiller til sine hovedprodukter. Hvor **viktig** mener du at følgende forhold er for Rådgivnings- tjenestene/produktene?

Krav		Lite		Nøytral		Veldig	Ikke viktig
Generelle	• faglig integritet (objektivitet overfor norske og utenlandske selskap)						
	• fokus på verdiskapning (samfunns vs. vedr.økonomi)						
	• nødvendig rådgivning med tverrfaglig kvalitet på rett tidspunkt						
Spesifikke	• konkret, presist og kort formulert m.h.t anbefalinger						
	• åpning m.h.t politiske implikasjoner (detaljertingsgrad i rådene)						
	• raske tilbakemeldinger d.v.s kort behandlingstid						
	• utsjekking (svare på henvendelser, forstå spørsmålene)						
	• tilstrekkelig dialog med kunden om resultat krav						
	• levert på ønsket form						

	(rapport, notat, utredning)						
	• levert innenfor fristen						
	• i henhold til politiske og strategiske føringer (avtalte)						
	• av faglig høy nok kvalitet og detaljeringsgrad						

8. Hvor **tilfreds** er du med de samme forholdene?

Krav		Lite		Nøytral		Veldig	Ikke viktig
Generelle	• faglig integritet (objektivitet overfor norske og utenlandske selskap)						
	• fokus på verdiskapning (samfunns vs. vedr.økonomi)						
	• nødvendig rådgivning med tverrfaglig kvalitet på rett tidspunkt						
Spesifikke	• konkret, presist og kort formulert m.h.t anbefalinger						
	• åpning m.h.t politiske implikasjoner (detaljertingsgrad i rådene)						
	• raske tilbakemeldinger d.v.s kort behandlingstid						
	• utsjekking (svare på henvendelser, forstå spørsmålene)						
	• tilstrekkelig dialog med kunden om resultat krav						
	• levert på ønsket form (rapport, notat, utredning)						
	• levert innenfor fristen						
	• i henhold til politiske og strategiske føringer (avtalte)						
	• av faglig høy nok kvalitet og detaljeringsgrad						

9. I hvilken grad og på hvilken måte oppfatter du at kvalitetene på produktene/tjenestene eller delproduktene har endret seg etter omorganiseringen ?

10. På bakgrunn av omorganiseringen; ser du noen forbedringspotensiale (r) i forhold til produktene og tjenestene til Ressurs- divisjonen ?

## 5.4 Vedlegg 4A –Viktighet med Rådgivning

Krav		Lite		Nøytral		Veldig	Ikke viktig
Generelle	• faglig integritet (objektivitet overfor norske og utenlandske selskap)				1 2	1111 2222	
	• fokus på verdiskapning (samfunns vs. økonomi)					11111 22222	
	• nødvendig rådgivning med tverrfaglig kvalitet på rett tidspunkt				2222	2	
Spesifikke	• konkret, presist og kort formulert m.h.t anbefalinger		1		11 222	11 222	
	• åpning m.h.t politiske implikasjoner (detaljertingsgrad i rådene)	22		1 2	1 2	1	
	• raske tilbakemeldinger d.v.s kort behandlingstid			1 2	11 1 222	1 2	
	• utsjekking (svare på henvendelser, forstå spørsmålene)				111 22	11 2	
	• tilstrekkelig dialog med kunden om resultat krav			1	1 22	222	
	• levert på ønsket form (rapport, notat, utredning)	2		1 222	11 11		
	• levert innenfor fristen				1 2	1111 222	
	• i henhold til politiske og strategiske føringer (avtalte)	2	1111 22		1 2		
	• av faglig høy nok kvalitet og detaljeringsgrad					111 22222	

1 – OED 2 – Selskapene

## 5.5 Vedlegg 4B –Tilfredshet med Rådgivning

Krav		Lite		Nøytral		Veldig	Ikke viktig
Generelle	• faglig integritet (objektivitet overfor norske og utenlandske selskap)		2	22	22	11	111
	• fokus på verdiskapning (samfunns vs. vedr.økonomi)		222	1111	22	1	
	• nødvendig rådgivning med tverrfaglig kvalitet på rett tidspunkt		2	222	2	1	
Spesifikke	• konkret, presist og kort formulert m.h.t anbefalinger			11	111	22	2
	• åpning m.h.t politiske implikasjoner (detaljertingsgrad i rådene)		2	1	11	2	1
	• raske tilbakemeldinger d.v.s kort behandlingstid		2	1	1	22	111
	• utsjekking (svare på henvendelser, forstå spørsmålene)		2			111	11
	• tilstrekkelig dialog med kunden om resultat krav		2		11	222	11
	• levert på ønsket form (rapport, notat, utredning)		2		1	222	11
	• levert innenfor fristen		2			11	111
	• i henhold til politiske og strategiske føringer (avtalte)				11	22	
	• av faglig høy nok kvalitet (og detaljeringsgrad)		2	1	1	2	1

1 – OED 2 - Selskapene

### 5.6 Vedlegg 4C – Viktighet med Tilsyn

Krav		Lite		Nøytral		Veldig	Ikke viktig
Generelle	• faglig integritet (objektivitet overfor norske og utenlandske selskap)				2	222222	
	• fokus på verdiskapning (samfunns vs. vedr.økonomi, belyst i beslutningsgrunnlag)			2	22	222222	
Spesifikke	• likebehandling				222222	222	
	• forutsigbarhet				222	2222	
	• utforming rapporter (antall, detaljering, innhold)		22	2222	2		
	• kostnadsnivå			222	222	2	
	• adferd på møter og komiteer (rolle til OD og OED, samtidighet OD/OED)		2	22	222222		

### 5.7 Vedlegg 4D – Tilfredshet med Tilsyn

Krav		Lite		Nøytral		Veldig	Ikke viktig
Generelle	• faglig integritet (objektivitet overfor norske og utenlandske selskap)			22	222	22	
	• fokus på verdiskapning (samfunns vs. vedr.økonomi, belyst i beslutningsgrunnlag)		22	2	2	22	
Spesifikke	• likebehandling			2	222	222	
	• forutsigbarhet		2	22	2	222	
	• utforming rapporter (antall, detaljering, innhold)			222	22		
	• kostnadsnivå			222	2222		
	• adferd på møter og komiteer (rolle til OD og OED, samtidighet OD/OED)			22	222	22	