



Evaluering av Meteorologisk instituttts kommersielle virksomhet

2020

METEOROLOGISK INSTITUTT

AGENDA
KAUPANG

OPPDRAGSGIVER: Meteorologisk institutt
RAPPORT NR: 1021283
RAPPORTENS TITTEL: Evaluering av Meteorologisk institutts kommersielle virksomhet
ANSVARLIG KONSULENT: Tom E. Markussen
DATO: 2.12.2020

Forord

Agenda Kaupang har gjennomført denne evalueringen av Meteorologisk institutts kommersielle virksomhet. Evalueringsoppdragets hovedtema er om, og i så fall hvilken, nytteverdi den kommersielle aktiviteten har for kjerneaktiviteten i Meteorologisk institutt, herunder hvordan den bidrar til utvikling av instituttet og tjenestene instituttet leverer til offentlige etater og allmennheten.

Det er Marit Brochmann og Tom E. Markussen som har gjennomført evalueringen, med sistnevnte som ansvarlig konsulent.

Oppdraget er gjennomført i perioden august–november 2020.

I evalueringen har vi intervjuet ansatte i Meteorologisk institutt og utvalgte eksterne aktører. Vi vil takke alle som har stilt opp til intervjuer. Vi vil også særlig takke Kari Hoel, som har vært vår kontaktperson i Meteorologisk institutt.

Vurderinger, konklusjoner og anbefalinger i evalueringen står helt og fullt for Agenda Kaupangs egen regning.

Oslo, desember 2020

Innhold

1	Innledning	5
1.1	Formål og evalueringsspørsmål.....	5
1.2	Metode	5
2	Om METs kommersielle virksomhet	7
2.1	Meteorologisk institutt (MET)	7
2.2	Overordnet om METs kommersielle virksomhet	8
3	Kartlegging og funn	11
3.1	Styring og rammer for den kommersielle virksomheten i MET	11
3.2	Nyttevirkninger av den kommersielle virksomheten	16
3.3	Utfordringer og risiko knyttet til den kommersielle virksomheten.....	18
3.4	Kundenes oppfatning av METs kommersielle tjenester.....	19
4	Oppsummering av vurderinger og anbefalinger	21
4.1	Anbefalinger	21
5	Referanseliste	23

1 Innledning

Rapporten dokumenter Agenda Kaupangs evaluering av Meteorologisk institutts (MET) kommersielle virksomhet. Evalueringen er en del av en helhetlig evaluering av MET som gjennomføres i 2020.

Evalueringen er gjennomført i perioden august–november 2020.

1.1 Formål og evalueringsspørsmål

Hovedformålet med evalueringen er å vurdere hvilken nytteverdi den kommersielle aktiviteten har for kjerneaktiviteten i MET, herunder hvordan den bidrar til utvikling av instituttet og tjenestene instituttet leverer. I konkurransegrunnlaget for evalueringen nevnte MET flere spørsmål som kunne inngå i evalueringen:

- ▶ Er omfanget på den kommersielle virksomheten riktig dimensjonert ut fra næringslivets og oppdragsgiveres behov?
- ▶ Er omfanget av den kommersielle virksomheten riktig dimensjonert ut fra METs øvrige aktiviteter og det overordnede formålet med den kommersielle aktiviteten?
- ▶ Hvordan påvirker den kommersielle aktiviteten de øvrige tjenestene MET leverer?
- ▶ Hvordan påvirker den kommersielle aktiviteten hvordan MET når målene sine samlet sett?
- ▶ Hvordan fungerer organiseringen av den kommersielle virksomheten?
- ▶ Hvordan er effektivitet, kvalitet og prising av de kommersielle tjenestene?
- ▶ Drives økonomien i tråd med regelverk mot kryssubsidiering?

Vi har avgrenset oppdraget etter dialog med oppdragsgiver. Blant annet ser vi ikke på markedet for den typen tjenester MET leverer kommersielt, hverken det nasjonale eller det internasjonale markedet. Det betyr for eksempel at vi ikke har fått innsikt i det totale bildet av aktører i markedet, eller for eksempel hvilke markedsandeler MET har når det gjelder ulike tjenestetyper.

METs virksomhet rettet mot kommersielle aktører, betegnes ved instituttet som oppdragsvirksomhet eller kommersiell virksomhet. De to betegnelse er knyttet til ulike oppdragskategorier, henholdsvis kategori 6 og 8 i virksomheten. Evalueringen omfatter begge disse områdene. Imidlertid har de fleste av informantene som har gjennomført kommersielle oppdrag, gjort slike innenfor område 8. Av den grunn har hovedtyngden av funn og vurderinger i rapporten utgangspunkt i arbeid gjort på område 8. Samtidig vurderer vi at erfaringer knyttet til overføringsverdier og positive effekter fra den kommersielle virksomheten på kjernevirksomheten, vil gjelde for begge områdene.

1.2 Metode

Evalueringen er hovedsakelig en organisasjonsevaluering. Tilnærmingen legger til grunn en helhetlig vurdering av METs kommersielle virksomhet sett opp mot intensjonen med virksomheten. Vi har i datainnsamlingen kombinert dokumentstudier og intervjuer.

Vi har til sammen gjennomført 13 intervjuer, med følgende informanter:

- ▶ Arne Kristensen, seniorrådgiver i stab for Værvarslingsdivisjonen
- ▶ Roar Skålin, direktør for MET
- ▶ Bård Fjukstad, værvarslingsdirektør
- ▶ Simon Rasmussen, økonomidirektør (2 intervjuer)

- ▶ Anne Palm Hesby og Oddlaug Nese, statsmeteorologer ved Vervarslinga på Vestlandet (ett felles intervju)
- ▶ Øyvind Breivik, avdelingsleder i FoU-avdelingen
- ▶ Hilde Jeppesen, seniorrådgiver i Klima- og miljødepartementet
- ▶ Justyna Wodziczko, Nick Hughes, Penelope Wagner; henholdsvis avdelingsleder, leder for istjenesten og forsker ved Vervarslinga i Nord-Norge (gruppeintervju)
- ▶ Håkon Mjelstad, statsmeteorolog ved Vervarslinga i Oslo
- ▶ Kristin Vinje, styreleder
- ▶ To representanter for kunder av MET (to separate intervjuer)

Til slutt i rapporten finnes referanseliste, med oversikt over dokumentene vi har gjennomgått.

2 Om MET's kommersielle virksomhet

2.1 Meteorologisk institutt (MET)

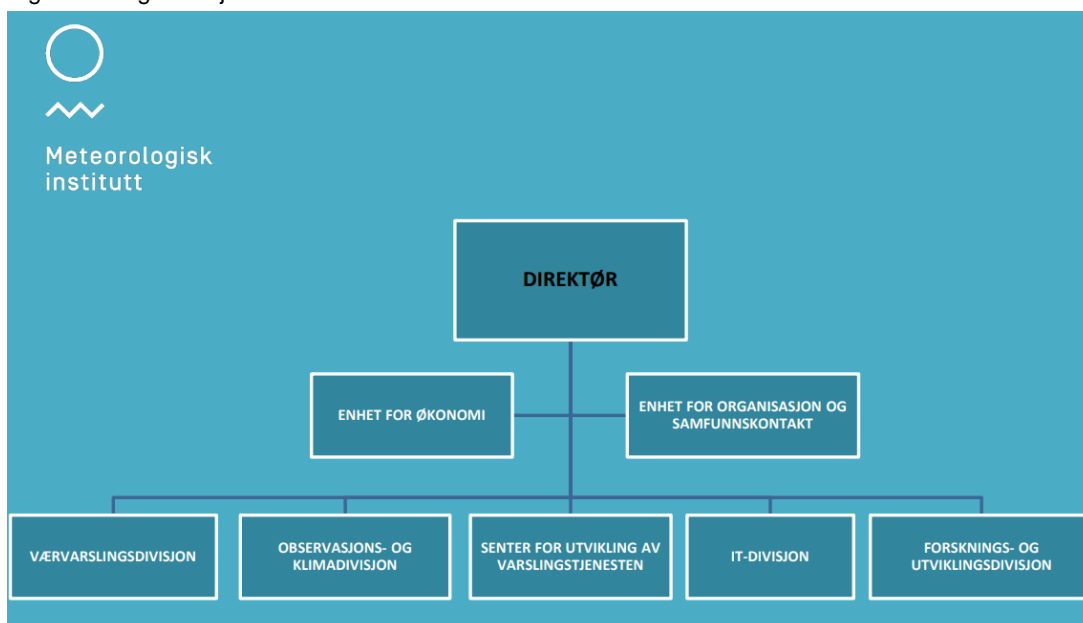
MET er et statlig forvaltningsorgan med særskilte fullmakter, underlagt Klima- og miljødepartementet (KLD). Instituttet skal finansieres og organiseres slik at faglig uavhengighet og økonomisk og administrativ fleksibilitet oppnås. MET ledes av et styre som oppnevnes av KLD. MET har hovedkontor i Oslo, og kontorer i Tromsø og Bergen.

MET er organisert i fem divisjoner, som vist i Figur 2-1:

- ▶ Værvarslingsdivisjonen
- ▶ Observasjons- og klimadivisjonen
- ▶ Senter for utvikling av varslingstenesta
- ▶ IT-divisjonen
- ▶ Forsknings- og utviklingsdivisjonen

I tillegg har instituttet to støtteenheter til direktøren: enhet for økonomi og enhet for organisasjon og samfunnskontakt.

Figur 2-1 Organisasjonskart MET. Kilde: MET



Den kommersielle virksomheten utøves på tvers av divisjonene.

I virksomhets- og økonomiinstruksen¹ for 2020 for MET, fremgår det at:

«Meteorologisk institutt står for den offentlige meteorologiske tjeneste for sivile og militære formål. Instituttet skal arbeide for at myndigheter, næringslivet, institusjoner og allmennheten

¹ Klima- og miljødepartementet. Virksomhets- og økonomiinstruks for Meteorologisk institutt. 2020

best mulig skal vareta sine interesser for sikring av liv og verdier, for planlegging og for vern av miljøet, jf. vedtektene for Meteorologisk institutt.»

Vedtektene for MET² ble fastsatt ved kongelig resolusjon 9. desember 2005, og i § 1 om instituttets formål står følgende:

«§ 1. Formål

Meteorologisk institutt står for den offentlige meteorologiske tjeneste for sivile og militære formål.

Instituttet skal arbeide for at myndigheter, næringslivet, institusjoner og allmennheten best mulig kan vareta sine interesser for sikring av liv og verdier, for planlegging og for vern av miljøet. Instituttet skal blant annet:

- a. utarbeide værvarsler
- b. studere Norges klima og gi klimatologiske utredninger
- c. innhente meteorologiske data i Norge, nærliggende havområder og på Svalbard
- d. drive forsknings- og utviklingsarbeid
- e. levere flyværtjenester
- f. formidle resultatene av sitt arbeid
- g. utføre oppdrag og yte spesialtjenester
- h. delta i det internasjonale meteorologiske samarbeid.»

2.2 Overordnet om METs kommersielle virksomhet

På METs nettsider³ står følgende om den kommersielle virksomheten:

«Meteorologisk institutt påtar seg kommersielle oppdrag, men begrenser seg til "faglig interessante oppdrag som videreutvikler instituttets kompetanse og derved forbedrer instituttets kjernevirksomhet".

(Brev av 4. juli 2008 fra Kunnskapsdepartementet)

Normalt dreier oppdragene seg om forskningsbaserte utviklingsprosjekter, f.eks. for eiere av viktig offentlig infrastruktur som er følsom for spesielle vær- eller klimaforhold.

Når instituttet deltar i enkelte konkurranser om oppdrag er det fordi instituttet plikter å sørge for at staten innehar kompetanse på felter som er av vesentlig betydning for Norge som nasjon. Eksempel på områder er maritim meteorologi og meteorologiske forhold knyttet til kraftproduksjon. Meteorologisk institutt påtar seg derfor kommersielle oppdrag innen disse fagområdene som drives etter forretningsmessige prinsipper.

Kompetansen som Meteorologisk institutt får gjennom de kommersielle oppdragene, er svært verdifull for den statlige delen av tjenesten, som betjener offentlige etater med relevant værinformasjon innenfor deres ansvarsområder. Dette er informasjon som er av en annen art enn de generelle prognosene for allmennheten.»

METs virksomhet rettet mot kommersielle aktører betegnes som oppdragsvirksomhet eller kommersiell virksomhet ved instituttet. De to betegnelse er knyttet til ulike oppdragskategorier (henholdsvis kategori 6 og 8) i virksomheten, men det blir forklart at det i praksis er et skille som kan være utydelig, og som det også er usikkerhet knyttet til hensiktsmessigheten av. I METs

² Vedtekter for Meteorologisk institutt. Lovdata. <https://lovdata.no/dokument/INS/forskrift/2005-12-09-1431>.

³ <https://www.met.no/om-oss/kommersielle-tjenester>

virksomhets- og økonomiinstruks blir disse to områdene omtalt med liknende kjennetegn, mer presist med kommersielle oppdrag for næringslivet som en underkategori av oppdragsfinansiert aktivitet.

Virksomhets- og økonomiinstruksen⁴ definerer oppdragsfinansiert aktivitet som følger:

«Med oppdragsfinansiert aktivitet forstås prosjekter Meteorologisk institutt utfører mot betaling fra ekstern(e) oppdragsgiver(e) når det foreligger et krav om motytelse fra instituttet når avtale/kontrakt inngås.»

I praksis blir det beskrevet i intervjuer at oppdragsfinansiert aktivitet og ren kommersiell aktivitet ved MET handler om enten fullt ut eksternt finansiert aktivitet som gjennomføres som forsknings- og utredningsaktiviteter for ulike aktører (til forskjell fra bidragsfinansiert aktivitet, hvor MET har et økonomisk bidrag også selv), eller kjøp av kommersielle tjenester, i praksis ulike former for varslinger for kommersielle aktører. Under utdypes vi de vanligste aktivitetene.

Om METs kommersielle virksomhet knyttet til offshore/maritim sektor

På METs nettsider vises det til at MET ønsker å beholde og videreutvikle statens kompetanse på varsling for offshore/maritim sektor. Instituttet deltar derfor i enkelte konkurranser om maritime oppdrag. Videre står det: «Produkter utviklet gjennom kontakt med oljeselskap og andre aktører i maritim sektor er med på å effektivisere og sikre maritime operasjoner. Behovet er stort, og faglig utvikling på oppdrag fra kunder på dette feltet vil også komme allmenn maritim varsling og sikkerhet til gode.»

Varslingen utføres i stor grad av et fagmiljø i Bergen, ved avdelingen Vervarslinga på Vestlandet. Turnusen i Bergen utgjøres av åtte personer, som står for varsler til offshorebransjen.

Det jobbes også med kommersielle oppdrag fra Tromsø, i all hovedsak er dette knyttet til havis og isfjellkartlegging og -varslinger offshore. Det er primært meteorologer og konsulenter som gjennomfører disse oppdragene, men også forskere, litt avhengig av oppdragenes innretning.

Det opplyses i intervju at det er omtrent 1–2 årsverk ved Vervarslinga i Nord-Norge (Tromsø) som er knyttet til den kommersielle virksomheten i snitt, og arbeidet utføres som regel av 2–3 personer. Men det blir også understreket i intervju at dette er et estimat og at behovet varierer gjennom året. Det er ikke en fast turnus i Tromsø, slik det er i Bergen. Det blir opplyst at det er stor variasjon i behovet for isinformasjon til kommersielle aktører offshore, og at det i perioder, spesielt om sommeren, kan være krevende å dekke opp etterspørselen. På grunn av de store sesongvariasjonene kan det ikke uten videre ansettes flere. Det blir påpekt at de heller begrenser aktiviteten på grunn av disse svingningene. Det er en opplevelse av at de kunne levert langt flere kommersielle oppdrag knyttet til isinformasjon gjennom sommerhalvåret.

MET leverer også en tjeneste kommersielt som består av kursing av værobservatører offshore. Tjenesten er aktuell for selskaper som har behov for værobservatører, for eksempel på sine plattformer. Omfanget at denne tjenesten er ikke veldig stor, men det er et behov for kursene; flere selskaper har krav om at de skal ha værobservatører på plass på lokasjoner offshore. Denne tjenesten har frem til 2020 blitt gjennomført fra Bergen. Fra høsten 2020 gjennomføres den fra Bodø, men den skal senere flyttes til Tromsø.

Om METs kommersielle virksomhet for energisektoren

MET leverer også kommersielle tjenester for energisektoren. På METs nettsider står det at instituttet «ønsker også å beholde og videreutvikle statens kompetanse på varsling for energisektoren. Instituttet deltar derfor i enkelte konkurranser om oppdrag for denne bransjen.

⁴ Klima- og miljødepartementet, 2018. Virksomhets- og økonomiinstruks for Meteorologisk institutt.

Faglig utvikling på oppdrag fra kunder vil komme instituttets øvrige tjenester for allmennheten og offentlige samarbeidspartnere til gode.» I intervju får vi opplyst at det for tiden er fem meteorologer som går halvdagsturnus på hverdager i et stort kraftselskap. Disse utarbeider blant annet daglige spesialtilpassede rapporter for selskapet, særlig om nedbør, men også relatert til vindkraft og solkraft. Den delen av dagen som meteorologene er plassert hos selskapet, står de også til disposisjon for selskapet for annen rådgivning mv. Denne turnusen er et av flere oppdrag for energibransjen.

Øvrig om markedet og aktiviteten knyttet til den kommersielle virksomheten

Det blir forklart i intervjuer med personer som jobber tett mot eller med kommersiell virksomhet både ved kontoret i Bergen og ved kontoret i Tromsø, at i tillegg til de mer faste abonnementene og direktekjøpene, kan det være flere enkeltstående oppdrag som gjennomføres enten i samarbeid mellom meteorologene og forskere ved MET, eller i hovedsak av forskerne. Dette kan være oppdrag av ulik art, som er basert på direkte henvendelser til instituttet, eller unntaksvis innhentet gjennom at MET har deltatt i anbudskonkurranser.

I tillegg har det vært en del oppdragsvirksomhet, kursvirksomhet osv.

Av METs kunder er det flere store selskaper innen offshore/maritim sektor og energisektoren. Den andre store tilbyderer i dette markedet i Norge er StormGeo.

Totalt er det ikke et stort antall av METs ansatte som er fast eller jevnlig involvert i den kommersielle virksomheten. Med unntak av den faste turnusen i Bergen er ikke den kommersielle aktiviteten direkte knyttet til, eller begrenset til å gjelde for, enkelte divisjoner eller avdelinger. I tillegg har det vært tilknyttet et par ansatte innen IT, og disse har også har håndtert en del leveranser til energibransjen.

3 Kartlegging og funn

3.1 Styring og rammer for den kommersielle virksomheten i MET

I dette kapitlet oppsummerer og vurderer vi rammene for den kommersielle virksomheten i MET i form av overordnet styring, rutiner og retningslinjer samt prising og regnskapsføring av tjenestene.

3.1.1 Hvilke strategier og planer finnes for den kommersielle virksomheten?

I instituttets strategiske plan for 2019–2021 står visjonen, som er: «Vi sikrer liv og verdier, med tjenester i verdensklasse.»⁵ Videre beskriver planen fem strategier med tilhørende mål for planperioden, målbilder for 2021 og strategiske grep:

1. MET er alltid tilgjengelig for samfunnet når situasjonen krever det.
2. MET setter samfunnet i stand til å møte klimaendringer.
3. Vår forskning omformer vitenskap til operasjonelle tjenester i verdensklasse.
4. MET har smarte verdikjeder.
5. MET er ledende i å tilgjengeliggjøre, integrere og dele data.

MET har ingen egen kommersiell strategi eller egne mål for den kommersielle virksomheten. Den kommersielle virksomheten inngår imidlertid som en del av virksomheten som skal støtte opp om kjerneaktivitetene i MET, og således bidra til måloppnåelse innenfor virksomhetens hovedmål. Det kommer blant annet frem i METs virksomhets- og økonomiinstruks.

I METs virksomhets- og økonomiinstruks⁶ omhandler punkt 5.4 bidrag- og oppdragsfinansiert virksomhet:

«5.4. Offentlig støtte, bidrag- og oppdragsfinansiert aktivitet

Meteorologisk institutt er ansvarlig for at bruken av midler er i samsvar med gjeldende lover og regelverk, herunder Lov om offentlig støtte og Lov om merverdiavgift. Meteorologisk institutt kan ha både bidrags- og oppdragsfinansiert aktivitet. Den oppdragsfinansierte aktiviteten kan dekke

a) tjenester for næringslivet (kommersielle oppdrag)

All oppdragsfinansiert aktivitet skal være faglig relevant og bidra til å videreutvikle instituttets kompetanse. Kommersielle oppdrag skal bidra til å forbedre instituttets kjernevirksomhet.

Styret ved Meteorologisk institutt skal sørge for at det foreligger interne retningslinjer for bidrags- og oppdragsfinansiert aktivitet ved Meteorologisk institutt. For oppdragsfinansiert aktivitet skal oppdragsgiver dekke alle direkte- og indirekte kostnader som oppdraget fører med seg. Instituttets regnskapsopplegg skal dokumentere en fullfordeling av kostnader mellom statsoppdraget og den oppdragsfinansierte aktiviteten, slik at den oppdragsfinansierte aktiviteten blir belastet med alle variable kostnader, en forholdsmessig andel av de faste kostnadene samt en rimelig fortjeneste. Videre skal oppdragsfinansiert aktivitet regnskapsføres separat i instituttets økonomimodell. (...)»

⁵ MET, 2019. Strategisk plan 2019–2021. https://www.met.no/om-oss/_attachment/inline/99f52f7b-33b4-40a5-a41e-c28d56589e26:3cfe9315bc30512ed49f51ab9e1f286b665d8264/Strategisk%20plan%202019-2021.pdf.

⁶ Klima- og miljødepartementet, 2018. Virksomhets- og økonomiinstruks for Meteorologisk institutt.

Den kommersielle virksomheten har liten eller ingen eksplisitt plass i styrende dokumenter ved instituttet. Strategisk plan 2019–2021 nevner ikke denne virksomheten direkte, og i virksomhetsplanen omtales den kommersielle virksomheten kun med en liten merknad om at den i budsjettet er gjort opp med et lite overskudd. Samtidig er det, som nevnt over, en intensjon at den kommersielle virksomheten skal støtte opp om kjernevirksomheten ved instituttet, og bidragene fra den kommersielle er slik sett inkludert under flere «strategiske grep» i virksomhetsplanen, for eksempel det som omhandler utvikling av bølge- og strømvarsler for kysten under Strategi 3 for virksomheten.

I årsrapportene for MET de siste årene har kommersiell virksomhet blitt omtalt både i tekstdeler og i regnskap. I årsrapporten for 2019 blir det for eksempel fremhevet at «Den bidrags- og oppdragsfinansierte virksomheten (...) går svært bra», med henvisning til blant annet kommersielle oppdrag. Spesielt fremheves arbeidet under resultatkrav 2.2.2: «[MET] utvikler relevante tjenester basert på tilbakemeldinger fra store offentlige samarbeidspartnere og kommersielle aktører.»

Videre fremgår det at: «Resultatkravet er nådd. Et eksempel på pågående arbeid er at vi er i ferd med å operasjonaliseres nye grafiske varsler som i hovedsak benyttes av offshore helikoptertrafikken. Disse er nå lettere konfigurerbare og også enklere å utvide med nye strekninger. Slike varsler utvikles i tett kommunikasjon med offentlige og kommersielle brukere, og på grunn av anvendelsesområdene også med Luftfartstilsynet».⁷

I årsrapporten for 2018 rapporteres det også at oppdragsfinansierte prosjekter og kommersielle aktiviteter har et positivt resultat, og samarbeidet med kommersielle aktører fremheves positivt i teksten i forbindelse med omtale av at profesjonelle brukere og samarbeidspartnere benytter METs klimatjenester.

3.1.2 Retningslinjer og andre føringer for den kommersielle virksomheten

Som vist over, er det ikke knyttet eksplisitte mål om faglig innhold til den kommersielle virksomheten, men det er gitt eksplisitte krav. Kravene til aktiviteten slik de fremgår, for eksempel i virksomhets- og økonomiinstruksen, er at aktiviteten skal være faglig relevant og bidra til å utvikle instituttets kompetanse. Slik sett vil METs overordnede strategiske målsettinger også være de som styrer det faglige innholdet i den kommersielle virksomheten.

Det er ikke gitt noen overordnede, skriftlige føringer for omfanget av den kommersielle virksomheten, men det er en bred forståelse både blant ledere og medarbeidere av at det er førende at den kommersielle virksomheten ikke skal være en ekspanderende virksomhet. MET leverer ikke på større kontrakter. Det er ikke gitt noen eksakt øvre beløpsgrense for hvilke prosjekter en kan levere på, så langt vi kjenner til, men det blir vist til i intervjuer at en i praksis kan vurdere ikke å akseptere prosjekter fordi de er for store. Det er videre også slik at det er sjelden MET leverer tilbud i anbudskonkurranser. Hovedregelen er at MET leverer kommersielle oppdrag med utgangspunkt i direkte henvendelser fra kunder. Det er leder som godkjenner et oppdragsprosjekt eller et kommersielt prosjekt. Dersom det er uklart hvorvidt en skal delta i eller ta på seg et prosjekt, vurderes dette gjerne i drøftinger på tvers av ledere som er berørt eller involvert i det aktuelle prosjektet, men det er ikke noen formalisert prosess knyttet til dette.

MET er en virksomhet som vektlegger risiko og risikovurderinger. Så vidt vi kan se av styringsdokumentasjon knyttet til den kommersielle virksomheten, gjøres det ikke systematiske skriftlige risikovurderinger knyttet til vurderinger av oppdrag. Samtidig blir det påpekt i intervjuer at vurdering av risiko i praksis er en del av vurderingen når oppdrag vurderes og aksepteres.

⁷ MET, 2019. Årsrapport 2019.

Det står i virksomhets- og økonomiinstruksen for 2020 at det skal utarbeides interne retningslinjer for den kommersielle virksomheten (den oppdragsfinansierte virksomheten). Instituttet har etablert slike interne retningslinjer felles for den bidragsfinansierte og den oppdragsfinansierte virksomheten.⁸

Retningslinjene presiserer at den kommersielle virksomheten skal håndteres som oppdragsfinansierte aktivitet, og definerer den oppdragsfinansierte aktiviteten som «prosjekter eller aktiviteter Meteorologisk institutt utfører mot betaling fra ekstern(e) oppdragsgiver(e) når det foreligger et krav om motytelse fra instituttet når avtale/kontrakt inngås».⁹

Videre står det også i retningslinjene at det er noen oppdrag MET utfører som det har levert historisk, som er viktige og etterspurte, og hvor det er begrenset med leverandører i det norske markedet. Disse oppdragene skal en fortsette med selv om de ikke nødvendigvis støtter samfunnsoppdraget, men omfanget av slike oppdrag skal reduseres over tid. I våre intervjuer har det ikke blitt fremhevet noen prosjekter av denne typen.

Intervjuene vi har gjennomført på områder som leverer kommersielle tjenester fra MET, opplyser at det aller meste av den kommersielle aktiviteten støtter opp om kjernevirksomhet og samfunnsoppdraget i MET.

Det blir videre presisert i retningslinjene for den bidrags- og oppdragsfinansierte aktiviteten at METs policy om at data skal være åpne og fritt tilgjengelige, gjelder også for slike oppdrag. Og at det i forbindelse med vurdering av kommersielle oppdrag skal fylles ut et skjema for bidrags- og oppdragsvirksomhet, kalt et BOA-skjema. Det er utarbeidet en mal for BOA-skjema som skal benyttes.

I BOA-skjemaene skal den som mottar og skal være ansvarlig for det kommersielle oppdraget, fylle ut formalia knyttet til prosjektet, som varighet, omfang, tema, oppdragsgiver, økonomi mv. Og i tillegg skal det fylles ut av ansvarlig linjeleder for oppdraget hva som er prosjektets betydning for MET, med tanke på måloppnåelse i strategien og utvikling av instituttet.¹⁰ BOA-skjemaet følges også av et hjelpeskjema som skal bidra til at utfyller opplyser om et prosjekt faller inn under henholdsvis oppdragsfinansierte/kommersiell aktivitet eller bidragsfinansierte aktivitet.

Våre informanter opplever at skillet mellom disse to virksomhetsformene er tydelig i all hovedsak, og mener de har god oversikt over når et potensielt prosjekt faller inn under kategorien oppdragsfinansierte virksomhet.

Vi har i forbindelse med denne evalueringen mottatt 11 utfylte BOA-skjema for oppdragsfinansierte virksomhet for perioden 2018–2020. Alle BOA-skjemaene er fylt ut med prosjektnavn, type prosjekt og foreløpige budsjetter, og alle inneholder en begrunnelse – i noe varierende omfang – for betydningen prosjektet har for kjerneaktiviteten ved MET. To av skjemaene er ikke signert og datert. Det ene av disse er et tillegg til abonnement på den kommersielle turnusen i Bergen, og vi får opplyst i intervjuer at det ikke alltid prioriteres å fylle ut nye skjema for nye kunder på disse abonnementene, da denne tjenesten er å regne som et standard produkt.

Det ser fra vår gjennomgang ut til mal for BOA-skjema benyttes, men det ser også ut til å være noen ulike varianter av skjemaet tilgjengelig. Innholdsmessig er disse veldig like, men en versjon er revidert i 2019 og en i 2017.

⁸ MET, 2019. Interne retningslinjer for bidrags- og oppdragsfinansierte aktivitet ved Meteorologisk institutt.

⁹ Ibid.

¹⁰ MET, 2017. Dokumentasjon av bidrags- eller oppdragsfinansierte aktivitet (BOA). Mal.

Det fremstår gjennom våre intervjuer som BOA-skjemaene er godt kjent i virksomheten, og i all hovedsak benyttes. Unntaket er, som nevnt over, der hvor ny kommersiell aktivitet ligger veldig tett opp til, og vurderes som utvidelse av eller tillegg til, allerede eksisterende aktivitet. Et typisk eksempel er varslingsabonnementene offshore. Dersom det kommer en ny kunde til på den typen abonnement, fylles det ikke nødvendigvis ut et nytt BOA-skjema.

Retningslinjene for bidrags- og oppdragsfinansiert virksomhet ved MET fremhever at alle oppdrag skal evalueres. Systematikk og omfang på dette ser ut til å variere, og det er ikke noen systematisk kontroll med om slike evalueringer faktisk blir gjennomført i praksis. Det er derfor grunn til å anta at man ikke systematisk tar med seg læring fra gjennomførte prosjekter.

Oppfølging av pågående prosjekter gjennom året, får vi forklart i intervju at skjer i ledermøter i aktuell divisjon, og mer kontinuerlig fra involverte avdelingsledere, slik annen prosjektvirksomhet følges opp ved MET.

Det blir fremhevet i flere intervjuer at strukturene rundt oppdragsfinansiert aktivitet og kommersielle oppdrag kan forbedres. Dette gjelder spesielt de oppdragsfinansierte oppdragene som kommer inn, og som ikke passer inn i de etablerte strukturene.

Det fremheves fra flere vi har intervjuet, at det ikke er en tydelig struktur på mottak av forespørsel og oppdragsaksept på de oppdragsfinansierte aktivitetene. BOA-skjemaene oppleves i stor grad som kjent, men retningslinjer eller strukturer utover det etterlyses i større grad. Flere viser til at når BOA-skjema fylles ut, er ofte avgjørelsen om levere et oppdrag for alle praktiske formål tatt. For eksempel blir det trukket frem at forhold knyttet til hvordan man skal vurdere og akseptere oppdrag, hvem som skal involveres, hvilke forhold som skal hensyntas i avtaler, hvilken informasjon som kan deles med kunden i forbindelse med drøftinger av oppdrag og eventuell aksept mv., ikke er tydelig. Det blir beskrevet som det i praksis blir mye dialoger og kontakter på tvers i organisasjonen, som kan virke litt tilfeldig. Flere ønsker seg en full prosedyrebeskrivelse, fra henvendelse til oppstart av kommersielle oppdrag. Det blir også fremmet et ønske om at noen ved instituttet kunne hatt et overordnet ansvar for kommersiell aktivitet, og at det gjerne skulle vært noen med god juridisk kompetanse, særlig på kontrakter.

3.1.3 Prising og regnskapsføring av de kommersielle tjenestene

BDO utarbeidet i 2015 en rapport på oppdrag for Kunnskapsdepartementet (KD) om METs systemer og rutiner for prising og regnskapsføring av kommersielle oppdrag. BDO skriver at bakgrunnen for rapporten er at KD er opptatt av at alle aktører skal ha trygghet for at det ikke forekommer ulovlig krysssubsidiering mellom instituttets kommersielle og ikke-kommersielle aktivitet. BDOs oppdrag var å vurdere om MET etterkommer dokumentasjonskravene som er gitt for å gi en slik trygghet.

I rapporten gjennomgikk og vurderte BDO METs regnskapsopplegg, systemer og rutiner for prising og regnskapsføring av kommersiell aktivitet, for å se om dette var innrettet på en måte som bidrar til etterlevelse av statsstøttereguleringen.

Ifølge rapporten har MET etablert og praktiserer et regnskapsmessig skille, med tilhørende rutiner og praksis, som etter BDOs vurdering sannsynliggjorde at MET etterlevde statsstøttereguleringen.

Prisingen av tjenestene der MET opererer på markedsmessige vilkår, bygde ifølge rapporten på prinsippet fra dekningbidragsmetoden. Dette innebærer at det kalkuleres et 40 % påslag på faktisk medgåtte timekostnader for å dekke opp for faste og indirekte felleskostnader, samt for å ivareta krav om en rimelig fortjeneste. Ifølge rapporten er dette en prisingsmodell som kan observeres i bruk i flere bransjer, og som må kunne sies å være i tråd med den adferd markedsaktørene har.

METs resultat målt i forhold til omsetningen (resultatgrad) hadde variert fra år til år de siste tre årene før rapporten ble utarbeidet (i 2015), men hadde vist betydelige, positive resultater for de prosjektene virksomheten hadde konkurrert om. Det samme var tilfellet for de løpende leveransene av mindre oppdrag og salg. BDO viste til at det foreligger få andre lignende virksomheter i Norge, og en sammenligningsanalyse ville derfor være svært begrenset. I gjennomsnitt hadde MET hatt en resultatgrad på 23 % forutgående siste tre årene på oppdragsprosjektvirksomheten og 6 % på øvrig kommersiell aktivitet («Kommersiell virksomhet»), mot StormGeo AS' overskuddsgrad på i gjennomsnitt 4,5 %. BDO viste til at det i dette begrensede utvalget dermed ikke var indikasjoner på underprising fra MET.

Samlet sett mente BDO at det kalkyleprinsippet som ble benyttet, og resultatgraden, indikerte at det ikke forekom kryssubsidiering. BDO mente prinsippene for prising er i tråd med markedsprinsippet som kreves for prising av kommersielle aktiviteter.

Ifølge intervjuer vi har foretatt, følges fortsatt prinsippet fra dekningsbidragsmetoden ved prisingen av METs kommersielle tjenester. MET beregner hvert år hvilket prispåslag som vil være nødvendig for å dekke inn en forholdsmessig andel av felleskostnadene, det vil si kostnader knyttet til husleie, administrasjon, IT mv. Dette har de siste årene ligget i størrelsesorden 32–35 %, og dermed under påslaget på 40 %. Men andre ord skal påslaget på 40 % være tilstrekkelig til å dekke en forholdsmessig andel av de faste kostnadene og til å gi en rimelig fortjeneste. Dette indikerer at prisene ikke settes så lavt at det gir underprising og kryssubsidiering.

Ifølge våre intervjuer har bildet heller ikke endret seg når det gjelder resultatgrad. Det er variasjon i resultatgrad fra år til år, og det kan være enkeltprosjekter som går med underskudd, men det skal ikke være noe systematikk som tilsier generell underprising eller kryssubsidiering. Vi understreker imidlertid at vi ikke selv har gått gjennom lønnsomhetstillene, slik BDO gjorde i sin rapport.

I virksomhets- og økonomiinstruksen for MET punkt 5.4 heter det blant annet:

«For oppdragsfinansiert aktivitet skal oppdragsgiver dekke alle direkte- og indirekte kostnader som oppdraget fører med seg. Instituttets regnskapsopplegg skal dokumentere en fullfordeling av kostnader mellom statsoppdraget og den oppdragsfinansierte aktiviteten, slik at den oppdragsfinansierte aktiviteten blir belastet med alle variable kostnader, en forholdsmessig andel av de faste kostnadene samt en rimelig fortjeneste.»

Etter vår vurdering skal METs praksis for fordeling av kostnader og prispåslag gjøre at kravene fra instruksen ovenfor er oppfylt.

Det heter videre i virksomhets- og økonomiinstruksen at oppdragsfinansiert aktivitet skal regnskapsførers separat i instituttets økonomimodell. Ifølge informant er dette kravet oppfylt gjennom timeføring på de enkelte prosjekter og aktiviteter. Spesifisert timeføring som er integrert mot regnskapssystemet, gjør det mulig å hente ut økonomirapport for hvert enkelt prosjekt og hvert enkelt virksomhetsområde i MET.

MET er en nettobudsjettert virksomhet som kan bygge opp virksomhetskapital (noe som tilsvarer egenkapital i aksjeselskaper). Dersom METs virksomhet viser overskudd fra kommersiell virksomhet eller oppdragsvirksomhet, skal det føres inn i virksomhetskapitalen. Underskudd ved den kommersielle virksomheten skal tilsvarende dekkes ved bruk av virksomhetskapitalen. Hovedpoenget her er at det ikke skal tas fra bevilgningene til dekking av eventuelt underskudd i den kommersielle virksomheten.

Ifølge informant er normalen et overskudd fra den kommersielle virksomheten, som legges på virksomhetskapitalen. Det kan være at enkeltprosjekter viser underskudd, men det skjer unntaksvis.

Det rapporteres på økonomi fra oppdragsvirksomheten og den kommersielle virksomheten gjennom de ordinære rapporteringskanalene i MET.

3.1.4 Vår vurdering

Vi mener denne gjennomgangen viser at MET har etablert noen eksplisitte krav og noen mer implisitte føringer for det kommersielle arbeidet. Retningslinjer og BOA-skjema bidrar til en viss grad av formalisering av virksomheten, og også økonomioppfølgingen er til en viss grad formalisert. Utover det er det lite systematisk, formell og helhetlig styring av området.

Vi mener det vil være hensiktsmessig for MET å etablere noen mer eksplisitte føringer for den kommersielle virksomheten, for eksempel knyttet til satsingsområder og rammene for størrelsen på prosjekter, og formaliserte risikovurderinger knyttet til vurdering og aksept av oppdrag. Enten en egen strategi for kommersiell virksomhet, eller en tydeligere inkludering av denne virksomheten i hovedstrategien for MET, vil kunne være naturlige styringsdokumenter for å synliggjøre mål, krav og forventninger til den kommersielle virksomheten på en mer eksplisitt måte enn slik det gjøres i dag.

Vi mener det kan være hensiktsmessig med full prosedyrebeskrivelse, fra henvendelse til oppstart av kommersielle oppdrag. Det bør gis en tydelig struktur på mottak av forespørsel og oppdragsaksept på de oppdragsfinansierte aktivitetene.

Vi mener også at MET bør følge opp kravet om at alle oppdrag skal evalueres slik at løpende prosjektevaluering kan brukes som del av et kontinuerlig forbedringsarbeid, både med tanke på de kommersielle prosjektene, men også for å sikre ytterligere systematikk i læring og utvikling innenfor kjernevirksomheten ved instituttet. Uten systematisk evaluering er det en risiko for at man ikke lærer, at man går glipp av ny kunnskap, og at man gjør samme feil flere ganger eller dobbeltarbeid.

Basert på intervjuer vurderer vi at funnene og hovedkonklusjonene fra BDOs rapport fra 2015 om METs systemer og rutiner for prising og regnskapsføring av kommersielle oppdrag, fortsatt er gyldige. Vår informasjon indikerer dermed at det ikke skjer kryssubsidiering knyttet til den kommersielle aktiviteten. Ifølge informant er det også tilstrekkelige systemer for internkontroll og risikohåndtering for å motvirke/unngå underprising og kryssubsidiering mv. av den kommersielle virksomheten. På grunn av den risikoen som er relatert til underprising og kryssubsidiering, vurderer vi at hensiktsmessig internkontroll mv. er en forutsetning for METs kommersielle virksomhet.

Oppsummert har vi gjennom intervjuene ikke fått indikasjoner på at det er underprising eller at forekommer kryssubsidiering knyttet til METs kommersielle tjenester.

3.2 Nyttevirkninger av den kommersielle virksomheten

METs årsrapporter beskriver den kommersielle virksomheten og oppdragsfinansierte virksomheten som en del av MET som går godt, og har et overskudd. I tillegg blir det formidlet fra intervjuer vi har gjennomført i MET, en oppfatning om at den kommersielle virksomheten bidrar til både utvikling av kjernevirksomheten i MET, og til å heve kompetansen på viktige områder. Det blir også påpekt at den tette kundekontakten man har gjennom de kommersielle oppdragene, bidrar til en bedre forståelse av behovene ute i samfunnet og blant brukere av METs tjenester. Tett kontakt med flinke brukere oppleves også å bidra til både læring og forventningsstyring av egne aktiviteter.

Det blir spesielt fremhevet at den kommersielle virksomheten bidrar til å heve kompetansen til dem som jobber med den, og i instituttet ellers gjennom samarbeid mellom dem som jobber kommersielt og andre deler av virksomheten. Dette gjelder for eksempel i Bergen, der det er utstrakt samarbeid mellom de som jobber på den maritime turnusen, og forskere som jobber mer FoU-rettet, spesielt

forskningsavdelingen for oseanografi og maritim meteorologi. Det blir også fremhevet at forskere, som i hovedsak jobber med bidrags- eller oppdragsprosjekt, kan delta inn i mer rene kommersielle oppdrag.

Det blir også vist til at det for eksempel har vært gjennomført workshops nettopp for å synliggjøre hva den kommersielle virksomheten inneholder og kan bidra med til kjerneaktiviteten. Det meste av kompetanseoverføringen skjer imidlertid gjennom kontakt mellom personer som jobber med det kommersielle knyttet til konkrete oppdrag og ulike deler av instituttet. Det er også slik at enkelte jobber både med kommersielle oppdrag og kjernevirksomhet, og dermed kan de få med seg en læring fra de kommersielle oppdragene tilbake til eget arbeid med kjerneoppgaver. Slik sett blir det fremhevet at arbeid med kommersielle oppdrag kan forbedre kvaliteten på tjenester innenfor kjernevirksomheten, ved at forskere og andre selv lærer gjennom arbeid på slike oppdrag. Samarbeid mellom personer som jobber med kommersielle oppdrag og andre, kan også gi økt kompetanse.

Det blir gitt eksempler i intervjuene på konkrete samarbeidsområder mellom kjernevirksomheten, i dette tilfellet forskning, og den kommersielle virksomheten:

Det er for eksempel slik at den kommersielle turnusen i Bergen som leverer vær- og bølgevarsling til kommersielle aktører offshore, benytter bølgevarslingsmodeller som er utarbeidet av forskerne på avdelingen for oseanografi og maritim meteorologi. Forskningsavdelingen og de i turnusen jobber også sammen om tilpasning av de tradisjonelle værvarslingsmodellene som benyttes i den kommersielle tjenesten, og de samarbeider også ved utarbeidelse av havmodeller, som går på vannstand og strømmer. Disse kan inngå i den kommersielle varslingstjenesten. Det blir vist til at dialogen mellom de som jobber med turnusen og forskerne på nevnte avdeling, er tett. Forskerne gir også råd til de som er på turnusen, for eksempel ved vurdering av kritiske situasjoner.

Avdeling for oseanografi og maritim meteorologi har også utarbeidet en oljedriftsmodell og en modell for beregning av drift av skip. Dersom det kommer henvendelser fra kunder på forhold knyttet til dette, kommer disse gjerne til meteorologene i den kommersielle turnusen, men de samarbeider med forskningsavdelingen for å kunne svare ut forespørselene.

Forskningsavdelingen kan også bidra direkte inn i kommersielle oppdrag gjennom ekstrembølgevarsling. Dette er tjenester som kjøpes for eksempel av spesielt utsatte plattformer. I disse tilfellene går også forskerne i en form for begrenset turnus. Dette oppdraget gjennomføres kun for få kunder og gjøres i tett samarbeid med meteorologene i den maritime turnusen – som varsler forskerne dersom bølgene når over en viss terskelverdi.

Det blir også vist til at det også kommer henvendelser til MET fra aktører offshore, også knyttet til vindenergi, hvor det er behov for modeller som beskriver klima i områder der det vurderes for eksempel å letebore eller sette opp turbiner. Det blir forklart at dette er beregninger som gjøres ved hjelp av instituttets eksisterende observasjoner og numeriske modeller som det har kjørt over lengre tid, og slik sett er et «klimaarkiv». Dette er i utgangspunktet offentlig tilgjengelige data, slik at de som henvender seg, kunne hentet ut informasjonen selv. MET blir imidlertid i noen tilfeller leid inn for å gjøre disse beregningene.

Et annet eksempel som trekkes frem, er at meteorologer som går i turnus i Statkraft, holder jevnlig briefinger for de andre meteorologene. Observasjoner og analyser som blir gjort hos kunden, kommer dermed også direkte til nytte i varslingstjenesten hos MET.

I tillegg til kompetanseoverføringen som følger fra samarbeid, og i noen tilfeller workshops eller briefinger, fremheves nettverkene en bygger ut mot kommersielle aktører, som viktig for kjernevirksomheten. Gjennom det kommersielle arbeidet blir MET godt kjent med sentrale aktører, spesielt offshore, som stiller krav og kan være gode sparringspartnere, og som oppleves å holde

MET relevant, sett opp mot samfunnets behov. I forlengelsen av dette trekkes det også frem at kontakten med flinke kunder bidrar til at METs kompetanse utvikles, det får viktige innspill til sentrale områder som kan være relevante å utvikle innenfor for eksempel forskning, og krevende kunder bidrar til at MET leverer høy kvalitet. Det blir vist til at kontakten med kundene kan gi en skjerpning hos MET. Det blir også vist til at det at man må forholde seg strukturert og formalisert når man leverer kommersielle tjenester, også kan overføres til interne leveranser, og derigjennom komme til nytte.

Det blir også trukket frem at det tidvis har kommet ønsker fra kunder som har bidratt til utvikling av produkter som har kommet til nytte ved instituttet også senere, for eksempel radarbilder, avledede parametere i tidsserier, kartpresentasjon mv.

Det blir fremhevet i flere intervjuer at mange kommersielle oppdrag ofte er interessante og motiverende å delta i for ansatte. Det blir vist til at ansatte fra hele instituttet kan være med på slike oppdrag, og det for eksempel gir muligheter til å gjøre noe annet enn det mer rutinemessige arbeidet.

Oppsummert blir det fremhevet at gevinstene og overføringsverdiene er tydelige. Men det blir også påpekt at utviklingen og kompetanseoverføringen til METs kjernevirksomhet i stort, kunne vært bedre systematisert.

Et annet aspekt som er trukket frem i intervjuer, er at den kommersielle virksomheten gjør METs kompetanse tilgjengelig for næringslivet. Det overordnede ansvaret for MET er å sikre liv og verdier, også for næringslivet. Når næringslivet har særlige behov for METs kompetanse for å trygge liv og verdier, bør denne kompetansen være tilgjengelig. Det blir også vist til at forskningen fra MET skal være anvendbar og komme næringslivet til gode. Noen viser også til at der staten har eierinteresser, bør også MET bidra med nødvendig kompetanse. Det blir her pekt på at MET særlig er rettet inn mot offshore/maritim sektor og energibransjen, der staten har sterke interesser.

3.3 Utfordringer og risiko knyttet til den kommersielle virksomheten

Det kan være ulemper og utfordringer knyttet til den kommersielle virksomheten. Noen av ulempene har allerede vist seg, mens andre er potensielle. Etter vår mening bør også de mer hypotetiske utfordringer eller ulemper tas høyde for, for eksempel knyttet til risikovurderinger og -håndtering. Risikoer bør for eksempel være sentrale når MET ser på dimensjoneringen av den kommersielle virksomheten.

Etter vår vurdering er den største risikoen forbundet med krysssubsidiering og brudd på statsstøttereglene – og den må ikke undervurderes. Risikoen for å bli beskyldt for krysssubsidiering, medfører også omdømmerisiko, selv når det ikke skjer brudd på regelverket. MET som aktør er svært avhengig av tillit i samfunnet, hos departement og hos politikere. Etter vår vurdering har MET og departementet betydelig oppmerksomhet på denne risikoen, men det kan være behov for ytterligere formalisering, for eksempel at dette gjøres til et fast punkt i styringsdialogen mellom departementet og instituttet.

MET har begrensede ressurser. Det er en risiko for at kommersiell aktivitet fortrenger kjerneoppgaver, for eksempel ved at kompetanse trekkes bort fra kjerneoppgaver og over i kommersielle tjenester. Ved nivået de kommersielle tjenestene har, skjer dette antagelig i liten grad nå. I intervjuer har det imidlertid blitt trukket frem at det av og til være en utfordring å få tilgang på de rette personene og kompetansen for å få gjennomført de kommersielle oppdragene. Dette illustrerer igjen at MET bare har en viss mengde ressurser, og MET derfor må være bevisst på hvordan kompetansen brukes.

Informanter peker også på den risikoen som kan ligge i at etterspørselen og aktiviteten kan variere over tid. Dersom instituttet eller enkeltavdelinger blir avhengige av de kommersielle tjenestene, kan man bli sårbar for tilbakegang i etterspørselen.

3.4 Kundenes oppfatning av METs kommersielle tjenester

Etter dialog med oppdragsgiver har vi foretatt intervjuer med to kunder av MET, med hensikt å få et inntrykk av deres oppfatning av METs kommersielle tjenester. Vi vil understreke at datagrunnlaget her er svært begrenset. Vi kan derfor ikke trekke generelle konklusjoner på bakgrunn av disse intervjuene. Etter vår mening kan intervjuene likevel gi nyttig informasjon, for eksempel om områder der METs tjenester kan forbedres.

Begge kundene vi har intervjuet, har vært innen offshorevirksomhet og fått levert tjenester fra Bergen. Den ene kunden får levert værvarsel fra MET med intervaller på 12 timer. Denne får også levert varsel fra StormGeo, med samme intervall. Kunden ønsker to uavhengige leverandører, blant annet for å få større trygghet. Kunden får også levert flyværtjeneste for helikopterdekk på offshoreinnretning.

Når det gjelder denne sistnevnte tjenesten, viser begge kundene til at de kunne dekket behovet selv, ved å bruke egne (og ekstra) ressurser til observasjon mv. ute på installasjonen. Dette ville imidlertid ført til at flere mannskaper måtte ha vært på installasjonen, som ville vært mye mer kostbart for kunden. Ifølge informanten er det også kun MET som har godkjenningen til å levere denne flyværtjenesten slik den blir levert i dag. Kunden er dermed helt avhengig av METs tilbud, dersom kunden ikke skal stå for tjenesten selv.

Kunden mener at MET leverer tjenester av høy kvalitet. Både de rent faglige leveransene og servicen fra og dialogen med MET blir oppfattet som god. Kunden viser for eksempel til at de har direktelinje inn til meteorologene, som de kan bruke dersom de skulle ha behov for bistand. MET blir oppfattet som tilgjengelig og serviceinnstilt.

Når det gjelder prising, blir heller ikke denne trukket frem som noe negativt. Informanten nevner at det uansett er billigere å få levert flyværtjenesten fra MET enn å ha egne dedikerte ressurser til å gjøre denne tjenesten ute på innretningen.

Også den andre kunden vi har snakket med, opplever at kvaliteten på tjenestene som leveres fra MET, er meget høy. MET oppleves som pålitelig og forutsigbar, og at de leverer i tråd med avtaler. Dersom kunden skulle trekke frem noen forbedringsområder for MET, viser vedkommende til at MET kunne vært en proffere leverandør av kommersielle tjenester gjennom å være mer «fremoverlent» og komme med flere forslag til hva de kan levere, og utfordret dem som kunde. Kunden trekker også frem at MET ikke er lengst fremme i markedet når det gjelder de digitale løsningene, som for eksempel brukergrensesnitt på nettsider.

3.4.1 Våre vurderinger

Intervju av kun to kunder gir ikke nødvendigvis et representativt bilde. Imidlertid indikerer intervjuene at kundene er svært fornøyde med kvaliteten på tjenestene fra MET. Kundene har heller ikke noe å utsette på METs prising av tjenestene, og de har ikke vist til at prisene ligger betydelig lavere enn sammenlignbare tjenester i markedet.

Vår vurdering er at kundene mener det er viktig at MET leverer disse tjenestene. Enten er det kun MET som kan levere tjenesten (som i tilfellet flyværtjeneste på offshoreinnretninger), eller så er det et sterkt ønske om at leveransen skal skje fra MET, som kundene oppfatter leverer tjenester av særlig høy kvalitet. I og med at dette er tjenester som er knyttet til offshore, settes sikkerhet og

kvalitet særlig høyt av kundene. Det vil antagelig også bety at kundenes betalingsvillighet for kvalitet vil være høy.

Intervjuene har også indikert at MET har noen forbedringspunkter, for eksempel på IT-området.

Så langt vi vet, har ikke MET gjennomført brukerundersøkelser de siste årene. Vi mener MET bør vurdere å gjennomføre faste brukerundersøkelser, blant annet for å få mer systematiske tilbakemeldinger på leverte tjenester og forslag til forbedringspunkter.

4 Oppsummering av vurderinger og anbefalinger

Det er i dag lite systematisk, formell og helhetlig styring av Meteorologisk institutts (MET) kommersielle virksomhet. Våre vurderinger er at det burde være mer eksplisitte føringer for den kommersielle virksomheten, og at mål, krav og forventninger til den kommersielle virksomheten i større grad bør synliggjøres i instituttets styringsdokumenter.

Gjennom intervjuene har vi ikke fått indikasjoner på underprising, eller at det forekommer kryssubsidiering knyttet til METs kommersielle tjenester. Vi vurderer også at MET på dette området har på plass rutiner og systemer for å se at praksis er innenfor regelverket.

Vi vurderer videre at den kommersielle virksomheten bidrar til både utvikling av kjernevirksomheten i MET og til å heve kompetansen på viktige områder. Det blir også påpekt at den tette kundekontakten MET har gjennom de kommersielle oppdragene, bidrar til en bedre forståelse av behovene ute i samfunnet og blant brukere av METs tjenester. Kontakt med brukere oppleves også å bidra til både læring og forventningsstyring av egne aktiviteter. Det blir spesielt fremhevet at den kommersielle virksomheten bidrar til å heve kompetansen til dem som jobber med den, og i instituttet ellers gjennom samarbeid mellom de som jobber kommersielt og andre. Hovedinntrykket er at gevinstene og overføringsverdiene fra den kommersielle virksomheten er tydelige. Men det blir også påpekt at utviklingen og kompetanseoverføringen til METs kjernevirksomhet i stort, kunne vært bedre systematisert.

Etter vår vurdering bør METs unike kompetanse komme næringslivet til gode også gjennom mer skreddersydde tjenester enn det som leveres av kjernevirksomheten. Vi oppfatter at dette er i tråd med METs samfunnsoppdrag.

Selv om vi bare har intervjuet to kunder, indikerer disse intervjuene at kundene oppfatter at METs kommersielle tjenester er av høy kvalitet. I intervjuene fremkommer det at METs kompetanse oppleves som unik på noen felter, eller at det kun er MET, og ingen andre leverandører, som kan tilby tjenesten.

De fleste av de vi har intervjuet, mener at dimensjoneringen av den kommersielle virksomheten er noenlunde riktig i dag. Noen nevner at den kan skaleres noe opp, men ingen peker på at den bør økes vesentlig.

4.1 Anbefalinger

Vi anbefaler følgende:

- ▶ MET bør etablere noen mer eksplisitte føringer for den kommersielle virksomheten. Mål, krav og forventninger til den kommersielle virksomheten bør synliggjøres i instituttets styringsdokumenter, for eksempel en egen strategi for den kommersielle virksomheten, eventuelt at tjenestene inkluderes mer eksplisitt i hovedstrategien for MET.
- ▶ MET bør vurderes tiltak for at kompetanseoverføringen fra METs kommersielle tjenester til kjernevirksomhet blir mer systematisert. Planer og rutiner for hvordan kompetanse skal overføres, kan for eksempel tas med i virksomhetsplanen. Ifølge informanter gjelder utfordringen med manglende kompetanseoverføring ikke kun fra de kommersielle tjenestene, men mer generelt ved instituttet.
- ▶ Vi mener også at MET bør følge opp kravet om at alle oppdrag skal evalueres, slik at løpende prosjektevaluering kan brukes som del av et kontinuerlig forbedringsarbeid – med tanke på de

kommersielle prosjektene, men også for å sikre ytterligere systematikk i læring og utvikling innenfor kjernevirksomheten ved instituttet.

- ▶ Når det gjelder risikoen for underprising og kryssubsidiering, bør instituttet påse at denne håndteres innenfor instituttets samlede rammeverk for risikostyring og kontroll. På bakgrunn av informasjonen vi har hentet inn, er vi usikre på om den kommersielle virksomheten er et fast punkt i styringsdialogen mellom MET og Klima- og miljødepartementet. Men ut fra risiko og vesentlighet er det forhold som tilsier at den bør være et punkt som tas opp med jevne mellomrom i dialogen mellom departementet og instituttet.
- ▶ MET bør vurdere om inndelingene mellom ulike typer kommersielle oppdrag er hensiktsmessige og tydelige.

5 Referanseliste

- BDO (2015). *Gjennomgang av Meteorologisk Instituttts systemer og rutiner for prising og regnskapsføring av kommersielle oppdrag*. Rapport.
- Klima- og miljødepartementet (2018). *Tildelingsbrev 2018 for Meteorologisk institutt*.
- Klima- og miljødepartementet (2019). *Tildelingsbrev 2019 for Meteorologisk institutt*.
- Klima- og miljødepartementet (2020). *Tildelingsbrev 2020 for Meteorologisk institutt*.
- Klima- og miljødepartementet (2020). *Virksomhets- og økonomiinstruks for Meteorologisk institutt*.
- Kunnskapsdepartementet (2005). *Vedtekter for Meteorologisk institutt*.
- MET (2019). *Strategisk plan 2019–2021*
- MET (2020). *Årsrapport 2019*
- MET (2020). *Virksomhetsplan for MET 2020*