

Presentasjon av Oljedirektoratets organisasjon

Gunnar Østebø, OU-koordinator - Oljedirektoratet
20.09.2010

Organisasjon

OD er en av de få organisasjoner som har satset på lag som organisatorisk fundament. Vi har snart 10 års erfaring med denne organisasjonsformen. Evalueringer viser at vi har lykket.

OD har høy produksjon, høy faglig kvalitet og makter å utfordre OED og næringen. Medarbeiderne trives her, vi har lav "turn-over". Vi er konkurransedyktige i et stramt arbeidsmarked. Tilliten til at myndiggjorte og kompetente medarbeidere tar ansvar for produksjon, kvalitet og prosess er helt grunnleggende for å lykkes med en lagbasert organisasjon. Her ligger også nøkkelen til slagkraft.

Vi har valgt en utfordrende, flat og fleksibel organisasjonsform, for best mulig å støtte opp om til dels meget komplekse oppgaver.

OD fikk, i januar 2009, Senter for statlig økonomistyring (SSØ) sin pris for beste virksomhetstiltak i staten. Prisen går til en etat som har bidradd til å realisere visjon om effektiv ressursbruk i staten. Fra juryens begrunnelse har vi sakset:

"Oljedirektoratet har valgt en flat organisasjonsform som er teambasert og fleksibel – i motsetning til det tradisjonelle hierarki. Gjennom 10 års aktivt arbeid har modellen vist gode resultater når det gjelder

- faglige resultater
- omdømme
- kompetanseutvikling
- effektiv ledelse og administrasjon

Juryen berømmer Oljedirektoratets balanserte fremstilling av utfordringene i reformperioden og dokumentasjonen av de gode resultatene. Juryen vil videre trekke frem Oljedirektoratets bruk av evalueringer og brukerundersøkelser i sine læringsprosesser. Det vises også til at Oljedirektoratet fortsatt aktivt arbeider med å tilpasse organisasjonsformen når rammebetingelsene endres eller nye utfordringer oppstår.

Juryen ønsker å markere at god mål- og resultatstyring kan skje med ulike virkemidler. Juryen tar ikke til orde for at alle bør kopiere Oljedirektoratets organisasjonsform, men modellen er en inspirasjon til å være innovativ i bruk av virkemidler for å nå målene med effektiv ressursbruk."

Det var kanskje ikke for organisasjonsformen vår vi hadde ventet å få en pris, sa direktør Bente Nyland da hun fikk overrakt prisen av finansminister Kristin Halvorsen på fagkonferansen SSØ-dagen. Reaksjonene på Oljedirektoratets valg av organisasjonsform har vært mange. – Vi har fått alt fra oppgitt hoderystelse til ellevill begeistring, sa Nyland. Direktoratet har gjennomført et omfattende reformarbeid og er i dag en flat og fleksibel organisasjon som består av en lagstruktur i stedet for mellomledernivå. – Dette er en helt riktig modell for vår organisasjon, og endringen har ført til flere fornøyde medarbeidere og lav turnover, sa Nyland.

Vi viser for øvrig til www.sfso.no og materialet om reformarbeidet som er lagt ut der i forbindelse med utmerkelsen.

Du kan lese mer om ODs organisasjon her. Norske offentlige etater kan også ta kontakt for ytterligere informasjon eller besøk.

Historie

Under Fredrik Hagemann som oljedirektør (1972-1997) utviklet OD seg til å bli et statlig forvaltningsorgan mange så mot når det gjaldt fornyelse og modernisering. OD ble kjent for utvikling av nye arbeidsformer og for å være raske til å ta i bruk ny teknologi. Eksempler er utvikling av

- intern kontroll og styringssystem
- trepartssamarbeid styresmakter, næring, fagbevegelse
- funksjonelt regelverk
- pådriverfunksjon for kunnskapsutvikling mellom næring, forskning og myndigheter
- elektronisk arkiv
- avanserte løsninger innenfor dataforvaltningen

Alt dette skjedde innenfor velkjente organisasjonsformer som hierarki i mange nivå, matrise, prosjekt og stabsorganisering. Men, oppgavene økte uten at ressursene økte tilsvarende. Næringen endret seg. Antall utvinningstillatelser steg raskt, det samme gjaldt etter hvert antall aktører. Sokkelaktivitetene ble mangeartede med prosjekt innenfor hele verdikjeden fra kartlegging til avslutning. Miljøfokuset ble sterkere, samspillet og sameksistens med andre næringsinteresser viktigere. Vi fikk en annerledes hverdag som krevde flere ressurser. Det viktigste var å ha og utvikle kompetente medarbeidere som kunne utfordre en mektig næring.

Endringsprosessene startet i 1998, forankret i ledelsen i OD ved oljedirektør Gunnar Berge og ressursdirektør Rolf Wiborg. OD måtte få mer ut av egne ressurser, få en mer fleksibel organisasjonsform som kunne endres raskt i takt med endret næring og utvikling i forvaltningen.

Medarbeiderne ønsket selv å ta del i endringsprosessene og det ble satt i gang flere ulike prosjekt med teamorganisering og utviklingsarbeid med mål om å ha den kompetente kunnskapsmedarbeider i sentrum.

Oljedirektoratet nådde 1. januar 2001 en ny fase i sitt arbeid med å utvikle ett helhetlig og effektivt direktorat. Vi reorganiserte OD for å skape et statlig organ som kunne møte utfordringene i petroleumsvirksomheten i framtiden og som kunne medvirke til verdiskapingen i samfunnet.

1. januar 2004 ble arbeidsmiljø- og sikkerhetsoppgavene skilt ut til et nytt tilsyn, Petroleumstilsynet. Våren 2004 trådte ODs nye organisasjon i kraft. Organisasjonsformen ble beholdt med noen få justeringer.

Organisasjonsformen ble beholdt i 2008 da ny oljedirektør, Bente Nyland, tiltrådte. Dette skjedde etter et justeringsprosjekt i januar-mars 2008. I 2009 ble ledelseslaget utvidet med 1 direktørstilling innenfor område felt og funn. I 2010 foretar OD en intern evaluering av egen organisasjon.

Mål

Hovedmålet vårt står i sentrum:

Oljedirektoratet skal bidra til å skape størst mulige verdier for samfunnet fra olje- og gassvirksomheten gjennom en forsvarlig ressursforvaltning med forankring i sikkerhet, beredskap og ytre miljø.

Vi har de siste 10 år beholdt og videreutviklet en flat, fleksibel og framsynt organisasjon.

Den er basert på lag hvor:

- produkter har første prioritet
- vi har fokus på våre samhandlingspartnere
- vi ivaretar den langsiktige kompetanseutviklingen gjennom fagnettverkene
- vi utvikler organisasjonen kontinuerlig med fokus på læring og forbedring

Vi justerer jevnlig organiseringen slik at vi:

- har en flat struktur (to nivå) og reell fleksibilitet til å tilpasse oss nye oppgaver
- er tydelig i våre prioriteringer og ressursbruk
- er effektive i våre arbeidsprosesser
- systematisk kan satse på utvikling av vår kompetanse
- viser tillit og delegerer myndighet til lag og medarbeidere og lag i størst mulig grad
- har tydelige og oppdaterte mandater hos ledere og lag
- kan ha en konstruktiv styringsdialog med departementet
- videreutvikler gode eksterne nettverk
- utvikler en organisasjon der byråkrati og interne kontrollordninger minimaliseres

Kultur og verdier

OD har skapt verdier for samfunnet under sitt hovedmål i nesten 40 år og skal lykkes i sin viktige rolle framover. Da må vi ha motiverte kunnskapsmedarbeidere og ledere som bidrar til at OD fortsatt gjør en forskjell.

OD skal stå for klare og tydelige verdier når det gjelder ledelse og medarbeiderskap.

Det skal utøves en verdibasert, prosessfokusert ledelse tilpasset en flat struktur og en fleksibel organisasjonsform. Lederne har prosessfokus, veileder, delegerer, viser retning, tenker helhet og etterspør utvikling og resultater.

Tilliten til at myndiggjorte og kompetente medarbeidere tar ansvar for produksjon, kvalitet og prosess er helt grunnleggende for å lykkes med en lagbasert organisasjon. Det praktiseres utstrakt delegering gjennom mandater til lagene som har ansvar for produkt, prosess og kvalitet. OD baserer seg på evne til effektiv selvledelse.

Fagnettverkene er på samme måte myndiggjort når det gjelder kompetanseutvikling.

Vårt verdiutsagn er:

OD skal gjenkjennes ved at vi baserer arbeidet vårt på høy faglig integritet, er løsningsorienterte i oppgaver og mot samhandlingsparter i et inspirerende arbeidsmiljø hvor vi viser hverandre tillit og tar ansvar

OD baserer seg på:

- Tillit – framfor kontroll
- Aktiv involvering – framfor passivitet
- Ansvarliggjøring - framfor ansvarsfraskrivelse
- Fleksibilitet – framfor statisk organisasjon
- Produktfokus - framfor fagfokus (organisering i produktlag framfor faglag)
- Utstrakt delegering og myndiggjøring – framfor topptung beslutningsprosess
- Ledelse – framfor styring og supersaksbehandling
- Tverrfaglig samhandling – og faglig utvikling

ODs organisasjon består av følgende organisatoriske elementer som beskrives nedenfor:

- ledere (direktør, mellomleder, prosjektleder)
- medarbeidere (individ)
- lag (ulike typer lag)
- koordinatorene (fagkoordinator, lagkoordinator, oppgavekoordinator)
- fagnettverk og kompetansegrupper (ulik størrelse og funksjon)

Strategi- og styringsprosesser er kort omtalt til slutt.

Ledere og ledelsesfunksjoner

Med leder i OD menes formelle posisjoner som oljedirektør, direktør og mellomleder.

For å tilfredsstillere kravet om en flat organisasjon har ikke OD mellomledere eller ledere i lag. OD har 1 oljedirektør, 9 direktører, 1 kontorleder for ODH og 1 mellomlederfunksjon innenfor prosjektområdet i ”Interne tjenester og utvikling”.

OD har utviklet flere koordineringsfunksjoner som supplement til de formelle lederfunksjonene. Det knyttes krav til lederegenskaper, lederatferd inkludert samhandling.

Alle ledere har et kollektivt ansvar og et individuelt ansvar knyttet til resultatområde. Det kollektive ansvaret er:

Etablere strategier og få fram resultater blant annet gjennom å:

- prioritere oppgaver gjennom opprettelse og nedleggingen av lag
- prioritere og å få lagt fram de viktigste produkter og prosesser i sin portefølje til kollektiv behandling
- legge til rette for at organisasjonen oppnår resultater i henhold til mål
- være nytenkende og framtidsrettet og se muligheter

Utvikle en nesten flat og fleksibel organisasjon og kompetente medarbeidere blant annet gjennom å:

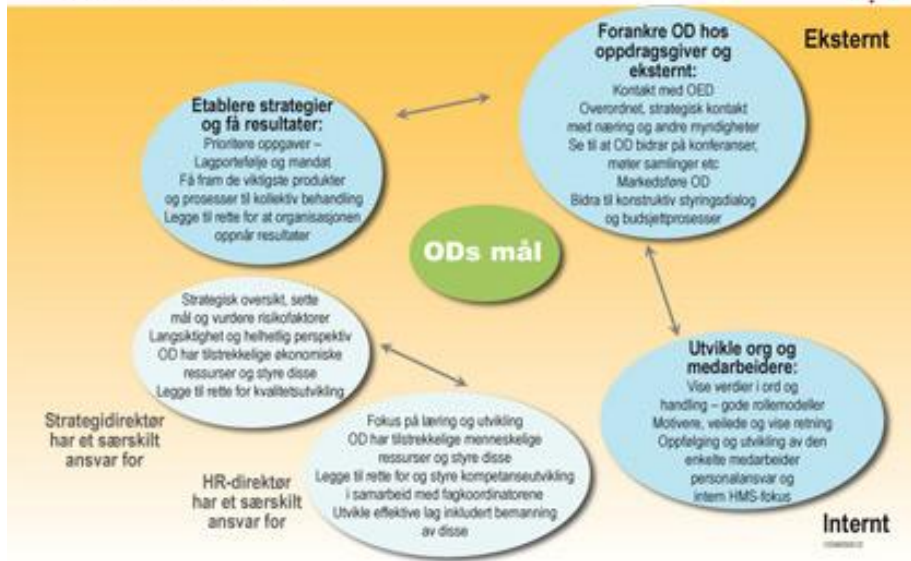
- vise verdier i ord og handling – være rollemodeller
- motivere, veilede og vise retning
- oppfølging og utvikling av den enkelte medarbeider i samarbeid med HR direktør
- personalansvar og intern HMS-fokus

Forankre OD hos oppdragsgiver og eksternt, blant annet gjennom:

- aktiv kontakt med OED
- bidra til konstruktiv styringsdialog og budsjettprosesser
- overordnet, strategisk kontakt med næring og andre myndigheter
- bidra eller legge til rette for at OD bidrar på konferanser, møter, samlinger etc. og i størst mulig grad delegere dette

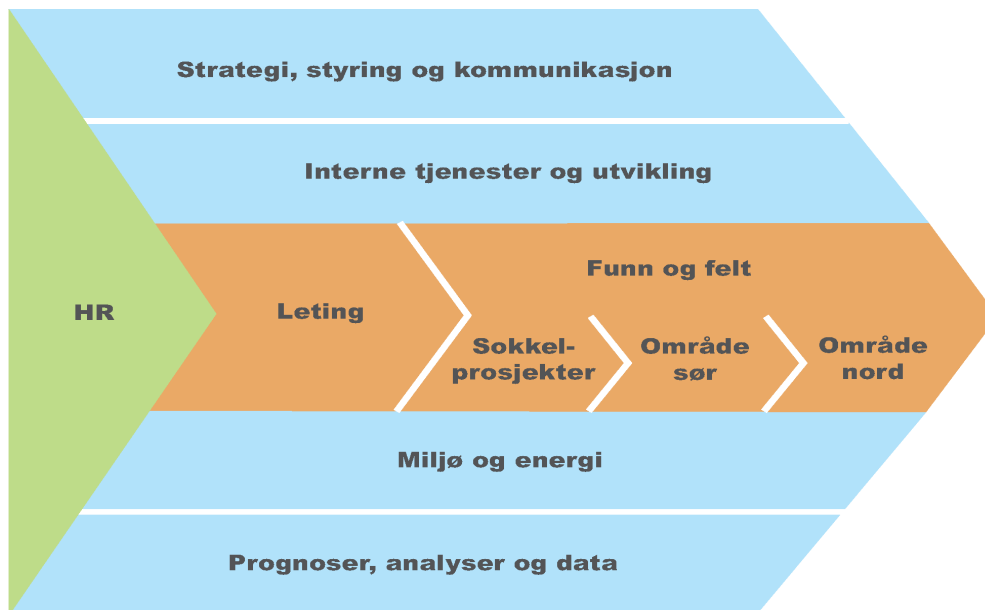
Strategidirektør (assisterende oljedirektør) og HR-direktør har spesielle funksjoner i forhold til gjennomføring av strategier, blant annet med forankring i ODs strategiske plan. Samspillet kan illustreres slik:

Lederlaget skal



Det individuelle ansvaret finnes i mandat for hver enkelt lederstilling. OD har, etter en justering i 2008, valgt å organisere lederfunksjonene tydelig i forhold til verdikjedetenkning og resultatmål:

Direktørportefølje og resultatområder 2010



Direktører for funn og felt (3), leting, miljø og energi, og prognoser, analyser og data har spesielt resultatansvar i forhold til mål i tildelingsbrevet og strategisk plan 2010-2014.

Direktør for interne tjenester og utvikling har resultatansvar knyttet til de generelle punktene i tildelingsbrevet og strategiplanen.

Direktør for strategi, kommunikasjon og prosjekter er assisterende oljedirektør.

OD gjennomfører ledelse på rotasjon. Alle lederstillinger er på rotasjon fra 2 til 6 år. Når rotasjonsperioden er over, går lederne til annet arbeid i OD. Alle koordinatorstillinger er og på rotasjon.

OD har plan for leder- og ledelsesutvikling. OD startet høsten 2009 opp et internt utviklingsprogram for medarbeidere som ønsker å utvikle seg innenfor ledelse. 10 prosent av de ansatte søkte seg inn på opplegget som går over halvannet år, 8 fikk plass.

Lag

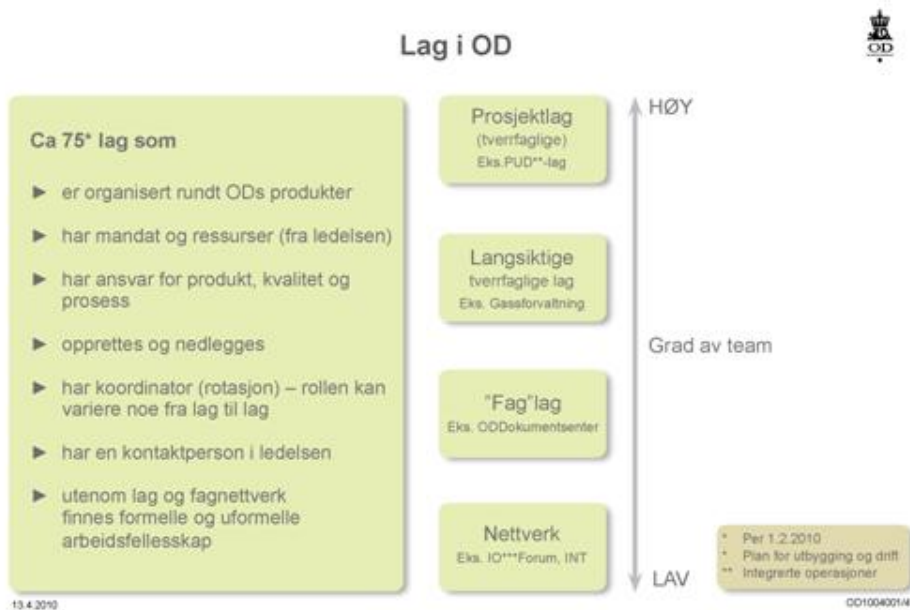
Ledelseslaget oppretter, bemanner og nedlegger lag som en del av prioritering og ressursstyringen.

Langsiktige lag opprettes med utgangspunkt i produkter som krever kontinuitet i ressursinnsats og arbeid over tid.

Prosjektlag opprettes for å løse en tidsavgrenset oppgave som av et visst omfang.

Innspill fra lag og medarbeidere, tildelingsbrev, strategiplan og dialog med OED legges til grunn for oppretting av lag. Lagene skal være bemannet med kompetanse i forhold til produkter/leveranser og ha en hensiktsmessig størrelse tilpasset mandatet. Ledelseslaget bemanner som hovedregel nye lag ved utpeking basert på intern utlysning. Alle lag skal ha et mandat godkjent av ledelseslaget ved kontaktperson (leder). Lagets arbeidsform avhenger av mandatet. Denne type avveininger gjøres i en dialog mellom kontaktperson i ledelseslaget (leder) og laget, blant annet i oppstartsmøtet.

Det ikke er noe hierarkisk forhold mellom lagene, men lag har ulike funksjoner og er ulike i forhold til teamtenkning og teori:



Lagene har produkt-, kvalitets- og prosessansvar. Lag skal identifisere sine grenseflater med andre lag/fagnettverk og etablere hensiktsmessige arbeidsprosesser og har en dialog om bruk av bruk av kompetanse.

Dette kjennetegner godt fungerende lag i OD:

- Koordinator som koordinerer (agenda, tidsplaner, kontaktpunkt mot ledelsen, åpenhet)
- Tydelig mandat og mål
- Klare milepæler og avslutning
- Avklarte grenseflater mot leder, lag, fagnettverk og eksterne
- Klart/synlig produkt
- Kompetanse og ressurser i henhold til behov
- Arbeidsinnsats
- God kommunikasjon i laget

Det skal drives systematisk lagutvikling og trening i samhandling i OD. Utviklingsprogrammet skal inkludere opplæring i lagarbeid og tilby skreddersøm når det gjelder utvikling, f. eks lagcoaching og individuell coaching.

Medarbeidere

Medarbeiderne er ODs viktigste ressurs. De leverer produkter gjennom deltakelse i lag. Lagdeltakelse er en del av ressursstyringen i OD. Det skal være en god dialog mellom leder, fagkoordinator og medarbeider om lagdeltakelse. Den enkelte medarbeider kan delta i flere lag. De fleste deltar i 2-3 lag samtidig. Medarbeidere kan bidra i lag de ikke er medlem av.

Hver enkelt medarbeider har ansvar for at laget fungerer og at produktet får den nødvendige kvalitet. Dette innebærer blant annet at medarbeideren:

- viser initiativ, deler egen kunnskap og innsikt og synliggjør prioriteringer
- bidrar til verdiskapingen i tråd med ODs mål ved aktiv innsats i lagenes arbeid
- tar ansvar for egen kompetanseutvikling

- bidrar til et godt samarbeid i og mellom lagene
- bidrar til en organisasjonskultur basert på ODs verdigrunnlag
- gjør seg kjent med og forstå rammebetingelser for arbeidet
- er lojal overfor mål, definerte arbeidsprosesser, prosedyrer og arbeidstidsordninger
- har fokus på kundens krav/behov i forhold til produktet
- er åpen for nye ideer og metoder
- medvirker ved gjennomføring av tiltak for å ivareta arbeidsmiljøet/intern HMS
- har oversikt over egne aktiviteter som lagmedlem, oppgave/aktivitetsdeltaker, i ad-hoc grupper/nettverk og ev. som annen bidragsyter

Kompetanseutvikling, fagnettverk og fagkoordinatorer

OD må arbeide systematisk for å ha en total kompetanseprofil som setter oss i stand til å utfordre næringen.

Kompetanseutvikling foregår både gjennom daglig produksjon og oppgaveløsning, gjennom fagnettverkdeltakelse og personlig utvikling. Det skal utvikles faglig utviklingsplan for medarbeidere.

HR-direktør og fagkoordinatorerne utformer strategi for kompetanseutvikling og prioriterte kompetanseområder og har ansvaret for en samordnet og langsiktig kompetanseplanlegging både for kjerneområdene og andre produkter og arbeidsprosesser.

Alle i OD har ansvar for å opprettholde og utvikle organisasjonens kompetanse i samsvar med strategisk plan og pågående oppgaver.

OD har fagnettverk innenfor områdene geofag, petroleumsøkonomi, feltutvikling, reservoarteknikk og juridisk. De resterende fag har foreløpig andre løsninger i form av kompetansegrupper og koordineringsfunksjoner på tvers av kompetansegruppene.

Fagnettverkernes medlemmer skal ha kompetanse og arbeidsoppgaver innenfor nettverkets fagområde. Fagnettverkene blir tildelt egne økonomiske midler.

Fagkoordinator utpekes av oljedirektør etter meldt interesse for en funksjonsperiode på 2 + 2 år. Innhold kan variere ut fra funksjon / fagnettverkernes egenart.

Fagkoordinator skal:

- ha oversikt over eksisterende kompetanse på fagområder fagnettverket har ansvar for (alle medlemmene)
- ha oversikt over hvilken kompetanse fagnettverket skal ha (med utgangspunkt i ODs kompetansestrategi)
- etablere og følge opp faglige utviklingsplaner for medarbeiderne, forankre disse i ledelsen ved HR-direktør og ta disse med i vurderingen ved sammensetning av lag og oppgaver.
- gjennomføre utviklingssamtale med medarbeiderne innenfor fagnettverket
- søke om kompetansemidler basert på opplæringsbehov i fagnettverket
- koordinere aktiviteten i fagnettverket, eventuelt gi innspill til lag
- tilrå bemanning i lag
- bistå HR-direktør i utforming av kompetansestrategien og andre tiltak for å kompetanseheving.
- bistå HR-direktør i rekruttering innenfor sitt fagområde.
- etablere mekanismer for erfaringsoverføring og for kvalitetssikring sammen med HR direktør og de andre fagkoordinatorerne

Det forventes at medarbeidere bidrar til kompetanseutvikling gjennom sin deltagelse i fagnettverk og lag. Dette vil bli etterspurt gjennom konsepter som medarbeidersamtale og lagsamtale.

Lagkoordinator

Lagene har produkt-, prosess-, og kvalitetsansvar. I tillegg skal det velges eller utpekes et lagmedlem som skal ivareta koordineringsfunksjoner i laget. Myndigheten er:

- Kontaktpunkt mot ledelseslaget / leder, mot andre lag og ved eksterne henvendelser der annen kontakt ikke er avtalt eller etablert
- Dialog med direktør om prosesser i oppstartsmøte og årlig lagutviklingsmøte og ansvar for gjennomføring.
- På vegne av laget å legge til rette for koordinering mot andre tilgrensende lag
- Se til at laget har avklart sine prosesser og produkter, og at disse har kvalitet og milepæler i forhold til beslutning
- Se til at produktene leveres iht. lagets planlegging, herunder koordinering av lagets interne ressurser i henhold til denne planen
- Se til at laget har effektive rutiner for økonomistyring i de lag dette er relevant (budsjett disponeringsmyndighet) og fordeling av post til laget

Leder kan, i samarbeid med laget, tillegge lag ytterligere koordineringsfunksjoner der dette er hensiktsmessig ut fra produktenes art og andre forhold.

Lagkoordinatorfunksjonene kan også fordeles på to koordinatorene hvis dette ut fra kompleksitet, oppgaveart eller størrelse er naturlig. Dette skal i så fall være beskrevet i lagets mandat.

Alle koordinatorene skal gjennomgå et kort opplæringsprogram. Rotasjonstiden er inntil 2 år.

Oppgavekoordinering

Flere oppgaver i organisasjonen løses ved individuell koordinering, enten i eller utenfor lag. Ledelseslaget kan ut fra en risikovurdering avgjøre om et mindre antall oppgaver/produksjon skal organiseres som en mer individuell oppgaveløsning (oppgavekoordinering) ut fra vurdering på:

- størrelse og/eller egenart
- langsiktighet versus korte tidsfrister
- type oppgave (overordnende interne utfordringer, sokkelutfordringer, mindre oppgaver som trenger noe fokus/kontinuitet over tid)
- behovet for annen enn tverrfaglig tilnærming

Oppgavekoordinator utpekes av oljedirektør etter meldt interesse for en periode av inntil 2-6 år og følger samme prosess som utpeking av fagkoordinator. Koordinatorfunksjonen roteres.

Eksempler er FoU-koordinator, budsjettkoordinator, nettredaktør.

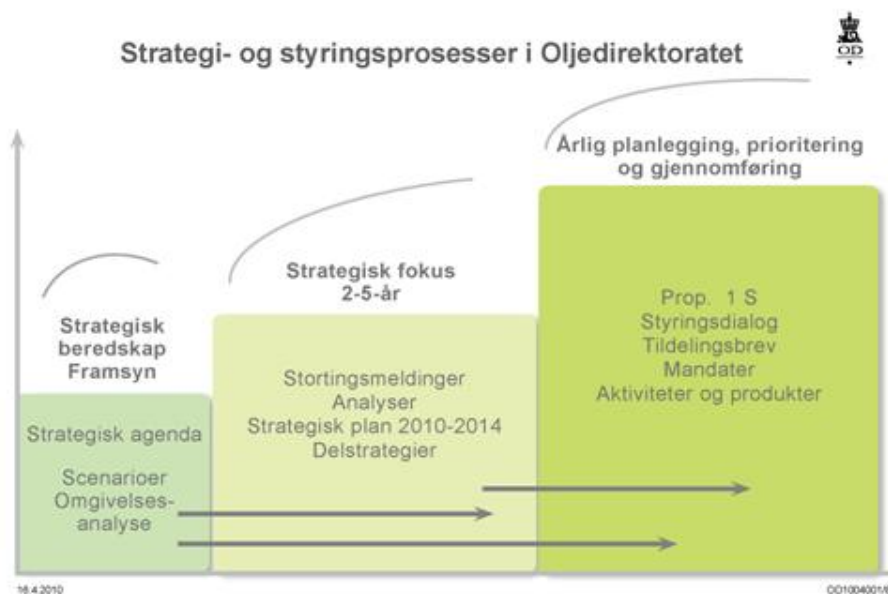
Det lages eget mandat for oppgavekoordinator på lik linje med lagene der følgende beskrives:

- bakgrunn for valget av oppgavekoordinering framfor etablering av lag
- kobling mot ODs strategi, resultatmål, oppgaver i tildelingsbrev eller rammeverk
- koordinators aktiviteter og produkter (fullmakter)
- prioriterte oppgaver og tidsfrister
- grenseflater til ledere, lag og ev fagnettverk
- aktuelle tidspunkt for ledelsesinvolvering, rapportering

Framsyn, strategi og styring

OD er både et fagdirektorat underlagt OED og en unik kunnskapsorganisasjon. Forutsetningen for å kunne drive med verdiskaping og effektivt nå mål er at OD er mest mulig tilstede der OD kan utgjøre en unik forskjell og samtidig kan bidra til å øke verdiskapingen. For å kunne prioritere de rette tingene i en kompleks omskiftende verden er det en forutsetning at kunnskap om strategiutvikling, formelle rammer og omgivelsesanalyse er i sentrum. Vi må ha kompetanse til å forstå trender og utviklingstrekk i næring og myndighetsforvaltning, slik at dette gjenspeiles i våre oppgaver, planer, og strategier, den røde tråden må være synlig.

Mål og resultatstyring er det overordnede styringsprinsipp i norsk statsforvaltning med risikostyring som en viktig integrert prosess. De overordnede årlige føringene i st.prp. nr. 1 og tildelingsbrevet fra Olje- og energidepartementet er styrende for virksomheten. Styring skal tilpasses ODs egenart samt risiko og vesentlighet og skal utøves gjennom ODs ledelsesfilosofi. Her er en figur som viser sammenhenger mellom styring, strategi og framsyn:



OD planlegger og styrer sin virksomhet utover ett budsjettår. Planene legger til grunn langsiktige strategier som tar utgangspunkt i overordnede føringene, og reflekterer eksterne og interne utfordringer.

ODs strategiske plan finnes på ODs nettsted www.npd.no. Den har dekket perioden 2010-2014 og har tittel: Kunnskapsbasert, langsiktig og forutsigbar forvaltning av det norske folks olje- og gassressurser.

OD skal videreutvikle en framsynt organisasjon med strategisk beredskap ved å bruke scenarier og andre metoder som danner grunnlag for å utvikle ideer, legge langsiktige planer og ta beslutninger som er mer robuste i møte med en usikker framtid. OD fikk i januar 2009 Norsk petroleumforenings pris 2008 for sitt scenarioarbeid. I begrunnelsen for prisen

framhever Norsk petroleumsforening det faglig solide arbeidet Oljedirektoratet har gjort med sine scenarioer. I tillegg er dette gjort på en god pedagogisk måte.

”Årets pris ble tildelt Oljedirektoratet for dets mangeårige arbeid med å sette viktige problemstillinger på dagsorden, og deres betydning som faglig premissleverandør,” sier Egil Bergsager, leder i styret for NPF-prisen.

”Her har de maktet å gjøre et solid faglig arbeid, uten at det er blitt politisk. I tillegg er dette gjort på en god pedagogisk måte.”

”Det er alltid hyggelig å bli satt pris på,” sier Terje Sørenes. Han er koordinator for det laget i Oljedirektoratet som har utarbeidet scenarioene.

Han peker på at det er betydelige olje- og gassressurser igjen på norsk sokkel, men det er knyttet stor usikkerhet til disse anslagene:

”Geologien og oljeprisen er faktorer utenfor vårt handlingsrom, men som bestemmer utviklingen. Det er også en rekke faktorer som vi kan påvirke gjennom de valg som tas. Vi ønsket å bruke scenarioene til å beskrive usikkerheten i ressursbasen – beskrive hvilke muligheter ressursbasen gir oss og hva som kan bli nedsiden. Tilbakemeldingen fra Norsk petroleumsforening og andre tyder på at vi har lyktes i arbeidet.”

Prisen ble utdelt på Norsk petroleumsforenings årlige oljeindustripolitiske seminar i Sandefjord 20. januar.

OD har rammeavtale om rådgiving og konsulent bistand innenfor strategi, framsyn og scenarioutvikling med Foresight Norway for perioden 2008-2011.

Gunnar Mån Østebø, rådgiver organisasjonsutvikling 18.9.2010.