



Oxford Research er et nordisk analyseselskap som dokumenterer og utvikler kunnskap i analyser, evalueringer og utredninger slik at politiske og strategiske aktører kan få et bedre grunnlag for sine beslutninger. Oxford Research har selskaper i Norge, Danmark, Finland og Sverige samt kontor i Brussels.

Se www.oxford.no for mer informasjon om selskapet.

Forside- og baksidebilde: Fra flicker.com under Creative Common lisens. Foto av: Tom Holbrook.
<http://www.flickr.com/photos/tomholbrook/5049417083/sizes/l/in/photostream/>

Oxford Research:

SVERIGE

Oxford Research AB
Box 7578
Norrländsgatan 12
103 93 Stockholm
Telefon: (+46) 702965449
office@oxfordresearch.se

FINNLAND

Oxford Research OY
Heikinkatu 7,
48100, Kotka
Finland
GSM: +358 44 203 2083
jouni.eho@oxfordresearch.fi

NORGE

Oxford Research AS
Østre Strandgate 1
4610 Kristiansand
Norge
Telefon: (+47) 40 00 57 93
post@oxford.no

DANMARK

Oxford Research A/S
Falkoner Allé 20, 4. sal
2000 Frederiksberg C
Danmark
Telefon: (+45) 33 69 13 69
Fax: (+45) 33 69 13 33
office@oxfordresearch.dk

BELGIA

Oxford Research
c/o ENSR
5, Rue Archimède, Box 4
1000 Brussels
Phone +32 2 5100884
Fax +32 2 5100885
secretariat@ensr.eu

Tittel:	MAREANO-programmet
Undertittel:	Underveisevaluering 2012
Oppdragsgiver:	Styringsgruppen for MAREANO-programmet, ved Fiskeri- og kystdepartementet, Miljøverndepartementet, Nærings- og handelsdepartementet og Olje- og energidepartementet.
Prosjektperiode:	Juni – november 2012
Prosjektleder:	Harald Furre
Forfattere:	Erle Holstad Wright, Harald Furre og Stine Meltevik

Forord

MAREANO, Marin arealdatabase for norske hav og kystområder, er evaluert av Oxford Research AS. Oxford Research har omfattende erfaring med evalueringer av organisasjoner og offentlige virksomheter og analyser innen temaer som forskning og utvikling, innovasjon, næringsklynger og regional utvikling.

Denne evalueringen har vært gjennomført i perioden juni til november 2012 med en ramme på i underkant av to månedsverk. Vår tilnærming har vært å benytte kvalitative metoder for å analysere MAREANO-programmets organisering, styring og finansiering, kommunikasjon og måloppnåelse. Overordnet finner vi at MAREANO-programmet fungerer etter intensjonen. Aktørene involvert evner å samarbeide, havbunnen kartlegges og programmet er i kontinuerlig utvikling. Imidlertid avdekker evalueringen flere områder med rom for forbedring. Mye av forbedringspotensialet ligger i en tydeliggjøring og avgrensning av ulike roller, økt langsiktighet i planleggingen og i en mer omforent forståelse om hvordan ulike muligheter kan utnyttes på en best mulig måte for programmet.

Arbeidet med evalueringen har vært utført av adm. dir. Harald Furre (prosjektleder), analytiker Erle Holstad Wright og senioranalytiker Stine Meltevik. Underveis i evalueringen har vi vært i dialog med saksansvarlig i FKD. Vi takker for oppdraget og et godt samarbeid.

Vi vil også takke alle som har stilt opp til intervjuer og deltakerne ved strategiseminaret. Til sammen er det mange personer som har bidratt med informasjon og synspunkter som evalueringen bygger på.

Kristiansand, november 2012



Harald Furre

Adm. dir.

Oxford Research AS

Innhold

Kapittel 1.	Innledning.....	7
Kapittel 2.	Mandat og metode	8
2.1	Mandat for evalueringen	8
2.2	Metode	8
2.2.1	Fase 1 og Fase 2	9
2.2.2	Fase 3	9
2.2.3	Fase 4 og 5	10
2.2.4	Merknader	10
Kapittel 3.	Organisering.....	11
3.1	Utviklingen av organisasjonsmodellen	11
3.1.1	Tidligere organisering av MAREANO.....	11
3.1.2	Dagens organisasjonsmodell	12
3.2	Roller og mandater.....	13
3.2.1	Mandater	13
3.3	Hensiktsmessig organisering?	15
3.3.1	Enklere struktur?	15
3.4	Roller	16
3.4.1	Samhandling og kommunikasjon - internt.....	16
3.4.2	Forskning og forvaltning.....	17
3.4.3	Referansegruppen	18
3.4.4	Oppsummert om organisering og struktur.....	19
Kapittel 4.	Styring og finansiering.....	20
4.1	Økonomi.....	20
4.1.1	Prioriteringer og fordeling av midler	20
4.2	Rapportering	21
4.2.1	Egenfinansiering	21
4.3	Styring	22
4.3.1	Ledelse av gruppene.....	23
4.3.2	Langsiktighet.....	23
4.3.3	Årshjul	23
4.3.4	Samhandling mellom SG og PG	23
Kapittel 5.	Formidling og ekstern kommunikasjon	25
5.1	Kommunikasjonsarbeidet.....	25
5.1.1	Kommunikasjonsstrategi MAREANO.....	25
5.2	Organisering av kommunikasjonsarbeidet.....	26

5.2.1	Medvirkning i formidlingsarbeidet	26
5.2.2	Rapportering	27
5.3	Tilgjengeliggjøring av data og resultater – nytte for ulike brukere	27
5.3.1	Øvrige brukere og interessenter	28
Kapittel 6.	Måloppnåelse	29
6.1.1	Måloppnåelse	29
6.1.2	Arbeidsformer	30
6.1.3	Bruk av andre aktører	31
6.1.4	Bruk av eksisterende data	32
6.1.5	Effektivisering	32
Kapittel 7.	Oppsummering	34
7.1.1	Organisering	34
7.1.2	Styring og finansiering	34
7.1.3	Formidling og ekstern kommunikasjon	35
7.1.4	Måloppnåelse	35
Kapittel 8.	Vedlegg	37
	Intervjuguide – eksplorative intervjuer	37
	Intervjuguide – Individuelle intervjuer	38

Tabelliste

Tabell 1: Gjennomførte intervjuer	9
Tabell 2: Samlet budsjett til MAREANO	20
Tabell 3: Overordnet budsjett og regnskap per år pr. institusjon. MNOK	22
Tabell 4: Hva er gjort	29
Tabell 5: Forsinkelser påpekt gjennom årsrapporter	30

Figurliste

Figur 1: Evalueringsdesignet	8
Figur 2: Tidligere organisering av MAREANO	11
Figur 3: Dagens organisasjonsmodell	12

Kapittel 1. Innledning

Gjennom denne evalueringen finner Oxford Research at MAREANO (Marin arealdatabase for norske hav og kystområder) er et velfungerende program. Samtidig er det et faktum at man alltid har mulighet for å bli bedre, og det er disse forbedringsområdene som vektlegges i denne evalueringsrapporten.

MAREANO-programmet ble formelt etablert med bevilgninger over statsbudsjett i 2005. Det hadde da en annen organiserings- og styringsmodell enn hvordan programmet drives i dag. Utviklingen kan sies å ha vært en inkrementell prosess med enkelte større milepæler. Programmet har vokst både i omfang (økonomiske og menneskelige ressurser) og størrelse (antall involverte aktører) og det har fortløpende blitt foretatt justeringer for å tilpasse organisatorisk og styringsmessig funksjonalitet i programmet. Den største endringen skjedde med omorganiseringen i 2009, mens det også har blitt foretatt mindre endringer og justeringer som har bidratt til at MAREANO ser ut og fungerer som i dag.

Evalueringen er gjennomført i perioden juni til november 2012, og baseres på kvalitative metoder.

Det er hovedområdene organisering, styring og finansiering, formidling og ekstern kommunikasjon i tillegg til måloppnåelse som er vektlagt spesielt i denne evalueringen. Videre har evaluator valgt å gå dypere inn i de områdene der vi har oppfattet at utfordringene er størst.

Vi ser gode muligheter for å forbedre programmets funksjonalitet og håper denne rapporten kan bidra til en positiv videreutvikling av MAREANO-programmet.

Oxford Research ønsker å rette en stor takk til alle som har bidratt til evalueringen med informasjon, innspill og tilbakemeldinger. En spesiell takk rettes til Siri Butenschøn for godt samarbeid gjennom prosjektet.

Kapittel 2. Mandat og metode

2.1 Mandat for evalueringen

Mandatet for denne evalueringen er definert i konkurransegrunnlaget for anskaffelsen. Her heter det:

Evalueringen skal belyse følgende aspekter:

Måloppnåelse

- Har MAREANO nådd målene som er satt?
- Forvaltningsrelevans/nytteverdi for ulike typer brukere
- Kvalitet på resultater og leveranser
- Tilgjengelighet på data
- Leveringstid på resultater
- Resultatinformasjon og publisering av data

Effektivitet

Økonomisk:

- Ressursbruk, budsjettering og metoder
- Økonomistyring
- Analyse og bruk av eksisterende data vs innsamling av nye data

- Forholdet mellom ulike undersøkelsesmetoder
- Gjennomføringsmodeller, bruk av anbud

Styringsmessig:

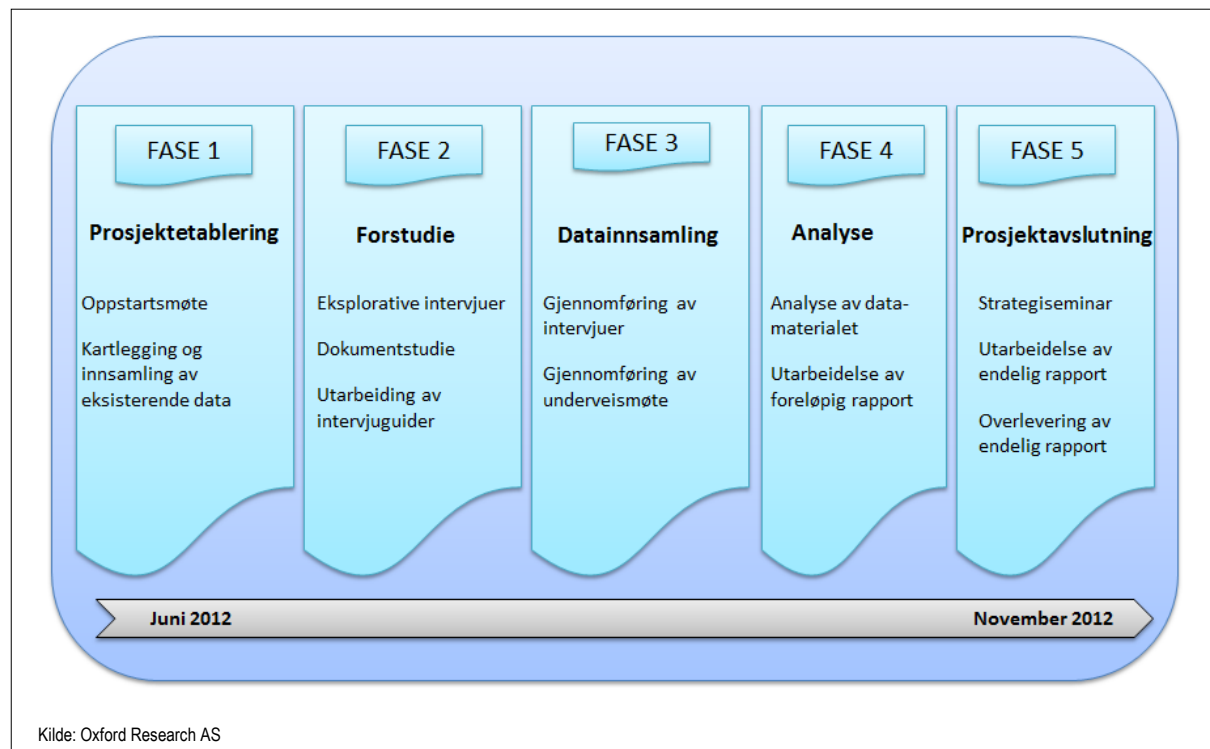
- Bevilgningsrammer ref. budsjettproposisjon
- Politiske føringer og målbeskrivelser, ref. budsjettproposisjon og tildelingsbrev
- Organisasjonsmodell:
 - Samarbeid og kommunikasjon mellom ulike nivåer
 - Samarbeid og kommunikasjon innad i gruppene

Vekten i denne delen av undersøkelsen skal være på dagens organisasjonsmodell.

2.2 Metode

Evalueringen av MAREANO er gjennomført med hovedvekt på kvalitative metoder. Figuren nedenfor illustrerer evalueringsdesignet Oxford Research har benyttet i evalueringen.

Figur 1: Evalueringsdesignet



Evalueringen har blitt gjennomført i henhold til planen. I det følgende vil det gis en kort redegjørelse for prosjektgjennomføringen.

2.2.1 Fase 1 og Fase 2

Evalueringen startet med et oppstartsmøte mellom Oxford Research og Styringsgruppen (SG) den 12. juni 2012. Evalueringens problemstillinger, metode og fremdrift ble diskutert med oppdragsgiver.

Aktuelle dokumenter og kontaktinformasjon ble samlet inn. Dokumenter som er gjennomgått i forbindelse med evalueringen er hovedsakelig:

- Dokumenter knyttet til oppstart av MAREANO
- Dokumenter tilknyttet omorganiseringen av MAREANO
- Mandater
- Diverse møtereferater fra Programgruppen (PG), Styringsgruppen (SG) og Utøvende gruppe (UG)
- Aktivitetsplaner og årsrapporter for MAREANO
- Styringsdokumenter fra SG til PG
- Enkelte dokumenter tilknyttet MAREANOs formidlingsarbeid

Det ble tidlig gjennomført 4 eksplorative intervjuer. Eksplorative intervjuer kjennetegnes ved at de åpner

for å bevege seg utover de forhåndsdefinerte temaer/spørsmål, slik at intervjuer kan tilegne seg informasjon om temaer som ikke allerede er definert.

Intervjuene ble gjennomført med lederne for Styringsgruppen, Programgruppen og Utøvende gruppe. Siden Referansegruppen ledes av Programgruppen og fordi alle gruppens medlemmer gjennom evalueringen ville intervjues, valgte evaluator å gjennomføre det eksplorative intervjuer med Forsvarets forskningsinstitutt (FFI), et tilfeldig valgt medlem av referansegruppen. De eksplorative intervjuene bidro med informasjon om programmet, samtidig som de gav nyttige innspill for å sikre at viktige elementer ikke ble utelatt i den videre datainnsamlingen.

På bakgrunn av dokumentstudier og de eksplorative intervjuene ble intervjuguiden utformet.

2.2.2 Fase 3

I dialog med oppdragsgiver fikk evaluator tildelt en liste med kontaktpersoner for alle de ulike aktørene involvert i de fire gruppene i MAREANO. Dette ble brukt som utgangspunkt for utvelgelse av informanter til intervjuene. I tillegg har det kommet enkelte innspill på øvrige informanter som burde intervjues, disse er listet under andre. Tabellen nedenfor viser alle som har blitt intervjuet i forbindelse med evalueringen.

Tabell 1: Gjennomførte intervjuer

Navn	Representant for:	Dato
Eksplorative intervjuer		
Aksel R. Eikemo	Leder av Programgruppen. Fiskeridirektoratet	17.8.12
Børge Holte	Leder av Utøvende gruppe. Havforskningsinstituttet	20.8.12
Torgeir Svolsbru	Medlem av Referansegruppen. Forsvarets forskningsinstitutt (FFI)	21.8.12
Johán H. Williams	Leder av Styringsgruppen. Fiskeri- og kystdepartementet (FKD)	31.8.12
Styringsgruppen (SG)		
Geir Klaveness	Miljøverndepartementet (MD)	10.9.12
Geir Bjarte Sætre	Nærings- og handelsdepartementet (NHD)	18.9.12
Gaute Erichsen	Olje- og energidepartementet (OED)	21.9.12
Siri Hals Butenschøn	Fiskeri- og Kystdepartementet (FKD), sekretariat for SG	19.9.12
Utvøvende Gruppe (UG)		
Hanne Hodnesdal	Kartverket sjødivisjonen (KVSD)	12.9.12
Terje Thorsnes	Norges Geologiske Undersøkelse (NGU)	12.9.12
Børge Holte	Leder av Utøvende gruppe. Havforskningsinstituttet (HI).	25.10.12

	Oppfølgingsintervju.	
Programgruppen (PG)		
Gunnstein Bakke	Fiskeridirektoratet	7.9.12
Marianne Olsen	Klima- og forurensningsdirektoratet (Klif)	10.9.12
Herman Iversen	Kartverket	11.9.12
Ingrid Bysveen og Yngve Svarte	Direktoratet for Naturforvaltning (DN)	11.9.12
Odd-Ragnar Lorentsen	Oljedirektoratet (OD)	12.9.12
Morten Smelror	Norges Geologiske Undersøkelse (NGU)	17.9.12
Reidar Toresen	Havforskningsinstituttet (HI)	19.9.12
Lene Gjelsvik	Kystverket	20.9.12
Cecilie von Quillfeldt	Norsk Polarinstitutt	25.9.12
Trine Moland	Fiskeridirektoratet, sekretær for PG	25.9.12
Referansegruppen (RG)		
Ingrid Salvesen	Artsdatabanken	13.9.12
Kjersti Lie Gabrielsen	Marbank	13.9.12
Elling Lorentsen	Norges Fiskarlag	13.9.12
Einar Lystad	Oljeindustriens landsforening/Norsk Olje og Gass	14.9.12
Mats Walday	NIVA	14.9.12
Andre		
Sjur Ringheim Lid	Sitter i webgruppa, arbeider i NMD ved HI.	11.9.12
Tore Nepstad	Direktør Havforskningsinstituttet (HI)	12.9.12
Beate Hoddevik Sunnset	Arbeider ved HI, informasjonsansvarlig for MAREANO, medlem i formidlingsgruppen, leder webredaksjonen.	14.9.12
Kilde: Oxford Research AS. * Eksplorativt intervju		

Totalt er det gjennomført 4 eksplorative intervjuer og 25 individuelle intervjuer. Intervjuene er gjennomført via telefon, skype eller videokonferanse, og alle de individuelle intervjuene har blitt gjennomført etter samme intervjuguide (ligger som vedlegg).

Det har kun vært mindre justeringer av respondenter i forhold til hvem vi primært ønsket kontakt med. Av institusjoner er det kun Norsk institutt for kulturminneforskning (NIKU) og Verdens Villmarksfond, (WWF) (begge fra Referansegruppen) det ikke lykkes å få til intervjuer med.

Onsdag 26. september ble det gjennomført underveismøte med SG. Oxford Research orienterte her om status for evalueringen, og åpnet for diskusjon om foreløpige funn og vurderinger.

2.2.3 Fase 4 og 5

Sammenstilling og analyse av innsamlet materiale og intervjuer har vært fokus i fase fire. Resultatene fra dette arbeidet er satt sammen i utkast til evalueringsrapport.

Mandag 22. oktober ble det gjennomført et strategiseminar med utgangspunkt i rapportutkastet. Alle

medlemmer av PG, UG og SG var invitert, i tillegg til leder av formidlingsgruppen. Hensikten med strategiseminarer var å diskutere de viktigste funnene av evalueringen med fokus på videreutvikling/forbedring av MAREANO-programmet. Evaluatør gav en presentasjon av evalueringen før det ble lagt opp til konkrete diskusjon om ulike temaer eller funn på tvers av grupper og sektorer.

Innspill fra seminaret, og øvrige innspill mottatt på mail ble så innarbeidet i rapporten. Et revidert rapportutkast ble sendt alle med mulighet for å komme med ytterligere innspill. Innspill fra denne runden har blitt innarbeidet i ferdigstillingen av rapporten.

Prosjektet avsluttes og overleveres oppdragsgiver november 2012.

2.2.4 Merknader

Evalueringen fokuserer på forhold relevant etter omorganiseringen i 2009.

Som fellesbetegnelse for alle de departementer, direktorater, institutter, organisasjoner og etater som er involvert i MAREANO, vil begrepet "aktører" benyttes.

Kapittel 3. Organisering

3.1 Utviklingen av organisasjonsmodellen

3.1.1 Tidligere organisering av MAREANO

Kartleggingen av havbunnen har lenge vært et tema, og mange har arbeidet over flere år for å realisere MAREANO-programmet. Havforskningsinstituttet (HI), Norges Geologiske Undersøkelse (NGU), Statens Kartverk Sjø (i dag Kartverkets sjødivisjon – KVSD), Direktorat for naturforvaltning (DN), Statens forurensningstilsyn (i dag Klif), Oljedirektoratet (OD), Norsk Polarinstitutt (NP) og Forsvarets forskningsinstitutt (FFI) definerte ambisjonene knyttet til programmet i "Forslag til særskilt satsing over Statsbudsjettet for 2004-2008":

"Det er initiativtakernes ambisjon at MAREANO skal bli ryggraden i den offentlige forvaltningen og distribusjonen av marin kunnskap i kyst- og havområdene. MAREANO skal være en portal, en inngangsport, til den offentlige marine informasjonen som offentlige og private institusjoner forvalter i sine databaser."

Selv om det hovedsakelig er de samme aktørene som var sentrale i programmet ved oppstart som i dag, har organiseringen, styringslinjene og samhandlingen mellom aktørene endret seg siden oppstart. Denne evalueringen fokuserer på programmet slik det har fungert etter omorganiseringen i 2009, men vi vil først ta et kort tilbakeblikk på programmets tidligere organisering.

Før omorganiseringen bestod MAREANO organisatorisk av de 4 gruppene; interdepartemental gruppe, styringsgruppe, programgruppe og referansegruppe.

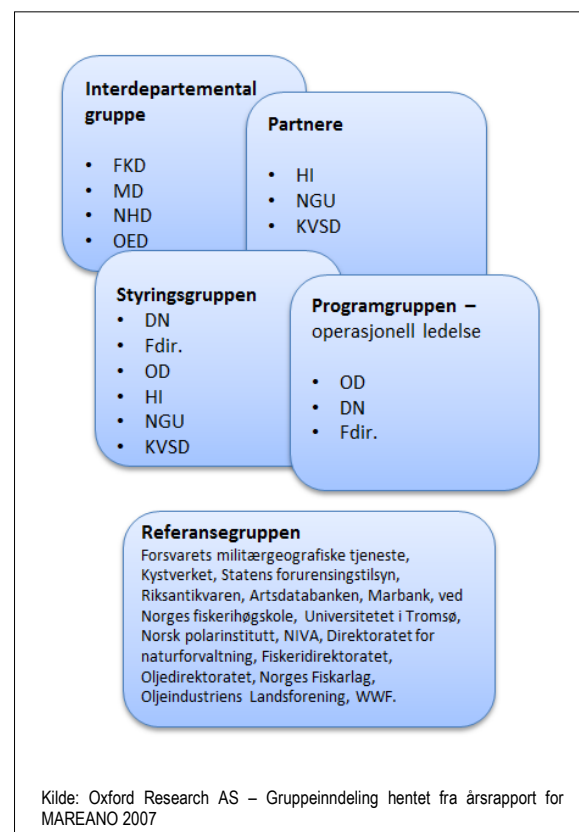
Interdepartemental gruppe (interdep.) bestod av de fire departementene Fiskeri- og kystdepartementet (FKD) som var leder og sekretariat for gruppen, Miljøverndepartementet (MD), Nærings- og handelsdepartementet (NHD) og Olje- og energidepartementet (OED).

Styringsgruppen bestod av direktørene i de tre utøvende etatene, Havforskningsinstituttet (HI), Norges Geologiske Undersøkelse (NGU) og Statens Kartverk Sjø (i dag Kartverkets sjødivisjon – KVSD). I 2005 vedtok interdep. at Direktoratet for Naturforvaltning (DN) og Fiskeridirektoratet (Fdir.) også skulle få bli medlemmer av Styringsgruppen, og fra 2006 ble også Oljedirektoratet (OD) en del av denne gruppen.

Videre ble det opprettet en referansegruppe og en programgruppe for MAREANO, og det ble besluttet at DN, OD og Fdir også ble medlem i programgruppen. Fra 2007 ble Statens forurensningstilsyn (i dag Klif) inkludert i Programgruppen på lik linje gruppens øvrige medlemmer.¹

Figuren under viser de ulike gruppene i MAREANO (per 2007) og aktørene i de ulike gruppene.

Figur 2: Tidligere organisering av MAREANO



Med programmets utvikling og vekst innså man at det var mer effektive måter å organisere programmet på, og en ny organisasjonsmodell ble derfor utviklet og implementert.

¹ vedlegg til Referat fra fellesmøtet i MAREANO-programmet 24. juni 2009: Ny organisering av MAREANO

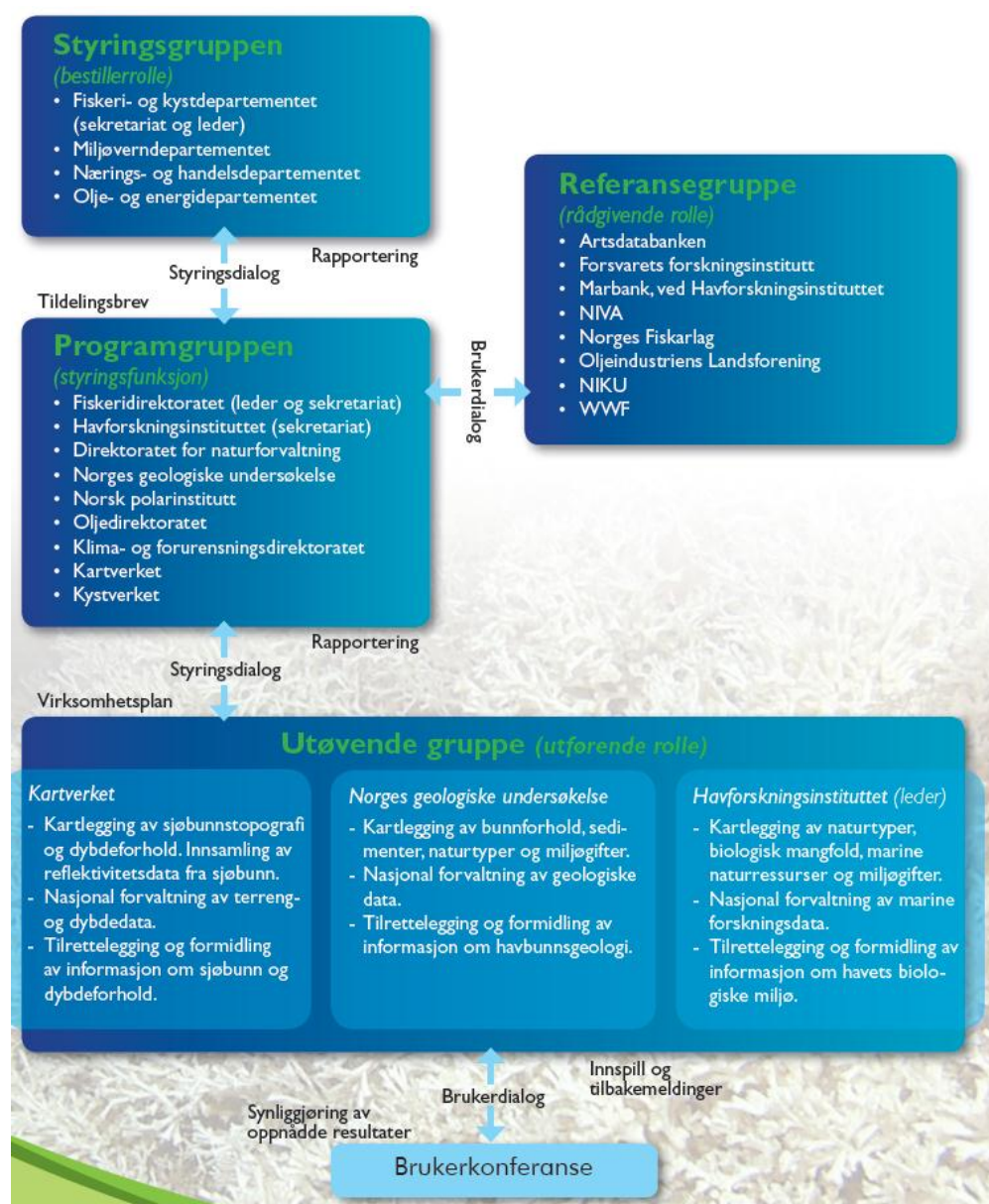
“For å redusere problemene med dobbeltroller, habilitetsproblematikk og uklare ansvarsforhold, må sammensetningen av gruppene strammes opp i forhold til de oppgaver gruppene skal ha. En effektiv organisering er imidlertid ikke bare avhengig av representasjon i de ulike ledd, men også i stor grad av god og effektiv styringsdialog mellom gruppene.”

Kilde: Vedlegg til Referat fra fellesmøtet i MAREANO-programmet 24. juni 2009: Ny organisering av MAREANO

3.1.2 Dagens organisasjonsmodell

Mai 2009 vedtok de styrende departementene en ny organisasjonsmodell for MAREANO, dagens organisasjonsmodell er illustrert i figuren under.

Figur 3: Dagens organisasjonsmodell



Kilde: mareano.no

Noen av de mest sentrale endringene som ble gjort med den nye organiseringen var:²

- *Klarere hva hvert nivå skal gjøre*
 - *Beslutninger ved konsensus, ellers løftes det opp*
 - *Nødvendige fullmakter, fortrinnsvis ledernivå*
 - *Styringsgruppen forholder seg til programgruppen*
 - *Fiskeridirektoratet leder programgruppen*
 - *Kystverket, NP og SFT (*i dag Klif) blir representert i programgruppen*
 - *Utøvende gruppe: NGU, SKSD (*KVSD) og HI*
- Det kan være aktuelt at andre aktører får oppdrag og da trekkes de inn i utøvende gruppe.*

De fire departementene utgjør nå Styringsgruppen (SG) som er det øverste nivået i MAREANO. SG styrer MAREANO gjennom tildelinger og styringsbrev, med bakgrunn i departementenes interesser og politiske prioriteringer. Det er også denne gruppen som endelig godkjenner forslag til aktivitetsplaner, budsjetter og årsrapporter. Kommunikasjon og styring skjer i relasjon til Programgruppen (PG).

Programgruppen i dagens organisering er en sammenstilling av den tidligere Styringsgruppen og Programgruppen, i tillegg til at flere aktører har blitt inkludert i gruppen. PG arbeider med å utvikle de konkrete planene for MAREANOs arbeid, på bakgrunn av konkrete innspill fra UG og signaler fra SG. Programgruppen er slik sett senteret av MAREANO-programmet – de har styringsdialogen både opp mot SG og ned mot Utøvende gruppe (i organisatoriske termer). I tillegg er det PG som har ansvaret for brukerdialogen mot Referansegruppen.

Utvøvende gruppe (UG) består av de tre aktørene som faktisk utfører arbeidet. Gruppen har den faglige og praktiske oppfølgingen av MAREANO-arbeidet under ledelse av PG. De tre aktørene har ulik profil, og slik også sine egne oppgaver tilknyttet programmet. Kartleggingen i MAREANO foregår gjennom at³:

- Kartverket Sjødivisjonen (KVSD) leverer detaljerte kart over bunntopografi basert på målinger med flerstråleekkolodd for området som skal kartlegges.
- NGU lager bunntypekart med utgangspunkt i tolking av akustisk signalstyrke fra multistråleekkolodd.
- Havforskningsinstituttet og NGU velger på denne bakgrunn ut observasjonspunkter for doku-

mentasjon av sediment, bunnfauna og miljøgifter ved hjelp av video og prøvetaking.

Referansegruppen er satt sammen av øvrige aktører med interesser tilknyttet MAREANO-arbeidet. Referansegruppens primæroppgave er å komme med innspill til MAREANO-programmet via PG.

3.2 Roller og mandater

MAREANO-programmet er sammensatt av mange ulike aktører. I tillegg til at dette er spennende fordi man kan trekke på svært ulike kompetanser og erfaringer, kan det også være utfordrende fordi man kan ha ulike prioriteringer, kulturer og arbeidsmetoder. For at arbeidet skal fungere best mulig er det derfor svært viktig at man har en felles forståelse for oppgaver, roller og mandater.

Gjennom denne evalueringen har det fremkommet at det ikke er like klart for alle hva som er de faktiske mandatene og konkrete oppgavene til de ulike gruppene. Det er flere mulige forklaringer på hvorfor dette er tilfelle. En mulighet kan være fordi nye personer som har kommet inn i gruppene ikke har blitt satt tilstrekkelig inn i rollen, en annen mulighet kan være fordi noen har vært med i programmet fra begynnelsen og ikke sett behovet for å oppdatere seg på denne type formelle dokumenter.

Vi mener derfor det er viktig med en gjennomgang av de formelle mandatene, før vi går inn i en diskusjon om hvordan disse oppfattes og utøves.

3.2.1 Mandater

I vedlegg til Referat fra fellesmøtet i MAREANO-programmet 24. juni 2009: Ny organisering av MAREANO, er mandatene til de ulike gruppene beskrevet på følgende måte:

Styringsgruppen (SG)

Styringsgruppen består av FKD (sekretariat og leder), MD, NHD og OED.

- Arbeide for å sikre finansiering av programmet
- Fastsette årlig budsjett og aktivitetsplan
- Behandle årsrapport og årsregnskap
- Se til at programmet fungerer i henhold til målsettingene og nasjonale politiske føringer bl.a. gjennom aktivitetsplaner, rapporter, tildelingsbrev og styringsdialog

² Punkter hentet fra Power Pointen: *Den nye programgruppen for MAREANO. Innledning ved styringsgruppen. Møte i Fiskeri- og kystdepartementet 24. juni 2009*
³ http://www.mareano.no/om_mareano/arbeidsmater

- Fastsette organisering og mandat for gruppene
- Sikre kontroll med forsvarlig bruk av MAREANOs budsjettmidler, herunder å behandle årlige regnskapsrapporter fra programgruppen
- Bidra til å identifisere, samt fastsette føringer for, samarbeid i forhold til øvrig virksomhet

Styringsgruppen møtes så ofte som det er nødvendig for å sikre en forsvarlig gjennomføring av MAREANO, og beslutninger skjer ved konsensus. Det skal føres referat fra gruppens møter.

Programgruppen (PG)

Programgruppen består av Fiskeridirektoratet (Fdir.) som leder gruppen, Havforskningsinstituttet (HI) som også er sekretariat for gruppen, Direktorat for Naturforvaltning (DN), Norges Geologiske Undersøkelse (NGU), Norsk Polarinstitutt (NP), Oljedirektoratet (OD), Klima- og forurensningsdirektoratet (Klif), Kartverkets Sjødivisjon (KVSD) og Kystverket.

- Sørge for at arbeidet med MAREANO gjennomføres i tråd med føringer fra styringsgruppen, innenfor tildelt budsjett og øvrige fastsatte rammer.
- Utarbeide forslag til årlig aktivitetsplan, budsjett og årsrapport (inklusive regnskap) som oversendes styringsgruppen til behandling. Forslagene bør være i tråd med nasjonale føringer og oversendes innen gitte frister.
- Sørge for at kartleggingsvirksomheten blir mest mulig effektiv med hensyn til ressursbruk i et bredt nasjonalt perspektiv, bl.a. ved å sikre at eksisterende data i størst mulig grad nyttiggjøres og inngår i vurderingsgrunnlaget ved planlegging av nødvendig datainnsamling.
- Arbeide for bredt faglig samarbeid nasjonalt og internasjonalt slik at best mulig synergieffekter mellom MAREANO og andre aktiviteter oppnås.
- Tilgjengeliggjøre data i tråd med eget policynotat og fremme bred bruk av MAREANOs resultater bl.a. i forvaltning og i forskning.
- Arbeide for å fremme kunnskap om MAREANO nasjonalt og internasjonalt.
- Lede referansegruppens møter og sørge for at referansegruppen holdes tilstrekkelig informert om MAREANOs virksomhet til å kunne fylle sin rolle. Fortløpende vurdere råd og innspill fra referansegruppen.
- Bidra til at ferdig bearbejdede prøver blir lagret på egnet sted slik at de blir best mulig bevart og tilgjengelige på egnet måte for ettertiden.

Programgruppen møtes så ofte som det er nødvendig for å sikre en forsvarlig gjennomføring av MAREANO. Beslutninger skjer ved konsensus. Kan det ikke oppnås enighet løftes saken til styringsgruppen. Det skal føres referat fra gruppens møter.

Utøvende gruppe (UG)

Utøvende gruppe består av HI (leder), NGU og KVSD.

- Ansvarlig for teknisk planlegging og gjennomføring av kartleggings- og analysevirksomheten, herunder innsamling og opparbeidelse av prøver og data og tilgjengeliggjøring, presentasjon og formidling av data.
- Sikre mest mulig effektiv og hensiktsmessig ressursbruk samtidig som at aktiviteten tilfredsstiller internasjonalt anerkjente metoder og standarder.
- Utarbeide bidrag til forslag aktivitetsplan, budsjett og årsrapport m.m. som skal ferdigstilles av programgruppen og endelig godkjennes av styringsgruppen.
- Legge til rette for bredest mulig bruk av MAREANOs data og samarbeid med andre nasjonale og internasjonale relevante program og tiltak vedrørende blant annet kartlegging, overvåking og forskning.

Beslutninger fattes etter konsensus. Der det ikke kan oppnås konsensus, løftes saken til programgruppen. Det skal føres referat fra gruppens møter.

Referansegruppen (RG)

Referansegruppen består av Artsdatabanken, Forsvarets forskningsinstitutt (FFI), Marbank (tidligere ved Universitetet i Tromsø, nå lagt inn i HI), Norsk institutt for vannforskning (NIVA), Norges Fiskarlag, Oljeindustriens Landsforening/Norsk Olje og Gass, Norsk institutt for kulturminneforskning (NIKU) og Verdens Villmarksfond (WWF). Møter i referansegruppen ledes av representanter for programgruppen.

- Referansegruppen skal på oppdrag fra MAREANOs styringsgruppe eller på eget initiativ gi råd og innspill som er relevante for MAREANO.
- Referansegruppen har ingen bestiller- eller beslutningsmyndighet.
- Det skal føres referat fra gruppens møter
- Aktuelle tema kan blant annet være:

- kommentarer til forslag til aktivitetsplan
- prioritering av områder og parametre som kartlegges
- metoder for innsamling, bearbeidelse og anvendelse av data
- informasjon og bidrag ift andre relevante data og aktiviteter
- samarbeidsflater nasjonalt og internasjonalt

3.3 Hensiktsmessig organisering?

Det er ulike hensyn som er lagt til grunn for dagens organisering av MAREANO-programmet og hvilke aktører som er inkludert. For å vurdere om dagens organisering er hensiktsmessig, er det viktig å spørre seg om organiseringen er hensiktsmessig for å oppnå hva?

Evaluators overordnede konklusjon er at MAREANO-programmet fungerer bra, men at det kan være klokt å gjennomføre noen justeringer og at det er behov for flere prinsippdiskusjoner. I det følgende drøftes ulike sider ved organiseringen og de synspunktene som kommer opp gjennom evalueringsarbeidet.

3.3.1 Enklere struktur?

Gjennom intervjuene har enkelte vært tydelige på at dagens organisering er for kompleks og at ett ledd bør droppes, mens flere har vist til at dagens modell gjør at flere prosesser tar veldig lang tid.

Om formålet med MAREANO var en raskest mulig kartlegging av havbunnen, om finansieringen var sikret i lang tid fremover, og om en ikke skulle tatt hensyn til faglige uenigheter, kunne en enkelt kuttet en del av dagens struktur og gitt en langsiktig bestilling til en eller få aktører. Slik er det imidlertid ikke.

For det første er de norske havområdene enorme. Å kartlegge hele havbunnen vil med dagens kapasitet (menneskelige og økonomiske ressurser) ta svært mange år. Man er derfor nødt til å bestemme hvilke områder som skal ha prioritet i arbeidet. Allerede her vil det være flere hensyn en skal ta. Hvilke områder er spesielt politiske interessante? Hvilke områder er spesielt interessante for fiske? Er det enkelte områder som har et spesielt interessant arts mangfold? I hvilke områder er det forventet å finne koral-ler? I hvilke områder forventes det økt oljeaktivitet? Dette er kun et fåtall av mange spørsmål hvis svar

kan ligge til grunn for å prioritere et område foran et annet. Spørsmålene illustrer også et mangfold av ulike hensyn – hensyn som ivaretas i ulik grad av de ulike aktørene som per i dag er involvert i MAREANO. Fra departementsnivå og nedover innen de ulike sektorene er prioriteringene ulike. I tillegg kommer ulike faglige hensyn knyttet til gjennomføringen.

Spennet av ulike hensyn, tilsier at et mangfold av aktører bør være involvert gjennom hele prosessen. Både for å sikre legitimitet for programmets resultater på tvers av sektorer og faglige hensyn, men også for å sikre at offentlige midler brukes på en måte som kommer flest mulig til gode. Om tilfelle for eksempel hadde vært at kun ett departement alene fikk bestemme over MAREANO – Marin arealdata-base for norske hav og kystområder – kan det lett tenkes at styringen og prioriteringene kunne blitt mer effektivt. Men, resultatet ville neppe hatt samme betydning for de øvrige aktørene som ikke kunne kommet med sine innspill, og det ville vært vanskeligere å forvare hvorfor så mye midler skulle brukes til arbeidet.

Det er lett å argumentere for at ulike aktører, på tvers av sektorer og departementer, må være representert i programmet for å sikre legitimitet i arbeidet og bred bruk av resultatene i etterkant. Men, det kan fortsatt tenkes at det hadde vært mulig å forenkle modellen gjennom å kutte ett nivå. For eksempel kunne man ha utvidet styringsgruppen gjennom å inkludere deler av programgruppen, og lagt resten av programgruppen inn i en utvidet referansegruppe. Styringsgruppen kunne hatt styringsdialogen direkte mot UG og slik kunne man fjernet ett ledd i organisasjonsmodellen samtidig som man tar høyde for ulike sektorielle hensyn.

Dette er likevel ikke en modell evaluator anbefaler. I tråd med en del av logikken bak omorganiseringen fra 2009, ville dette kunne medført uønskede dobbeltroller og ulike problemstillinger knyttet til habilitet. I denne modellen ville de som sitter i UG i det minste både ha stått for tildelinger til programmet, bestilling til UG og godkjenning av årsrapporter. Utfordringen ligger kanskje mest i utformingen av aktivitetsplan og i tilknytning til de faglige diskusjonene. Om UG alene fikk utforme aktivitetsplaner og prioriteringer, er det fare for at de ikke i tilstrekkelig grad ville evnet å inkludere alle de ulike hensynene som i dag finnes blant aktørene i PG. Om SG selv skulle gjort dette, ville de trolig hatt behov for å hente inn aktører fra UG for å bistå i de konkrete faglige diskusjonene tilknyttet arbeidet. Dette kunne

ført til svært uklare grenser mellom bestillerrollen, utførerrollen og kontrollrollen.

Gjennom intervjuene har så å si alle som har vært med i programmet siden før omorganiseringen, vist til at det fungerer bedre med denne modellen enn slik det var før. Spesielt fremheves det at å få en leder for PG som ikke også er medlem av gruppen har vært sentralt for å få tydeliggjort hvilke "hatter man snakker med".

Evaluator mener rammene for dagens organisasjonsmodell er gode, og mener det er en fornuftig organisering med de tre gruppene SG, PG og UG. Modellen bidrar til klare roller og det er oversiktlig hvem som har hvilket ansvar.

Men, dette betyr ikke at det ikke er rom for forbedring innen dagens struktur.

3.4 Roller

Samtidig som modellen definerer klare skiller mellom de ulike gruppene, oppleves det i praksis som noe mer uklart av aktørene som er involvert i MAREANO-programmet. Evalueringen finner at det blant annet ikke er klart for alle hva som er mandatene til de ulike gruppene, noe som kan være medvirkende til at det også er noen uklarheter om ulike roller. Dette ser ut til å lede til flere diskusjoner enn nødvendig.

At det diskuteres mye i gruppene er å forvente, og er også et funn i evalueringen. Spesielt fremstår det som om prosessene i PG er omfattende.

3.4.1 Samhandling og kommunikasjon - internt

Den praktiske samhandlingen internt i gruppene ser ut til å fungere, innkallinger sendes med de relevante dokumenter, referater skrives og tilgjengeliggjøres. Det er maler for hvordan referatene skal føres, og det er lett å bla tilbake i gamle sakspapirer.

Internt i SG og UG ser det ut til å være etablert samhandlingsmønstre som fungerer godt for aktørene i de respektive gruppene.

Det er mye engasjement i PG og mange aktører med ulike interesser og/eller prioriteringer. Slik vi har vært inne på diskuteres det mye, noe som er viktig og nødvendig for å gjennomføre MAREANO på en hensiktsmessig måte. Det fremstår imidlertid som

om diskusjonene i PG tidvis er av en slik art at de oppleves som mer frustrerende enn nødvendige. Ved gjennomgang av gruppens møtereferater fremstår det som om mange av uenighetene utspiller seg mellom aktører underlagt ulike departementer, noe som kan knyttes til ulike prioriteringer av hvilke oppgaver og områder som er de viktigste.

Det er midlertid også flere av sakene som har blitt diskutert som viser til ulik forståelse knyttet til form og prosess. Enkelte har i intervju kommet med innspill om at det har vært tilfeller det har blitt gitt for korte tidsfrister blant annet for å kommentere saker/komme med innspill, at enkelte av referatene burde vært mer detaljerte og tydeligere vist der det har vært uenighet internt i gruppen og/eller at møteplaner burde legges tidligere⁴. Dette kan være et tegn på ulik praksis mellom hvordan de ulike aktørene er vant med å jobbe på egen arbeidsplass. Denne type diskusjoner fremstår på evaluator som over tid å ha bidratt til tydeligere og mer presise rutiner for arbeidet. Det er med det ikke sagt at dette har vært den enkleste eller mest effektive metoden.

Evaluator mener dette er forhold det ikke bør være nødvendig å bruke mye tid på. Ettersom rutineene ikke fremstår som tilfredsstillende for alle parter, bør dette imidlertid diskuteres. Evaluator foreslår at det tas en gjennomgang av praktiske forhold knyttet til gruppens arbeid og at det på bakgrunn av det vedtas en form og rutiner alle er tilfreds med, slik at gruppen ikke behøver å bruke tid på dette utover de tilfeller der denne praksisen eventuelt ikke følges opp.

Referatene og intervjuene fra PG viser også til uenigheter og diskusjoner av mer faglig og/eller metodisk art knyttet til MAREANO-arbeidet. Intervjuene viser samtidig at det er ulik oppfatning av i hvilken grad denne type spørsmål er endelig avklart gjennom standarder som er laget for arbeidet eller ikke. Det kan derfor synes nødvendig med en gjennomgang av hvilke metoder/standarder som er vedtatt at skal benyttes. Dette vil kunne avklare om det er der uenighetene ligger, og i så tilfellet bør det vurderes om det er nødvendig med en prinsippdiskusjon knyttet til endringer eller presiseringer i standardene.

Når dette er gjort kan det synes nødvendig med en prinsippdiskusjon og/eller gjennomgang av hvilket detaljnivå en bør legge seg på i programgruppen.

⁴ Finnes også eksempler i møtereferater, for eksempel i referat fra telefonmøte i PG, 27. mai 2011.

Man må her ha de ulike gruppens mandat klart for seg.

Om mye av tiden PG er samlet i møte benyttes på diskusjoner knyttet til overnevnte forhold, er en fare at dette kan stjele fokus fra gruppens mer overordnede strategiske oppgaver som å arbeide for bredt faglig samarbeid nasjonalt og internasjonalt med sikte på at best mulig synergieffekter mellom MAREANO og andre aktiviteter oppnås. Eller som for eksempel at gruppen skal "... fremme bred bruk av MAREANOs resultater bl.a. i forvaltning og i forskning" (mandat). Utover dette må det, slik tilfellet er i dag, være rom for faglige diskusjoner internt i gruppen.

Evaluator anbefaler at alle gruppene, PG, SG og UG, årlig gjennomfører en form for selvevaluering. Nøyaktig utforming avhenger av gruppen, men noen punkter bør uansett med. Gruppene bør internt gjennomgå gruppens mandat og forståelsen av denne, videre bør gruppes rolle og rolleutøvelse diskuteres, samt at gruppene bør vurdere hva som bør gjøres annerledes i året som kommer. Er det enkelte oppgaver som har blitt nedprioritert eller glemt? Er det noen utfordringer som til stadighet kommer frem på nytt? Hvilke utfordringer preger gruppen (utskiftninger, tidspress etc.)? Og hvordan kan disse bedres eller løses?

3.4.2 Forskning og forvaltning

UG og PG arbeider tett sammen og overordnet fungerer samspillet dem i mellom hensiktsmessig. Samhandlingen mellom PG og SG vil vi komme nærmere tilbake til i kapittelet om styring.

Det nære samarbeidet mellom UG og PG kan imidlertid også være en utfordring gjennom at medlemmene i UG i stor grad deltar på møtene i PG. Evaluator oppfatter ikke dette som et stort problem per i dag, og det er helt klart at PG har behov for kunnskapen UG besitter i flere av sakene de behandler. Men nettopp fordi aktørene i UG sitter på den konkrete fagkunnskapen, kan det oppleves som utfordrende for medlemmene av PG å komme med innspill eller synspunkter som helt eller delvis går imot den rådende fagkunnskapen.

Da PG ble opprettet hadde hovedsakelig medlemmene av gruppen lederansvar i eget direktorat/institutt/organisasjon. Dette har endret seg noe med tiden, og det er i dag flere av medlemmene av PG som selv besitter høy fagkompetanse innen fag-

områder som grenser mot eller er sammenfallende med enkelte av aktørene i UG. PG har slik blitt mer mangfoldig i forhold til om gruppens medlemmer hovedsakelig arbeider som "fagmenn" eller "byråkrater" i egen institusjon.

Det naturlige spenningsfeltet som ligger mellom fag og forvaltning kan slik se ut å ha blitt tydeligere internt i PG. Om en hovedsakelig ser på seg selv som en "forsker" eller en "forvalter" kan påvirke hvordan en tolker og utøver egen og andres rolle i gruppen. Ulike roller skaper ulike forventninger, og utfordringene oppstår ofte når en innehar flere ulike roller på samme tid, spesielt når det stilles motstridende forventninger til de ulike rollene⁵.

Om rollen en har som medlem i PG tolkes og utøves ulikt av gruppens medlemmer, vil også medlemmene tolke situasjoner, prosesser og saker ulikt. Dette kan medføre frustrasjon, forvirring og uventede reaksjoner.

Det er flere grunner til at dette er utfordrende. PGs sammensetning og de enkelte grupped medlemmenes fagbakgrunn og erfaring er i utgangspunktet så ulik at diskusjoner lett kan bli skjeve med hensyn til hvem som har kunnskap til å definere "sannheten" og hvem som har kunnskap til å utfordre den. Og ikke minst at det kan oppfattes som henholdsvis viktig eller uviktig hvilke saker som bør på dagsorden.

Slik evaluator vurderer det, er dette medvirkende til en del av frustrasjonen enkelte har gitt uttrykk for at eksisterer internt i gruppen. Evaluator mener PG bør sette av tid til å diskutere gruppens rolle, og gjennom det også diskutere hvilke type saker det er viktig at gruppen vektlegger, og hvilke type saker som eventuelt faller utenfor gruppens mandat. Det er viktig at det er enighet om "hvilke hatter" en bør ha på og/eller eventuelt ikke ha på i den rollen man sitter, og at disse prinsippene videre følges av gruppens medlemmer.

Det er etter evaluators syn viktig at medlemmene av UG er tilgjengelige for PG i mange av sakene som diskuteres. Det er UG som utøver det konkrete arbeidet i MAREANO og som besitter fagkunnskapen tilknyttet arbeidet. Derfor er det også denne gruppen som best vet hvilke utfordringer og muligheter som hører med deres arbeid. Det ligger samtidig en utfordring i det at UG er til stede på hele møtet i PG.

⁵ Jacobsen, K. D. (1960). "Lojalitet, nøytralitet og faglig uavhengighet i sentraladministrasjonen." Tidsskrift for Samfunnsforskning 1: 231-248.

Det er viktig at PG stiller spørsmål omkring UGs arbeid og at de utfordrer UG på alternative måter å arbeide på (for eksempel gjennom bruk av ny teknologi). Det er imidlertid lett at slike innspill feiltolkes. Resultatet kan bli at man ender i en diskusjon der de som diskuterer ikke nødvendigvis har samme utgangspunkt for å diskutere den aktuelle saken, og at man derfor diskuterer noe på siden av hverandre.

Fordi representantene i PG har ulike utdannelse og bakgrunnskunnskap er det mange faglige spørsmål som vanskelig lar seg diskutere på en god måte i denne gruppen. Fagkunnskapen til UG er et viktig grunnlag for å fatte gode beslutninger i PG. Men fordi medlemmene i UG er de som sitter "nærmest sannheten" innen sine fagområder, kan det være utfordrende å stille spørsmål eller å utfordre praksis innen feltet for medlemmene av PG. Det er viktig at PG gis rom til å utfordre praksis i UG, om de mener det noe som bør vurderes å gjøres annerledes. På samme måte som det er viktig at medlemmene i UG gis rom til å forklare utfordringene som eksisterer i tilknytning til sitt fagfelt.

Det er viktig at de to gruppene respekterer hverandres ulikheter, muligheter og begrensninger. PG skal kunne utfordre UG til å tenke eller handle annerledes om de mener det finnes mer effektive måter å arbeide på. Samtidig må PG respektere at UG er de som besitter fagkunnskapen og at de derfor er de som best bør kunne vurdere ulike alternativer innen sitt fagfelt.

Om medlemmene i UG er til stede på alle PGs møter, og hele møtene, kan det være en fare for at synspunkter fra PGs blir møtt med faglige motargumenter på en måte som hindrer at synspunkter kommer frem i sin helhet.

Evaluators mener derfor det bør vurderes å dele opp møtene i PG, på en slik måte at UG deltar på alle, men ikke hele møtene i PG. PG bør kunne diskutere enkelte saker alene før/etter at UG involveres i de aktuelle sakene. Dette vil kunne bidra til å tydeliggjøre forholdet mellom fag og forvaltning, og rollene til de ulike gruppene. Spesielt mener evaluator dette er viktig for å tydeliggjøre skillet mellom bestillerrollen og utførerrollen.

For at dette skal fungere på en hensiktsmessig måte er det svært viktig at PG kjenner sine begrensninger og er enige om gruppens rolle. PG skal kunne utfordre og stille spørsmål til UG om deres arbeid, men må samtidig respektere at det er UG som besitter fagkunnskapen. Samtidig må UG være åpne for å vurde-

re mulighetene som ligger i de innspillene som kommer fra PG.

Om det likevel fremkommer at UG og PG ikke evner å skape en felles forståelse knyttet til en konkret utfordring, bør det vurderes å trekke inn ekstern fagkompetanse for å gi en uavhengig vurdering av den konkrete utfordringen. Dette er imidlertid noe som kun bør benyttes i spesielle tilfeller der en utfordring har over tid har vist seg vanskelig å enes om.

3.4.3 Referansegruppen

Evaluators setter spørsmålsteget ved om Referansegruppen benyttes i tilstrekkelig grad, eller eventuelt på en mest mulig hensiktsmessig måte. I brev fra SG til PG med kommentarer til MAREANOs årsrapport fra 2011 står det: *"Vi synes referansegruppen spiller en så marginal rolle at følgende fremstilling gir det riktige bildet av vår organisasjon: 'Mareanos organisasjon består av tre grupper...'".* Dette viser at RG kan se ut til å være på vei ut av organisasjonsmodellen.

Samtidig er det i dag en noe uklar organisering av gruppen. Mens det er PG som formelt har ansvaret for brukerdialogen mot RG, er det i RGs mandat fastsatt at RG på oppdrag fra SG (eller ved eget initiativ) skal gi råd og innspill som er relevante for MAREANO.

Det er etter evaluators vurdering viktig at det åpnes for-, og tas hensyn til innspill fra denne gruppen. Flere har gjennom evalueringen vist til et vellykket møte i forkant av sommeren 2012 der det blant annet kom konstruktive innspill fra Norsk Fiskarlag.

De som sitter i referansegruppen har et mer perifert forhold til MAREANO enn de som sitter i programets øvrige grupper. Kanskje er det nettopp derfor viktig at det legges godt til rette for innspill herfra. Om innspill ikke etterspørres direkte, kan det virke skremmende eller fremmed for aktører fra denne gruppen å komme med innspill. Samtidig er det nettopp fra denne gruppen det kan komme viktige innspill som beveger seg utover de tankene som allerede eksisterer blant aktørene i MAREANO.

Slik det er i dag er det noen uklarheter rundt Referansegruppen. Til tross for at organisasjonskartet klart definerer gruppens medlemmer, er det ikke klart blant alle aktørene hvem (person) som har det faktiske ansvaret for å følge opp MAREANO-arbeidet

(gjelder hos Norsk institutt for kulturminneforskning, NIKU). I brukerundersøkelsen som er gjennomført i tiknytning til mareano.no er det åpnet for å komme med generelle tilbakemeldinger (ris/ros), og flere har her gitt uttrykk for et savn etter fokus på kulturminner under vann. Samtidig som dette ikke er hovedfokus for MAREANO, gir det likevel et lite, men klart eksempel på at sammensetningen av referansegruppen er av betydning. Hvem som sitter i referansegruppen, og hvordan det arbeides for å få innspill fra denne aktørgruppen er viktig for å sikre at resultatene fra MAREANO kan brukes av flest mulig, slik hensikten med arbeidet er.

Referansegruppens rolle, organisering og sammensetning bør derfor vurderes. Evaluator mener hensikten med RG er god, og at gruppen derfor bør opprettholdes. Det anbefales en gjennomgang av

hvem som bør sitte i RG og hvordan man på en best mulig måte kan få relevante innspill fra gruppens medlemmer. Videre vil det være fornuftig å gjennomgå gruppens mandat og plassering i organisjonskartet, kanskje er det fornuftig å heller kalle gruppen en "innspillgruppe" eller et "faglig råd", og med det tydeliggjøre at formålet med gruppen er å komme med supplerende innspill til MAREANOs arbeid.

3.4.4 Oppsummert om organisering og struktur

Evaluator finner at dagens organisering av MAREANO-programmet har en hensiktsmessig struktur og at formen bør videreføres. Det må imidlertid jobbes for å tydeliggjøre mandater, roller, arbeidsformer og ansvarsområder i de ulike gruppene.

Kapittel 4. Styling og finansiering

4.1 Økonomi

MAREANO får årlige bevilgninger gjennom statsbudsjettet fra Miljøverndepartementet, Nærings- og handelsdepartementet og Fiskeri- og kystdepartementet. Bevilgningene startet på 5 millioner kroner i 2005, mens det for 2012 ble satt av totalt 88 millioner kroner til programmet.

Tabell 2: Samlet budsjett til MAREANO

	Bevilgninger over statsbudsjett (tall i mill. NOK)	Egenfinansiering	Totalt budsjett
2006	23,6		23,6
2007			32,6
2008	32,6		45,2
2009	51,37	9,88	58,82
2010	51,4	10,59	60,42
2011	96,4	7	103,4

Kilde: Årsrapporter for MAREANO, tall satt sammen av Oxford Research

Slik tabellen viser har bevilgningene til MAREANO økt betydelig i omfang siden oppstart. Midlene er i utgangspunktet fordelt med en tredjedel til hver av de tre aktørene i UG, men midlene skal omfordes og eventuelt også brukes på andre etater/aktører ved behov, slik at programmet gjennomføres mest mulig kostnadseffektivt. Føringerne for hvordan midlene skal benyttes gis gjennom prioriteringer i tildelingsbrevene, samt gjennom føringer om prioriteringer i andre dokumenter som f.eks. St.prop. fra FKD, brev fra styringsgruppen som peker flere år frem, kontakt med overliggende departement, forvaltningsplanene m.m. Med dette som bakgrunn utarbeider UG og PG aktivitetsplaner som godkjennes av SG. De godkjente aktivitetsplanene definerer også fordelingen av de økonomiske midlene mellom de tre aktørene i tråd med det kommende årets oppgaver.

4.1.1 Prioriteringer og fordeling av midler

Siden oppstarten av MAREANO i 2006 er HI klart den av de utøvende aktørene som har mottatt den største andelen av MAREANOs budsjettmidler. Gjennom intervjuene har det ikke fremkommet noen klare innspill på at fordelingen mellom de tre aktørene

oppleves feil. Prioriteringene fra SG er førende for hvilke oppgaver som skal løses, noe som igjen påvirker hvem som skal gjøre hva, og med det hvem av aktørene som mottar mer eller mindre midler.

Når PG godkjenner aktivitetsplanen for det kommende året, godkjenner de også den økonomiske fordelingen av midlene. Gjennom intervjuene har enkelte nevnt at de opplever at finansieringsmodellen som i dag ligger til grunn gjør det utfordrende for PG å omprioritere oppgaver og aktiviteter om de finner det ønskelig. Eksempelvis knyttes dette til hvilke muligheter PG reelt har for å påvirke fordelinger og bruken av de økonomiske midlene gitt MAREANO, for eksempel om en større andel av midlene ønskes brukt gjennom eksterne aktører.

Evaluator oppfatter disse innspillene som å omhandle at det kan oppleves som utfordrende å komme med større innvendinger/innspill til det forslag til aktivitetsplan UG legger frem for PG. Evaluator mener derfor det er viktig at PG har gode prosesser der gruppen enes om hvilke prioriteringer og føringer de ønsker for det kommende året. Resultatet av disse prosessene må tydelig kommuniseres til UG i forkant av at UG utarbeider utkast til aktivitetsplan.

Om PG ikke kommer til enighet i enkelte saker, eller om gruppen er usikre på konsekvensene (økonomisk og/eller faglig) av et forslag, bør de i forkant av arbeidet med aktivitetsplanene be UG om å utarbeide informasjon eller forslag til hvordan den enkelte saken kan løses og hvilke konsekvenser (økonomiske og/eller faglige) det vil ha. I tråd med det vi har skrevet i forrige kapittel, er det her viktig med en klar felles forståelse av rollene til de ulike gruppene. Det vil her være viktig at PG respekterer at UG er de som besitter fagkunnskapen, mens UG respekterer de føringer og prioriteringer PG gir for arbeidet.

Evaluator mener det er viktig at PG kommer til enighet om prioriteringer, eventuelle endringer og føringer for MAREANO-arbeidet fremover, og at dette tydelig kommuniseres til UG i forkant av arbeidet med aktivitetsplanen for MAREANO. Om PG har forslag som er spesielt omfattende, eller forslag der man er uenige/usikre på de faglige og/eller økonomiske konsekvensene, bør dette utredes og klargjøres i dialog med UG.

4.2 Rapportering

De senere årene har det blitt laget en fast mal for innhold og utforming av aktivitetsplan og årsrapporter, og alle fire gruppene har vært involvert i utformingen. Det er viktig med så konsis og presis rapportering som mulig for å kunne utøve god styring.

Nedenfor er en oppsummering av noen av de mest sentrale presiseringene som ble gjort i forbindelse med oppstrammingen av rapporteringskravene (skjedde samtidig med omorganiseringen)⁶:

- Årsrapporten skal fremstå som en helhet og ikke delt etter hvilken institusjon som har gjort arbeidet.
- Felles regnskap, men mer detaljerte regnskap for hver av de tre institusjonene som vedlegg. Evt. finansielle bidrag fra andre skal også fremgå.
- Enda tydeligere kobling i regnskapet mellom ressursbruk og resultater, og synliggjøring av hvilke oppgaver som overføres fra et år til et annet.
- Forord eller eget kapittel som i enda større grad viser frem hva resultatene fra kartleggingen har blitt brukt til. Skrives av departementene i fellesskap.
- Rapporten skal leveres i en form som er klar for offentliggjøring.

Årsrapportene er de senere årene mye tydeligere og enklere å sammenligne enn hva som er tilfelle for de første årene MAREANO eksisterte.

Det har imidlertid vist seg utfordrende for evaluator å finne frem til de korrekte i tallene knyttet til budsjett og økonomi fra de tre utøvende institusjonene. Det er vanskelig å få tallene som presenteres et sted i rapportene til å stemme overens med tall presentert andre steder. Evaluator har i diskusjon med flere av medlemmene av MAREANO fått et klart inntrykk av at det er flere som opplever det som utfordrende å få klarhet i det totale økonomiske bildet. Økonomien er et forhold som lett bør kunne leses ut fra en årsrapport og evaluator mener det må jobbes for tydeligere rapportering av budsjett og økonomi.

Samtidig som det er et klart forbedringspotensial, har rapporteringen gjennom årsrapportene klart blitt tydeligere på hvilke mål som er nådd/ikke nådd og hvordan ressursene er benyttet. Det er like fullt rom for å gjøre dette enda mer oversiktlig, og det bør etterstrebes at man enkelt skal kunne sammenligne aktivitetsplanen og årsrapporten for et gitt år. Både for å se måloppnåelse, fremdrift og eventuelle avvik.

Generelt er det viktig at det kontinuerlig søkes etter å forbedre den type dokumenter som har stor betydning for styringen av programmet, spesielt i et så sammensatt program som MAREANO.

4.2.1 Egenfinansiering

Det er ulikt i hvilken grad aktørene i UG bidrar med egenfinansiering i MAREANO arbeidet, noe som illustreres av tabellen nedenfor.

⁶ PP: Den nye programgruppen for MAREANO. Innledning ved styringsgruppen. Møte i Fiskeri- og kystdepartementet 24. juni 2009

Tabell 3: Overordnet budsjett og regnskap per år pr. institusjon. MNOK

	HI				NGU				KVSD				Totalt			
	Budsjett	Regnskap	Bevilgning	Egeninnsats	Budsjett	Regnskap	Bevilgning	Egeninnsats	Budsjett	Regnskap	Bevilgning	Egeninnsats	Budsjett	Regnskap	Bevilgning	Egeninnsats
2006	8,7		7,8	0,9			7,8	3,7			7,8				23,4	
2007	13,4		9	4,4	10,3		6,1	4,2	17,7		11,6		41,4		32,6	
2008	22,9	28,03	14,12	13,91	10,7	10,3	6,9	3,4	14,59	14,59	11,6		45,2	52,92	35,69 (32,6)	
2009	26,82	28,15	21,62	6,53	11,40	12,50	9,15	3,55	20,6	20,6	20,6	0	58,82	61,25	51,37	9,88
2010	27,62	28,96	21,65	7,31	12,3	12,36	9,15	3,15	20,6	19,18 1	20,6	0	60,42 0	60,51 9	51,40 0	10,58 9
2011*	32,56	32,53	26,69	5,84	13,03	12,63	10,58	2,17	51,6	52,92	51,6	1,32	97,2	98,08	88,87	9,33

Kilde: Årsrapporter for MAREANO, tall satt sammen av Oxford Research. * Tall fra 2011 er totalbeløp av både ordinære og ekstraordinære tildelinger

De tre aktørene i utøvende gruppe er ulikt organisert og strukturert, noe som i praktiske henseende kan gjøre samarbeidet utfordrende, i alle fall om en skal sammenligne de tre aktørene. Det er ulik praksis for alt fra timeføring til overføringer av oppgaver og ressurser fra et år til et annet. Det er store og tunge aktører som er inne i MAREANO-programmet, og evaluator vil derfor ikke anbefale at rutiner bør samkjøres.

For at PG skal kunne utøve den rollen den er tildelt i programmet, er det viktig at det tydeliggjøres for denne gruppen hva som ligger bak tallene. Enkelte har stilt spørsmål omkring de utøvende aktørenes ulike timeføring og hvordan de i praksis flytter (eller ikke flytter) økonomiske midler med oppgaver som flyttes i tid. Spørsmålene stilles med bakgrunn i en antakelse om at dette gjøres ulikt mellom aktørene, og da med spørsmål om hvilke konsekvenser dette har. UG bør arbeide for en tydeliggjøring av ulike interne praksiser slik at dette blir tydelig for *alle* medlemmene av PG og SG.

I MAREANO bevilges alle midlene til kartleggingen av et gitt område i et budsjettår, selv om kostnader til analyse, bearbeiding og rapportering strekker seg ut over det neste, eller de neste årene. Det foreligger ikke rutiner for periodisering av slik ressursbruk, ei heller rapportering og kobling mot resultater.

Evaluator mener dette er uheldig, og at det vanskeliggjør den økonomiske styringen og kontrollen med

programmet både for SG, PG og UG. Det bør derfor vurderes å innføre periodisering av ressursbruken i MAREANO.

4.3 Styring

Det er mye penger som legges inn i MAREANO programmet og tildelingene har økt med årene. For å nå de langsiktige planene for programmet, kartlegging av de norske havområdene, er det viktig med bevilgninger av en størrelsesorden som gjør det mulig å se fremskritt i arbeidet, om enn det er store områder igjen.

På spørsmål om bevilgningenes størrelse har intervjuene vist at det trolig ligger på hensiktsmessig nivå i dag – samtidig som det er klart at alle alltid ønsker mer. Et poeng flere har vendt tilbake til i denne sammenheng er forholdet mellom økonomi og kapasitet.

Dersom bevilgningene økes dramatisk fra dagens nivå, vil det også vært behov for å bygge opp de menneskelige ressursene hos de utøvende aktørene, eller å knytte til seg flere kompetansemiljøer å fordele oppgavene på. Dette kan både være en utfordring i forhold til hvor sikker langsiktigheten i programmet er (hvor sikkert er det at en eventuell økning i oppgaver og ressurser nå også vil vare over tid?), og i forhold til å knytte til seg rett kompetanse

for å løse programmets oppgaver. Evaluators inntrykk er at dagens nivå er hensiktsmessig i forhold til programmets omfang og utvikling. Programmets finansielle vekst har vært i et slikt tempo at struktur og styring har "vokst" med programmet og tilpasset seg de nye utfordringer som har kommet. Det er samtidig viktig at man i et langtidsperspektiv vurderer hvordan eventuell vekst vil håndteres.

Om det er ønskelig å kartlegge de norske kyst- og havområdene raskere enn hva det i dag er lagt opp til, vil det være nødvendig å øke bevilgningene. Avhengig av økningen, vil bevilgningene for eksempel kunne håndteres gjennom en begrenset oppbygging av kapasitet blant aktørene i UG og/eller økt bruk av eksterne tjenester/leverandører.

4.3.1 Ledelse av gruppene

Evaluator konstaterer at alle gruppene, fra programmets oppstart og frem til i dag, har blitt ledet av representanter for fiskerisektoren, (FKD leder SG, Fiskeridirektoratet leder PG, mens ansatte hos HI leder UG, Formidlingsgruppen og Webredaksjonen), uten at dette nødvendigvis er opplagt i forhold til total finansiering og sammensetning.

4.3.2 Langsiktighet

En utfordring som har blitt trukket frem av flere er knyttet til når beslutninger fattes og langsiktigheten i beslutningene. At mange prosesser tar tid er en sak, men flere viser til en opplevelse av at flere beslutninger kommer sent i forhold til når planer etc. skal iverksettes. Mest tydelig er dette trolig i tilknytning til godkjenning av aktivitetsplanen, og kanskje spesielt for KVSD sitt vedkommende.

I arbeidsdelingen mellom aktørene i UG er det KVSD som er den første inn i et område for å kartlegge dybdeforholdene. Mye av dette arbeidet løses gjennom andre aktører via offentlige anskaffelser, noe som i seg selv er en tidkrevende prosess. I tilfeller der KVSD kommer sent i gang med sine utlysninger, fordi planer ikke er godkjent, vil konsekvensene kunne bli få tilbydere (noe som kan presse prisene opp), eller også mangel på tilbydere fordi selskapene allerede har fått fylt opp sine ordrebøker. Om det skulle gå så galt at man ikke får tak i noen til å gjennomføre disse toktene vil dette kunne forsinke MAREANO arbeidet et helt år fordi tokt sesongene er begrensede.

I ett tilfelle forsøkte derfor KVSD å få en forhåndsgodkjenning på å legge ut anbudsinvitasjon (i forbindelse med revidert budsjett 2011). Det er ikke en gunstig løsning at slike saker tas utenom formelle prosesser, og det bør derfor etterstrebes at aktivitetsplaner endelig godkjennes på et tidligst mulig tidspunkt.

I forhold til langsiktighet legges det i dag planer som strekker seg noen år frem i tid, mens aktivitetsplanene og tildelingene hovedsakelig skjer på årsbasis. Arbeidet med de langsiktige planene er viktig og bør prioriteres. Arbeidet bør knyttes nært opp mot det øvrige langsiktige arbeidet som gjøres i forvaltningen, bla gjennom forvaltningsplanarbeidet. Å knytte MAREANO-arbeidet tett mot øvrige viktige prosesser i forvaltningen (som arbeidet med forvaltningsplanene) er en viktig oppgave som må ivaretas av SG. Flere av medlemmene i PG arbeider selv med ulike prosesser i tilknytning til øvrige forvaltningsarbeid, og deres erfaringer er nyttige for arbeidet i PG. Det er samtidig viktig at SG her er tydelige på hvordan øvrig arbeid i forvaltningen skal, bør og vil påvirke arbeidet i MAREANO.

Evaluator anbefaler at SG, UG og PG prioriterer å utarbeide langsiktige planer i fellesskap. Dette vil bidra til å skape en felles forståelse for hvilke muligheter og utfordringer som knyttes til MAREANO-arbeidet, samt en felles forståelse for hva som bør prioriteres de kommende årene. Gode strategiprosesser som forplikter gruppene til å følge de prioriteringer som legges vil forenkle det videre arbeidet for alle involverte parter.

4.3.3 Årshjul

Evaluator mener det vil være hensiktsmessig å utarbeide detaljerte årshjul for arbeidet i de ulike gruppene, og at disse årshjulene aktivt brukes for å sette agendaen for når det settes av tid for ulike prinsippdiskusjoner. UG benytter i dag årshjul aktivt i sitt arbeid, og det er viktig at årshjulene er sammenfallende for de ulike gruppene. Ved å tilgjengeliggjøre årshjulene for de ulike gruppene for hverandre, vil det også være enklere for alle å ha oversikt over hvilke prosesser som foregår når.

4.3.4 Samhandling mellom SG og PG

Det er i dag en del saker som sendes frem og tilbake mellom PG og SG. Det er ulike årsaker til dette, men skal noe trekkes frem ser vi at dette trolig skyldes

både ulik arbeidskultur mellom gruppene, ulik bruk av formelt språk og ulike forståelse av enkelte saker. I tillegg er PG en bredere sammensatt gruppe enn hva SG er, noe som naturliggjør et bredere spekter av ulike meninger, som igjen kan medføre at signaler tolkes ulikt og at behovet for oppklaringer og presiseringer øker.

Det er alltid rom for å bli bedre og tydeligere, evaluator mener imidlertid at signalene fra SG til PG generelt er gode. Gjennom å arbeide for en klarere forståelse av de ulike gruppenes oppgaver og roller (slik det er beskrevet i forrige kapittel), vil trolig også forståelsen og fortolkningen av styringssignalene påvirkes positivt. Evaluator er samtidig av den opp-

fatning at det bør utvikles flere "møteplasser" mellom gruppene. Ved at medlemmene fra de ulike gruppene kommer sammen skapes en større forståelse for hverandres arbeid. Felles arbeid med langsiktige planer (som nevnt over) kan være en slik møteplass.

Om gruppene internt klarer å skape en tydelige felles forståelse av gruppens rolle, vil dette trolig medføre at gruppene også blir tydeligere i de signaler som sendes til de øvrige grupper. Dette i kombinasjon med flere felles møteplasser gruppene i mellom vil trolig bidra til en mer effektiv styringsdialog, der misforståelser sjeldnere forekommer.

Kapittel 5. Formidling og ekstern kommunikasjon

5.1 Kommunikasjonsarbeidet

Ansvar for ekstern kommunikasjon av arbeidet som gjøres ved MAREANO organisert i to grupper: Webredaksjonen og formidlingsgruppen. I tillegg har de involverte forskerne ansvar for publisering og øvrige involvert aktører et ansvar for ekstern kommunikasjon i sine omgivelser.

Formidlingsgruppen har ansvaret for den utadrettede formidlingen og ble etablert av MAREANO våren 2006.⁷ Gruppen består av tre informasjonsmedarbeidere fra henholdsvis NGU, KVSD og HI. Webredaksjonen består av UG og alle som lager kartene og som bidrar med det som skal ut på nettet. Begge gruppene ledes av en medarbeider ved HI.

Gjennom evalueringen har det fremkommet noen uklarheter om hvilke roller og mandater disse gruppene har, samt om hvem som faktisk bestemmer hva gruppene skal arbeide med. Siste versjon av Kommunikasjonsstrategien er derfor gjengitt i sin helhet nedenfor. Strategien er utarbeidet av formidlingsgruppen og lagt frem for PG⁸.

5.1.1 Kommunikasjonsstrategi MAREANO

1. Mål

MAREANO (Marin arealdatabase for norske kyst og havområder) skal øke kunnskapsgrunnlaget for en bærekraftig forvaltning av de marine økosystemer (jf. bl.a. Stortingsproposisjon 1 S 2010-2011).

Kommunikasjonsmål:

Å formidle kunnskapen som MAREANO samler inn, slik at den blir kjent for og brukt av målgruppene. Kommunikasjonen skal bidra til at beslutningstakere innen politikk, næringsliv og forvaltning tar hensyn til kunnskapen om disse havområdene, slik at de kan fatte best mulig vedtak.

• Delmål:

- Gjøre MAREANO og resultatene bedre kjent for beslutningstakere i Norge, relevante næringsaktører, media og allmennheten.

- Gjøre MAREANO og resultatene bedre kjent for forskere, næringsaktører og forvaltere i andre land.
- Stimulere til bred utnyttelse av kartleggings- og forskningsdata.
- Bidra til at programmet oppnår en posisjon som viktig leverandør av kunnskap om havområdene.
- Skape dialog mellom politikkere/beslutningstakere og MAREANO.

2. Målgrupper

- Fagfolk i forvaltningsplanarbeidet: De kan bruke resultatene fra MAREANO direkte i sine faglige anbefalinger til politikerne.
- Politikere/beslutningstakere: De bestemmer hvordan vi skal bruke de norske havområdene. De bevilger også ressurser til programmet.
- Næringsliv med interesser knyttet til det marine miljø.
- Media: kan spre resultater og informasjon til målgrupper/andre interesserte.

Andre målgrupper:

- Organisasjoner (f.eks. NGO'er)
- Studenter og skoleelever
- Allmennheten

3. Budskap

MAREANO kartlegger dybde, bunnforhold, biologisk mangfold, naturtyper og forurensning i sedimentene i norske havområder. Resultater/data fra disse undersøkelsene skal formidles til målgruppene.

Hvordan skal budskapet vinkles?

All informasjon skal så langt som mulig være laget slik at en ikke trenger bakgrunnskunnskap for å forstå innholdet (populærvitenskapelig). Unntak når målgruppen er andre forskere innen eget fagområde.

Hvordan kommunisere

Resultatene fra MAREANO er det viktigste budskapet. De gjøres tilgjengelig på programmets nettsider, andre nettsider vi har tilgang til, gjennom kart, trykksaker og publikasjoner og eventuelt gjennom andre kanaler. MAREANO har et unikt bilde- og videomateriale som bør brukes for å fange ulike brukergruppers oppmerksomhet.

⁷ (Års)Rapport MAREANO 2006

⁸ Dokument oversendt evaluator fra formidlingsgruppen.

4. Ansvar

Programgruppen har det overordnede ansvaret for kommunikasjon og profilering. Den skal være med på å bygge et positivt omdømme og styrke nettverket til MAREANO, både nasjonalt og internasjonalt.

På bakgrunn av kommunikasjonsstrategien lages det en handlingsplan hvert år. Planen er et arbeidsverktøy og oppdateres fortløpende ved behov. Ansvaret for å utarbeide og gjennomføre handlingsplanen for kommunikasjon legges til UG og infogruppen.

5. Medie/brukerkontakt

Programledelsen har et selvstendig ansvar for å informere om MAREANO og resultater fra bunnkartleggingen.

Alle faglig ansvarlige i MAREANO kan uttale seg om resultater fra programmet. Det oppfordres til å henvise til faglig ansvarlig når det er nødvendig. Både forskere og programledelse skal prøve å få resultater fra MAREANO omtalt både nasjonalt og internasjonalt. Fagpersoner kan selv prøve å selge inn egne saker, gjerne i samarbeid med infogruppen.

5.2 Organisering av kommunikasjonsarbeidet

Det fremstår på evaluatør som om kommunikasjonsarbeidet gjennomføres med en litt for stor distanse til PG. PG har ansvaret for at arbeidet med MAREANO gjennomføres i tråd med føringer fra SG, og en av hovedintensjonene med MAREANO er å fremskaffe og tilgjengeliggjøre informasjon om de norske havområder. Kommunikasjons- og formidlingsarbeidet blir med det en svært sentral del av MAREANO-arbeidet. Det er derfor viktig både at PG involveres i dette arbeidet, og at PG viser interesse for det arbeidet som gjøres.

I Årsrapporten for 2006 står det om formidlingsgruppen: *Arbeidet ledes av Havforskningsinstituttets informasjonsmedarbeider, som deltar på alle program-, styrings- og referansegruppemøter for å holde seg orientert om aktivitetene i programmet.* Dette er ikke noe som i sin helhet gjennomføres per i dag, og kanskje er det også medvirkende til at enkelte stiller spørsmålstegn rundt hvordan MAREANO arbeider med kommunikasjon og formidling. Det er viktig å poengtere at kritikken som har fremkommet knytter seg til organiseringen, strukturen og innholdet i formidlingsarbeidet, ikke til de som arbeider med formidling.

Ansvaret for kommunikasjonsarbeidet er i stor grad lagt til ansatte ved Havforskningsinstituttet. Dette er i og for seg greit, men nettopp fordi de ulike partene som er involvert i MAREANO kan forventes å ha ulike måter å arbeide med kommunikasjon og formidling, styrkes behovet for aktiv medvirkning i kommunikasjonsarbeidet i MAREANO.

I referatene fra PG kommer det frem flere diskusjoner knyttet til formidlingsarbeidet, og det kan fremstå som at enkelte av de aktører som ikke selv er aktive i formidlingsarbeidet opplever det som utfordrende å få komme med innspill i forkant av prosesser. Enkelte aktører har gitt uttrykk for at de har ønsket seg en mer aktiv rolle i kommunikasjonsarbeidet, uten at de har fått gjennomslag for dette. Samtidig har evaluatør et inntrykk av at de som arbeider med formidling og kommunikasjon er interessert i innspill og input fra PG.

5.2.1 Medvirkning i formidlingsarbeidet

Det er en klar risiko i et program som MAREANO at bred medvirkning i alle prosesser kan medføre at ting tar for mye tid. Det er derfor en balansegang mellom effektivitet og medvirkning som må overveies. Dess færre som er satt til å løse en oppgave, dess mer effektivt kan det tenkes at det er mulig å gjennomføre. Utfordringen knyttes da til hvilke konsekvenser det har å ikke inkludere flere parter i arbeidet. Om konsekvensen blir at det stilles spørsmålstegn til utbytte av arbeidet, kan det tenkes at etterarbeidet med å oppklare/forklare/endre vil ta minst like mye tid som det å ha en bredere prosess i forkant av arbeidet.

Det er også viktig å skille mellom ulike deler av formidlingsarbeidet. Mens flere har gitt uttrykk for ønske om sterkere medvirkning i arbeidet med kartene og hva som publiseres på nettet, er det ingen som har gitt uttrykk for et ønske om å involveres sterkere for eksempel i utarbeidelsen av presentasjonsmaterieell som er en del av formidlingsgruppens ansvar.

Vi mener det er et klart behov for å gjennomgå organiseringen, mandatet og formålet med kommunikasjons- og formidlingsarbeidet ved MAREANO. Det bør med det også vurderes om det er behov for en tettere arbeidsform mellom PG og kommunikasjonsgruppene.

En måte å løse dette på kan være gjennom å utvide hvilke aktører som har anledning til å delta på de

mer strategiske møtene for kommunikasjonsarbeidet. En annen kan være gjennom å ha kommunikasjon og formidling som et fast punkt på møtene i PG, noe som krever fast deltakelse fra de som arbeider med kommunikasjon og formidling.

Dette vil i praksis kunne oppleves som et forsinkende ledd for de som arbeider med kommunikasjon per i dag, fordi de må forankre sine planer i enda større grad enn hva som i dag er tilfellet. Ved å inkludere flere vil det også forventes mer diskusjoner og større uenighet knyttet til hvordan arbeidet bør gjøres. Evaluator mener formidlingsarbeidet er en svært sentral del av MAREANOs arbeid og mener derfor dette bør prioriteres sterkere.

5.2.2 Rapportering

Arbeidet med kommunikasjon i MAREANO er forankret gjennom mandater og strategier. Disse utvikles hovedsakelig i samspill mellom formidlingsaktørene og UG, før det settes inn som en del av aktivitetsplanen for MAREANO og behandles videre som en del av-, eller som vedlegg til denne.

Hovedtrekkene fra formidlingsarbeidet rapporteres gjennom årsrapportene for MAREANO.

5.3 Tilgjengeliggjøring av data og resultater – nytte for ulike brukere

Hvordan ulike resultater skal legges frem og når i prosessen resultater bør tilgjengeliggjøres er et spørsmål med mange fasetter.

Et viktig prinsipielt spørsmål knytter seg til tilgjengeliggjøring av data. Det har fremkommet ulike oppfatninger av hvor lang tid det bør ta før resultater er klare for publisering, et spørsmål som knyttes til faglige vurderinger, men også til et mer prinsipielt spørsmål rundt hva slags data som bør tilgjengeliggjøres.

Et av MAREANOs hovedprodukter er kart som gjøres tilgjengelig via mareano.no. Samtidig som det er imponerende mengder informasjon som ligger i de publiserte kartene, har det kommet klare innspill både på kartenes tilgjengelighet og bruksområde. Om en tar det mest praktiske først har det kommet innspill på at karttjenesten kan være vanskelig å benytte fordi det tar tid å finne frem til og få opp de kartene en er på jakt etter.

Mer utfordrende er det at flere viser til at nettsiden oppleves som i større grad å gi informasjon om MAREANOs arbeid, heller enn å fungere som et verktøy eller hjelpemiddel som kan brukes av ulike aktører.

Et tydelig eksempel på dette (som også er nærliggende i tid) er Fiskarlagets innspill til PG gjennom referansegruppemøtet før sommeren 2012, der de fokuserte på kartenes begrensede bruksområde. Per i dag er det ikke mulig for fiskerne å bruke informasjonen om blant annet sårbare områder på en hensiktsmessig måte i sitt arbeid. Konsekvensen er at til tross for at det på mareano.no eksisterer kart som for eksempel viser hvor det er korallrev, foreligger ikke denne informasjonen i et format som gjør at fiskerne kan bruke dette når de er på sjøen. Det krever nettilgang for å laste ned kartene, noe man ikke har langt ute på sjøen, og formatet er heller ikke kompatibelt med fiskernes elektroniske kartsystemer om bord. Dette medfører at til tross for at fiskerne kan ha et ønske om ikke å ødelegge havbunnene, har de ikke mulighet til å benytte den kunnskapen som er opparbeidet av MAREANO på en praktisk måte i sitt arbeid.

Det har også kommet innspill på at informasjonen som tilgjengeliggjøres er for bearbeidet til å kunne benyttes faglig av andre forskere. Det har kommet innspill på at tilgang på rådata, data som ligger til grunn for kartene, bør bedres. Når kartene er ferdig utviklet og lagt på nettsidene mareano.no ligger de i et slikt format at det er vanskelig/ikke mulig å jobbe videre med, eller forske videre på dataene.

Dette er en utfordring som knyttes til den større samfunnsdebatten om tilgjengeliggjøring av data innsamlet med offentlige midler⁹. I mandatet for UG står det tydelig at en hovedoppgave er å *“Legge til rette for bredest mulig bruk av MAREANOs data (...)”*. Det er derfor viktig at det lyttes til innspill som kommer fra blant annet Norges Fiskarlag.

Dette henger selvsagt også sammen med forskernes mulighet og rettighet til å publisere forskning basert på innsamlet data, eventuelt før data tilgjengeliggjøres.

Evaluator mener PG i samarbeid med UG bør lage et notat som redegjør for *hvordan* det skal arbeides for å få innspill knyttet til i hvilken form data ønskes, samt en redegjørelse av hvordan denne type innspill

⁹ En rekke artikler tar for seg problemstillingen. Se for eksempel: *“Når terrenget ikke stemmer med kartet”* <http://nrkbeta.no/2012/03/13/frie-data-i-europa/> eller *“Rådyre kart ra staten”* <http://www.nrk.no/helse-forbruk-og-livsstil/1.5824212>

vil arbeides videre med. Notatet bør også begrunne hvorfor eventuelle data ikke frigis/tilgjengeliggjøres i den formen det etterspørres.

Notatet bør sendes til SG for diskusjon, med sikte på å komme med enda klarere retningslinjer og prinsipper for når, hva slags data skal gjøres tilgjengelig for hvem. Det bør her gjøres en vurdering av hvilke rettigheter aktuelle aktører har til innsamlet data.

At flere oppgir å ikke benytte kartene bør tas alvorlig. Om denne formen for tilgjengeliggjøring av data ikke er i en form som benyttes i den grad det er tiltenkt, må det vurderes alternative former. Det ligger mye ressurser bak de kartene som i dag er tilgjengelige, denne ressursbruken bør stå i et rimelig forhold til nytte og bruk av kartene.

5.3.1 Øvrige brukere og interessenter

Det er mulig å tenke seg økt samhandling med flere ulike miljøer nasjonalt og internasjonalt. Spesielt har evaluator lyst til å trekke frem mulighetene som ligger i økt samhandling med enkelte universiteter og høyskoler. Vi er klar over at blant annet HI benytter studenter for å gjennomføre deler av grovsorteringen av prøver fra havbunnen, men mener allikevel det ser ut til å være et potensiale i å knytte seg tette-

re til miljøer som utdanner relevante kandidater på mastergradsnivå og doktorgradsnivå. Dette vil være positivt for studentene/kandidatene som knyttes tett opp mot et interessant prosjekt, og for MAREANO ved at det kan bidra til å lette rekrutteringen og øke oppmerksomheten om arbeidet.

I forhold til de mer populærvitenskapelige arenaene arbeider formidlingsgruppen for å skape saker knyttet til MAREANOs arbeid. Dette er for eksempel innslag i nyhetene eller reportasjer i naturprogrammer eller magasiner/aviser. Denne formen for kommunikasjon fra MAREANO bidrar til å øke programets legitimitet og forankring blant allmennheten.

Bilder og informasjon fra MAREANO når også et relativt stort publikum gjennom at det brukes i offentlige rapporter og presentasjonsmateriell, som for eksempel stortingsmeldinger, forvaltningsplaner og politikeres foredrag. Bildene er en god ambassadør for prosjektet og bidrar til å gjøre MAREANO-navnet mer kjent.

Det er mye spennende som finnes i de norske havområdene og viktig at det kommuniseres på en måte som gjør det forståelig og interessant også for de uten fagkompetanse innen feltet.

Kapittel 6. Måloppnåelse

Det er store og langsiktige mål som er lagt til grunn for opprettelsen av MAREANO, og det vil både ta svært mange år og koste mange millioner før det langsiktige målet om kartleggingen av den norske havbunnen er nådd.

MAREANO-arbeidet struktureres derfor etter prioriterte områder, slik at det først fokuseres på de områdene som defineres som mest interessante. MAREANO-programmet har nå arbeidet i seks år og resultatene begynner å bli synlige.

6.1.1 Måloppnåelse

På et overordnet nivå når MAREANO sine mål, havbunnen kartlegges område for område. Målene for det kommende året defineres gjennom aktivitetsplanen og i årsrapporten fremgår det hva som er gjort det siste året. Årsrapportene har blitt tydeligere med årene, og det er enklere å se hva som faktisk har blitt gjennomført, samt å sammenligne resultatene fra de ulike årene.

I tabellen nedenfor har vi oppsummert noe av det som er gjennomført de siste årene.

Tabell 4: Hva er gjort

	2007	2008	2009	2010	2011
Areal sjømålt havbunn (dybde-data)	5.000 km ²	24.316 km ²	13.700 km ²	16.000 km ²	23.640 km ²
Område	Troms II Nordland VII	Troms II Nordland VII	Avsluttet feltaktivitet tilknyttet Eggakanten, Troms I, Troms II og Nordland VII	Finnmark (Nordkapp-transektet), Troms III og Nordland IV	Finnmark, Nordland VI og Barentshavet
Antall tokt for kartlegging av bunntyper, biologi og forurensning	2 tokt (felles HI og NGU)	2 tokt (felles HI og NGU)	2 tokt (felles HI og NGU), totalt 43 døgn, dekket 16.000 km ² .		57 tokt/døgn, hvorav 31 var effektive arbeidsdøgn, 15 døgn gikk tapt pga dårlig vær, 3 døgn til dybdemålinger og 7-8 til transport til og fra feltområdene
Antall artikler og rapporter *	5	15	34	20	9
Antall foredrag og presentasjoner *	31	47	33	53	57

Kilde: Årsrapporter for MAREANO, tall satt sammen av Oxford Research. * Tall fra tabell 5 fra årsrapport 2010

I 2010 har innsamling av dybde-data vært mindre utsatt for dårlig vær fordi kontraktene er basert på leverte produkter og ikke et visst antall tokt/døgn.

Tabellen illustrer noe av det arbeidet som er gjort og viser til at det siden oppstart har vært fremdrift og utvikling i programmet. Tabellen illustrer også at det er ulikt hva slags arbeid som gjennomføres i løpet av et år, noe som gjør det lite hensiktsmessig å sammenligne ulike parametere årene i mellom. For eksempel kan man se at det i 2009 og 2010 ble publisert flere artikler og rapporter enn i året før og etter, mens det de samme årene ble sjømålt et mindre areal enn året før og etter. Samtidig er det slik at kostnadene knyttet til dybdekartlegging er veldig avhengige av dypet (dype områder er billigst), og det blir derfor unaturlig å sammenligne dybdekartlagt areal uten å gå nærmere inn i detaljene.

Når respondentene i intervjuene ble spurt om MAREANO når sine mål svarte de fleste både ja og nei. Det vises til at de langsiktige målene er store og at de med dagens tempo vil ta svært lang tid å komme helt i mål. Dette kan illustreres med et enkelt regnestykke; Norges kontinentalsokkel er 2 039 951 km² ¹⁰, noe som tilsier at en vil bruke over 100 år om en kartlegger 20 000 km² årlig.

Videre nevnes det fra nesten alle at arbeidet MAREANO utfører er væravhengig, noe som naturlig kan forklare enkelte forsinkelser, utsettelse eller overskridelser i de mer nærliggende kortsiktige målene.

¹⁰ <http://www.statkart.no/?module=Articles;action=Article.publicShow;ID=12915>

Evaluators registrerer at det i PG er en del diskusjoner knyttet til enkelte av arbeidsformene og metodene, og mener det er uheldig at det ikke er en felles forståelse for dette i gruppen.

Spesielt kan det se ut til at det er en diskusjon knyttet til opparbeidingen av de biologiske prøvene. Det er nødvendig at alle involverte aktører har et relativt likt bilde på hvilke oppgaver som skal løses og hvordan disse oppgaver skal og bør løses. Diskusjonene kan se ut til å ha sammenheng blant annet med ulike fagbakgrunner og kompetanser blant medlemmene i PG og UG, og også til en ulik forståelse av hva som kreves av de ulike metodene som benyttes i arbeidet.

Evaluators mener det er viktig at PG setter av tid til å gjennomføre prinsippdiskusjoner om de temaer eller områder det gjentakende diskusjoner oppstår.

Som et eksempel på en slik prinsippdiskusjon som bør gjennomføres kan opparbeidingen av biologiske prøver tatt med grabb, slede eller bomtrål benyttes. Dette er kun noen av flere 10-talls ulike metoder knyttet til biologi og det samme i forhold til geologi som benyttes. For å kartlegge biologisk mangfold på havbunnen gjennomføres en fysisk innsamling av fauna/dyr. Prøven fra havbunnen tas med på land der bunndyr plukkes ut fra sanden og havbunnen. Dette er en svært tidskrevende prosess fordi mange av dyrene kan være så små som et sandkorn eller to. Denne delen av arbeidet kan defineres som første fase og det kan ta opp mot et år å gjennomføre. Den neste fasen består så i å identifisere og kartlegge bunndyrene som er funnet. I løpet av et år identifiseres anslagsvis 200.000 bunndyr på denne måten. Denne todelte arbeidsmetoden gjør at det årlig produseres resultater fra ett innsamlingsår, mens den totale bearbeidelsestiden er to år.¹²

Dette er et eksempel på en av de mer arbeidskrevende metodene som benyttes i MAREANO, og metoden utøves av forskere med bunndyrkompetanse. Andre metoder kan fremstå som lignende, uten at de nødvendigvis er det, fordi både mål, middel og utførelse kan være ulikt.

Gjennom godkjenning av aktivitetsplanene godkjenner PG og SG bruken av de ulike metodene, med de kostnader og de tidsrammer som er fremsatt. Om en følger eksempelet over har PG gjennom forslag til Aktivitetsplanen for 2013¹³ godtatt at "Opparbeidelsen av biologisk materiale innsamlet med tradisjo-

nelle redskaper (bomtrål, slede, grabb) i 2011 fullføres innen 30.12.13."¹⁴ Dette er et helt konkret mål, som enkelt bør kunne rapporteres om er nådd innen fristen eller ikke¹⁵.

Like fullt er dette et eksempel på saker som skaper stor diskusjon internt i PG. Det fremstår som at det er ulike oppfatninger om hvor lang tid enkelte metoder bør ta, og det gis eksempler på andre prosjekter der noen medlemmer opplever raskere fremdrift.

PG må ta tak i denne type debatter og skape klarhet omkring forventninger til kostnader, tidsbruk og leveranser. Mye av diskusjonene kan i evaluators syn se ut til å utspille seg med så ulike forståelser av oppgavene at det vanskeliggjør mulighetene for å komme til en felles enighet.

Evaluators holder fast på tidligere anbefaling om å vurdere å dele hele eller deler av møtene i PG, slik at ikke UG er til stede på alt. Ved å gjøre dette vil PG kunne diskutere ulike prinsipper og muligheter før/etter en faglig orientering.

Dette kan potensielt bidra til å gjøre debattene ryddigere. PG bør gjennomføre prinsippdiskusjoner der alle synspunkter og vurderinger om en konkret forhåndsdefinert sak kommer frem, slik at gruppen blir enig om hvilke prinsipper de mener er viktige at ligger til grunn i den aktuelle saken. Videre (eller eventuelt i forkant av diskusjonen) er det viktig at UG kommer med sine forklaringer, vurderinger og anbefalinger i den aktuelle saken.

Prinsippdiskusjonene er viktige for å unngå at saker kun diskuteres "halvveis" før de legges bort, for så å tas opp igjen på et senere tidspunkt. At saker ikke diskuteres ferdig kan både medføre frustrasjon over at en ikke opplever å bli hørt, og over at den aktuelle saken tas opp "igjen".

6.1.3 Bruk av andre aktører

Det har kommet innspill på at MAREANO kunne benyttet flere aktører i sitt arbeid. Både for å benytte kompetansen som finnes i landet og for å effektivisere gjennomføringen av arbeidet. Ved å inkludere flere aktører i det utøvende arbeidet, i større eller mindre grad, er det også et potensial i at man kan utvikle nye metoder gjennom å kombinere ulik kunnskap og erfaringer.

¹² Arbeidsprosess beskrevet i intervju med medlem i UG.

¹³ Diskutert på PG-møte 23. oktober

¹⁴ Øvrige mål punkt 15 i Aktivitetsplan 2013-2015, godkjent av PG 23.10.12.

¹⁵ Aktivitetsplanen er ikke endelig godkjent før den blir behandlet av SG

Flere av aktørene i utøvende gruppe har skrevet samarbeidsavtaler med andre forskningsmiljøer for å kunne sette bort større eller mindre oppgaver. Gjennom å sette bort oppgaver vil det være mulig å gjennomføre enkelte oppgaver raskere, men ikke nødvendigvis med samme kvalitet.

For eksempel i forbindelse med bunndyrkartlegging og identifisering av biologisk mangfold vil det kunne by på en utfordring å spre arbeidet til mange aktører. Dette fordi identifiseringen av nye arter innebærer en viss grad av subjektive vurderinger. Med dette sagt er det viktig at bruken av eksterne aktører fortløpende vurderes for de ulike delene av MAREANO arbeidet. Spesielt om det oppstår et etterslep (i forhold til tidsmålene i aktivitetsplanene) i de oppgavene skal gjennomføres, bør det vurderes å bruke eksterne aktører for å komme a jour med arbeidet.

Det er ikke tilgjengelig for evaluator en total oversikt over hvilke oppgaver som gjennom årene har blitt satt bort til andre i tilknytning til MAREANO-arbeidet. Men det ville vært interessant å hatt en klar oversikt som tydelig viste hvilke oppgaver som gjennom årene har blitt er satt bort til aktører utenfor UG (inkludert oppgavens omfang), hvilke oppgaver aktørene i UG og PG mener er forsinket, samt en oversikt over hvilke miljøer som sitter på kompetanse relevant for å løse disse oppgavene. En slik oversikt ville tydelig kunne vist innen hvilke områder MAREANO-programmet som helhet ville nytt godt av å bruke andre aktører for å løse oppgaven(e). Evaluator anbefaler at det vurderes om en slik oversikt kan lages (om det ikke eksisterer uten evaluators kunnskap om det).

Å sette større deler av arbeidet ut til eksterne aktører kan være ressursbesparende, men det kan også bety økte totalkostnader (om en regner inn anbuds-kostander og kostnader tilknyttet oppfølging av arbeidet) og redusert fleksibilitet (svekkede muligheter for å gjøre endringer underveis). Det er viktig at det løpende vurderes om det finnes mer effektive eller mer kostnadsbesparende måter å gjennomføre arbeidet på. Deriblant om mer aktiv bruk av eksterne aktører og/eller intern oppbygging av kapasiteten vil være mer ressurseffektivt enn dagens situasjon.

6.1.4 Bruk av eksisterende data

MAREANO arbeider hovedsakelig i områder der få andre har kunnskap eller data, og det er derfor be-

grenset hva som eksisterer av data som kan benyttes i MAREANOs arbeid.

I tillegg er det fastsatt standarder for MAREANO-arbeidet som setter strenge krav til kvalitet på dataene. UG søker likevel å benytte data der det er tilgjengelig, til tross for at det ikke nødvendigvis oppfyller standardene.

KVSD har blant annet benyttet eldre dybde-data som ikke oppfyller dagens kravspesifikasjoner inn i sitt arbeid. Dette med bakgrunn i den logikk, som evaluator støtter, at det er bedre å benytte de tilgjengelige midlene til å kartlegge områder der det ikke finnes multistråledybde-data i det hele tatt, enn å måle om igjen områder som har vært kartlagt med gammel teknologi.

Fra 2012 har MAREANO fått tilgang til eksisterende dybde-data som er samlet inn av andre aktører. Dette inkluderer blant annet data fra OLEX (et system som kombinerer navigasjon og fiskeriplotting med oppmåling og visualisering av havbunnen), FFI og Statoil¹⁶. Evaluator mener det er viktig at det arbeides for å bruke de data som eksisterer, og mener dette er svært positivt. Tilgang på data innsamlet av andre er viktig for programmet blant annet gjennom at det bidrar til økt fremdrift.

Alle detaljerte dybde-data innenfor territorialgrensen er gradert informasjon (med mindre det er søkt om frigivelse av begrensede områder, og at dette er innvilget). Dette setter store begrensninger både for bruk og formidling av denne type data.

Evaluator mener det er viktig at MAREANO, og da spesielt aktørene i UG, fortsetter å søke etter tilgjengelig data og former for hvordan dette kan benyttes på en hensiktsmessig måte inn i programmet.

6.1.5 Effektivisering

Det er mulig å tenke seg at MAREANO-arbeidet kan effektiviseres gjennom økt bruk av modellering for å minske behovet for konkret prøvetaking, spesielt i mer homogene områder. Dette er vurderinger det arbeides med i UG og evaluator vil kun oppfordre til å se på mulighetene, samt å trekke på erfaringer fra lignende arbeid i andre institusjoner (nasjonalt og internasjonalt). Modellering har potensialet til å øke effektiviteten, men samtidig er det fare for svekket kvalitet.

¹⁶ Artikkel "Gjenbruk av data gir økt effektivitet", publisert på mare-ano.no 2012

I forhold til innsamling av data knyttet til dybdeforhold har evaluator utfordret respondentene på muligheten for å samle inn data via skip som allerede er på sjøen i dag (for eksempel fiskere), eventuelt gjennom å installere ekstrautstyr på båtene. Slik evaluator forstår situasjonen er dette tanker som har vært

vurdert, diskutert og foreløpig lagt på is, fordi utstyret som i dag er nødvendig (om standarder skal opprettholdes) krever oppfølging av forskere/personer som kan bruke utstyret. Evaluator mener det er viktig at denne type alternative løsninger vurderes og diskuteres med jevne mellomrom.

Kapittel 7. Oppsummering

Overordnet mener evaluator at MAREANO-programmet fungerer på en god og tilfredsstillende måte. Samtidig finner denne evalueringen at det er rom for forbedring på flere områder.

Mange av utfordringene vi finner i MAREANO-programmet kan se ut til å ha bakgrunn i ulike forventninger og tolkninger av hvordan programmet bør drives. I dette kapittelet oppsummeres de vurderinger som er gjort gjennom rapporten, samt de anbefalinger evaluator har kommet med. MAREANO har et godt utgangspunkt med dagens struktur og sammensetning, men bør bli mer samstemt for økt effektivitet i styringen og utøvelsen av programmet.

7.1.1 Organisering

Evaluator finner at dagens organisering av MAREANO-programmet har en hensiktsmessig struktur og at formen bør videreføres. Det må imidlertid jobbes for å tydeliggjøre mandater, roller, arbeidsformer og ansvarsområder i de ulike gruppene. Dagens organisering er en klar forbedring fra strukturen som var før omorganiseringen i 2009. Nedenfor oppsummeres de anbefalinger evaluator har gitt:

- Det er ikke klart for alle hva som er mandatene til de ulike gruppene, noe som kan være medvirkende til at det også er noen uklarheter om ulike roller.
- Evaluator foreslår at det tas en gjennomgang av praktiske forhold knyttet til gruppens arbeid og at det på bakgrunn av det vedtas en form og rutiner alle er tilfreds med, slik at gruppen ikke behøver å bruke tid på dette utover de tilfeller der denne praksisen eventuelt ikke følges opp.
- Balansegangen mellom fag og forvaltning er trolig medvirkende til en del av frustrasjonen i PG. Det anbefales at PG setter av tid til å diskutere gruppens rolle, og gjennom det også diskutere hvilke type saker det er viktig at gruppen vektlegger, og hvilke type saker som eventuelt faller utenfor gruppens mandat. Det er viktig at det er enighet om "hvilke hatter" en bør ha på og/eller eventuelt ikke ha på i den rollen man

sitter, og at disse prinsippene videre følges av gruppens medlemmer. Det synes nødvendig med en prinsippdiskusjon og/eller gjennomgang av hvilket detaljnivå en bør ligge på PG, det vil her være sentralt å ha de ulike gruppens mandat klart for seg.

- Evaluator mener det bør vurderes å dele opp møtene i PG på en slik måte at PG kan diskutere enkelte saker alene før/etter at UG involveres i de aktuelle sakene. Dette vil kunne bidra til å tydeliggjøre forholdet mellom fag og forvaltning, og rollene til de ulike gruppene.
- Evaluator mener hensikten med Referansegruppen er god, og at gruppen ikke bør avskaffes i sin helhet, men det bør vurderes å endre gruppens rolle, organisering og sammensetning for å dra bedre nytte av gruppens kompetanse og innspill.
- Evaluator anbefaler at alle gruppene, PG, SG og UG, årlig gjennomfører en form for selvevaluering.

7.1.2 Styring og finansiering

Bevilgningene til MAREANO programmet har økt betraktelig siden oppstart, og med det også arbeidsoppgaver og deres omfang. Styringsmodellen har blitt utviklet med veksten i programmet, men det finnes fremdeles flere områder der det er rom for forbedring. Nedenfor oppsummeres noen av de anbefalingene evalueringen har kommet frem til:

- Årsrapportene har med årene blitt tydeligere og enklere å sammenligne, evaluator mener imidlertid det må jobbes for tydeligere rapportering av budsjett og økonomi. Generelt er det viktig at det kontinuerlig søkes etter å forbedre den type dokumenter som har stor betydning for styringen av programmet.
- Evaluator mener det er viktig at PG kommer til enighet om prioriteringer, eventuelle endringer

og føringer for MAREANO-arbeidet fremover, og at dette tydelig kommuniseres til UG i forkant av arbeidet med aktivitetsplanen for MAREANO. Om PG har forslag som er spesielt omfattende, eller forslag der man er uenige/usikre på de faglige og/eller økonomiske konsekvensene, bør dette utredes og klargjøres i dialog med UG.

- Midlene til kartleggingen av et gitt område bevilges gjennom et budsjettår, selv om kostnader til analyse, bearbeiding og rapportering kan strekke seg ut over det neste, eller de neste årene. Evaluator mener dette er uheldig, og at det vanskeliggjør den økonomiske styringen og kontrollen med programmet både for SG, PG og UG. Det bør derfor vurderes å innføre periodisering av ressursbruken i MAREANO, og budsjett-rapportering koblet opp mot resultater.
- Evaluator anbefaler at SG, UG og PG prioriterer å utarbeide langsiktige planer og strategier i fellesskap. Dette vil bidra til å skape en felles forståelse for hvilke muligheter og utfordringer som knyttes til MAREANO-arbeidet, samt en felles forståelse for hva som bør prioriteres de kommende årene. Gode strategiprosesser som forplikter gruppene til å følge de prioriteringer som legges vil forenkle det videre arbeidet for alle involverte parter. Evaluator mener det bør utvikles flere "møteplasser" mellom gruppene.
- Evaluator mener det vil være hensiktsmessig å utarbeide detaljerte årshjul for arbeidet i de ulike gruppene. Ved å tilgjengeliggjøre årshjulene for de ulike gruppene for hverandre, vil det også være enklere for alle å ha oversikt over hvilke prosesser som foregår når.

7.1.3 Formidling og ekstern kommunikasjon

Formidlings- og kommunikasjonsarbeidet i MAREANO er organisert gjennom en Formidlingsgruppe og en Webredaksjon. Det er mye godt arbeid som gjøres i gruppene, men det fremstår som at gruppene organisatorisk har blitt litt for frakoblet, spesielt fra PG. Evaluator mener formidlingsarbeidet er en svært sentral del av MAREANOs arbeid og mener derfor dette bør prioriteres sterkere.

- Vi mener det er behov for å gjennomgå organiseringen, mandatet og formålet med kommunikasjons- og formidlingsarbeidet ved MAREANO. Det bør med det også vurderes om det er behov for en tettere arbeidsform mellom PG og kommunikasjonsgruppene.
- At flere (av intervjurespondentene) oppgir å ikke benytte kartene på nettsiden bør tas alvorlig. Om denne formen for tilgjengeliggjøring av data ikke er en form som benyttes i den grad det er tiltenkt, må det vurderes alternative former. Det ligger mye ressurser bak de kartene som i dag er tilgjengelige, denne ressursbruken bør stå i et rimelig forhold til nytte og bruk av kartene. Det bør legges en plan for hvordan resultater fra MAREANOs arbeid kan kommuniseres mer effektivt til potensielle brukere. Det bør gjøres en vurdering av hvilke rettigheter aktuelle aktører har til innsamlet data, og hvilken form data skal tilgjengeliggjøres i.
- Det er mulig å tenke seg økt samhandling med flere ulike miljøer nasjonalt og internasjonalt, spesielt ser evaluator et potensiale i økt samhandling med universiteter og høyskoler.

7.1.4 Måloppnåelse

Det er store og langsiktige mål som er lagt til grunn for opprettelsen av MAREANO, og det vil både ta svært mange år og koste mange millioner før det langsiktige målet om kartleggingen av den norske havbunnen er nådd. Det er også ulike forventninger til MAREANO fra ulike aktører, noe som medvirker til en del diskusjoner. Overordnet mener evaluator at MAREANO når sine mål, men vi ser samtidig flere områder og prosesser som kan forbedres.

- PG må ta tak i gjentakende debatter og skape klarhet omkring forventninger til kostnader, tidsbruk og leveranser. Mange av diskusjonene kan i evaluators syn se ut til å utspille seg med så ulike forståelser av oppgavene at det vanskeliggjør mulighetene for å komme til en felles enighet. Evaluator mener det er viktig at PG setter av tid til å gjennomføre prinsippdiskusjoner om de temaer eller områder det gjentakende diskusjoner oppstår.

Prinsippdiskusjonene er viktige for å unngå at saker kun diskuteres “halvveis” før de legges bort, for så å tas opp igjen på et senere tidspunkt. At diskusjoner saker ikke diskuteres ferdig kan både medføre frustrasjon over at ikke blir hørt, og frustrasjon over at den aktuelle saken tas opp “igjen”.

- Det er viktig at det løpende vurderes om det finnes mer effektive eller mer kostnadsbesparende måter å gjennomføre MAREANO-arbeidet på. Deriblant om mer aktiv bruk av eksterne ak-

tører og/eller å bygge opp kapasiteten hos de som utfører arbeidet vil være mer ressurseffektivt enn dagens situasjon.

- Evaluatør mener det er viktig at MAREANO, og da spesielt aktørene i UG, fortsetter å søke etter tilgjengelig data og former for hvordan dette kan benyttes på en hensiktsmessig måte inn i programmet.

Kapittel 8. Vedlegg

Intervjuguide – eksplorative intervjuer

Innledende

1. Vennligst beskriv din rolle og tilknytning til MAREANO-programmet.
2. Vennligst beskriv hvordan styringsgruppen fungerer.

Organisering

3. Hvordan fungerer dagens organisering av MAREANO-programmet? Hvordan fungerer organisasjonsmodellen i forhold til samarbeid og kommunikasjon? Hvordan fungerer modellen ulike nivåer?
4. Er det noe i styrings- og organisasjonsmodellen du mener burde vært annerledes?

Styring

5. Er dagens styringsmodell effektiv?
6. Hvilke utfordringer oppstår når mange ulike etater, organisasjoner, institutter, direktorater og departementer arbeider sammen inn i programmet?

Kvalitet på resultater og leveranser

7. Hvordan har kvaliteten på leveransene endret seg siden oppstarten?
8. Hvem har nytte av MAREANO-programmet? Er det noen du mener burde benyttet seg mer av programmets kompetanse og tjenester?
9. Hvordan vurderer du MAREANO-programmets måloppnåelse?

Forvaltningsrelevans/ nytteverdi for ulike brukere

10. Hvor viktig er MAREANO-programmet? Kan det tenkes at noen andre kunne løst programmets oppgaver?

Styrker og svakheter

11. Hva er MAREANO-programmets største styrker?
12. Hva er MAREANO-programmets største svakheter?
13. Hva er de største utfordringene for MAREANO fremover?

Til slutt

14. Hva mener du vi bør være spesielt oppmerksomme på gjennom denne evalueringen?
15. Noe annet som burde vært nevnt?

Intervjuguide – Individuelle intervjuer

Om respondenten

1. Vennligst beskriv din rolle og tilknytning til MAREANO-programmet, samt din organisasjons (departement, direktorat, etat, institutt, organisasjon) tilknytning til, og bruk av MAREANO.

Effektivitet

Styring og organisering

2. Hvordan vurderer du de politiske føringer og målbeskrivelser som gis MAREANO (budsjettproposisjon og tildelingsbrev)? Er de tydelige? Omfattende? Realistiske? Langsiktige? Etc.
 - Opplever du at det er konsensus på tvers av aktørene om hovedprioriteringene for MAREANO arbeidet?
 - Hvilke områder er spesielt omdiskutert?

MAREANO programmet er satt sammen av en rekke ulike aktører, på flere nivåer. Gjennom omorganiseringen i 2009 ønsket man mer effektiv organisering som også reduserte utfordringer knyttet til dobbeltroller, habilitetsproblematikk og uklare ansvarsforhold¹⁷.

3. Hvordan vurderer du dagens organisering av MAREANO med utgangspunkt i de fire hovedgruppene (styringsgruppe, programgruppe, utøvende gruppe og referansegruppe)?
 - Er det tydelige grenseflater mellom gruppene?
4. Hvilke utfordringer oppstår når mange ulike etater, organisasjoner, institutter, direktorater og departementer arbeider sammen inn i programmet?
 - Opplever du at alle involverte aktører har en relativt lik forståelse av mandat og oppgaver i de ulike gruppene?
 - Er det noen aktører som burde vært inkludert, eller hatt en mer sentral rolle i MAREANO-programmet?
 - Er det noen av de involverte aktørene i MAREANO du mener skiller seg spesielt fra de øvrige? I så tilfelle, på hvilken måte?
5. Hvordan fungerer organisasjonsmodellen i forhold til samarbeid og kommunikasjon innad i gruppen du er en del av?
6. Hvordan fungerer organisasjonsmodellen i forhold til samarbeid og kommunikasjon mellom ulike nivåer i MAREANO?
7. Hvordan fungerer organisasjonsmodellen i forhold til samarbeid og kommunikasjon mellom deg som representant i din gruppe, og den organisasjonen (departementet/direktoratet/instituttet/etaten) du arbeider i?
8. Er dagens styrings- og organisasjonsmodell effektiv? Hvorfor/hvorfor ikke?
9. Er det noe i styrings- og organisasjonsmodellen du mener burde vært annerledes? I så tilfelle hva?

Kommunikasjon

10. Hvordan vurderer du at MAREANO evner å kommunisere sine forskningsresultater?
11. Hvordan mener du nettsiden mareano.no fungerer?

¹⁷ Ny organisering av MAREANO. Vedlegg til referat fra MAREANO fellesmøte 24.6.09 etter høring i Styringsgruppen.

Økonomisk effektivitet og styring

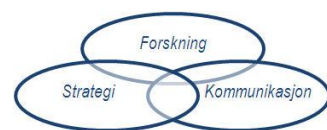
12. Hvordan mener du det har påvirket MAREANO-programmet at finansieringen kommer fra tre ulike departementer?
- Legger departementene like strenge/klare føringer for bruk av midlene?
 - Opplever du at det er uenigheter om hvordan midlene bør prioriteres? Både mellom departementene, mellom de utøvende aktørene, eller mellom styringsnivåene?
13. Mener du de budsjettmessige rammene er tilstrekkelige for å oppnå programmets målsetninger?
14. Hvordan opplever du at den utøvende gruppe evner å benytte seg av tilgjengelige og disponible ressurser?
- *Benyttes data samlet inn gjennom andre (aktører eller prosjekter) i tilstrekkelig grad? Ville det vært mulig å gjøre arbeidet mer effektivt? Ville det vært mulig å legge en del av kartleggingsarbeidet til andre aktører?*
15. Hvordan opplever du at ressursfordelingen fungerer mellom aktørene i utøvende gruppe?
- *Opplever du at aktivitetene i MAREANO er fullfinansierte slik at den utøvende gruppen ikke behøver å benytte midler fra egen institusjon for at leveransene skal foregå i henhold til aktivitetsplaner?*
16. I hvilken grad eksisterer det målkonflikter mellom de ulike aktørene og hvordan har disse eventuelt blitt håndtert?

Måloppnåelse

17. Hvordan vurderer du MAREANO-programmets måloppnåelse?
- *Har kvaliteten på leveransene endret seg siden oppstarten?*
 - *I så tilfelle, på hvilken måte?*
 - *Leverer MAREANO i henhold til tidsfrister? Hvis ikke, hva tror du det skyldes?*
18. Hvilken nytte har din etat/organisasjon av resultatene/leveransene fra MAREANO?
19. Er det noen aktører som burde brukt MAREANO mer enn hva som i dag er tilfellet? Om så, hva er årsaken til at MAREANO ikke brukes mer?

Avslutningsvis

20. Hva er de(n) største utfordringen MAREANO står ovenfor fremover?
21. Er det andre sentrale ting vi burde spurt om?



Oxford Research AS, Østre Strandgate 1, 4610 Kristiansand, Norge, Tlf. 40 00 57 93, www.oxford.no