

Oljedirektoratet

Brukerundersøkelse 2013

En undersøkelse av synspunkter på ODs virksomhet

RAPPORT

7. november 2013

Oppdragsgiver:	Oljedirektoratet
Rapportnr.:	R8179
Rapportens tittel:	Brukerundersøkelse 2013
Ansvarlig konsulent:	Morten Stenstadvold
Kvalitetssikret av:	Gitte Haugnæss
Dato:	7. november 2013

Innhold

SAMMENDRAG	7
1 INNLEDNING	11
2 OLJE- OG ENERGIDEPARTEMENTET: OD ER VÅR DYKTIGE TEKNISKE AVDELING	12
2.1 HOVEDINNTRYKK	12
2.1.1 Utvikling siden 2010	12
2.2 STRATEGI OG ROLLEUTØVELSE	12
2.2.1 Satsingsområder	12
2.2.2 OED fornøyd med ODs rolleutøvelse	13
2.3 PRODUKTER, TJENESTER OG KOMPETANSE	13
2.4 SAMARBEID OG SERVICE	13
2.5 KOMMUNIKASJON OG FORMIDLING	14
2.6 FAGLIG INTEGRITET	14
2.7 LISENSFORVALTNING	14
2.8 UTFORDRINGER OG FORBEDRINGSPUNKTER	14
3 STATLIGE ETATER OG VIRKSOMHETER: OD ER FAGLIG SOLID, MEN LAVMÆLT	15
3.1 HOVEDINNTRYKK	15
3.1.1 Utvikling fra 2010	15
3.2 KJENNSKAP TIL OD	15
3.3 STRATEGI OG ROLLER	16
3.3.1 Samlet vurdering: rolleutøvelse	17
3.4 PRODUKTER, TJENESTER OG KOMPETANSE	17
3.4.1 Samlet vurdering: leveranser	18
3.5 SAMARBEID OG SERVICE	18
3.5.1 Samlet vurdering: samarbeid og service	18
3.6 KOMMUNIKASJON OG FORMIDLING	19
3.6.1 Samlet vurdering: kommunikasjon og formidling	19
3.7 FAGLIG INTEGRITET	19
3.8 UTFORDRINGER OG FORBEDRINGSPUNKTER	19
4 RETTIGHETSHAVERE OG OPERATØRER: OD ER KOMPETENT OG KONSTRUKTIVT	21
4.1 HOVEDINNTRYKK	21
4.1.1 Utvikling fra 2010	21
4.2 KJENNSKAP TIL OD	21
4.3 STRATEGI OG ROLLE	22
4.3.1 Synspunkter på ODs strategi	22
4.3.2 ODs rolleutøvelse	23
4.3.3 Samfunnsøkonomi	24
4.3.4 OD som sektormyndighet	24
4.3.5 I hvilke faser av et prosjekt er ODs rolle viktigst	25
4.3.6 Samlet vurdering: ODs rolleutøvelse	25
4.4 PRODUKTER, TJENESTER OG KOMPETANSE	25
4.4.1 Tjenester og produkter	25
4.4.2 ODs faglige kompetanse	26
4.4.3 Samlet vurdering: tjenester, produkter og kompetanse	26
4.5 SAMARBEID/SAMHANDLING OG SERVICE	27
4.5.1 Samarbeid og samhandling	27
4.5.2 Møter med ODs ledelse	27
4.5.3 Samlet vurdering: samarbeid og samhandling	27

4.6	KOMMUNIKASJON OG FORMIDLING	27
4.6.1	ODs informasjonsprodukter	27
4.6.2	ODs formidling	27
4.6.3	Opptreden i media	28
4.6.4	Samlet vurdering: kommunikasjon og formidling	28
4.7	FAGLIG INTEGRITET	28
4.8	UTFORDRINGER OG FORBEDRINGER	29
5	OD I LISENSKOMITEENE	30
5.1	ODS LISENSFORVALTNING – KVALITATIVE INTERVJUER	30
5.1.1	Samlet vurdering: ODs opptreden i lisenskomiteene	30
5.2	ODS LISENSFORVALTNING – SPØRREUNDERSØKELSEN	31
5.3	ODS TILSTEDEVÆRELSE I KOMITEENE	31
5.4	OPPFATNINGER OM ODS DELTAKELSE	32
5.5	ØNSKER OM ENDRET ATFERD FRA ODS REPRESENTANTER	37

Forord

Oljedirektoratet har gitt Agenda Kaupang AS i oppdrag å foreta en undersøkelse av sentrale brukeres oppfatninger av direktoratets planer og prioriteringer, leveranser og tjenester. Det er gjennomført intervjuer med offentlige aktører og representanter for rettighetshavere og operatører. Det er også gjennomført en spørreundersøkelse rettet mot medlemmer i lisenskomiteer. I denne rapporten gjengis resultatene fra undersøkelsen. Resultatene sammenlignes også med resultater fra en lignende undersøkelse i 2010.

Prosjektet er gjennomført av Per-Trygve Hoff, Tom Schjetne og Morten Stenstadvold, med sistnevnte som prosjektleder. Gitte Haugnæss har vært kvalitetssikrer for prosjektet.

Stabekk, 7. november 2013

Agenda Kaupang AS

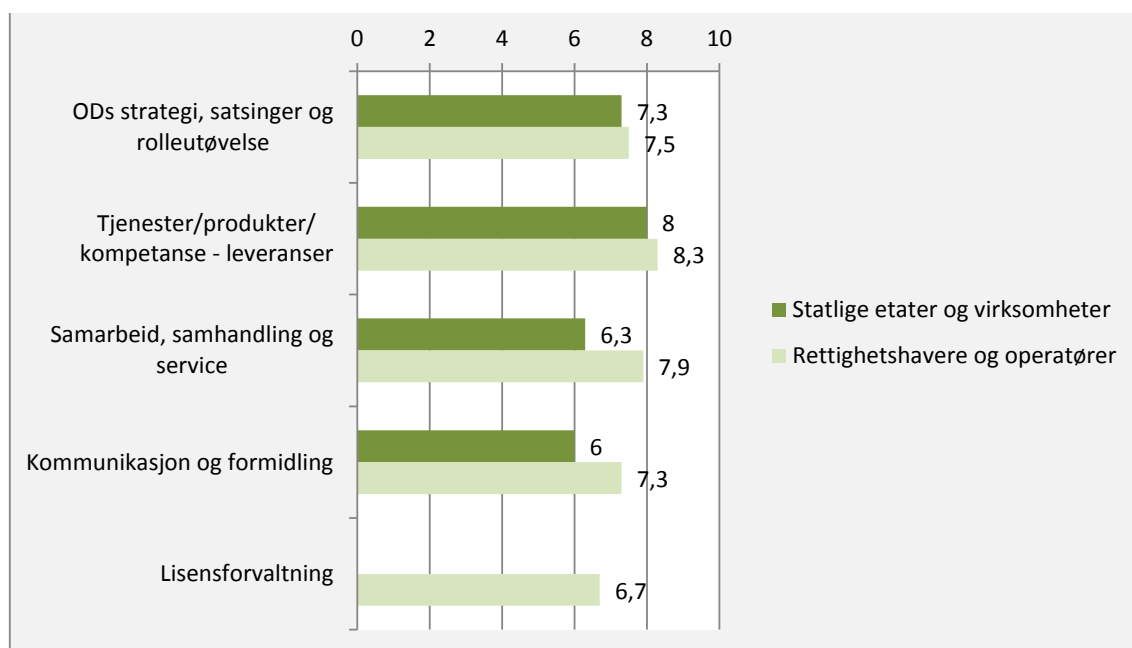
Sammendrag

Oljedirektoratet (OD) får generelt meget positive tilbakemeldinger fra sine brukere. OD har en god rolleutøvelse, særlig som faktaprodusent og pådriver overfor næringen. ODs tjenester og produkter verdsettes høyt, særlig faktaproduktene. ODs medarbeidere oppfattes som kompetente på de fleste fagområder de bør kjenne. OD framstår som samarbeidsvillig og yter god service. Kommunikasjon og formidling besørges på en god måte, selv om OD nok oppfattes som relativt lavmælt. OD oppfattes å ha høy faglig integritet, selv om det nære forholdet til Olje- og energi-departementet (OED) kan være en utfordring. Næringen ønsker sterkere deltakelse fra OD i lisensene, både for å bidra med kunnskap og for å bidra til bedre prosesser i lisensene – og styrke lisensmøtenes rolle som beslutningsorganer.

OED gir generelt OD svært godt skussmål. OD er en faglig støttespiller med betydelig faglig integritet. OD er bevisst sine roller, og evner å ivareta sin faglige rolle som rådgiver for OED uten å trå inn på det politiske området. OD ivaretar rollen som ressursforvalter på en god måte og hvor samfunnsøkonomien settes i høysetet. OD har god kompetanse, særlig på geologi og leting. ODs produkter har høy kvalitet, og OD oppleves som svært leveransedyktig og serviceinnstilt. Samarbeidet med OED karakteriseres som svært godt. Slik OED ser det, er det ikke åpenbare områder hvor OD trenger endring eller forbedring. Det pekes likevel på noen områder OD må vie oppmerksomhet:

- Det er blitt mange flere aktører å forholde seg til. Klarer OD å håndtere dette med de rammene det har?
- Det er også en forventning fra OED om at OD skal serve dem etter behov. OD må sørge for at det også klarer dette.
- Utfordringene over tilsier at det å jobbe smartere og mer effektivt, er viktige utfordringer for OD. Utviklingen av egen organisasjon og arbeidsform blir dermed viktig.

Respondentene fra statlige etater og virksomheter og rettighetshavere og operatører, ble bedt om å gi en totalvurdering av forskjellige sider ved hvordan OD fungerer og løser sine oppgaver. Utgangspunktet var en skala fra 1 til 10, der 1 er svært dårlig, mens 10 er svært god funksjon/oppgaveløsning. Neste figur gjengir hovedskårene.



Innenfor de virksomhetsområdene som ble skåret, ser vi at OD i snitt skårer ganske høyt. Særlig når det gjelder tjenester/produkter/kompetanse skårer OD høyt. Vi ser også at rettighetshavere og operatører skårer OD noe høyere enn statlige etater og virksomheter. Vårt inntrykk er at dette har mye med aktørenes kjennskap til og kontakt med OD å gjøre. Statlige etater og virksomheter skåret ikke på lisensforvaltning, da dette er et område hvor de ikke er involvert.

ODs faglige integritet er også vurdert, men var ikke gjenstand for skåring. Respondentene mener generelt at den faglige integritet er høy, men at OD må fortsette å arbeide for å opprettholde dette inntrykket. Det vises da også til forhold som kan utfordre det inntrykket en har av høy faglig integritet:

- ODs nærhet til OED er en utfordring og kan lett skape usikkerhet om ODs integritet.
- Varslingssaken blir også nevnt som en type sak som blir lagt merke til, og som utfordrer ODs omdømme som faginstans.

For hvert av områdene det ble skåret på, ble også respondentene utfordret på hva OD måtte gjøre for at respondentene skulle sette en høyere skåre. Altså en måte å peke ut forbedringsområder. Selv om respondentene er fornøyde, er det kommet flere innspill. Nedenfor oppsummerer vi de viktigste.

Forbedringsmuligheter strategi, satsinger og rolleutøvelse

- Større tydelighet og fokus på den langsiktige utviklingen på norsk sokkel. Områdeutvikling, forholdet mellom klima og økonomi, tilrettelegging og utvikling av nye områder.
- Som del av myndighetsapparatet burde OD være tydeligere og mer proaktivt på samordning mot andre myndigheter og balansering av krav overfor industrien. OD kan være tydeligere (modigere) overfor OED i rådgiverrollen. OD kan også være tydeligere på kontroll-/tilsynsrollen
- Overfor næringen bør OD styrke sin kommersielle forståelse. OD oppleves også tidvis å bestemme seg litt tidlig. Det er viktig at OD ser hele bildet før det konkluderes i en sak. Det er ønskelig at OD er mer synlig ute i lisensene. OD må være der hvor beslutningene fattes. Et fokus på mindre felt etterlyses også.

Forbedringsmuligheter tjenester/produkter/kompetanse – leveranser

- OD kan bli flinkere til å trekke inn alternativ kunnskap om bruk av sokkelen i sine faktafremstillinger. OD kan også bli flinkere til å hente kunnskap fra utvinningsområder i andre land.
- Det er også ønskelig med større tydelighet om pådriverrollen, og faktaprodukter rundt utøvelsen av pådriverrollen. OD bør stille strengere krav til troverdigheten til selskapenes produksjonsprognoser. Det oppleves nå at selskaper systematisk overvurderer potensialet og undervurderer kostnadene. OD kan bli flinkere til å påtale dårlige prognoser.

Samarbeid/samhandling og service

- Det er ønskelig med flere møter etter initiativ fra OD, f.eks. temabaserte på basis av hva OD legger vekt på.

Kommunikasjon og formidling

- Mer synliggjøring av ODs roller i kommunikasjon og formidling – særlig pådriverrollen. OD kan bli tydeligere i sin formidling overfor selskapene knyttet til hvilke forventninger direktoratet har. Videre ønskes en sterk synlighet i prosessen hvor eiere og partnere av lisenser er involvert. Nå opplever en at for mye tas i bilaterale møter med lisenshaverne.

- Større transparens knyttet til hvordan OD jobber, kan styrke forståelsen for ODs rolle og mer informasjon rettet mot det vanlige publikum.

Lisensforvaltning

- Økt tilstedeværelse og proaktivitet knyttet til lisensene. Jobbe mer aktivt for å sikre gode prosesser i lisensene – at disse kommer inn i rett spor. OD kan bruke møter til å få en bedre helhetsoversikt. OD må være ydmyk på at det ikke har full oversikt.
- Bidra til at komitémøter blir reelle beslutningsorganer. Mange saker oppleves i dag å være avgjort før komitémøtet eller unilateralt med lisenshaver.
- Utfordre mer på løsninger og bidra mer med kunnskapsdeling, informasjon og fakta.
- Bidra til å få problemstillinger opp på bordet som ellers kunne blitt undertrykt og kommet opp som konflikt senere.

Hver av respondentgruppene ble også utfordret på hva de samlet sett anser som de viktigste utfordringene for OD. OEDs påpekninger er allerede nevnt. Nedenfor gjengis utfordringer fra statlige etater og virksomheter, rettighetshavere og operatører.

Statlige etater og virksomheter

- OD bør videreutvikle pådriverrollen. Pr. i dag kan OD kun drive påvirkning gjennom faglig argumentasjon. Samtidig har en fått inn nye aktører som ikke nødvendigvis har veldig langsiktige perspektiver på sin virksomhet. Bør OD få stille krav, f.eks. til helhetlige løsninger?
- Det er økende tvil rundt lønnsomhet i utvikling av felt. Det stilles krav fra andre myndigheter som utfordrer lønnsomheten. OD må se sin rolle i diskusjonen rundt verdiskapningen som foregår på sokkelen, i lys av dette.
- OD bør være mer systematisk i sin kartleggingsaktivitet og når det gjelder tildeling av blokker.
- Elektrifisering av sokkelen er en stor sak, med implikasjoner for utviklingen av infrastrukturen på land. Her er det ønskelig med mer langsiktige signaler.
- OD bør ha større fokus på CO₂-lagring på norsk sokkel. OD må være villig til å se dette opp mot oljeutvinning og gi CO₂-lagring reell prioritet.
- OD bør være tydeligere i klimaproblematikken. Hvordan skal OD håndtere klima-diskusjonen? Hva tenker OD om diskusjonen rundt redusert oljeutvinning og satsing på fornybar energi?

Rettighetshavere og operatører

- En stor utfordring for OD er å bidra til å opprettholde aktiviteten på sokkelen. I det må OD bidra konstruktivt i debatten om balansen mellom hensynet til økt utvinning og vilkårene som næringen må arbeide under.
- Strukturen i næringen har endret seg. Spørsmålet er om den måten vi har organisert sektoren på i Norge, passer til den nye situasjonen, med mange små aktører og fokus på økt utvinning.
- OD kan engasjere seg mer internasjonalt og bidra til at utvinningsgraden øker også på andre felt i verden.
- ODs ledelse er litt for preget av geologikompetanse. For å opprettholde presset på ressursutnyttelse kunne det være ønskelig med flere ledere med bakgrunn i industrien som har en god strategisk forståelse.
- Flere enn Bente Nyland burde få representere OD utad. Ellers kan det bli for personavhengig.

Utvikling sammenlignet med 2010

Oppfatningene om OD som presenteres i 2013, er i hovedsak svært sammenfallende med synspunktene som kom frem i 2010. OEDs inntrykk av OD er godt og preget av høy tillit. I 2010 ble de største utfordringene for OD i fremtiden antatt å være den endrede strukturen på norsk sokkel, med utvinning på mindre felt og inntoget av små aktører. OD oppleves også å ha en utfordring hva gjelder opprettholdelse av kompetanse og nyrekruttering. Dette utfordringsbildet står i stor grad ved lag i dag. Statlige etater og virksomheter oppfatter fremdeles OD å ha en lite selvstendig rolle ift. OED. Ansvarsavklaring overfor Gassnova oppfattes fremdeles som uklar. Synspunktene som fremmes er preget av at en del temaer har kommet mer i forgrunnen nå enn i 2010. Dette gjelder f.eks. CO2-håndtering, elektrifisering og haleproduksjon. For næringen er også inntrykket preget av kontinuitet. OD har en viktig rolle som ressursforvalter, som det fyller på en god måte. OD oppfattes fortsatt som faglig solid, og det har ikke skjedd store endringer i ODs omdømme i næringen. Tendensen i 2010 til at enkelte OD ansatte satte et vel personlig preg på sin rolleutøvelse, oppleves i mindre grad som en utfordring i 2013. Fremdeles savnes et sterkere OD-nærvær i lisensene; dette er imidlertid forståelig, gitt den begrensede kapasitet OD har.

1 Innledning

Oljedirektoratet (OD) har gitt Agenda Kaupang AS i oppdrag å gjennomføre en brukerundersøkelse for å få kunnskap om hva viktige aktører i ODs omverden mener om måten OD fungerer og løser sine oppgaver på. En lignende undersøkelse ble også gjennomført i 2010.

Følgende tematiske områder er dekket i undersøkelsen:

1. ODs strategi, satsinger og rolleutøvelse
2. Tjenester/produkter/kompetanse – leveranser
3. Samarbeid/samhandling og service
4. Kommunikasjon og formidling
5. Faglig integritet
6. Lisensforvaltning
7. Utfordringer og forbedringspunkter

Det er gjennomført to undersøkelser: en kvalitativ og en kvantitativ. Den kvalitative omfatter intervjuer med representanter for Olje- og energidepartementet (OED), et utvalg offentlige myndigheter som har ansvar knyttet til energi- og petroleumssektoren, og et utvalg selskaper som er rettighetshavere og/eller operatører på norsk sokkel. Denne undersøkelsen tar for seg alle de ovennevnte temaene. Intervjuene er delvis gjennomført som besøksintervjuer og delvis som telefonintervjuer. Det ble gjennomført i alt 13 intervjuer med én eller flere respondenter. I tillegg til OED ble 4 offentlige etater/aktører intervjuet: Norges vassdrags- og energidirektorat, Miljødirektoratet, Gassnova og Petroleumstilsynet. 8 rettighetshavere/operatører ble intervjuet: Petoro, Norske Shell, Statoil, Gassco, Det Norske Oljeselskap, Lundin, Exxon og Talisman.

Den kvantitative undersøkelsen er rettet mot individer som deltar i lisenskomiteer i tilknytning til lisenser på norsk sokkel (ikke letelisenser). Undersøkelsen tar først og fremst for seg oppfatninger om ODs rolle og opptreden i lisenskomiteene.

Den kvantitative undersøkelsen ble sendt ut til 1 890 respondenter. Respondenter som ikke besvarte, ble purret to ganger. Det kom inn 565 svar, noe som gir en svarprosent på 32. Dette er en noe lavere svarprosent enn ønskelig. Det ble likevel ikke vurdert som hensiktsmessig å foreta ytterligere purringer.

I denne rapporten gjengis resultatene fra de to undersøkelsene. Resultatene vurderes også i forhold til resultatene fra en lignende brukerundersøkelse som ble gjennomført i 2010.

2 Olje- og energidepartementet: OD er vår dyktige tekniske avdeling

2.1 Hovedinntrykk

For OED er OD en faglig støttespiller med betydelig faglig integritet. OD er bevisst sine roller, og evner å ivareta sin faglige rolle som rådgiver for OED og ikke å trå inn på det politiske området. OD ivaretar rollen som ressursforvalter på en god måte og hvor samfunnsøkonomien settes i høysetet.

OD oppfattes å ha god kompetanse, særlig på geologi og leting. ODs produkter oppleves å ha høy kvalitet. OD oppleves som svært leveransedyktig og serviceinnstilt. Samarbeidet med OED karakteriseres som svært godt.

Slik OED ser det, er det ikke åpenbare områder hvor OD trenger å endre eller forbedre seg. Samtidig er det klart at det skjer en utvikling som OD må håndtere. Det er blitt mange flere aktører å forholde seg til. Klarer OD å håndtere dette med de rammene det har? Det er også en forventning fra OED om å bli servet av OD etter behov. OD må sørge for at det også klarer dette. Disse utfordringene tilsier at det å jobbe smartere og mer effektivt er viktige utfordringer for OD. Utviklingen av egen organisasjon og arbeidsform blir dermed viktig.

2.1.1 Utvikling siden 2010

Oppfatningene om OD som presenteres i 2013, er i hovedsak svært sammenfallende med synspunktene som kom frem i 2010. Inntrykket av OD er godt og preget av høy tillit. I 2010 ble de største utfordringene for OD i fremtiden antatt å være den endrede strukturen på norsk sokkel, med utvinning på mindre felt og inntoget av små aktører. OD oppleves også å ha en utfordring knyttet til opprettholdelse av kompetanse og nyrekruttering. Dette utfordringsbildet står i stor grad ved lag i dag.

2.2 Strategi og rolleutøvelse

2.2.1 Satsingsområder

Når det gjelder de virkemidler OD definerer for å nå sine strategiske mål, har OED følgende kommentarer:

OD opptrer aktivt med hensyn til kartlegging av ressurser og sikrer næringen tilgang til god og oppdatert informasjon. Dette setter også næringen stor pris på.

Pådriverrollen følges aktivt opp, og OED oppfatter at OD utnytter dette virkemidlet på en god måte. Selskapene tar OD på alvor og ser verdien av å diskutere med OD som følge av den faglige kompetansen OD besitter.

Når det gjelder å få fram fakta, er dette også et virkemiddel som operasjonaliseres på en god måte. OD formidler på en meget god måte og på et riktig nivå.

OD signaliserer også at det å jobbe smartere er en måte å sikre en god rolleutøvelse på. OED påpeker at dette er svært viktig. Antallet lisenser og aktører på sokkelen har økt betydelig siste 10 år. Det er dermed avgjørende at OD klarer å holde tritt med utviklingen. Siden ODs ressursstifang ikke har økt tilsvarende i disse årene, mener OED å arbeide smartere og mer effektivt er en avgjørende faktor for at OD skal lykkes.

2.2.2 OED fornøyd med ODs rolleutøvelse

ODs strategi er definert gjennom de oppgaver OD er gitt gjennom sitt mandat og de føringer som pålegges gjennom styringsbrev og –dialog.

OD har en rekke roller, men for OED er det direktoratets rolle som faginstans og faglig støttespiller for departementet som oppfattes som avgjørende for departementet. Uten denne støttefunksjonen hadde ikke OED kunnet fylle sin rolle på en god måte. Slik sett arbeider kanskje OED og OD mer integrert enn andre departementer/direktorater. Når det gjelder rollene som omfatter kunnskapsformidling og pådriverrollene, oppfattes OD å fylle disse på en utmerket måte. På faktasiden oppfattes OD å være svært dyktig. Det at staten forvalter mye av kunnskapsgrunnlaget, er fornuftig, og settes pris på av selskapene. OD oppfattes å fylle pådriverrollen på en god måte.

At OD skal fokusere på samfunnsøkonomi står ikke i motstrid til industriens interesser. Incitamentstrukturen er slik at det i praksis er stort sammenfall mellom industriens interesser og statens. OD må være synlig i den aktiviteten som foregår på sektoren. OD har en viktig rolle i alle faser av et prosjekt; en kan ikke si at ODs rolle i én fase er viktigere enn i andre faser.

Når det gjelder helhetlig oppfølging og tilsyn, skal OD se helheten og følge opp med hensyn til andre tilsyn og selskapene for å unngå at det er viktige forhold som overses. OD oppfattes også å fylle denne rollen på en god måte. Grenseflatene mot de andre offentlige etatene med roller mot sektoren, virker avklart.

OED opplever at OD er bevisst sine roller. OD er dyktig til å holde seg til en faglig arena, og trækker sjelden feil. Det er en styrke for OD at det fremstår med høy integritet og at det er faglig uavhengig.

2.3 Produkter, tjenester og kompetanse

OED oppfatter at ODs faglige rådgivning holder jevnt høy kvalitet, men OED føler at det mangler kompetanse til å vurdere dette. Derfor kan OED heller ikke peke på åpenbare forbedringsområder.

I utgangspunktet er det avgjørende at OED kan ha tillit til de faglige rådene. Et godt inntrykk må derfor ikke virke som en sovepute. Det kan derimot påpekes at OD ikke alltid virker 100 % konsistent i sin rådgivning. Når uttalelser kommer fra forskjellige deler av OD, er det ikke alltid helt samstemt. Dette kan muligens knyttes tilbake til organisasjonsmodellen, som nok gjør denne typen koordinering til en større utfordring enn i en hierarkisk organisert virksomhet.

OD oppleves som leveransedyktig overfor departementene. Gitt det økte arbeidspresset i OD, opplever en likevel at OEDs henvendelser prioriteres høyt og at OD legger seg i selen for å svare. Det er viktig at også OED tenker gjennom hva det skal belaste OD med.

2.4 Samarbeid og service

Samarbeid og samhandling med OD oppfattes stort sett som svært bra. OD er tjenestevillig og evner å ta tak i nye saker på kort varsel.

Styringsdialogen med OD foregår på en god måte. Her er det en utvikling på gang, da det pågående styringsprosjektet vil medføre justeringer i hvordan direktoratet styres på.

Den løpende sakskontakten foregår på en grei måte, når en kjenner direktoratet godt. Siden en arbeider tett integrert, er det mye kontakt på saksbehandlernivå. Dette kan også knyttes til at OD har et lite lederteam, som dermed ikke kan ta alle saker.

Ledergruppen kan av og til oppleves å være en propp i systemet når det kommer til spredning av informasjon nedover i direktoratets organisasjon.

2.5 Kommunikasjon og formidling

En viktig publisasjon er faktaheftet. Dette er et fellesprodukt mellom OED og OD. Mottakelsen fra brukerne er meget god! Ressursrapportene bør være et viktig produkt, men OED kjenner ikke hvordan dette brukes. Andre publikasjoner, som f.eks. Norsk Sokkel, kjenner ikke våre informanter godt nok til å kunne uttale seg om.

Når det gjelder formidling gjennom andre kanaler, som media, foredrag mv., oppleves OD å fylle sin rolle på en god måte. Direktoratet holder seg godt innenfor det faglige fokuset som ligger i dets rolle, og avgrenser seg klart mot politikken.

2.6 Faglig integritet

Det er ikke grunnlag for å stille spørsmål ved ODs faglige integritet. OED oppfatter at OD klarer å skille mellom fag og politikk på en god måte.

2.7 Lisensforvaltning

OD deltar i komiteene i tråd med sin observatørrolle. Selskapene etterspør en mer aktiv rolle, men siden det er blitt så mange komiteer, må OD prioritere nøye hvor det deltar. OED mener at en ved å samle inntrykk i komiteene og så drøfter disse internt, har valgt en riktig og effektiv måte å jobbe på gitt de kapasitetsmessige begrensningene som foreligger.

2.8 Utfordringer og forbedringspunkter

Slik OED ser det, er det ikke åpenbare områder hvor OD trenger å endre eller forbedre seg. Noen utviklingsområder trekkes likevel fram:

- Det er blitt mange flere aktører å forholde seg til. Klarer OD å håndtere dette med de rammene det har?
- Det er også en forventning fra OED om at OD skal serve dem etter behov. OD må sørge for at det også klarer dette.
- Disse utfordringene tilsier at det å jobbe smartere og mer effektivt, er viktige utfordringer for OD. Utviklingen av egen organisasjon og arbeidsform blir dermed viktig.

3 Statlige etater og virksomheter: OD er faglig solid, men lavmælt

3.1 Hovedinntrykk

De fleste av de intervjuede etater og virksomheter har ganske sporadisk kontakt med OD, eller kontakt i tilknytning til konkrete saksområder/prosjekter.

OD har definert fire roller. Oppsummert opplever respondentene at OD har en god rolleutøvelse. OD oppfattes først og fremst som en faglig dyktig faktaprodusent. Pådriverrollen er kjent og forstått, men enkelte mener OD kunne vært enda tydeligere her. Diskusjonen rundt utviklingen av kostnadsnivået på sokkelen er også et viktig fokusområde for OD. Det ses også som viktig at OD har oppmerksomhet rundt eksterne effekter av oljevirksomheten på andre saksfelt: energipolitikk, miljøpolitikk m.m. Det gis et inntrykk av at en tidvis savner et mer proaktivt OD, som i mindre grad fremstår som et rent underbruk av OED. Utviklingsområder av særlig betydning oppfattes å være følgende:

- OD bør videreutvikle pådriverrollen. Pr. i dag kan OD kun drive påvirkning gjennom faglig argumentasjon. Trenger OD mer formell myndighet?
- Det er økende tvil rundt lønnsomhet i utvikling av felt. Det stilles krav fra andre myndigheter som utfordrer lønnsomheten. OD må ta sin rolle i diskusjonen rundt verdiskapningen som foregår på sokkelen, i lys av dette.
- OD burde være mer systematisk i sin kartleggingsaktivitet, også når det gjelder tildeling av blokker.
- Elektrifisering av sokkelen har implikasjoner for utviklingen av infrastrukturen på land. Det trengs mer kunnskap om de langsiktige behovene.
- OD bør ha større fokus på CO₂-lagring på norsk sokkel. OD må være villig til å se dette opp mot oljeutvinning og gi CO₂-lagring reell prioritet.
- OD burde være tydeligere innenfor klimaproblematikken. Næringen har et omdømmeproblem knyttet til klima. På dette teamet bør OD engasjere seg mer.

3.1.1 Utvikling fra 2010

Synspunkter som fremmes i 2013 er ganske like dem fra 2010. ODs lite selvstendige rolle ift. OED legges merke til. Samtidig oppfattes OD som svært faglig solid. ODs faktaproduksjon holder høy kvalitet. Ansvarsavklaring overfor Gassnova oppfattes fremdeles som uklar. Synspunktene som fremmes er preget av at en del temaer har kommet mer i forgrunnen nå enn i 2010. Dette gjelder f.eks. CO₂-håndtering, elektrifisering av sokkelen og haleproduksjon.

3.2 Kjennskap til OD

Det er noe varierende kjennskap til OD blant respondentene. Noen har begrenset kontakt med OD, mens andre har nær kontakt. De fleste har lite løpende kontakt med OD, men har samarbeidet med OD i forskjellige sammenhenger – gjerne i konkrete saker. Petroleumstilsynet (Ptil) stiller her i en særstilling, siden det har et viktig ansvar innen sektoren. Men også fra Ptils side påpekes det at dialogen kunne vært mer systematisk. Ifølge informantene har Ptil også satt dette på dagsorden i kontakt med OD.

Forholdet til OD oppfattes i hovedsak å være godt og avklart. Unntaket er Gassnova, der en fremdeles opplever at ansvarsdelingen mellom OD og Gassnova ikke er tilstrekkelig avklart. Det forklares med at regelverket som skal avklare rollene, ikke er på plass. Dialogen og samarbeidet med OD oppfattes likevel som velfungerende.

Fra flere påpekes det at OD som direktorat oppleves å ha en noe mindre selvstendig rolle enn andre direktorater. Dette oppfattes som et resultat av at OED ønsker et meget tydelig skille mellom fag og politikk samt at OED er svært avhengig av ODs kompetanse på mange områder. Derfor kan direktoratet ikke gis for frie tøyler.

Som faginstans nyter OD generelt svært høy tillit hos alle de intervjuede.

3.3 Strategi og roller

Kjennskap til ODs strategi er begrenset. Respondentene fikk opplest hovedmål og virkemidler, og oppfattet disse som dekkende for ODs ansvarsområde. De tre første virkemidlene: kartlegge ressurser, realisere verdier og å få frem fakta, er alle naturlige og viktige oppgaver.

Det er viktig med sterkt fokus på å kartlegge ressursene, noe det kunne vært arbeidet enda mer med. Når det gjelder det siste virkemiddelet, jobbe smartere, oppfattes dette som en intern målsetting.

Det som nevnes i denne sammenhengen er at OD kunne hatt mer fokus på å hente impulser internasjonalt i sin faktainnsamling, og å ha større åpenhet for at sokkelen etter hvert også kan brukes til andre ting enn olje- og gassutvinning.

OD har definert fire roller. Oppsummert opplever respondentene at OD har en god rolleutøvelse, men respondentene har ganske forskjellig grunnlag for å uttale seg. De med lite kontakt med OD, uttaler seg i mer generelle termer. Det er dermed ikke så mange respondenter som har konkrete kommentarer til ODs rolleutøvelse knyttet til de fire rollene som OD har definert.

Rådgiverrollen overfor OED

Rådgiverrollen overfor departementet kjenner en ikke så mye til. Hvordan OD utøver denne rollen, er ikke åpent. En oppfatter det likevel slik at det er OED som i stor grad definerer innholdet i denne rollen gjennom de bestillingene det gir, og gjennom hvilke fullmakter det gir OD. OD har en utrederrolle for OED, og fungerer da mest som faktaprodusent og som faglig underleverandør.

Samtidig antas det at OD har ganske store frihetsgrader på områder hvor OED trenger dets fagkunnskap og hvor OD er «enerådende». Med det menes at OD danner seg oppfatninger av saker på fritt faglig grunnlag og formidler disse oppfatningene overfor OED.

På andre områder, hvor også andre miljøer kan bidra med kompetanse – f.eks. når det gjelder gass – vil nok OD bare være en stemme blant flere.

Holde oversikt og formidle kunnskap og fakta til virksomheten på sokkelen

Dette er en svært viktig rolle, som OD utfører på en utmerket måte. For andre myndigheter som også har konkret ansvar for virksomheten på sokkelen, er ODs håndtering av denne rollen svært viktig. OD oppfattes å gjøre en svært god jobb på dette området.

Fungere som pådriver overfor næringen for å sikre god og langsiktig utnyttelse av ressurspotensialet

Det er ingen tvil om at OD ses som en aktiv pådriver overfor næringen på sokkelen. Samtidig begrenser rollen seg gjennom at OD har få reelle maktmidler. Slik sett er det gjennom faglig kunnskap og velbegrunnet argumentasjon at mye av innflytelsesevnen skapes. Hvis OD oppfattes å svekkes faglig, og ikke lenger oppfattes å kunne levere relevante innspill, vil også ODs innflytelse svekkes. For å lykkes i denne rollen framover er det derfor helt avgjørende å fortsette å være faglig relevant.

ODs pådriverrolle er primært rettet mot verdikjeden knyttet til utvinning. Fra Gass-novas perspektiv kunne en ønsket mer drahjelp når det gjelder å få aktørene på sokkelen mer interessert i lagring.

Bidra til helhetlig oppfølging og tilsyn av sektoren

Flere av de intervjuede er usikre på hva som ligger i denne rollen. Når en ser på koordinering overfor andre offentlige etater med ansvar for næringen, er det også andre som har koordineringsansvar. Fra andre presenteres det to forskjellige syn:

- På den ene siden er oppfatningen at OD egentlig ikke har noen virkemidler for å sørge for samordning og koordinering. Direktoratet vil derfor være avhengig av velvilje fra andre aktører i en slik sammenheng. ODs beste mulighet til å påvirke er når de kan sette rammene gjennom å ta initiativer og sette i gang aktiviteter.
- For en annen aktør oppfattes OD i stor grad som en forsvarer av OEDs politikk mot andre departementer og deres underliggende etaters tilsynsvirksomhet. Føringsene OD har er sterkere enn det en opplever at andre direktorater har.

3.3.1 Samlet vurdering: rolleutøvelse

Respondentene ble bedt om å gi en totalvurdering av ODs rolleutøvelse, med utgangspunkt i en skala 1–10, der 1 er svært dårlig og 10 er svært god rolleutøvelse.

En respondent følte at vedkommende ikke kjente nok til ODs rolleutøvelse til å gi en slik vurdering.

For de øvrige respondentene ble følgende skårer avgitt: 8, 7, 7. Dette gir et snitt på 7,3.

Videre ble respondentene spurt om hva som måtte endre seg for at OD skulle få en høyere skåre. Følgende forhold ble da nevnt:

- Større tydelighet om ODs bidrag til langsiktig tenkning om områdeutvikling
- Rendyrke rolle som rådgiver overfor OED på ressursforvaltningsområdet
- Tydeligere mandat fra OED når det gjelder CO2

3.4 Produkter, tjenester og kompetanse

OD har en rekke leveranser. Det første som gjerne trekkes fram av respondentene, er faktaheftet og det faktagrunnlaget om norsk sokkel OD leverer. Dette omtales unisont i rosende ordelag. ODs måte å løse denne oppgaven på, oppfattes som meget vellykket.

OD oppfattes også å ha svært god faglig kompetanse. Ikke mange av respondentene bruker denne aktivt, i form av å konsultere OD. De som gjør det, opplever at OD leverer med høy kvalitet og at samarbeid fungerer godt. Geokompetansen, kompetanse knyttet til store feltutbygginger, samarbeid i sammenheng med FoU-prosjekter, elektrifisering er eksempler der en har gjort seg gode erfaringer med ODs kompetanse. OD oppfattes som kompetent og samarbeidsvillig.

Få av de intervjuede opplever OD i en saksbehandlingsrolle. De har derfor ikke noen klare oppfatninger om kvaliteten på saksbehandling.

Å få tilgang på ODs kompetanse oppleves heller ikke vanskelig. ODs folk er tjenestevillige og gir som oftest rask respons. Siden en ofte samarbeider om konkrete prosjekter, er det tydelig hvem som deltar fra ODs side. Det gjør at ODs organisasjonsmodell ikke blir stående i veien. For aktører som ikke har samme personlige kontaktnett mot OD, opplever en at det kan være vanskeligere å finne fram til rett person.

3.4.1 Samlet vurdering: leveranser

Respondentene ble bedt om å gi en totalvurdering av ODs leveranser, med utgangspunkt i en skala 1–10, der 1 er svært dårlig, og 10 er svært høy kvalitet på leveransene.

En respondent følte at vedkommende ikke kjente nok til ODs rolleutøvelse til å gi en slik vurdering.

For de resterende respondentene, ble følgende skårer avgitt: 7, 9 og 8. Dette gir et snitt på 8.

Videre ble respondentene spurt om hva som måtte endre seg for at OD skulle få en høyere skåre. Følgende forhold ble da nevnt:

- Kan trekke inn alternativ kunnskap om bruk av sokkelen i sine faktafremstillinger
- Større tydelighet om pådriverrollen og faktaprodukter rundt utøvelsen av denne rollen

3.5 Samarbeid og service

Respondentene opplever i hovedsak samarbeidet med OD som godt, selv om forskjellige roller også preger samarbeidet. Den tette koblingen til OED gjør sitt med hensyn til samarbeid med andre direktorater, mens aktører innen OED-sfæren opplever at OD mer behandler virksomheten som en kommersiell aktør, til forskjell fra andre offentlige etater.

Flere påpeker at samarbeidet kunne videreutvikles og at en kunne bli flinkere til mer løpende kontakt og konsultasjon. Kontaktmøtene som flere av virksomhetene har med OD, er et positivt bidrag til en slik dialog. Her får en gått gjennom prosjekter hvor en har møtepunkter og diskutert utfordringer fra hver sine ståsteder.

Når det gjelder service, har en lite å utsette på OD. Rettes det henvendelser til OD, responderes det raskt og villig.

3.5.1 Samlet vurdering: samarbeid og service

Respondentene ble bedt om å gi en totalvurdering av samarbeid med OD og ODs service, med utgangspunkt i en skala 1–10, der 1 er svært dårlig, mens 10 er svært høy kvalitet på samarbeid og service.

En respondent følte at vedkommende ikke kjente nok til ODs rolleutøvelse til å gi en slik vurdering.

For de øvrige respondentene ble følgende skårer avgitt: 6, 6 og 7. Dette gir et snitt på 6,3.

Videre ble respondentene spurt om hva som måtte endre seg for at OD skulle få en høyere skåre. Følgende forhold ble da nevnt:

- At OD framstår i en mer uavhengig rolle fra OED
- At omfanget av dialog med OD øker til et nivå som matcher nytten av møtene

3.6 Kommunikasjon og formidling

Når det gjelder ODs informasjonsprodukter, er det ikke alle som kjenner til de produktene det refereres til (*Norsk Sokkel, Faktaheftet, Ressursrapporten, Internasjonal rapport, Lagringsatlas*). Faktaheftet og ODs nettsider er de produkter og kanaler som nevnes hyppigst, og oppfattes som svært gode og nyttige.

Når det gjelder ODs kommunikasjon og formidling ellers, har en ikke sterke oppfatninger. OD oppfattes som profesjonell og dyktig, men lavmælt. Det holdes gode presentasjoner. OD holder seg strengt til å være en faktaleverandør og tar sjelden egne initiativer. Dette medfører kanskje at pådriverrollen ikke kommer så godt fram i formidlingen som den burde. Bente Nyland er synlig som ODs ansikt utad, men kunne kanskje suppleres av andre ved enkelte anledninger. Når det gjelder ODs synlighet i media, oppfattes denne å være begrenset. OD er lite synlig, men har antagelig valgt dette selv.

3.6.1 Samlet vurdering: kommunikasjon og formidling

Respondentene ble bedt om å gi en totalvurdering av ODs kommunikasjon og formidling, med utgangspunkt i en skala 1–10, der 1 er svært dårlig, mens 10 er svært høy kvalitet på kommunikasjon og formidling.

En respondent følte at vedkommende ikke kjente nok til ODs rolleutøvelse til å gi en slik vurdering.

For de øvrige respondentene ble følgende skårer avgitt: 6, 6 og 6.

Videre ble respondentene spurt om hva som måtte endre seg for at OD skulle få en høyere skåre. Følgende forhold ble da nevnt:

- Mer synliggjøring av sine roller i kommunikasjon og formidling – særlig pådriverrollen
- Større transparens når det gjelder hvordan OD jobber, kan styrke forståelsen for ODs rolle
- Tydelige signaler til bransjen om hvilke forventninger OD har til den
- Mer informasjon rettet mot det vanlige publikum

3.7 Faglig integritet

Alle respondentene opplever at OD har høy faglig integritet. OD opererer som faktaleverandør i et sterkt politisert landskap og klarer den balansegangen godt. Samtidig er ikke inntrykket av faglig integritet noe som må tas for gitt. ODs nærhet til OED er en utfordring og kan lett skape usikkerhet om ODs integritet. Varslingssaken blir også nevnt som en type sak som blir lagt merke til, og som utfordrer ODs omdømme som faginstans.

Det ble ikke gjennomført skåring på dette punktet.

3.8 Utfordringer og forbedringspunkter

Innspillene som kommer, er en blanding av utfordringer og forbedringsmuligheter. Noen er nærliggende, knyttet til ODs rolleutøvelse i dag, mens andre er mer knyttet til håndtering av framtidige utfordringer:

- OD bør videreutvikle pådriverrollen. Pr. i dag kan OD kun drive pådriv gjennom faglig argumentasjon; samtidig har en fått inn nye aktører som ikke nødvendigvis har veldig langsiktige perspektiver på sin virksomhet. Er da faglig argumentasjon tilstrekkelig som virkemiddel, eller burde en introdusere nye? Bør OD få stille krav, f.eks. til helhetlige løsninger?

- Det er økende tvil rundt lønnsomhet i utvikling av felt. Det stilles krav fra andre myndigheter som utfordrer lønnsomheten. OD må ta sin rolle i diskusjonen rundt verdiskapningen som foregår på sokkelen i lys av dette. Dette kan spille rett inn i spørsmål knyttet til haleproduksjon og utnyttelse av ressurspotensialet.
- OD bør være mer systematiske i sin kartleggingsaktivitet og når det gjelder tildeling av blokker. Det virker litt tilfeldig i dag, og kanskje litt for drevet av næringens ønsker. Vil en mer planmessig tilnærming totalt sett gi grunnlag for mer effektiv utbygging?
- Elektrifisering av sokkelen er en stor sak, med implikasjoner for utviklingen av infrastrukturen på land. Det er ennå usikkert hvor stort omfanget av elektrifisering blir, og dermed er det vanskelig for dem som skal planlegge og utvikle forsyningsnettet på land.
- OD bør ha fokus på CO₂-lagring på norsk sokkel. OD må være villig til å se dette opp mot oljeutvinning og gi CO₂-lagring reell prioritet.
- OD burde være tydeligere i klimaproblematikken. Næringen har et omdømmeproblem når det gjelder klima, noe OD ikke kan heve seg over. Hvordan skal OD håndtere klimadiskusjonen? Hva tenker OD om diskusjonen rundt redusert oljeutvinning og satsing på fornybar energi?

4 Rettighetshavere og operatører: OD er kompetent og konstruktiv

4.1 Hovedinntrykk

OD nyter høy tillit blant rettighetshavere og operatører. OD er tydelig og forutsigbar i sin rolleutøvelse, selv om det er områder hvor OD kunne prioritert annerledes. Det kan være interessekonflikter mellom næringen og OD, men disse hindrer ikke godt og konstruktivt samarbeid. Det er særlig som faktaproducent og i pådriverrollen selskapene møter OD. Som faktaproducent er OD svært dyktig. Når det gjelder pådriverrollen, kan OD oppleves å være for fokusert på ressursutnyttelse, uten i tilstrekkelig grad å ta hensyn til totaløkonomien for næringen.

ODs kompetanse vurderes jevnt over som meget god. Det fremheves som viktig, og som en stor fordel, at en har en så kompetent forvaltning. Det er kanskje særlig viktig at OD har god kompetanse på geofag og reservoar, samt god helhetsoversikt.

I den grad en savner noe, vil det være et tydeligere helhetsperspektiv på næringens rammevilkår. Totaliteten i myndighetspålegg er en stor belastning. Næringens omdømme, særlig på miljøsidene, er under press, og en savner OD som en edruelig, faktabasert stemme som taler næringens sak. ODs tette tilknytning til OED oppleves som en mulig barriere for at OD skal kunne være mer proaktiv på disse områdene.

OD er til stede på de viktigste arenaene og fremstår godt i media. Bente Nyland trekkes fram som en synlig og god representant for OD. Samarbeid og samhandling med OD oppleves som god, og selskaper som har møter med ledelsen, verdsetter den høyt.

Utfordringer for OD framover som trekkes fram er følgende:

- En stor utfordring for OD er å bidra til å opprettholde aktiviteten på sokkelen. I det må OD bidra konstruktivt i debatten om balansen mellom hensynet til økt utvinning og vilkårene som næringen må arbeide under.
- Strukturen i næringen har utviklet seg. Spørsmålet er om den måten en har organisert sektoren på i Norge, passer til den nye situasjonen med mange små aktører og fokus på økt utvinning.
- OD kan engasjere seg mer internasjonalt og bidra til at utvinningsgraden øker også på andre felt i verden.
- ODs ledelse er litt for preget av geologikompetanse. For å opprettholde presset på ressursutnyttelse kunne det være ønskelig med flere ledere med bakgrunn i industrien, som har en god strategisk forståelse.

4.1.1 Utvikling fra 2010

Situasjonen i 2013 vs. 2010 er mer en noe annet preget av kontinuitet. OD har en viktig rolle som ressursforvalter som det fyller på en god måte. OD er fortsatt faglig solid, og det har ikke skjedd store endringer i ODs omdømme i næringen. Tendensen i 2010 til at enkelte OD-ansatte satte et vel personlig preg på sin rolleutøvelse, oppleves i mindre grad som en utfordring i 2013. Fremdeles savnes et sterkere OD-nærvær i lisensene, men dette er forståelig, gitt den begrensede kapasitet OD har.

4.2 Kjennskap til OD

De fleste av respondentene på dette området oppgir å ha meget god kjennskap til OD. Kontakten mellom OD og de respektive selskapene oppleves i all hovedsak som god, og det er en åpen og konstruktiv dialog mellom partene.

Samhandlingen foregår over et bredt spekter av temaer, avhengig av hvilke deler av virksomheten på sokkelen de respektive selskapene er mest involvert i. Selskapene

møter kanskje OD oftest gjennom arbeidet i lisenskomiteene, men da på litt lavere nivå i organisasjonen. Flere av selskapene har også møter med OD på toppledernivå, noe som oppfattes som verdifullt og nyttig. Selskapene møter også OD i sammenheng med leteaktivitet, i forbindelse med drift av felt og i tilknytning til utvikling av transportinfrastruktur på sokkelen.

Noen selskaper har møter med OD ganske jevnlig som bidrar til utveksling av synspunkter og informasjon. Det anses viktig for å sikre tillit mellom aktørene. Enkelte etterlyser mer strukturerte møteplasser med OD – og ikke nødvendigvis bare med toppledelsen.

Samtlige opplever i det store og hele samarbeidet med OD som godt, selv om det kan være situasjoner der det er motstridende interesser mellom selskapene og OD. Dette oppfattes som helt naturlig, fordi en tross alt har forskjellige roller. Rolleforskjellene er klare og erkjent, og skaper dermed ikke problemer for samarbeidsklimaet.

4.3 Strategi og rolle

4.3.1 Synspunkter på ODs strategi

ODs strategi for 2012–2016 er ikke godt kjent. Opplevelsen er uansett at OD har vært forutsigbar og langsiktig i sine strategier. Respondentene antar at det stort sett er «business as usual». Kommentarene knytter seg derfor særlig til virkemidlene OD signaliserer skal brukes for å implementere strategien. Likevel er det enkelte generelle innspill. Ett innspill knytter seg til ODs bruk av scenarioer. Dette har OD gjort én gang, noe som ikke ble godt mottatt av OED. En respondent mener dette er synd, og at det er et grep som godt kunne prøves igjen. Det er klart at det kan være en utfordring å balansere dette mot politikken, men OD og OED kunne kanskje gjennomført et opplegg om scenarioer sammen.

Kartlegge ressurser

Dette er et viktig område for OD som det er veldig god på og som må videreføres. Det er riktig at det satser mye på kartlegging av ressurser. At OD er aktiv i LOVE-områdene, anses som bra. På dette området gjør OD det de skal, men en respondent etterlyser en tydeligere satsing på faglig fornyelse.

Realisere verdier

Her har OD en betydelig aktivitet. En mulig forbedring kunne være å styrke ODs kommersielle kompetanse, slik at det ble enda flinkere til å se den kommersielle kompleksiteten selskapene opererer under. En respondent er også litt usikker på om strategien ivaretar hensynet til å sikre opprettholdelse av ODs nøytralitet. OD har ansatt svært mange «Statoil-pensjonister». Hvilken betydning har det?

Få fram fakta

Dette er også en viktig og riktig oppgave, der OD er dyktig. OD er den eneste som kan fylle denne oppgaven.

Jobbe smartere

Flere respondenter opplever måten OD har organisert seg på som uoversiktlig. Slik de ser det, krever modellen mye intern koordinering og god informasjonsflyt. Hvordan er egentlig ansvarsdelingen? Dette er det ikke lett å få oversikt over utenfra. Respondentene har lært OD å kjenne etterhvert, men for «ferske» selskaper må det oppleves som vanskelig. En er avhengig av personlig kjennskap for å finne fram i organisasjonen. En opplevd praksis med rotasjon av ledere bidrar heller ikke til å gi bedre oversikt.

Andre forhold om strategien burde fokusert på?

De fleste mener at OD treffer godt med strategi og virkemidler. Likevel er det noen innspill til andre temaer som respondentene kunne ønske hadde vært viet mer oppmerksomhet:

- Konkurransen på norsk sokkel er en stadig større utfordring. Myndighetskrav er i økende grad et fordyrende ledd som medfører at en taper konkurransekraft.
- En kunne hatt en strategi om å slippe inn flere aktører på ikke åpne områder og dermed stimulere til økt aktivitet.
- Hvilket perspektiv har OD på den sterkere todelingen av norsk økonomi? Er OD i stand til å gi råd til OED om aktivitetsnivåets betydning for fastlandsøkonomien?

4.3.2 ODs rolleutøvelse

OD har definert fire roller. For selskapene er det særlig OD som faktaformidler og pådriver en møter.

OD arbeider for å nå sine mål og forfølge sin strategi gjennom utøvelsen av fire roller:

Rådgiverrollen

Det er ikke mange selskaper som kjenner særlig til hva OD gjør i denne rollen. Det mest synlige er når OD gir råd til OED knyttet til tillatelser og bidrar til å bringe fakta fram til OEDs bord. Det oppfattes også slik at OED nok i stor grad definerer innholdet i rollen gjennom de bestillingene det gjør overfor OD. Det nevnes eksempler på prosesser hvor selskapene mente OD burde delta, men hvor det ikke gjør det. Det er usikkert i hvilken grad OD tar egne initiativ overfor OED, og i hvilken grad OD bare reagerer på bestillinger. Faglig sett er inntrykket at OD gir gode råd til OED.

Aktører som er mer inne i OED-sfæren har den oppfatning at OD fungerer godt som fagetat. Den store utfordringen for OD er å opprettholde et helhetlig perspektiv på sitt ansvarsområde og ikke bli for fragmentert som følge av mange enkeltbestillinger fra OED.

Respondentene mener at rolledelingen mellom OED og OD stort sett er avklart og ryddig. OD er OEDs rådgiver og saksbehandler. De opptrer samstemt, noe som er viktig. Samtidig ser en at OED nok overstyrer OD i noen tilfeller.

Oversikts-/faktaformidler

Respondentene er samstemte i at OD fyller rollen som oversikts- og faktaformidler på en svært god måte. ODs resultater på dette området er et eksempel til etterfølgelse for myndigheter i samme rolle rundt om i verden. Gjennom å produsere egne fakta-fremstillinger har OD en viktig funksjon i å bringe fram fakta som ikke er farget av partsinteresser. Dette kan være svært viktig for å få fremdrift i prosesser der det er uenighet om prioriteringene.

Pådriverrollen

Dette er en meget viktig rolle for OD. Den skjøttes ofte godt. Det nevnes eksempler der OD gjennom pådriv har fått næringen med på løsninger som i ettertid har vist seg å være meget kloke. Et eksempel er arbeidet med IOR, der OD har hatt en sentral pådriverrolle.

Andre er noe mer kritiske og opplever at OD kan jobbe hardt for løsninger ut i fra et ganske snevert fokus på utnyttelse av ressursgrunnlaget. Det savnes mer vektlegging og aksept av at beslutninger også må ta hensyn til selskapenes lønnsomhet. Høy utvinningsgrad kan rett og slett bli for dyrt. Det nevnes eksempler der OD oppleves å ha grepet inn og nærmest diktert en løsning før partene i lisensen var ferdige med å drøfte et sakskompleks.

Selskapene møter OD i lisenskomiteene. Flere opplever at ODs folk i komiteene ikke er de mest erfarne. De blir dermed passive og spiller ikke den pådriverrollen de kunne spilt i komiteene. Pådriv utøves gjerne i etterkant, i separate møter med operatørene – til dels uten at lisenspartene involveres i særlig grad.

Oppfølger/tilsyn

Når det gjelder utøvelsen av rollen som oppfølger/tilsyn, er det få av respondentene som har erfaring med OD i denne rollen. Siden OD i praksis ikke har mange formelle fullmakter, noe andre direktorater og tilsyn har, får OD liten reell påvirkningskraft her. Flere oppfatter at det heller er Ptil som har en koordineringsrolle.

Samtidig er det respondenter som savner OD i en rolle som ivaretager av helhetsperspektivet på næringens vilkår. Krav om fokus på utnyttelse av ressurspotensialet, høy utvinningsgrad og samtidig fokus på sterkt fordyrende HMS- og miljøtiltak, innebærer utfordringer som må balanseres opp mot hverandre. Sektoriseringen av myndighetsrollene overfor næringen styrker ikke en slik helhetstenkning.

4.3.3 Samfunnsøkonomi

OD skal fokusere på samfunnsøkonomisk lønnsomme prosjekter som selskapene ikke nødvendigvis gir prioritet. Flere av respondentene oppfatter i liten grad dette som et konflikttema. Tidligere var det større oppmerksomhet rundt dette, men nå oppleves balansen å være god, og sammenfallet i interesser stort.

Andre mener OD er for passiv i å utvikle en helhetlig plan for norsk oljeutvikling, og tenke samfunnsøkonomi ut i fra den. I mangel av en helhetlig plan som grunnlag for avveining av samfunnsøkonomien, blir enkelte beslutninger for kortsiktige. Ikke minst sett i forhold til de beslutninger andre etater og tilsyn med roller på sokkelen fatter. En etterlyser en langsiktig samfunnsøkonomisk vurdering av totaliteten i politikken som føres overfor næringen.

Flere nevner her endringen som ble gjort i skatteregimet for petroleumssektoren våren 2013. Inntrykket er at OD ikke ble trukket inn i vurderingene rundt effekten av skatteendringen.

Tidvis utøver OD også press for å få til samordning og helhetlige løsninger på tvers av lisenser. Her kan OD være ganske pågående. Det er ikke alltid OD i tilstrekkelig grad tar hensyn til bakenforliggende kommersielle forhold i slike situasjoner. Samtidig ser respondentene det riktige i at OD ivaretar en slik samordningsfunksjon.

4.3.4 OD som sektormyndighet

OD er sektormyndigheten, men også andre myndighetsorganer har en rolle overfor næringen. Respondentene er klare på at ansvarsdelingen mellom myndighetsorganene oppleves som klar. Det noen savner er derimot en bedre samordning mellom sektororganenes standpunkter. Som eksempel nevnes krav fra OD om høy utvinningsgrad samtidig som Miljødirektoratet er opptatt av å minimere CO₂-utslipp fra sektoren. Det er vanskelig å tilfredsstille begge krav, derfor bør OD og Miljødirektoratet samordne seg bedre i forkant.

Et annet aspekt ved ODs rolle som sektormyndighet er at OD også skal ivareta industriens interesser overfor andre myndighetsorganer. Flere mener at OD har svært god kompetanse og kan bidra til utformingen av gode incentivsystemer for næringen. Men OD er for tilbakeholden med å ta initiativ. Andre etterlyser OD i en mer proaktiv samordningsrolle overfor andre myndighetsorganer. En annen, nøytral måte OD kunne fremmet næringens interesser på er gjennom sin faktaformidling. Gjennom aktiv formidling av kunnskap gis andre myndigheter bedre grunnlag for sine standpunkter, og OD kunne bidra med korrektiv til bombastiske uttalelser fra andre myndigheter. Her ønsker en at OD er mer aktiv enn i dag.

4.3.5 I hvilke faser av et prosjekt er ODs rolle viktigst

OD har en rolle i alle faser i et prosjekt. De fleste respondentene mener tidligfase er meget viktig – her legges alle premissene for et prosjekt. En respondent mener OD bør være strengere med hensyn til hvilke aktører som slippes til. Nå blir det svært mange små selskaper. I selve driftsfasen vil OD i større grad ha en overvåkingsfunksjon. Respondentene opplever at OD har økende oppmerksomhet på senfasen. Dette er viktig med hensyn til IOR-perspektivet. Etter hvert som nedstengning av felt med påfølgende fjerning av installasjoner, blir en mer aktuell problemstilling, hvilken rolle har OD da tenkt å ha?

4.3.6 Samlet vurdering: ODs rolleutøvelse

Respondentene ble bedt om å gi en totalvurdering av ODs rolleutøvelse, med utgangspunkt i en skala 1–10, der 1 er svært dårlig, mens 10 er svært god rolleutøvelse.

OD fikk her en gjennomsnittsskåre på 7,5. Laveste skåre er 6, høyeste skåre er 8. Det er dermed ganske stort samsvar i respondentenes samlede vurdering av ODs rolleutøvelse.

Videre ble respondentene spurt om hva som måtte endre seg for at OD skulle få en høyere skåre. Følgende forhold ble da nevnt av respondentene:

- Tydeliggjøre sin rolle i diskusjonen mellom klima og økonomi
- OD kan bli flinkere til å hente kunnskap fra utvinningsområder i andre land
- Et tydeligere og mer proaktivt OD knyttet til samordning mot andre myndigheter og balansering av krav overfor industrien
- OD kan forbedre sin kommersielle forståelse
- Større fokus på mindre felt
- OD må sikre at det ser hele bildet før det konkluderes i en sak. Må ikke konkludere før alle argumenter er kommet på bordet
- Det er ønskelig at OD er mer synlig ut i lisensene. OD må være der hvor beslutningene fattes
- Det er viktig at OD markerer tydeligere distanse til Statoil
- OD bør være mer proaktiv når det gjelder tilrettelegging for nye områder
- OD kan være tydeligere (modigere) overfor OED i rådgiverrollen
- OD kan være tydeligere på kontroll/tilsynsrollen
- OD kan bli flinkere til å skille mellom selskapsintern informasjon og informasjon som kan publiseres
- Ansatte i OD må være bevisste og oppmerksomme på egen rolleutøvelse

4.4 Produkter, tjenester og kompetanse

4.4.1 Tjenester og produkter

Respondentene som er intervjuet, er i hovedsak svært positive til ODs kompetanse og leveranser. Selskapene har omfattende bruk av ODs leveranser, særlig når det gjelder fakta – både i form av oversiktsdata og når det gjelder data om enkeltfelt.

Respondentene som ble intervjuet, benytter en rekke produkter og tjenester som OD leverer. Eksempler som nevnes, er

- nettsidene
- oversiktsdata om aktiviteten på sokkelen – kartdata, m.m.
- seismikkdata
- ressursrapporten
- detaljerte data om enkeltfelt
- faglig rådgiver/sparringspartner på forskjellige fagområder (f.eks. boring, utvinningsmetoder)

- bruker data/fakta fra OD til å speile utspill fra andre selskaper og egne vurderinger – som en kvalitetssikring
- Petrobank – viktig datakilde

Leveransedyktigheten oppleves som god. OD er lett å spørre, og en får det en ber om når en trenger det. ODs prinsipp om deling av data er positivt.

ODs saksbehandling får også godt skussmål. OD er saklig og effektiv og gir god informasjon i håndteringen av søknader og tillatelsesprosesser. Videre er det viktig at en går tidlig inn i dialog, slik at selskapene får gjort godt grunnarbeid. Da går også saksbehandlingen fortere.

4.4.2 ODs faglige kompetanse

Respondentene opplever at ODs kompetanse jevnt over er meget god. Det fremheves som viktig, og som en stor fordel, at en har en så kompetent forvaltning. Det er kanskje særlig viktig at OD har god kompetanse på geofag og reservoar, samt god helhetsoversikt. Når det gjelder mer prosjektorienterte fagområder som feltutvikling, driftskonsepter, subsea osv., er selskapene stort sett selvforsynt med kompetanse. Her er ikke OD i spissen, men det trenger det heller ikke å være.

Samtidig er en usikker på om OD vil klare å opprettholde denne kompetansen. En del av de mest kompetente begynner å nærme seg pensjonsalder. Står det nye generasjoner klare til å overta?

Respondentene ble også spurt om det er annen kompetanse det kunne være hensiktsmessig at OD hadde:

- En type kompetanse som etterlyses, er samfunnsøkonomi. En tror dette kunne styrke ODs fokus på å bidra til gode incentivstrukturer for næringen.
- Et annet forhold er at en opplever at OD hittil primært har fokusert på inntekts-siden, dvs. ressursgrunnlaget, reserver m.m. Ettersom feltene eldes, vil fokus skifte til kostnadene ved å drive feltene videre opp mot hva en får igjen. Da må også OD ha fokus på og forstå behovet for kostnadseffektiv drift.
- Avvikling og senfasedrift kunne OD også være bedre på.

4.4.3 Samlet vurdering: tjenester, produkter og kompetanse

Respondentene ble bedt om å gi en totalvurdering av ODs tjenester, produkter og kompetanse med utgangspunkt i en skala 1–10, der 1 er svært dårlig, mens 10 er svært høy kvalitet på tjenester, produkter og kompetanse.

OD fikk her en gjennomsnittsskåre på 8,3. Laveste skåre var 7, høyeste skåre var 9. Også her må vi derfor konkludere med at selskapene har ganske stort sammenfall i sine vurderinger.

Videre ble respondentene spurt om hva som måtte endre seg for at OD skulle få en høyere skåre. Følgende forhold ble da nevnt:

- OD kan være enda mer proaktiv – komme tidligere inn i prosesser, og drive disse fram med større tyngde.
- OD kan bli mer synlig på samordning mellom myndighetene.
- OD kunne vært flinkere til samordning av seismikkskyting.
- En kunne ønsket enda mer samhandling mellom OD og næringen, men dette må naturligvis balanseres mot ODs rolle.
- OD må ta det kommende generasjonsskiftet alvorlig.
- OD bør stille strengere krav til troverdigheten til selskapenes produksjonsprognoser. Det oppleves nå at mange systematisk overvurderer potensialet og undervurderer kostnadene. OD kan bli flinkere til å påtale dårlige prognoser.

- Det er ønskelig med sterkere fokus på å legge til rette for kostnadseffektiv drift på modne felt.
- OD kunne være flinkere til å lære av hva en gjør på andre sokler.

4.5 Samarbeid/samhandling og service

4.5.1 Samarbeid og samhandling

OD oppleves å yte god service. OD er en lydhør dialogpartner. Av noen oppleves likevel OD å være ganske passiv. Det er næringen som ringer OD, ikke omvendt. Det kunne vært ønskelig med mer kontakt. Andre knytter samarbeidet mer til god kontakt med enkeltpersoner. Dette er viktig, slik at terskelen for kontakt er liten i tidskritiske prosesser.

4.5.2 Møter med ODs ledelse

Representanter for selskapene som har regelmessige møter med ODs ledelse, fremhever dette utelukkende som positivt. Andre ber om, og får, møter når de selv finner det ønskelig. Det er fint å møtes uten å ha en spesifikk agenda. En kan ta opp de fleste typer saker og får en god og litt uformell dialog. Dette bidrar til en felles forståelse og senker terskelen for å ta kontakt. Opplevelsen er at OD stiller godt forberedt til slike møter.

Det er bare hvis en tar opp saker med tilknytning til andre myndigheter at en merker at OD blir mer forsiktig, men det er kanskje naturlig.

4.5.3 Samlet vurdering: samarbeid og samhandling

Respondentene ble bedt om å gi en totalvurdering av samarbeid og samhandling med OD med utgangspunkt i en skala 1–10, der 1 er svært dårlig, mens 10 er svært godt samarbeid og samhandling.

OD fikk her en gjennomsnittsskåre på 7,9. Laveste skåre var 6, høyeste skåre var 9. Her er det noe større spredning i svarene.

Videre ble respondentene spurt om hva som måtte endre seg for at OD skulle få en høyere skåre. Følgende forhold ble da nevnt:

- Det kunne vært ønskelig med flere møter etter initiativ fra OD. F.eks. temabaserte på basis av hva OD legger vekt på.
- Større tilstedeværelse og proaktivitet knyttet til lisensene. Jobbe mer aktivt for å sikre gode prosesser i lisensene – at disse kommer inn i rett spor.
- OD kan bruke møter til å få en bedre helhetsoversikt. De må være ydmyke på at de ikke har full oversikt.

4.6 Kommunikasjon og formidling

4.6.1 ODs informasjonsprodukter

De fleste respondentene kjenner ganske godt til ODs forskjellige informasjonsprodukter. Som nevnt under pkt. 4.5, brukes mange av disse produktene aktivt av respondentene selv, eller av andre i selskapene. Vurderingen av disse produktene er gjennomgående positive. Produktene oppfattes å holde høy kvalitet og å være kreativt utformet. Faktaheftet trekkes fram som særlig bra. Samtidig oppfattes produktene som ganske sektorfokusert. OD kunne lagt mer vekt på en bredere informasjon om virksomheten på sokkelen, og på den måten bidratt til å avmystifisere næringen.

4.6.2 ODs formidling

Når det gjelder ODs egenformidling av området sitt, f.eks. via foredrag, Internett, media og som foredragsholdere, får også OD generelt svært gode vurderinger. OD

oppfattes som faktabasert og profesjonell. Flere trekker særlig fram Bente Nyland som en dyktig og populær foredragsholder, som er til stede på de viktige arenaene. På den annen side mener også noen at andre i OD gjerne kunne vært mer synlige, slik at ikke OD bare ble forbundet med Nyland.

Respondentene ble også spurt spesifikt om de opplevde at ODs pådriverrolle er synlig i ODs eksterne kommunikasjon. De fleste mener at OD er klar i denne rollen. ODs sterke fokus på økt utvinning holdes fram som et eksempel på aktivt pådriv. Samtidig er det grenser for hvor aktiv OD skal være i sitt pådriv, uten å utfordre sin rolle.

4.6.3 Opptreden i media

Kvaliteten på det som formidles i media, oppfattes som god. OD oppleves som balansert, med gode resonnementer og faglig innsikt.

Enkelte etterlyser likevel et tydeligere OD i offentligheten. Andre instanser: Ptil, Klimadirektoratet mfl. er mer synlige og har ofte standpunkter som OD kunne supplert med mer balansert informasjon.

En respondent knytter dette til et større bilde. Mer synlighet hadde bidratt til å synliggjøre statens rolle i petroleumsutvinningen på en bedre måte. Det burde komme klarere frem at det faktisk er staten som driver oljeutvinning, med selskapene som verktøy – det hadde tydeliggjort hva som ligger i samfunnsansvaret.

En respondent mener også OD kan gjøre mer for bransjen. Næringen sliter i dag med et omdømmeproblem. OD kan bidra til å synliggjøre bransjens betydning og skape litt entusiasme rundt næringen.

4.6.4 Samlet vurdering: kommunikasjon og formidling

Respondentene ble bedt om å gi en totalvurdering av ODs kommunikasjon og formidling, med utgangspunkt i en skala 1–10, der 1 er svært dårlig, mens 10 er svært god kommunikasjon og formidling.

OD fikk her en gjennomsnittsskåre på 7,3. Laveste skåre var 5, høyeste skåre var 9. Her er det dermed ganske stor spredning i svarene.

Videre ble respondentene spurt om hva som måtte endre seg for at OD skulle få en høyere skåre. Følgende forhold ble da nevnt:

- OD skal drive pådriv gjennom å produsere fakta og dele kunnskap. OD skal ikke være like pågående i å påvirke selskapenes egne disposisjoner mhp. utvinning.
- OD kan bli tydeligere i sin formidling overfor selskapene mhp. hvilke forventninger det har. Videre ønskes en sterk synlighet i prosessen hvor eiere og partnere av lisenser er involvert. Nå opplever en at for mye tas i bilaterale møter med lisenshaverne.
- OD er ikke først og fremst tilsynsmyndighet. Dermed kan OD også gi anerkjennelse for godt arbeid. Det kunne de vært flinkere til.
- OD bør være mer synlig i det offentlige rom.

4.7 Faglig integritet

OD oppfattes gjennomgående å ha høy faglig integritet. OD er dyktig til å skille tydelig mellom hva det kan og ikke kan uttale seg om.

Det er også eksempler på saker hvor respondenter har en opplevelse av at OD tidvis presses av OED på måter som utfordrer deres faglige integritet. Det er også diskusjoner der OD ikke får være med, hvor de klart burde hatt en rolle. Et eksempel er

arbeidet med Reiten-utvalgets rapport, der en opplevde at OD var svært fraværende i diskusjonen som fulgte av rapporten.

Det ble ikke gjennomført noen skåring på dette spørsmålet.

4.8 Utfordringer og forbedringer

Fra rettighetshavere og operatører pekes det på følgende utfordringer og forbedringsmuligheter:

- En stor utfordring for OD er å bidra til å opprettholde aktiviteten på sokkelen. I det må OD bidra konstruktivt i debatten om balansen mellom hensynet til økt utvinning og vilkårene som næringen må arbeide under. Norsk sektor konkurrerer med andre sektorer om investeringer. Det er viktig at ikke kostnadsnivået blir for høyt. I videreføringen av dette er det viktig at OD er tydelige mht. hvilke forventninger en har overfor næringen.
- Strukturen i næringen har utviklet seg. Spørsmålet er om den måten vi har organisert sektoren på i Norge, passer til den nye situasjonen med mange små aktører og fokus på økt utvinning.
- OD kan engasjere seg mer internasjonalt og bidra til at utvinningsgraden øker også på andre felt i verden. En måte å bidra til dette på er å spre kunnskapen om vårt forvaltningssystem. Petrad er et godt tiltak, men en kunne kanskje gjort enda mer.
- ODs ledelse er litt for preget av geologikompetanse. For å opprettholde presset på ressursutnyttelse kunne det være ønskelig med flere ledere med bakgrunn i industrien som har en god strategisk forståelse.
- Flere enn Bente Nyland bør få representere OD. Ellers blir det for personavhengig.

5 OD i lisenskomiteene

Her gjengis først synspunkter fra de kvalitative intervjuene med respondentene fra rettighetshavere og operatører. Deretter gjennomgås svarene fra spørreundersøkelsen rettet mot medlemmer av lisenskomiteene.

5.1 ODs lisensforvaltning – kvalitative intervjuer

OD har en rolle som observatør i lisenskomiteene. De respondentene vi har snakket med i denne sammenheng, er først og fremst involvert i styringskomiteer. De har dermed begrenset erfaring med OD i andre komitésammenhenger.

Det er ganske varierte syn på ODs rolleutøvelse i komiteene. Noen opplever at OD er relativt passiv og anonym i komitémøter og at ODs representanter fortrinnsvis bruker komitémøter til å lytte. Så tar ODs folk med informasjon fra lisensmøtet og prosesserer det «hjemme» før utspill formuleres. Disse tas da ofte opp direkte med lisenshaver, og ikke med de andre partnerne. Dette kan føre til at viktige beslutninger tas utenfor komiteen. I så fall svekker det komiteenes betydning som beslutningsorgan.

Flere savner også mer tilstedeværelse fra OD. Det er forståelse for at en må prioritere, men det hadde vært ønskelig med mer tilstedeværelse. Dette gjelder ikke minst i letekomiteer.

Andre opplever OD som konstruktiv og som et positivt bidrag i møtene. ODs tilstedeværelse kan virke modererende og hindre konflikter i å eskalere. OD kan ha en viktig rolle i å få prosesser inn i et godt spor.

OD sitter også på svært mye kunnskap som det kunne vært flinkere til å spre og formidle på tvers av lisensene. OD kunne stilt spørsmål og gitt faglige innspill når en vet om gode løsninger som er gjennomført andre steder.

OD oppleves å opptre relativt konsistent, men enkeltpersoner kunne tidligere av og til bli for dominerende. På dette området er det blitt en betydelig endring siste år. OD har fått en bedre rolleforståelse og fått disiplinert sine representanter i komiteene.

I forhold til 2010 er det liten endring i vurderingen av ODs opptreden i lisensene, bortsett fra at tendensen til at enkeltmedarbeidere opptrådte for selvstendig er redusert.

5.1.1 Samlet vurdering: ODs opptreden i lisenskomiteene

Respondentene ble bedt om å gi en totalvurdering av ODs opptreden i lisenskomiteene med utgangspunkt i en skala 1–10, der 1 er svært dårlig, mens 10 er svært god opptreden.

OD fikk her en gjennomsnittsskåre på 6,7. Laveste skåre var 5, høyeste skåre var 9. Her er det dermed ganske stor spredning i svarene.

Videre ble respondentene spurt om hva som måtte endre seg for at OD skulle få en høyere skåre. Følgende forhold ble da nevnt:

- For liten tilstedeværelse i komiteene – særlig i tidlig letefase
- Større synlighet i lisensene over tid
- Bidra til at komitémøter blir reelle beslutningsorganer. Mange saker oppleves i dag å være avgjort før komitémøtet eller unilateralt med lisenshaver
- Utfordre mer på løsninger og bidra mer med kunnskapsdeling, informasjon og fakta
- Bidra til å få problemstillinger opp på bordet som ellers kunne blitt undertrykt og kommet opp som konflikt senere

5.2 ODs lisensforvaltning – spørreundersøkelsen

Respondentene i spørreundersøkelsen er medlemmer i lisenskomiteer i lisensene på sokkelen. Til sammen har 565 respondenter besvart undersøkelsen. Totalt ble spørreundersøkelsen sendt ut til 1890 respondenter. Dette gir en svarprosent på 32. Dette er en noe lav svarprosent, selv om det ble gjennomført to purringer. Vi har ikke undersøkt hvorfor svarprosenten er lav, men en hypotese kan være at mange lisensmedlemmer ikke har møtt OD og derfor ikke opplever at de har grunnlag for å svare. Til sammenligning hadde brukerundersøkelsen i 2010 en svarprosent på 41 (522 svar). Denne gangen er undersøkelsen sendt ut til vel 600 flere respondenter. Antall svar denne gangen er altså marginalt noe høyere, selv om svarprosenten totalt er lavere enn i tilsvarende undersøkelse fra 2010. Bakgrunnen for et større utvalg denne gangen, er økningen i antall selskaper som deltar i lisenser. I 2010 var 45 selskaper representert, i 2013 er 51 selskaper representert. Antallet lisenser og lisensdeltakere har også økt.

Respondentene er i gjennomsnitt medlem i tre komiteer. Av dem som har svart, sitter ca. to tredeler (66,5 %) i MC-er (Management Committee), drøye halvparten (53,5 %) i TC-er (Technical Committees) og 28,5 % i RC-er (Resource Committees). Utvalgets representasjon i disse komiteene er rimelig lik med undersøkelsen i 2010.

Når det gjelder hvem man representerer i komiteene, oppgir 34 % at de representerer en operatør, 42 % at de representerer en partner, mens 24 % representerer begge deler. I forhold til utvalget i 2010 betyr dette at utvalget denne gangen består av noen færre operatør-representanter og noen flere som representerer både operatører og partnere. Forskjeller i fordeling er likevel såpass liten at dette ikke bør vektlegges spesielt. Videre oppgir 40 % å være representanter for selskaper kategorisert som "Majors", 28 % representerer "Large Independents" og 32 % "Small Independents". Dette betyr at utvalget denne gangen består av flere selskaper som kategoriserer seg som "Large Independents" og "Small Independents".

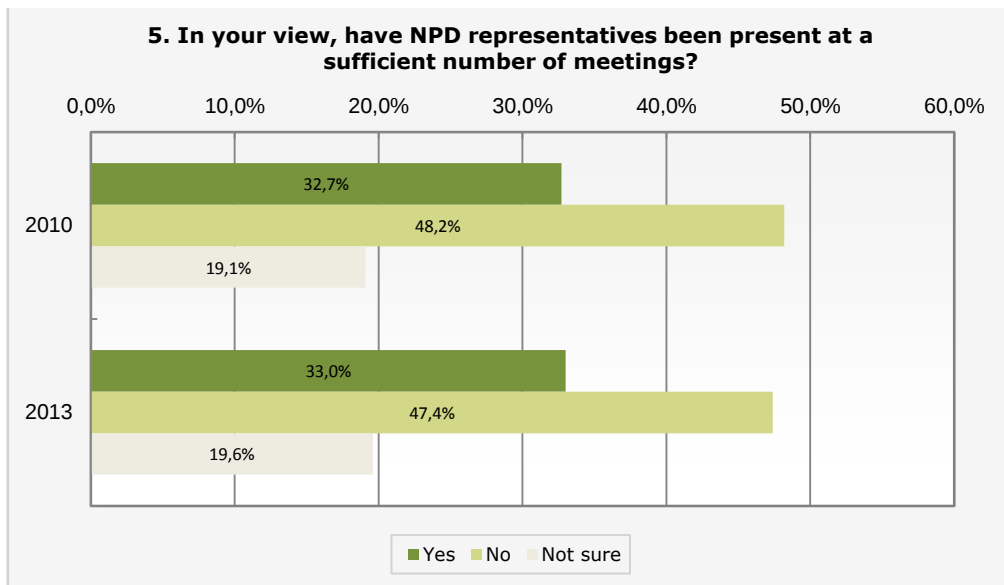
Selskapenes størrelse og kategori fordeler seg som følger (tall i %):

	Operator	Partner	Both	Total
Majors	66	25	31	40
Large Independents	21	31	31	28
Small Independents	13	44	38	32

I det følgende vil vi kommentere svarene fra undersøkelsen. I den grad det er tydelige forskjeller i svargivingen mellom forskjellige grupper av respondenter (type komité, type selskap), vil dette kommenteres. I fremstillingen har vi også tatt med resultatene for tilsvarende undersøkelse i 2010, slik at en kan se om det har skjedd en utvikling over tid innenfor de ulike områdene.

5.3 ODs tilstedeværelse i komiteene

Respondentene ble spurt om de synes at OD er til stede på et tilstrekkelig antall komitémøter. Svarene gjengis i figur 1.



Figur 1. Er OD til stede på et tilstrekkelig antall komitémøter?

Svarene viser at 33 % mener at OD er til stede på et tilstrekkelig antall møter, mens 47,4 % mener OD ikke har tilstrekkelig tilstedeværelse. I underkant av 20 % er usikre. Dette må antas å bety at de ikke føler de har grunnlag for å danne seg en oppfatning. Som oppsummert i brukerundersøkelsen fra 2010, kan dette tolkes som et ønske om at OD bør være mer til stede i komitemøtene. Som vi ser, samsvarer tilbakemeldingene fra 2010 og 2013.

Det er særlig medlemmer av RC-er som mener at OD har for liten tilstedeværelse (53 %). 24 % mener tilstedeværelsen er tilstrekkelig, 23 % vet ikke. Oppfattelsen er relativt lik mellom MC og TC. Det er interessant å registrere at resultatene fra undersøkelsen i 2010 viste at medlemmer i RC-ene var dem som var mest misfornøyd. Her har det altså skjedd noe endring.

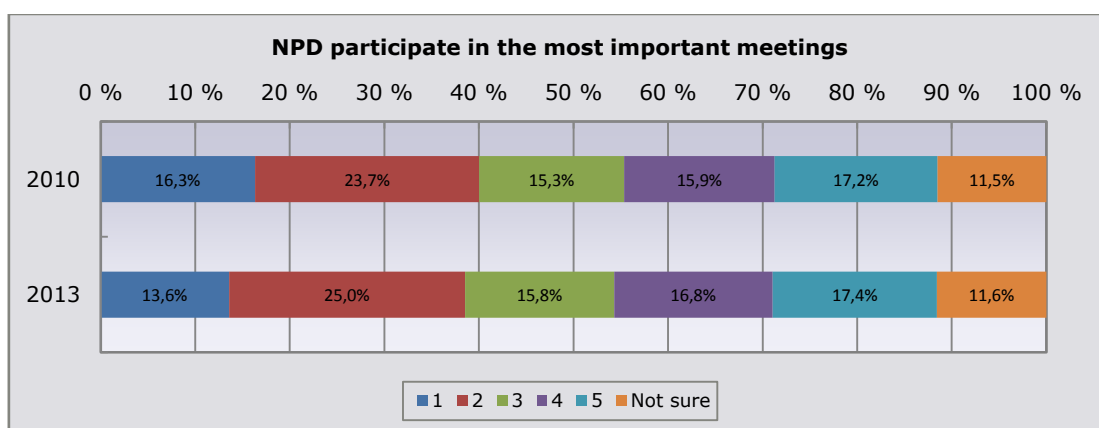
Vi ser ellers av tilbakemeldingene at respondenter som representerer både partnere og operatører, er minst fornøyd med tilstedeværelsen (54 %). 26 % er her fornøyd, mens vel 20 % svarer at de ikke vet. Respondenter for operatører er mest fornøyd (44 %). 40 % er ikke fornøyd, 16 % vet ikke.

Når det gjelder respondentenes syn på tilstedeværelse ut i fra størrelse på selskapene de oppgir å representere, viser tilbakemeldingene at kategorien "Majors" er de som er mest fornøyd (39 %). Tallene for "Large Independents" er her 30 % og "Small Independents" 26 %. Svarmønsteret synes i hovedsak å være det samme som ved 2010-undersøkelsen.

5.4 Oppfatninger om ODs deltakelse

Respondentene ble også bedt om å gi uttrykk for sitt syn på en rekke påstander om ODs deltakelse i lisenskomiteene. De ble bedt om å bruke en skala 1–5, der 1 betyr at de er enig i påstanden, mens 5 betyr at de er uenig. De som har gitt skåre 1 eller 2, er dermed helt eller delvis *enige* i påstanden, de som gir 3 kan oppfattes som verken enige eller uenige, mens de som har svart 4 eller 5, er delvis eller helt *uenige* i påstanden. Vi vil påpeke at det viktige her er å se på *hovedtendensene* i svarene. Er de positive eller negative? Små prosentvise variasjoner i svargivingen bør ikke tillegges stor vekt. Resultatene nedenfor gjengis for svarene i 2010 og 2013.

Deltakelse på viktigste møter

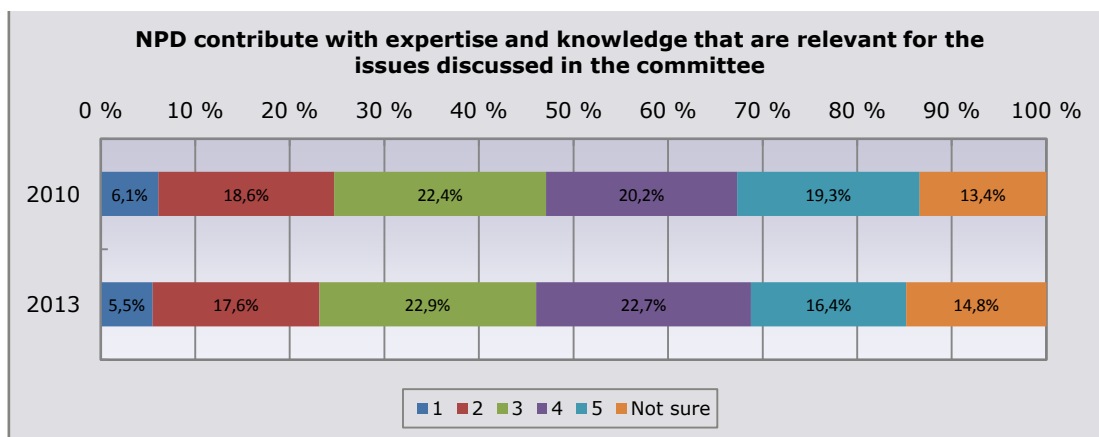


Figur 2. Deltar OD på de viktigste møtene?

Et lite flertall av respondentene mener OD deltar på de viktigste møtene. I underkant av 40 % svarer positivt på dette, 15,8 % må oppfattes som nøytrale, mens 33 % er negative. 11,6 % tar ikke stilling. Respondenter som representerer sine selskaper som partnere og som operatører, er noe mer uenige i påstanden enn gjennomsnittet. Representanter for mindre, uavhengige selskaper er også noe mer uenige i påstanden enn gjennomsnittet. Når det gjelder komiteene, er tilbakemeldingene fra RC-ene også litt svakere enn de andre komiteene. Resultatene i figur 2 viser små forskjeller i utvikling fra 2010 til 2013.

Bidrag med ekspertise og kunnskap

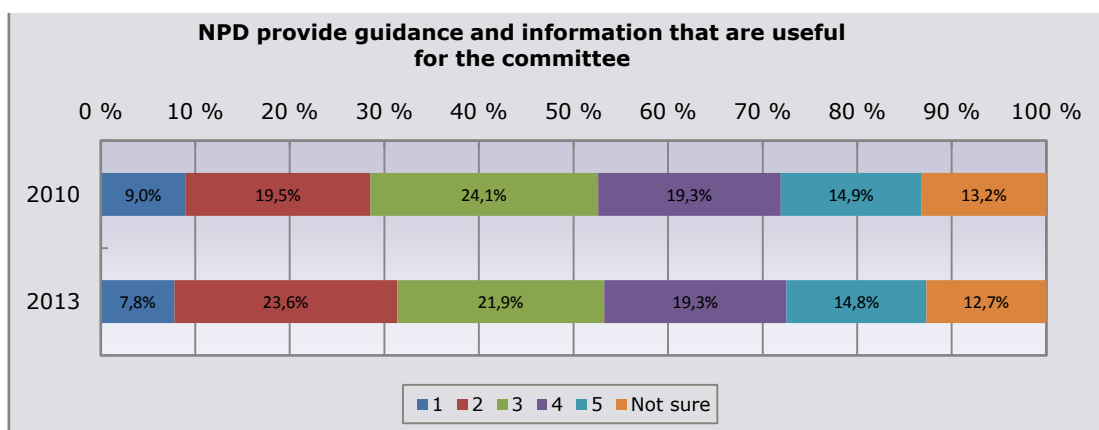
På spørsmålet om ODs bidrag med relevant ekspertise og kunnskap for saker som diskuteres i komiteen, ser vi av figur 3 at en relativt stor andel av respondentene mener OD ikke bidrar særlig her. 39,1 % er negative, 23,1 % mener OD bidrar med kunnskap, mens 22,9 % er nøytrale, 14,8 % tar ikke stilling. Også her er representanter for små selskaper noe mer kritiske enn gjennomsnittet. Tilbakemeldingene viser at det er små forskjeller mellom de ulike komiteene, og utslagene sammenliknet med 2010 er også små.



Figur 3. Bidrar OD med relevant ekspertise og kunnskap for saker som diskuteres i komiteen?

Rådgivning og informasjon

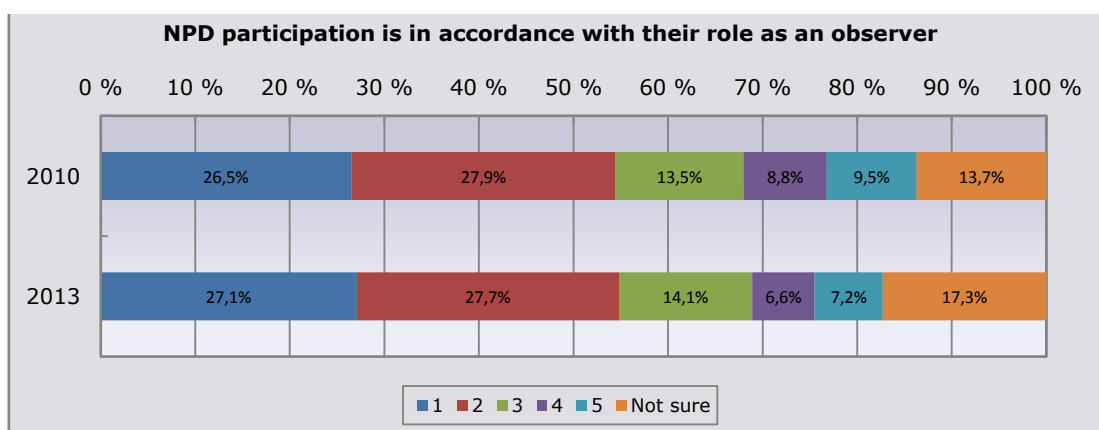
Figur 4 oppsummerer synet på spørsmålet om OD bidrar med rådgivning og informasjon som oppfattes som nyttig for komiteen. 31,4 % er helt eller delvis enige i at OD gjør det, 21,9 % er nøytrale, mens 34,1 % er helt eller delvis uenig. 12,7 % tar ikke stilling.



Figur 4. Bidrar OD med rådgiving og informasjon som oppfattes som nyttig for komiteen?

Rollen som observatør

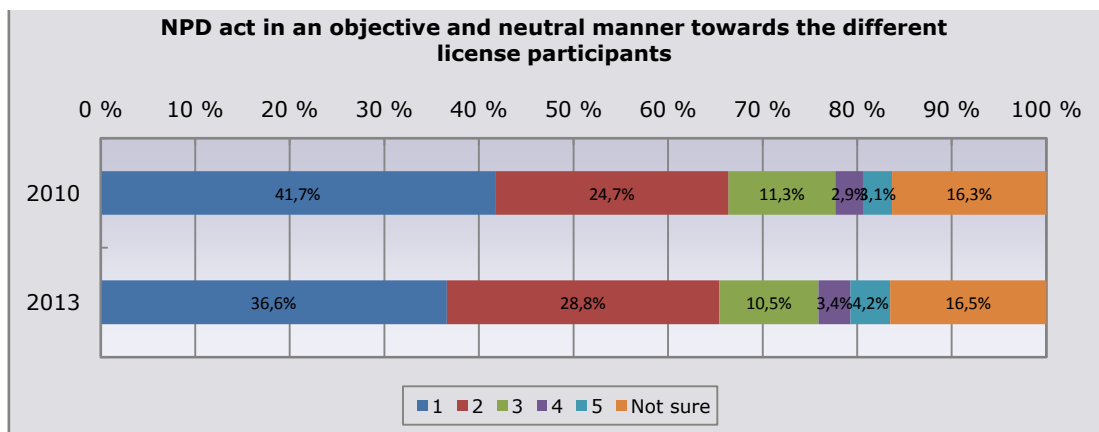
Et klart flertall mener OD opptrer i tråd med rollen som observatør. I figur 5 ser vi at 54,8 % er positive, 14,1 % er nøytrale, mens 13,8 % er negative. 17,3 % tar ikke stilling. RC-ene skårer noe lavere enn de andre. Også her er det marginale endringer ift. 2010.



Figur 5. Opptrer OD i tråd med rollen som observatør?

Objektivitet og nøytralitet

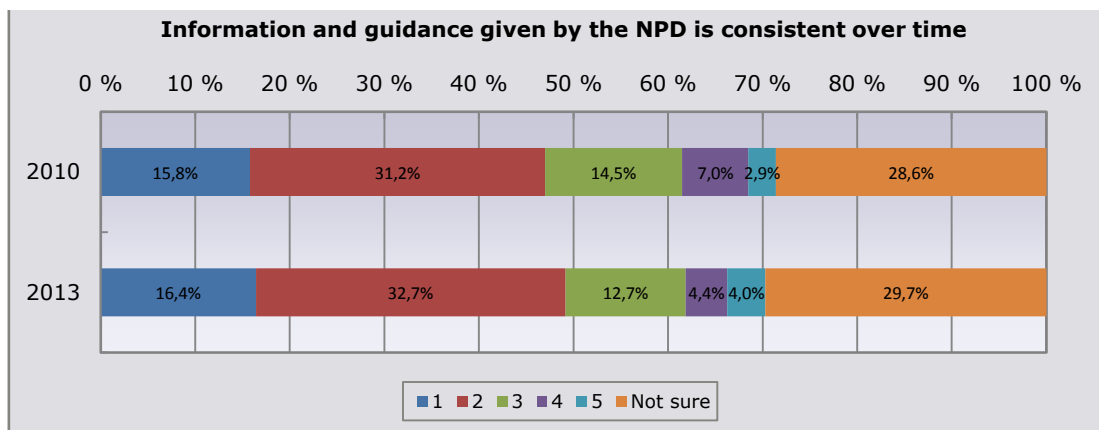
Et enda høyere flertall mener OD opptrer objektivt og nøytralt overfor lisensdeltakerne. 65,4 % er enige i dette, 10,5 % er nøytrale, mens 7,6 % er uenige. 16,5 % tar ikke stilling. Skåren er gjennomgående høy, uavhengig av komité- og selskapstype.



Figur 6. Opptrer OD objektivt og nøytralt overfor lisensdeltakerne?

Konsistens over tid

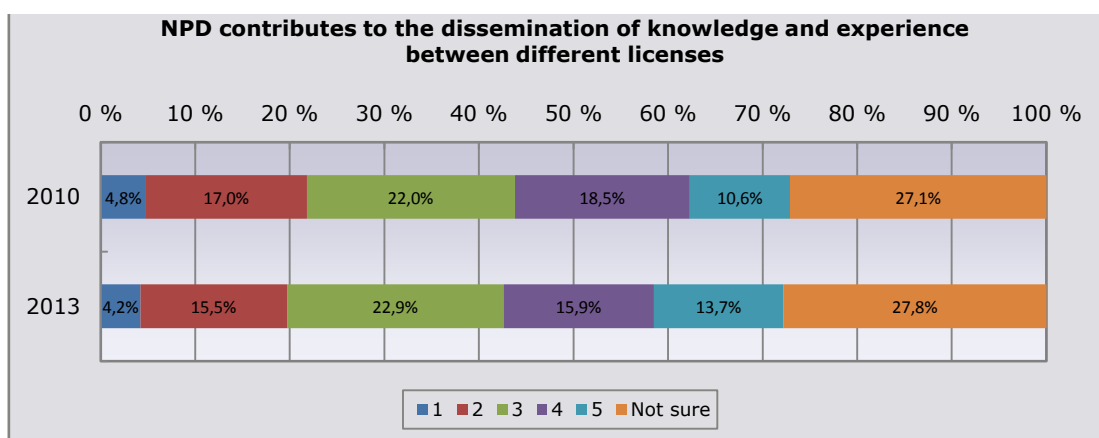
Respondentene mener også informasjon og råd som OD gir, er konsistente over tid. 47,1 % er enige i dette, 12,7 % er nøytrale, mens 8,4 % er negative. En stor andel (29,7 %) tar ikke stilling. Det er ikke store forskjeller mellom bakgrunnsvariablene. Det er flere blant de store og små uavhengige som ikke tar stilling. MC-ene skårer her noe høyere enn de øvrige.



Figur 7. Er informasjon og råd som OD gir, konsistente over tid?

Bidrag til spredning av kunnskap og erfaringer

Synet er mer delt på om OD bidrar til spredning av kunnskap og erfaringer mellom lisensene. 19,7 % mener OD bidrar, 22,9 % er nøytrale, mens 29,6 % er negative til ODs bidrag. Her er det også en stor gruppe (27,8 %) som ikke tar stilling.



Figur 8. Bidrar OD til spredning av kunnskap og erfaringer mellom lisensene?

Oppsummert viser resultatene relativt små forskjeller mellom undersøkelsene utført i 2010 og 2013. Tilbakemeldingene viser at OD skårer høyest i tilbakemeldingene på utsagnene knyttet til rollen som observatør, objektivitet og konsistens over tid. Lavest skåre er knyttet til utsagnene vedrørende ODs bidrag til spredning av kunnskap og erfaringer og ekspertise.

Betydningen av ODs deltakelse i komiteene

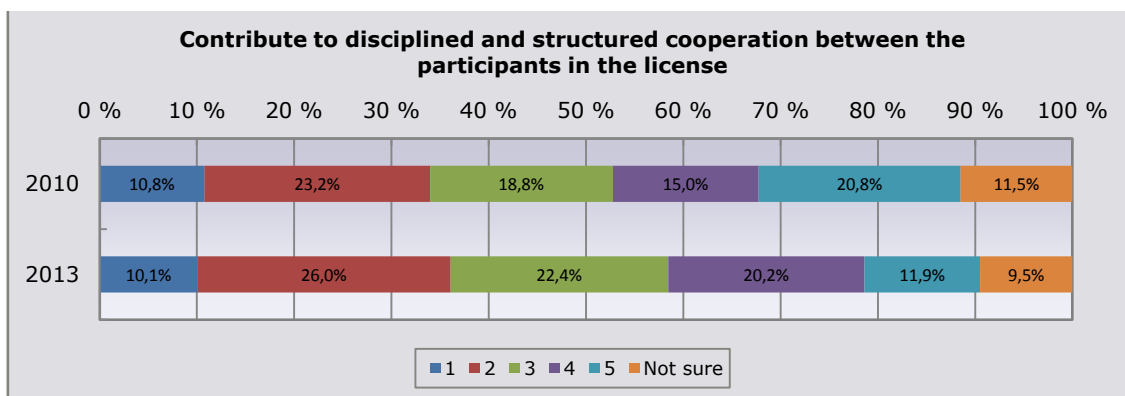
Respondentene ble både i 2010 og 2013 spurt om hvor viktig de mener ODs deltakelse i komiteene er knyttet til

- å bidra til å disiplinere og strukturere samarbeidet mellom deltakerne i en lisens
- å bidra til mer effektive beslutningsprosesser i lisensene
- å sikre at alle lisensdeltakere behandles likt og får gitt uttrykk for sine synspunkter
- å sikre at en i beslutningsprosessene tar hensyn til alle relevante aspekter ved saken

Nedenfor gjengis kort tilbakemeldingene på punktene a-d.

a) Bidra til å disiplinere og strukturere samarbeidet mellom deltakerne i en lisens

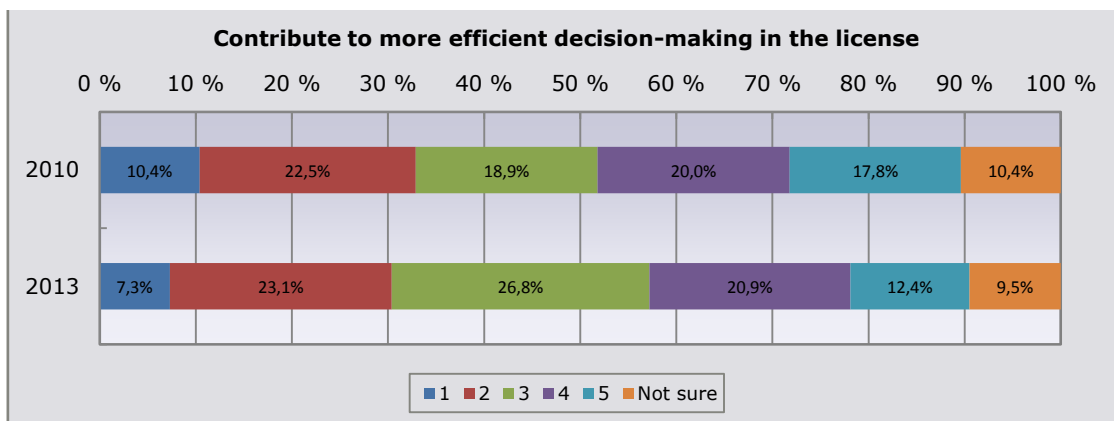
Dette spørsmålet relaterer seg til vurdering av hvor viktig ODs deltakelse er knyttet til å bidra til å disiplinere og strukturere samarbeidet mellom deltakerne i en lisens. 36,1 % er positive til dette, mens 32,1 % er negative. 22,4 % stiller seg nøytrale til dette. I forhold til tilbakemeldingene i 2010 ser vi at andelen helt uenig er betydelig mindre i årets undersøkelse. Respondenter fra "Small Independents" gir noe høyere skåre enn de øvrige på dette spørsmålet. Også dette er samme funn som i 2010.



Figur 9. Bidrar OD til å disiplinere og strukturere samarbeidet mellom deltakerne i en lisens?

b) Bidra til mer effektive beslutningsprosesser i lisensene

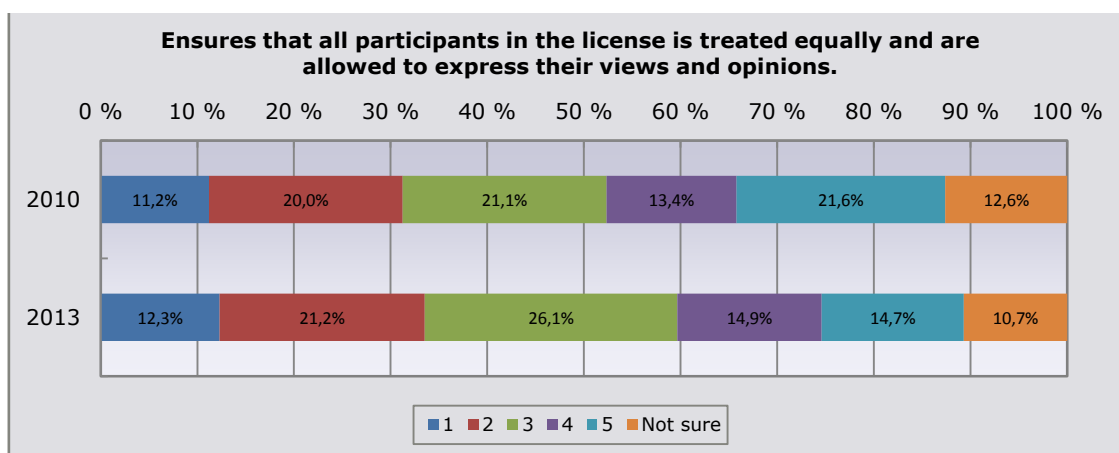
På spørsmålet om ODs deltakelse er viktig for å bidra til mer effektive beslutningsprosesser i lisensene, er tilbakemeldingene rimelig delt. 30,4 % mener ODs deltakelse er viktig, 26,8 % er nøytrale, mens 33,3 % mener ODs deltakelse ikke er viktig. Her er det små forskjeller i bakgrunnsvariablene.



Figur 10. Er ODs deltakelse viktig for å bidra til mer effektive beslutningsprosesser i lisensene?

c) Sikre at alle lisensdeltakere behandles likt og får gitt uttrykk for sine synspunkter

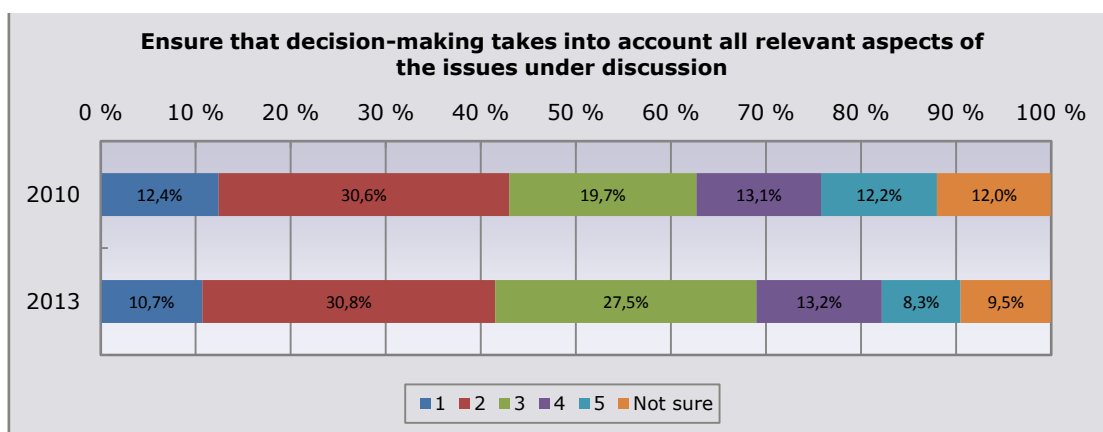
På spørsmålet om ODs deltakelse er viktig for å sikre at alle lisensdeltakerne behandles likt og får gitt uttrykk for sine synspunkter, er også synet nokså delt. 33,5 % er positive, 26,8 % er nøytrale, mens 26,1 % mener ODs deltakelse ikke er viktig. 10,7 % tar ikke stilling. Også her er det små forskjeller avhengig av bakgrunnsvariablene.



Figur 11. ODs deltakelse er viktig for å sikre at alle lisensdeltakerne behandles likt og får gitt uttrykk for sine synspunkter?

d) Sikre at en i beslutningsprosessene tar hensyn til alle relevante aspekter ved saken

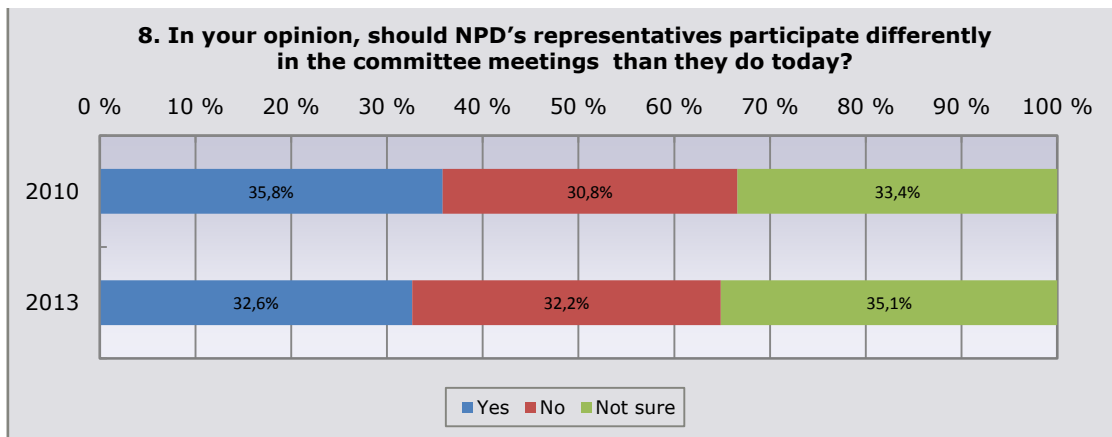
Respondentene ble også spurt om ODs deltakelse er viktig for å sikre at en i beslutningsprosessene tar hensyn til alle relevante aspekter ved saken. Her ser vi at 41,5 % mener ODs deltakelse er viktig, 27,5 % er nøytrale, mens 22,1 % mener ODs deltakelse ikke er viktig. 9,5 % tar ikke stilling. Selskaper som representerer "Small Independents", gir på dette spørsmålet en noe mer positiv tilbakemelding enn de øvrige kategoriene. Det samme synes å gjelde RC-ene.



Figur 12. ODs deltakelse er viktig for å sikre at en i beslutningsprosessene tar hensyn til alle relevante aspekter ved saken?

5.5 Ønsker om endret afferd fra ODs representanter

Respondentene ble spurt om de mener ODs representanter bør opptre på en annen måte i lisensene. Figur 13 viser svarene.



Figur 13. Bør ODs representanter opptre på en annen måte i lisensene?

Figuren viser at 32,6 % mener OD burde opptre på en annen måte, mens 32,2 % mener OD ikke burde opptre annerledes. 35,1 % er ikke sikre. I motsetning til i 2010, ser vi at representanter fra store, uavhengige selskaper i noen større grad enn snittet mener OD burde opptre på en annen måte. Representanter fra "Majors" er den gruppen som svarer noe høyere enn de andre på at OD *ikke* bør opptre på en annen måte (38 %). Når det gjelder komiteene, ser RC-ene ut til å mene noe sterkere at OD burde opptre på en annen måte. Her svarer ca. 38 % ja, mens ca. 34 % svarer nei. Imidlertid er kategorien "vet ikke" her noe større (ca. 38 %).

På slutten av undersøkelsen var det også et åpent felt, der respondentene fikk mulighet til å gi uttrykk for ytterligere innspill og synspunkter de måtte ha. Kommentarene er nesten uten unntak rettet mot tre forhold:

- ODs tilstedeværelse er for sjelden og sporadisk. og OD burde være mer til stede.
- Når OD er til stede, anses dette i hovedsak som nyttig. OD virker disiplinerende og bidrar til at enkelte parter i lisenser «demper» seg og ikke kun fokuserer på egeninteresser. OD kan også komme med informasjon og klargjøre saker på en måte som smører prosessene i komiteene.
- ODs representanter har litt stor variasjon i kunnskap og erfaring. Deres mulighet til å bidra med nyttige innspill varierer derfor mye.