



Stø på havet
Evaluering av Havforskningsinstituttet

Oxford Research er et skandinavisk analyseselskap. Vi dokumenterer og utvikler kunnskap gjennom analyser, evalueringer og utredninger slik at politiske og strategiske aktører kan få et bedre grunnlag for sine beslutninger. Vi kombinerer vitenskapelige arbeidsmetoder med kreativ idéutvikling for å tilføre våre kunder ny kunnskap. Vårt spesialfelt er analyser og evalueringer innen nærings- og regionalutvikling, forskning og utdanning samt velferds- og utdanningspolitikk.

Oxford Research har kontorer i Kristiansand, Oslo, Stockholm, København og Brussel og retter sitt arbeid mot det nordiske og det europeiske markedet.

Se www.oxford.no for mer informasjon om selskapet

Oxford Research:

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

SVERIGE

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

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:	Stø på havet
Undertittel:	Evaluering av Havforskningsinstituttet
Oppdragsgiver:	Fiskeri- og kystdepartementet
Prosjektperiode:	Oktober 2010 – Februar 2012
Prosjektleder:	Harald Furre
Forfattere:	Harald Furre, Tore Neset, Hans Lassen, Erle Wright og Stine Meltevik med bidrag fra Tor Borgar Hansen, Bart Romanow, Michael Sissenwine, Hjörleifur Einarsson, Axel Wenblad og Francisco Hernandez

Kort sammendrag: Evalueringen er gjennomført på oppdrag fra Fiskeri- og kystdepartementet. Evalueringen av Havforskningsinstituttet er forankret i statsbudsjettet for Fiskeri- og kystdepartementet jf. Prop. 1 S (2009-2010). Utgangspunktet for evalueringen er tre hovedspørsmål; Det første tar for seg måloppnåelse og vitenskapelig standard. Det andre omfatter effektivitet i måloppnåelsen, herunder organisering, styring, finansiering og samarbeid. Den siste delen tar for seg hvordan måloppnåelsen kan bli mer effektiv i fremtiden. Overordnet er målet at evalueringen skal bidra til bedre og mer effektiv måloppnåelse ved instituttet i fremtiden.

Evalueringen trekker følgende hovedkonklusjoner:

Havforskningsinstituttet (HI) er et stort og velrenommert forsknings- og rådgivningsinstitutt som utvikler kunnskap i den internasjonale kunnskapsfronten. De leverer råd av gjennomgående høy kvalitet og med stort gjennomslag til den norske forvaltningen. Instituttet har en dominerende posisjon innen de fleste av sine fagområder i Norge, og er et ledende marint forskningsmiljø i en internasjonal sammenheng. På et generelt nivå oppnår Havforskningsinstituttet sine mål.

Et gjennomgående bilde fra evalueringen er at HI står støtt innen de tradisjonelle arbeidsområdene knyttet til fiskeriforvaltningen. Instituttets rolle og faglige bidrag til forvaltningsrådgivning er imidlertid mer omdiskutert på nyere arbeidsområder som akvakultur-, miljø- og petroleumsrelaterte spørsmål.

Til tross for denne overordnede positive konklusjonen har evalueringen avdekket at det eksisterer en rekke strukturelle og kommunikasjonsmessige forhold som svekker HIs stilling i det norske samfunn, og hemmer instituttets effektivitet og utvikling. Det er også fremkommet at instituttet har potensial til å forbedre sin vitenskapelige kvalitet.

Forsidebilde: Cover photo by CoCreatr under Creative Commons License
<http://www.flickr.com/photos/akabilk/2094495672/sizes/l/in/photostream/>

Forord

Oxford Research har sammen med Hans Lassen (tidligere head of the advisory program at the International Council for the Exploration of the Sea) og andre tilknyttede eksperter gjennomført denne evalueringen av Havforskningsinstituttet på oppdrag fra Fiskeri- og kystdepartementet. Prosjektleder har vært adm. dir. Harald Furre. Videre har teamet bestått av Tore Neset, Stine Meltevik, Erle Wright, Tor Borgar Hansen, Bart Romanow – alle fra Oxford Research AS, Michael Sissenwine (tidligere 'Chief Scientists National Marine Fisheries Services, NOAA, USA), Hjörleifur Einarsson (Prof Univ. Akureyri, Island), Axel Wenblad (tidligere General Direktør Fiskeriverket, Sverige) og Francisco Hernandez (manager Flanders Marine Institute, Belgia).

Underveis i prosjektet har vi hatt god dialog med Fiskeri- og kystdepartementet og Havforskningsinstituttet. Vår hovedkontaktperson i Fiskeri- og kystdepartementet har vært Olav Rostad. Oppdragsgiver har kommet med nyttige innspill til arbeidet. Vi vil takke Fiskeri- og kystdepartementet for oppdraget og godt samarbeid. Videre har en bredt sammensatt referansegruppe kommet med nyttige og viktige innspill. Konklusjoner og vurderinger i rapporten står imidlertid fullt og helt for Oxford Researchs regning.

Vi vil for øvrig også takke ansatte ved Havforskningsinstituttet som har stilt opp både i intervjuer og annen datainnsamling, samt en rekke interessenter som har bidratt med informasjon og deltatt på intervjuer. Fra Havforskningsinstituttet vil vi rette en spesiell takk til Einar Svendsen, Hildegunn Gangsøy, Åse Pedersen og Arild Markussen for løpende bistand i gjennomføringen av evalueringen.

Kristiansand, 20. februar 2012



Harald Furre
Adm. dir.
Oxford Research AS

Innhold

Kapittel 1.	Samlet oppsummering og anbefalinger.....	13
1.1	Instituttet oppnår i stor grad sine mål	13
1.2	Organisasjonen og styringen kan bli mer effektiv	15
1.3	Balanserte roller og rimelig avklarte grenseflater	19
1.4	Instituttet må bli mer fremoverlent.....	20
1.5	Internasjonale eksperters hovedvurdering	20
1.6	6x3 råd for et bedre HI	20
Kapittel 2.	Executive summary	23
2.1	The Institute meets its overall objectives	23
2.2	The organisation and its governance can become more efficient.....	25
2.3	Balanced roles and clear interfaces	29
2.4	IMR must become more assertive	30
2.5	Overall conclusions from the international experts	30
2.6	6x3 advice for a better IMR	30
Kapittel 3.	Havforskningsinstituttet; da og nå.....	33
3.1	Om Havforskningsinstituttet	33
3.2	Havforskningsinstituttets utvikling	33
3.2.1	Organisatorisk historie	33
3.2.2	Utvikling i økonomi og personalressurser	34
3.2.3	Tematisk utvikling og endringer i utfordringer	35
3.2.4	Dagens organisering	35
3.2.5	Dagens ansatte profil	37
3.2.6	Havforskningsinstituttets strategi	38
3.3	Havforskningsinstituttet i den norske instituttsektoren	38
3.3.1	Økonomi	39
3.3.2	Personalressurser	39
3.3.3	Vitenskapelige publiseringer	39
3.3.4	Internasjonal finansiering	39
3.3.5	Mobilitet.....	39
3.4	HI i en internasjonal sammenheng.....	40
Kapittel 4.	Om evalueringen	43
4.1	Innledning.....	43
4.2	Bakgrunn og mål for evalueringen	43
4.3	Evalueringsspørsmål.....	43
4.3.1	Måloppnåelse.....	43
4.3.2	Effektivitet.....	44

4.3.3	Fremtidig utvikling.....	44
4.4	Organisering og gjennomføring	44
4.5	Metode.....	45
4.5.1	Dokumentstudier	45
4.5.2	Kvalitative intervjuer	45
4.5.3	Spørreundersøkelser.....	47
4.5.4	Datatriangulering	48
4.6	Referansegruppe og læringsseminar	48
Kapittel 5.	Styring og strategi.....	50
5.1	Innledning	50
5.2	Styringsdialog	50
5.2.1	Overordnet om styringssystemet.....	50
5.2.2	Den administrative styringsdialogen.....	50
5.2.3	Avviklingen av styret.....	54
5.2.4	Den faglige styringsdialogen	55
5.2.5	Rådgivningsprosessen – status og forbedringsmuligheter.....	56
5.2.6	Skriftlige råd.....	56
5.2.7	Representasjon i råd og utvalg.....	58
5.2.8	Internasjonal rådgivning	58
5.3	Ressurser og oppgaver	59
5.3.1	Utvikling det siste tiåret; en kraftig vekst	59
5.3.2	Faglig prioritering av midlene	61
5.3.3	Oppgavemengde	63
5.3.4	Statlig driftsbevilgning og ekstern finansiering	64
5.3.5	Oppsummerende om oppgavemengde og finansiering.....	64
5.4	Strategi	65
5.4.1	Samsvar mellom HIs strategi og departementets mål og retningslinjer	65
5.5	Rollebalanse. Forskning og rådgivning	66
5.6	Roller og samarbeidsmønstre	68
5.6.1	Forholdet til ulike departementer	69
5.6.2	Forholdet til andre forskningsmiljøer	71
5.7	Legitimitet og eierskap.....	72
5.8	Samlet vurdering	75
Kapittel 6.	Organisering for effektivitet	76
6.1	Rammer for organisasjonsanalysen.....	76
6.2	Strategiforankring	76
6.2.1	Interessentenes syn på strategi.....	77
6.3	Organisasjonsstruktur.....	78
6.3.1	Matrise	79

6.3.2	Bakgrunn for matriseorganisering i HI.....	80
6.4	Erfaringer med organisasjonen	80
6.5	Samhandling mellom fag og program	82
6.5.1	Programlederne	82
6.5.2	Faggruppelederne.....	83
6.5.3	Hovedfunn om samhandling mellom fag og program	84
6.6	Støttefunksjoner	84
6.6.1	Administrasjonen.....	84
6.6.2	Avdeling for teknisk infrastruktur	85
6.6.3	Rederiet.....	88
6.6.4	Fiskerifaglig senter for utviklingssamarbeid	89
6.6.5	Norsk Marint Datasenter	90
6.7	Stab, støtte og matrise	91
6.8	Ledelse.....	91
6.8.1	God ledelse?	91
6.8.2	Klar struktur - nærmeste leder	92
6.8.3	Lederroller, faglighet og lederkompetanse	93
6.8.4	Ledergruppe.....	94
6.9	Ledelse, mål og effektivitet.....	94
6.9.1	Prosjektstyring.....	96
6.9.2	Verktøystøtte.....	96
6.9.3	Støtte fra prosjektøkonomer.....	98
6.9.4	Enhetlig prosjektarbeidsmåte?	99
6.9.5	Toktplanlegging.....	99
6.9.6	Oppsummert om styring for effektivitet	100
6.10	Arbeidsmiljø og kultur.....	101
6.10.1	Havforskningsinstituttet - en god arbeidsplass.....	101
6.10.2	En god arbeidsplass med noen utfordringer	102
6.10.3	Tilløp til to kulturer?	102
6.11	Kompetanse	103
6.11.1	Kompetansesterkt institutt.....	103
6.11.2	Favner HI for bredt?	104
6.11.3	Behov for kompetanseoversikt og -strategi.....	104
6.11.4	Bruk av ekstern kompetanse.....	105
6.11.5	Fremtidig kompetansebehov	106
6.12	Muligheter og begrensninger i personalpolitikken	106
6.13	Kommunikasjon og formidling	107
6.13.1	Intern kommunikasjon	108
6.13.2	Ekstern kommunikasjon	108
6.13.3	HI som informasjonskilde	110
6.13.4	PR-barometeret Samfunn	112

6.14	Kvalitetsstyring	112
6.14.1	Pågående arbeid	113
6.14.2	Integrasjonsproblemer	113
6.14.3	Miljøet i fokus	114
6.14.4	Internkontroll	114
6.14.5	Videre arbeid med kvalitet	114
6.15	Organisasjonen vurdert i internasjonalt perspektiv	114
6.16	Oppsummert om organisasjonen	115
6.17	Prinsipper for bedre organisasjon	116
6.17.1	Prinsippene anvendt	116
Kapittel 7.	Vitenskapelig kvalitet	117
7.1	Bakgrunn for vurderingen av den vitenskapelige kvaliteten ved HI	117
7.2	Fagevalueringer gjennomført av Norges forskningsråd	117
7.2.1	Biofagevalueringen	117
7.2.2	Geofagevalueringen	118
7.2.3	Oppsummering av forskningsrådets fagevalueringer av HIs faggrupper	119
7.3	Intern sammenligning	123
7.4	Sammenligning med andre norske forskningsinstitusjoner	124
7.5	HIs uttelling i norske og europeiske forskningsprogrammer	126
7.6	Internasjonal vurdering	127
7.6.1	Sammenligning med IFREMER og CEFAS	128
7.7	Sammenheng mellom de organisatoriske forhold og den forskningsmessige output	128
7.8	Kort oppsummering	129
Kapittel 8.	Relevans og samfunnsnytte	131
8.1	Havforskningsinstituttets verdi for det norske samfunnet	131
8.1.1	Gevinster ved å følge HIs anbefalinger ved ressursutnyttelse	131
8.1.2	Verdien av et sunt økosystem	132
8.2	HIs nytte for brukerne	133
8.2.1	Samarbeidspartnere	133
8.3	Leveranser	134
8.3.1	De ansattes syn på leveranser	134
8.3.2	Interessentenes syn på HIs leveranser	135
8.3.3	HI som nasjonal leverandør	137
8.3.4	Kapasitet, relevans og kvalitet over tid	139
8.3.5	Rådgivning	140
8.3.6	Relevans	140
8.3.7	Kvalitet	141
8.3.8	Konsistens	141
8.4	Innflytelse på forvaltningspolicyen	142

8.4.1	Områder av betydning.....	142
8.4.2	Ansattes syn på HIs innflytelse	142
8.4.3	Interessentenes syn på HIs innflytelse.....	143
8.4.4	Omdømme	143
8.5	HIs internasjonale plassering	144
8.5.1	HIs holdninger internasjonalt.....	145
8.5.2	HIs strategi overfor ICES og OSPAR.....	145
8.5.3	Organisatorisk plassering.....	146
8.5.4	Kort oppsummering.....	146
Kapittel 9.	Videre utvikling av Havforskningsinstituttet	147
9.1	Styring og strategi	147
9.1.1	Styringsdialog.....	147
9.1.2	Ressurser og oppgaver.....	148
9.1.3	Rollebalanse. Forskning og rådgivning	148
9.1.4	Roller og samarbeidsmønstre	148
9.1.5	Legitimitet og eierskap	149
9.2	Organisering for effektivitet	149
9.2.1	Strategiforankring.....	149
9.2.2	Struktur.....	149
9.2.3	Støttefunksjoner	150
9.2.4	Ledelse, mål og effektivitet.....	151
9.2.5	Arbeidsmiljø og kultur.....	151
9.2.6	Kompetanse	151
9.2.7	Muligheter og begrensninger i personalpolitikken	151
9.2.8	Kommunikasjon og formidling	151
9.3	Vitenskapelig kvalitet.....	152
9.4	HIs relevans og samfunnsnytte.....	152
9.4.1	Kapasitet, relevans og kvalitet over tid.....	152
9.4.2	Kvalitet	152
Kapittel 10.	Vedlegg	153
Vedlegg 1:	Vurdering av Norsk Marint Datasenter	154
10.1.1	Målsetting.....	154
10.1.2	Dataprodukter	154
10.1.3	Teknisk nivå på dataproduktene	154
10.1.4	Nasjonal status.....	155
10.1.5	Benchmarking NMD	155
10.1.6	Noen europeiske datasentre	155
10.1.7	Brukertilfredshet.....	156

10.1.8	NMDs plassering i HIs struktur	157
10.1.9	Diskusjon og anbefalinger	157
10.1.10	Oppsummering	158
10.1.11	HIs mål med NMD	158
Vedlegg 2: Spørreskjema.....		159
10.2	Spørreskjema til ansatte ved Havforskningsinstituttet	159
10.3	Spørreskjema til interessenter	174
Vedlegg 3: Intervjuguider.....		186
10.4	Intervjuguide Havforskningsinstituttet	186
10.4.1	Bakgrunnsinformasjon	186
10.4.2	Evaluerings spørsmål 1: resultat/måloppnåelse	186
10.4.3	Evaluerings spørsmål 2: effektivitet	188
10.4.4	Evaluerings spørsmål 3: Utfordringer og fremtidens Havforskningsinstitutt	190
10.5	Intervjuguide interessenter	190
10.5.1	Bakgrunnsinformasjon	190
10.5.2	Evaluerings spørsmål 1: resultat/måloppnåelse	191
10.5.3	Evaluerings spørsmål 2: effektivitet	192
10.5.4	Evaluerings spørsmål 3: utvikling	193
Vedlegg 4: Dokumentliste.....		194

Tabelliste

Tabell 1: 6x3 anbefalinger for et bedre HI	21
Tabell 2: 6x3 Recommendations for a better IMR	31
Tabell 3: Fordeling årsverk, 2007-2010	34
Tabell 4: Arbeidssted	37
Tabell 5: Antall ansatte innen hver stillingsgruppe	37
Tabell 6: Ansiennitet	38
Tabell 7: Totale kostnader, minus skipsdrift (mill. Euro 2009 eller 2010)	42
Tabell 8: Antall ansatte innen hver stillingsgruppe	47
Tabell 9: Svarprosent innen hver stillingsgruppe	48
Tabell 10: Referansegruppens medlemmer	49
Tabell 11: Reglement og bestemmelser for økonomistyring i staten – en vurdering HI	53
Tabell 12: Andel som i stor grad mener følgende funksjoner er organisert på en hensiktsmessig måte, fordelt på stillingsgruppe	82
Tabell 13: Oversikt over stillingstyper - administrasjonen	84
Tabell 14: Andel ansatte som i stor grad mener administrasjonen er hensiktsmessig organisert og brukes godt.	85
Tabell 15: Turnover ved Havforskningsinstituttet de siste fem årene	101
Tabell 16: Utlyste forskerstillinger og antall søkere	101
Tabell 17: Ansiennitet ved HI	102
Tabell 18: Antall ansatte innen hver stillingsgruppe	103
Tabell 19: Krav til matrisen og HI praksis	115
Tabell 20: Sammendrag av Forskningsrådets evaluering av forskningens nivå ved Havforskningsinstituttet	120
Tabell 21: Utvalgte nasjonale institutter som er evaluert av NFRs paneler i 2011	125
Tabell 22: FP7: Antall deltakelser, søkt støtte og koordinatører Havforskningsinstituttet pr. program.	126
Tabell 23: Status for søknader og prosjekter fra HI til Norges forskningsråd i perioden 2000-2011. Antall	127
Tabell 24: Personalressurser ved utvalgte europeiske datasentre og IODE gjennomsnittsbemanning (2010)	156

Figurliste

Figur 1: HIs lokaliseringer	33
Figur 2: Finansiering Havforskningsinstituttet 2010	35
Figur 3: Organisasjonskart	37
Figur 4: Nasjonal sammenlikning	40
Figur 5: Arbeidspakkene og relasjon til de organisatoriske nivåene	45
Figur 6: Antall svar internt ved HI, fordelt på stillingsgruppe	47
Figur 7: Antall svar (interessenter), fordelt på respondenttype	48
Figur 8: Utvikling i økonomi og personal ressurser i perioden 2000-2010.	60
Figur 9: Fordeling av mottatt programfinansiering	61
Figur 10: Kostnadsfordeling	61
Figur 11: FoU-midler 2006-2010	62
Figur 12: Samsvar, måloppnåelse og finansiering	63
Figur 13: Ulike roller og faglig integritet	67
Figur 14: Rollebalanse	67
Figur 15: Troverdighet blant ulike forvaltningsaktører	69
Figur 16: Troverdighet innen felt	70
Figur 17: Faglig uavhengighet	73
Figur 18: Forvaltningsmessig uavhengighet	73
Figur 19: Analysemodell for arbeidspakke Organisasjon	76
Figur 20: Ansattes kjennskap til strategi, fordelt på stillingsgruppe	76
Figur 21: Ansattes oppslutning om strategien	77
Figur 22: Organisasjonsstruktur	79
Figur 23: Prinsippskisse for HIs matrise	80
Figur 24: Ansattes syn på om samarbeid internt fungerer hensiktsmessig	80
Figur 25: Ansattes syn på organiseringen	81

Figur 26: Ansattegruppers vurdering av organiseringen	81
Figur 27: Ansatteundersøkelsen – organisering av stasjonene	87
Figur 28: Ansatteundersøkelsen – bruk av stasjonene	87
Figur 29: De ansatte om ledelse	92
Figur 30: Ansattes syn på ledelse etter stillingsgruppe	92
Figur 31: Hvem er nærmeste leder (ansatte)	93
Figur 32: Ansattes tillit til faglig leder	93
Figur 33: De ansatte om målstyring	95
Figur 34: Styring og oppfølging (ansatte)	95
Figur 35: Prosjektstyring (ansatte)	97
Figur 36: Prosjektstyringsverktøy (ansatte)	97
Figur 37: Økonomistyring i prosjekter (ansatte)	98
Figur 38: Hls kompetanse	103
Figur 39: Andel ansatte som i stor grad mener egen kompetanse blir brukt på en god måte, etter stillingskategori.	105
Figur 40: Kompetansebehov - ansatteundersøkelsen	107
Figur 41: Formidling (ansatteundersøkelsen)	109
Figur 42: Formidling av forskningsresultater	110
Figur 43: Interessentundersøkelsen – HI som informasjonskilde	111
Figur 44: Interessentundersøkelsen: HI førstevalg som informasjonskilde?	111
Figur 45: Basis i Hls matriseorganisasjon	116
Figur 46: Oppsummering av karakterene i NFRs vurdering av Hls faggrupper. Basert på beste karakter. (Antall).	123
Figur 47: Den norske utviklingen innenfor fiskerinæringen i perioden 1980 til 2009	132
Figur 48: Ansattes syn på instituttets leveringsevne.	134
Figur 49: Opplevd tilfredshet med leveranser.	135
Figur 50: Interessentens syn på Hls leveringsevne	136
Figur 51: HI som forvaltningsrådgiver og kilde til informasjon	137
Figur 52: Interessentenes tilfredshet med Hls leveranser, fordelt på ulike fagfelt.	138
Figur 53: Interessentenes tillit til Hls leveranser, fordelt på ulike fagfelt.	139
Figur 54: Interessentenes syn på Hls relevans	140
Figur 55: Interessentenes syn på Hls faglige kvalitet	141
Figur 56: Konsistens over tid	141
Figur 57: Effekt på forvaltningstiltak	142
Figur 58: Bidrag til utformingen av forvaltningstiltak	143
Figur 59: Hls omdømme nasjonalt og internasjonalt	144
Figur 60: Hls gjennomslagskraft internasjonalt	144
Figur 61: Nasjonalitet blant ledere i ICES arbeidsgrupper.	145
Figur 62: NMD – organisering og bruk (ansatteundersøkelsen)	157

Kapittel 1. Samlet oppsummering og anbefalinger

Evalueringen er gjennomført på oppdrag fra Fiskeri- og kystdepartementet. Evalueringen av Havforskningsinstituttet er forankret i statsbudsjettet for Fiskeri- og kystdepartementet jf. Prop. 1 S (2009-2010).

Utgangspunktet for evalueringen er tre hovedspørsmål; Det første tar for seg måloppnåelse og vitenskapelig standard. Det andre omfatter effektivitet i måloppnåelsen, herunder organisering, styring, finansiering og samarbeid. Den siste delen tar for seg hvordan måloppnåelsen kan bli mer effektiv i fremtiden.

Overordnet er målet at evalueringen skal bidra til bedre og mer effektiv måloppnåelse ved instituttet i fremtiden¹.

I det følgende oppsummeres evalueringens funn og vurderinger for hvert av de tre punktene. Det andre punktet er delt i to avsnitt. Kapittelet avsluttes med overordnede anbefalinger – 6x3 anbefalinger for et bedre Havforskningsinstitutt. Videre i rapporten gis det først en beskrivelse av Havforskningsinstituttets utvikling og status, deretter beskrives evalueringsmandatet og – prosessen. Data og drøftelser omkring evalueringens spørsmål er samlet i fire kapitler. Det er to kapitler om overordnet og intern styring, strategi og organisering – det første om den eksterne styringen og det andre om interne forhold. Deretter følger to kapitler om hva som kommer ut av HIs virksomhet – et kapittel om den vitenskapelige virksomheten og til slutt et kapittel om instituttets relevans – nytten for brukere og samfunn.

Evalueringen trekker følgende hovedkonklusjoner:

Havforskningsinstituttet (HI) er et stort og velrenommert forsknings- og rådgivningsinstitutt som utvikler kunnskap i den internasjonale kunnskapsfronten. De leverer råd av gjennomgående høy kvalitet og med stort gjennomslag til den norske forvaltningen. Instituttet har en dominerende posisjon innen de fleste av sine fagområder i Norge, og er et ledende marint forskningsmiljø i en internasjonal sammenheng. På et generelt nivå oppnår Havforskningsinstituttet sine mål.

Et gjennomgående bilde fra evalueringen er at HI står støtt innen de tradisjonelle arbeidsområdene knyttet til fiskeriforvaltningen. Instituttets rolle og faglige bidrag til forvaltningsrådgivning er imidlertid mer omdiskutert på nyere arbeidsområder som akvakultur og petroleumsrelaterte spørsmål.

Til tross for denne overordnede positive konklusjonen har evalueringen avdekket at det eksisterer en rekke strukturelle og kommunikasjonsmessige forhold som svekker HIs stilling i det norske samfunn, og hemmer instituttets effektivitet og utvikling. Det er også fremkommet at instituttet har potensial til å forbedre sin vitenskapelige kvalitet.

Evalueringen bygger på et bredt spekter av metoder:

- Dokumentstudier
- Spørreundersøkelser til ansatte og interessenter
- Selvevaluering på programnivå
- Intervjuer med blant annet; ansatte ved HI, ansatte i Fiskeri- og Kystdepartementet og representanter for ulike interessenter nasjonalt og internasjonalt
- Forskningsrådets fagevalueringer
- Kommentarer fra internasjonale eksperter

I det følgende drøftes de ulike evalueringsspørsmålene nærmere.

1.1 Instituttet oppnår i stor grad sine mål

Er det slik at HI oppnår sine mål og oppnår Fiskeri- og kystdepartementet sine mål for HI? Instituttets mål kan oppsummeres ved å sitere to kilder;

For det første instituttets formål formulert i vedtektene fastsatt av Fiskeri- og kystdepartementet. Her heter det at:

¹ Bilag 1 til konkurransegrunnlaget - oppdragsbeskrivelse

Havforskningsinstituttets formål er å:

- Utforske havets og kystens miljø og biologi
- Tjene som rådgiver for Fiskeri- og kystdepartementet, Fiskeridirektoratet, Mattilsynet, andre myndigheter, fiskerinæringen og annen næringsvirksomhet i spørsmål som angår forvaltning av havets og kystens biologiske ressurser og miljø
- Gjøre forskningsresultater kjent for forvaltningen, næringen og samfunnet
- Utvikle teknologi som grunnlag for fiske og fangst

For det andre formulerer HI selv rammene som følgende:

Mandat: Hovedansvaret vårt er å forske for å kunne gi råd til det offentlige om akvakultur og om økosystemene i Barentshavet, Norskehavet, Nordsjøen/Skagerrak og den norske kystsonen.

Visjon: Kunnskap og råd for rike og rene hav- og kystområde.

Ambisjon: Vi skal være internasjonalt ledende innen marin forskning og rådgiving.

Verdier: Alt vårt arbeid skal bygge på integritet, skaperglede, samspill og respekt

Den relaterte drøftingen til hvorvidt HI oppnår sine mål må ta utgangspunkt i disse formuleringene. Evalueringen har belyst spørsmålet om måloppnåelse ut fra flere dimensjoner.

Rådgivning for forvaltningen. Her er spørsmål som leveringsevne, relevans og kvalitet i rådgivningen, kapasitet, konsistens og fleksibilitet, kvalitetssikring, brukernes tilfredshet med instituttets leveranser og instituttets evne til å nyttiggjøre seg kompetanse internt og eksternt viktige elementer. Overordnet viser evalueringen at HI evner å fylle rollen som rådgiver til forvaltningen og internasjonale organisasjoner i spørsmål som angår forvaltning av havets og kystens biologiske ressurser og miljø. Samfunnsnyten av HI er betydelig, og HI er en relevant kunnskapsaktør.

Instituttet har betydelig kapasitet til å levere de råd som forvaltningen etterspør. Utenfra kan HI opple-

ves som noe tungstyrt i forhold til å ta fatt på oppgaver som haster, mens HI i hovedsak fremstår som en serviceinnstilt organisasjon med tilstrekkelig leveringskapasitet. I de fleste tilfeller leveres råd innen avtalt tid, men det forekommer også en del unntak. Mottakerne av råd oppfatter at kvaliteten er god. HIs forskning og rådgivning har betydelig innflytelse på forvaltningspolicyen. I hovedsak er rådene konsistente over tid, men det finnes også eksempler på det motsatte. Dette kan skyldes for svake kvalitetssikringsrutiner på en del områder. Et overordnet funn i evalueringen er at HI oppleves som veletablert og er høyt respektert for sin rolle som forvaltningsrådgiver, spesielt innen fiskeriforvaltningens mest tradisjonelle områder. HIs rolle er mer omstridt på nyere felt der HI heller ikke er alene som forsknings- og rådgivningsmiljø.

Vitenskapelig standard og relevansen i forskningen.

Havforskningsinstituttet har stor samfunnsmessig relevans, og det har en stor rolle hva gjelder rådgiving. Evaluator er av den oppfatning at et ensidig fokus på vitenskapelig kvalitet ikke er ønskelig for HI. Imidlertid er det en rekke momenter som er trukket fram i kapittelet om vitenskapelig kvalitet som gir rom for å hevde at instituttet har et klart potensiale for bedring av den vitenskapelige standarden. Dette henger sammen med struktur og kultur. HI er kritisk avhengig av å opprettholde instituttets anseelse som leverandør av vitenskapelig grunnlag for rådgivningen, og ut ifra denne betraktningen vil vi hevde at instituttet har for lite fokus på det vitenskapelige. Ledelsen av HI og FKD må i felleskap vurdere om det skal skje en endring mot en mer forskningsmessig og en mer publiseringsorientert strategi.

Bruker- og samfunnseffekter av HIs virksomhet.

Gjennom evalueringsarbeidet er det påpekt en rekke case der HIs forskning har hatt verdifull betydning for det norske samfunnet. HI har bidratt til utviklingen av olje og gassindustrien gjennom studier av havstrømmer og de oseanografiske forhold, og til utviklingen av akvakulturnæringen gjennom utvikling av viten om generell laksebiologi, parasitter og miljøbetingelsene for oppdrett av laks. Forvaltning av våre fiskeressurser er et kjerneområde for HI og HI er hovedleverandør av viten som denne forvaltning kan baseres på. Gjenoppbygging av bestanden av torsk i Barentshavet er ett eksempel. HI har sammen med andre aktører innen norsk marin forskning belyst

den risiko samfunnet løper ved menneskelig aktivitet, ved forurensning av havet, forurensning fra havbruk, eller ved petroleumsaktivitet. I de senere år har HI gitt vesentlige bidrag til utvikling av klimamodellene. Et ytterligere eksempel er den kunnskapsutvikling som har skjedd om flora og fauna på havbunnen f.eks. funnene av områder med kaldtvannskoraller.

Innen fiskerirådgiving er det mulig å beregne verdien av en god bestandsforvaltning. Et grovt anslag viser at verdien av fisk landet i Norge er ca. 1,5 milliarder kroner årlig høyere enn ved en dårlig forvaltning, samtidig som denne økte inntekten oppnås med mindre kostnader. HI må naturligvis dele fortjenesten med myndighetene som fremforhandler og fastsetter fangstkvoter, men det er ingen tvil om at HIs forskning og rådgivning på dette feltet har en betydelig samfunnsverdi. Også i en internasjonal sammenheng gir HIs forskning resultater og effekter. HI har stor tyngde, ikke minst i International Council for the Exploration of the Sea (ICES). Her blir HI sett på som ett av de toneangivende forskningsmiljøene på feltet.

Kommunikasjon og formidling av forskningsresultater. Dette er vurdert både internt i forvaltningen og i samfunnsdebatten. På dette området konkluderer evalueringen nøkternt, og til dels negativt. I forhold til forvaltningen, især fiskeriforvaltningen, er HI dyktig til å formidle sin kunnskap. Det samme gjelder i medier som er tilknyttet sektoren. I den bredere offentlighet er HI mye mindre synlig, og det gjennomgående budskap fra informanter, både internt i HI og blant interessenter, er at instituttet har klare forbedringsmuligheter. For å bli bedre på dette området er det behov for å iverksette en rekke tiltak internt, men det er også behov for å jobbe i forhold til enkelte interessenter for å sikre at HIs rolle i samfunnsdebatten respekteres.

Samlet vurdering av måloppnåelse: I sum konkluderer Oxford Research med at Havforskningsinstituttet i stor grad når sine mål og fyller sine roller på en tilfredsstillende måte. Det er betydelige forbedringsmuligheter innen kommunikasjon og formidling, men også forbedringsmuligheter hva gjelder leveranser av råd, herunder kvalitetssikring, konsistens og tidsriktighet i leveransen. Det er også forbedringsmuligheter knyttet til den vitenskapelige kvaliteten.

1.2 Organisasjonen og styringen kan bli mer effektiv

Oppnår Havforskningsinstituttet sine mål på en effektiv måte? Styrer FKD og forvaltningen for øvrig HI på en måte som fremmer effektivitet? Sentrale spørsmål i denne sammenheng er intern organisering (vitenskapelig, teknisk og administrativt), rolleforståelse og samarbeid med andre aktører, samt rammene som styrings- og finansieringssystemet gir. Sett fra evaluators side fremstår organisasjonen som noe sementert og tungstyrt.

Ut over å stramme opp, tydeliggjøre matriseorganisasjonen og rendyrke rederidriften, er det etter evaluators mening behov for å sette fokus på to viktige områder; nemlig omfanget av forsøksstasjoner og HIs strategi hva gjelder tokt til havs.

Komplisert organisasjonsstruktur: Når det gjelder spørsmålet om instituttet organiserer sitt arbeid på en måte som sikrer effektiv måloppnåelse, så er konklusjonen i evalueringen delvis negativ. Det er i hvert fall potensial for å stramme opp og tydeliggjøre en rekke forhold i organisasjonen som vil bidra til bedre effektivitet. HI er organisert gjennom en komplisert matrisestruktur, som til tross for at den har eksistert siden 2007 ennå ikke har funnet sin form. Evalueringen har ikke avdekket at det er hensiktsmessig å erstatte matriseorganisasjonen med en helt annen modell. Det er imidlertid behov for å forenkle og stramme opp organisasjonen for å sikre bedre ledelse, bedre kommunikasjon, bedre utnyttelse av instituttets kompetanse og ikke minst bedre ressursutnyttelse. Oxford Research tar til orde for at matriseorganisasjonen og ledelsesstrukturen må forenkles. Ledelsen bør strømlinjeformes, det bør være én tydelig ledergruppe, ikke to som i dag, og det må skilles klarere mellom linje og støttefunksjoner/stab. Selve matrisen bør fokuseres om instituttets kjerneoppgaver; forskning og rådgivning. Vi mener at HI kan utvikle sine administrative funksjoner og tydeliggjøre at det er stabsfunksjoner. Det er forvirrende å plassere disse som linjeenheter i matrisen, slik de nå har vært. Vi peker videre på at HI har behov for en profesjonell HR-funksjon. Instituttet har en rekke svært sentrale støttefunksjoner som forsøksstasjoner, laboratorier og norsk marint datasenter. Evaluator mener at disse funksjonenes rolle i forhold til kjernevirksomheten gjør at de har en naturlig plass i matrisens linjeorganisasjon.

Rederiet: Rederivirksomheten ligger i sin natur i randsonen av instituttets virksomhet. Evalueringen diskuterer hvorvidt det er hensiktsmessig og out-

source rederidriften, men konkluderer med at det ikke er noen tydelig fordel ved å gjøre dette. Rederiet kan med fordel skilles tydeligere fra hovedvirksomheten ved for eksempel å etablere et internt styre som følger opp denne virksomheten.

Prosjektstyring: Det er behov for å utvikle ledelsesprosesser og verktøy som benyttes i prosjektstyringen, for å bygge en profesjonell prosjektkultur ved instituttet.

Norsk Marint Datasenter som støttefunksjon: Dette er en støttefunksjon som bør plasseres deretter. Evalueringen diskuterer hvorvidt datasenteret bør skilles ut fra HI for å kunne oppfylle en naturlig rolle som datasenter for hele den norske marine forskning. Konklusjonen er at dette er prematurt, men at dette vil være en naturlig utvikling på lengre sikt.

For mange forsøksstasjoner: Ut over å stramme opp, tydeliggjøre matriseorganisasjonen og legge rederiet under eget styre, er det etter evaluators mening behov for å sette fokus på to viktige områder; nemlig omfanget av forsøksstasjoner og HIs strategi hva gjelder tokt til havs. Når det gjelder strukturen av forsøksstasjoner, så er det et tilnærmet entydig budskap fra informanter både internt og eksternt at kapasiteten er for stor i forhold til behovet og at det derfor er nødvendig med utfasing av kapasitet. Dette er et behov som allerede er erkjent i HIs ledelse og FKD, og det er for så vidt igangsatt prosesser omkring spørsmålet. Fremdriften i dette arbeidet er imidlertid begrenset slik evaluator har observert. Utfasing av kapasitet er naturligvis ubehagelig og upopulært, også fordi det er knyttet regionalpolitiske interesser til dagens stasjoner, og fordi det berører ansattes ansettelsesforhold. At det ikke tas beslutninger på området er imidlertid uheldig, dels pga. økonomisk effektivitet i HI, dels fordi det skaper en vedvarende usikkerhet blant berørte ansatte i HI. En mulig modell for omstillingsarbeidet kan være å skille ut forsøksstasjonene i et frittstående selskap som også kan omfatte teststasjoner og anlegg som i dag tilhører andre forskningsmiljøer. Et slikt selskap kan så selge sine tjenester tilbake til HI og andre forskningsmiljøer. Evaluator har ikke gått inn i denne diskusjonen. Det kan være fordeler med en slik modell, men på den annen side er det en fare for at det benyttes mye energi på å etablere en ny enhet som ganske raskt må nedskalere aktiviteten pga. for lav etterspørsel. Dersom så er tilfellet, synes det bedre å ta noen ubehagelige beslutninger innen rammen av dagens struktur.

Tradisjonell toktstrategi: I forbindelse med HIs strategi for hvilke tokt som skal gjennomføres til havs, avdekker evalueringen at det er mye tradisjon og sterke interesser knyttet til saken. På den ene side er det viktig for HI og hele fiskeriforvaltningen at de lange tidsseriene som eksisterer blir ivaretatt. På den annen side skjer det utvikling i observasjonsmetodikk og prognosemetoder som kan medføre mulighet for forenkling og nytenkning. Et tredje aspekt er omlegningen fra tradisjonelle oseanografiske og ressursundersøkelser til økosystemorientert forskning og forvaltning, hvilket også krever endringer i toktprogrammene. Det er behov for mer dynamikk innen dette området, hvilket det synes svært vanskelig å få til internt i HI. Det kan derfor være nødvendig å hente inn ekstern ekspertise. ICES har uttalt at de kan påta seg å gjøre en uavhengig analyse av HIs toktstrategi på oppdrag fra FKD. Ideelt sett hadde det vært klokt å benytte ressurser som er mer uavhengig av HI enn ICES, men dette feltet er meget spesialisert og det er få som kan gjøre en faglig troverdig gjennomgang.

Godt arbeidsmiljø: HI er en attraktiv arbeidsplass. Arbeidsmiljøet er godt og det er lav turn-over. Stort sett klarer instituttet å tiltrekke seg ønsket kompetanse. Til tross for dette er det likevel en god del intern misnøye. Sett fra evaluators side fremstår organisasjonen som noe sementert og tungstyrt. Det er begrenset aksept for ledelse, i likhet med i mange andre forskningsmiljøer, og det er lite utbredt kultur for å gjennomføre ubehagelige omstillinger. Personalkonflikter håndteres i for liten grad.

Svak kompetansestrategi: Det er også et tydelig budskap fra evalueringen at det er vanskelig å omstille forskeres kompetanse fra et felt som det er redusert behov innen, til et felt hvor behovet vokser. Behovet for ny kompetanse løses i hovedsak gjennom nyrekruttering. Evaluator er også kritisk til hvordan instituttet forvalter og utvikler sin kompetanse. Det er stort rom for egeninitierte kompetanseutvikling (for eksempel eksterne kurs) og internasjonal kontakt på forskernivå, men det foregår i liten grad en strategisk basert utvikling av instituttets kompetanse. Til tross for at det på forskningsdirektørnivå er utarbeidet en egen plan for fag- og kompetanseutvikling, er de ansatte relativt negative i sin oppfatning av instituttets evne til å forutse fremtidig kompetansebehov. Det er også et potensial for å utnytte kompetanse på tvers av faggrupper på en bedre måte enn i dag.

Svak befestet strategi: HI har en strategisk plan på et overordnet nivå. Evalueringen viser at strategien i

begrenset grad er et styringsgrunnlag internt. Strategien er rimelig godt kjent internt, men den følges i begrenset grad opp av handlingsplaner og oppleves således ikke å representere et kraftfullt styringsredskap. Heller ikke eksternt er HIs strategi kjent i tilstrekkelig grad. Selv innen FKD er det aktører som gir uttrykk for at de ikke kjenner HIs strategi.

I forholdet mellom HI og FKD konkluderer evalueringen med at HIs strategi er godt synkronisert med FKDs strategier og mål. Oxford Research vurderer det slik at det er HIs vedtekter som er hovedplanen i FKDs bestilling til instituttet. På toppen av dette kommer den løpende strategiutvikling gjerne konkretisert gjennom de årlige tildelingsbrev. De periodiske etatsmøter utgjør de formelle møtepunkter mellom FKD og instituttet.

Administrativ etatsstyring: Evalueringen har gått grundig inn i spørsmål omkring styringsmodellen. I den konkrete vurderingen av etatsstyringen, har vi skilt mellom den administrative og faglige styringsdialogen. Selv om en slik deling ikke er forankret i bestemmelsene om økonomistyring i staten, mener evaluator at det er hensiktsmessig å dele diskusjonen i to ettersom den faglige delen av styringsdialogen er mer omfattende og foregår mer kontinuerlig enn hva som er tilfellet i en mer driftsorientert statlig organisasjon. Det er også flere statlige virksomheter enn FKD som er involvert i den faglige diskusjonen, noe som blir bedre fanget opp ved å dele diskusjonen.

Evaluator vurderer at den administrative styringsdialogen foregår relativt smertefritt. Evalueringens eksterne eksperter påpeker at forholdet mellom FKD og HI kjennetegnes av gjensidig respekt. Økonomiske, administrative og rapporteringsmessige spørsmål løses rimelig friksjonsfritt. Tildelingsbrevet er et viktig årlig styringsredskap som har betydning for prioriteringene internt i HI. Tildelingsbrevet kan imidlertid med fordel fange opp enda mer av FKDs bestillinger inn mot HI. HI følger stort sett opp bestillinger på det administrative nivå, men enkelte forhold er forsinket. Evaluator etterlyser klarere rutiner i FKD for å sjekke at HI leverer det som bestilles. Dette behovet er også tydeliggjort i etatsmøtene.

Faglig styringsdialog: Når det gjelder den faglige styringsdialogen er det større forbedringsmuligheter. Over tid har FKD og HI tydeliggjort at bestillinger skal foregå skriftlig og på ledernivå. Dette fungerer i hovedsak etter intensjonen, men det eksisterer åpenbart også en rekke direkte koblinger mellom forskere i HI og medarbeidere i departementet. Våre

eksperter erfaring er at dette er et generelt problem for samarbeid mellom vitenskapelige institusjoner og forvaltningsorganisasjoner. FKDs bestillingskompetanse oppfattes av HI som god. Den faglige kompetansen i FKD har økt over tid, noe som resulterer i bedre bestillinger. Faren er imidlertid at bestillingene blir for styrende, f.eks. ved å beskrive metoden som ønskes å benyttes. Dette er ikke ønskelig fordi HIs uavhengighet og legitimitet da svekkes. HIs evne til å motta, prosessere og levere bestillinger er i hovedsak god, men rutiner, kvalitetssikring og kommunikasjon kan bedres. Blant aktører utenfor fiskeriforvaltningen eksisterer det en god del mistro til FKDs innflytelse på HIs arbeid og det er derfor behov for mest mulig transparens omkring den faglige styringsdialogen. Videre er det innen disse fagområdene behov for å forbedre den faglige dialogen. Dette utdypes i diskusjonen om eierskap og integritet senere.

Det er betydelige forskjeller mellom de ulike fagområdene som HI opererer innen. Det generelle bildet er at tilfredsheten omkring HIs leveranser er størst på de tradisjonelle fagområdene knyttet til fiskerirådgivning, mens det er mer friksjon på nyere områder som petroleumsspørsmål og ikke minst forvaltningsråd innen akvakultur og miljø. Dette skyldes flere forhold. Dels skyldes det at HIs forvaltningsrettede kompetanse og kapasitet på de nevnte områdene ikke er så velutviklet som innen fiskerirådgivning. I løpet av de siste 10 årene har det skjedd en betydelig dreining av HIs rolle innen akvakultur, fra i stor grad å være næringsrettet til å bli et forvaltningsrettet rådgivningsinstitutt. HI står mindre støtt på dette fagområdet enn innen områdene der instituttet har tradisjoner tilbake fra etableringen. Dels skyldes friksjonene at det på dette feltet ikke finnes en parallell til ICES som bidrar til kvalitetssikring av råd. I minst like stor grad skyldes friksjonene at HI ikke er like dominerende forskningsmessig innen akvakultur. Her finnes det også andre forskningsinstitutter som, til dels med andre perspektiv, hevder seg i den faglige debatten med motstridende synspunkter. Endelig skyldes friksjonene stort politisk, næringsmessig og miljømessig fokus som gjør at det er et krevende farvann for HI å manøvrere i. Noen av de samme forholdene gjør seg gjeldende inne petroleumrelaterte spørsmål.

Til tross for at diskusjonen om HIs kompetanse og rolle innen akvakultur og petroleum til dels skyldes forhold utenfor instituttets kontroll, er det potensial for å styrke HIs posisjon på feltene. Oxford Research mener det er behov for å tydeliggjøre hvordan bestilling og levering av råd fra HI skal foregå. Mens FKD i

hovedsak har gode rutiner omkring dette, fremstår det betydelig mer rotete når andre forvaltningsorganer beskriver sin kontakt med HI. HI må tydeliggjøre sine rutiner og kommunisere til relevante samarbeidspartnere hvordan dialogen skal foregå. I et forskningsmiljø vil det og skal det foregå dialog mellom enkeltforskere om eksterne samarbeidspartnere, men HI må tydeliggjøre hvilke saker som skal via ledelsen og hva som kan tas i bilateral kontakt på forskernivå. Ett element i denne sammenheng er HIs representasjon i råd og utvalg. En vesentlig del av HIs kunnskapsformidling og rådgivning skjer i slike fora. I de fleste tilfeller oppnevner HI sin representant på forespørsel, men det forekommer også at eksterne organer oppnevner direkte en enkeltforsker. Dette skaper uklarhet om det er enkeltforskerens syn eller HIs omforente syn som er representert.

Bedre kvalitetssikring er også nødvendig for å utvikle HIs troverdighet innen akvakultur og andre mer omstridte områder. På enkelte områder har HI utviklet gode rutiner, bl.a. såkalte konsensumøter, for å utvikle HIs samlede syn. Slike rutiner kan med fordel bli mer utbredt. Bedre kvalitetssikring ved å utvikle HIs omforente syn kan også bidra til at HIs eksterne kommunikasjon blir mer konsistent. Omgivelsene opplever HIs synspunkter som sprikende på enkelte felt, og dette skaper forvirring.

I sum påpeker evalueringen en rekke punkter i den faglige styringsdialogen mellom FKD og andre myndighetsorganer og Havforskningsinstituttet som kan bidra til å styrke HIs rolle som et uavhengig og troverdig forsknings- og rådgivningsinstitutt innen alle sine fagområder.

Eierskap og integritet: Evalueringen avdekker at det blant svært mange interessenter stilles spørsmålstegn ved HIs uavhengighet. Mens aktører i fiskeriforvaltningen oppfatter at HI er en uavhengig kunnskapsorganisasjon, er det utbredt mistenksomhet i andre miljøer om at relasjonene er for tette mellom FKD og HI, og at instituttet i for stor grad lar sin forskning og rådgivning påvirkes av FKDs politiske agenda. Slik sett er det i mange miljøer en klar sammenheng mellom eierskap og finansiering og oppfattet legitimitet i rådgivning og forskning. Evaluator vil anbefale at FKD tar initiativ til en prosess der også andre departementer og interessenter trekkes inn for å finne en finansierings- og styringsmodell for HI. De internasjonale ekspertene som har vært involvert i evalueringen påpeker at det er nødvendig å utvide eierskapet til HI dersom instituttet skal bevare sin nåværende rolle og eventuelt utvide den. Formålet er at det i større grad vil bidra til at HI oppnår legiti-

mitet og slik sett i større grad oppfyller rollen som et uavhengig forsknings- og rådgivningsinstitutt. Ulike modeller drøftes i evalueringen.

Eierskap synes å ha større betydning for HIs legitimitet enn finansieringen. HI finansieres med bevilgninger fra FKD og gjennom en rekke andre inntektskilder. HI får en vesentlig del av sine inntekter fra konkurranseutsatte arenaer som Norges forskningsråd (som bl.a. mottar midler fra FKD), EU og anbudsprosesser iverksatt av direktorater og departementer utenom fiskeriforvaltningen. Den konkurranseutsatte finansieringen påvirker HIs strategiske utvikling fordi bevilgede prosjekter medfører rekruttering og investeringer som ikke nødvendigvis hadde vært foretatt dersom man bare skulle følge føringer fra eier. På den annen side bidrar slik aktivitet til at instituttet skjerper seg på relevante konkurransearenaer. Modellen bør derfor ikke forkastes til fordel for større andel bestillingsbevilgning. Etter at HIs rolle som forvaltningsmessig forsknings- og rådgivningsinstitutt ble tydeliggjort, med den konsekvens at den næringsrettede forskningen er tonet betydelig ned, har kritikken om at HIs faglige virksomhet lar seg påvirke av næringsinteresser stilnet av. Evalueringen har ikke identifisert dette som et problem.

Økonomiske rammer: Når det gjelder HIs finansielle situasjon konkluderer evalueringen med at instituttet synes å være tilstrekkelig finansiert. Instituttet vil naturligvis ønske seg økte ressurser, men evalueringen har ikke avdekket at det er vitale forskningsoppgaver som må legges bort pga. manglende finansiering. Evalueringen har derimot klarlagt at enkelte oppfatter at det er en viss slakk i organisasjonen og at det som allerede nevnt, er potensial i å forenkle matriseorganisasjonen, redusere volumet av forsøksstasjoner og optimalisere toktstrategien.

Det bør dog nevnes at dagens finansiering etter instituttets mening ikke rommer mulighet for å anlegge en bred økosystembasert tilnærming som vil møte intensjonen i Havressursloven. Videre er det et gjennomgående budskap blant de ansatte at HI pålegges stadig mer omfattende rådgivningsoppgaver uten at ressursrammene oppleves å øke tilsvarende, noe flere frykter at kan gå på bekostning av forskningen.

Deler av HIs finansieringer kommer av fangst knyttet til forskningsarbeidet. Forskningsfangsten er med å skape nærhet til næringen, men representerer samtidig en usikker inntektskilde for instituttet. Ordningen kan også gi feil insentiver når det gjelder instituttets toktstrategi.

Organisasjonen sett utenfra: De internasjonale ekspertene deler bekymringen for effektiviteten i den komplekse matriseorganisasjonen. Organisasjonsstrukturen er nødt til å være tilstrekkelig enkel, slik at man raskt kan få inntrykk av strukturen. Dette er også viktig med tanke på den eksterne kommunikasjonen, slik det bemerkes andre steder i rapporten.

For at en matriseorganisasjon skal kunne gjennomføre forskningsprogrammer effektivt, må det skilles klart mellom programledere og direktører i linjeorganisasjonen. En grei måte å opprettholde dette skillet på er ved å ha en faglig linjeorganisasjon med matriseprogrammer som er ansvarlig for produkter (rådgivning, utfall av vitenskapelig forskning, overvåking, etc.).

HI har to nivåer av lederteam – en ledergruppe og en toppledelse. Våre eksperter anbefaler på det sterkeste at disse teamene blir erstattet av ett ledelsesteam av passende størrelse.

I forhold til den eventuelle overkapasitet av forskningsstasjonene, tilsier våre eksperters erfaring at det er meget vanskelig, om enn umulig, å stenge ned en feltstasjon pga. sterkt lokalt press for opprettholdelse av HIs nærvær. Det som imidlertid bør gjøres er å vurdere ledelse, oppgaver og størrelse på forskningsinstansene.

HI har en strategisk plan som ser ut til å være for generisk og uten mekanismer for regelmessig oppfølging. Dette bør endres, og den strategiske planen bør også inkludere kompetanseutvikling hos personalet, både i forhold til hvilke kompetanser som skal rekrutteres, og hvordan man utvikler kompetansen til eksisterende medarbeidere.

1.3 Balanserte roller og rimelig avklarte grenseflater

Etter at det meste av den næringsrettede akvakulturforskningen ved HI ble overført til Nofima er instituttet mer og mer rendyrket som et forvaltningsrettet forskningsinstitutt. Kun en marginal del av instituttets inntekter kommer fra næringslivet. Overføringen av oppgaver til Nofima synes å ha gått rimelig greit, selv om det til dels har vært en smertefull prosess for deler av HI. Evalueringen har ikke gitt indikasjoner på at HI per i dag oppfattes som et næringsrettet institutt, ei heller at HI mistenkes for å representere næringsrettede interesser i sitt forsknings- og rådgivningsarbeid (som nevnt annet sted i evalueringen er det imidlertid synspunkter i retning

av at HI i for stor grad representerer FKD sine interesser). På denne bakgrunn må det kunne konkluderes med at HI har lykket med å rendyrke sin rolle som et forvaltningsrettet forskningsinstitutt.

Klarer så instituttet å balansere rollene som uavhengig forskningsmiljø og forvaltningsrettet rådgivningsinstitutt? I hovedsak viser datagrunnlaget i evalueringen at rollene kombineres på en rimelig god måte. De ansatte opplever det som til tider kontrastfylt å arbeide både med forskning og rådgivning, men i sum mener de ansatte at rollene balanseres på en god måte. Det er imidlertid et gjennomgående budskap fra de ansatte at HI pålegges stadig mer omfattende rådgivningsoppgaver uten at ressursrammen oppleves å utvides tilsvarende, noe flere frykter at kan gå på bekostning av forskningen.

Når det gjelder samarbeid og arbeidsdeling mellom de ulike delene av forskningssystemet fremstår det imidlertid et nyansert bilde. I internasjonal sammenheng er HI primært aktiv innen de tradisjonelle fagområdene, og her viser evalueringen at det er godt samarbeid. HI har en sterk posisjon internasjonalt og er en attraktiv samarbeidspartner for andre forskningsmiljøer. Nasjonalt har HI en tilnærmet monopolposisjon innen de tradisjonelle forvaltningsrettede fiskerifaglige forskningsområdene. Det eksisterer her et godt samarbeid med universitetene om både doktorgradsutdanning og grunnforskningsrealterte problemstillinger. På de områdene hvor det er flere forskningsinstitutter som arbeider er naturlig nok grenseflatene mer uklare og til dels omdiskuterte. Alle institutter som grenser inn mot HI (slik som NIVA, NINA, SINTEF Fiskeri og Havbruk, Nofima mv) finansieres i stor grad i oppdragsmarkedet. Unntaket er Polarinstituttet. Det er da naturlig at det blir kamp om hvem som skal ha ansvar for oppdrag, hvem som skal ha prosjektledelsen i felles prosjekter og hvor ny forskningskompetanse skal bygges opp. Mange av de andre forskningsmiljøene oppfatter HI som både selvsikre og selvcentrerte på en måte som gjør at instituttet er lite sjenerøse i samarbeidsrelasjoner og holder både data og andre verdier tett til sitt bryst. Fra enkelte ansatte i HI hører evaluator noe av det samme, men også synspunkter på at andre institutter bedriver forskning hvor HI åpenbart er mye sterkere, samt bygger opp kompetanse som allerede finnes i HI. At HI reduseres til en dataleverandør er også et synspunkt som evaluator har møtt blant de ansatte.

Konfliktene i arbeidsdelingen mellom de ulike instituttene har mange forklaringsfaktorer som drøftes i evalueringen. Ulik historisk departementstilknytning,

ulik finansieringsstruktur og ulik størrelse er sentrale dimensjoner. På et nasjonalt nivå er det sannsynligvis et stort potensial for å utnytte de samlede forskningsressursene på det marine felt på en bedre måte, samtidig som både spisskompetanse og ulike perspektiver beholdes.

1.4 Instituttet må bli mer fremoverlent

Havforskningsinstituttet har lange tradisjoner, er veletablert og fungerer godt på mange områder. Likevel er det viktig at instituttet evner å tilpasse seg fremtidige kompetansebehov og forutser på en god måte hvilke tema instituttet med stor sannsynlighet vil bli utfordret på i årene fremover.

Budskapet fra sentralt plasserte informanter i FKD og HIs ledelse er at instituttet er rimelig gode til å forutse fremtidige behov. Instituttet deltar aktivt på den internasjonale forskningsarenaen, noe som er sentralt for å få informasjon og impulser fra andre forskere og land. HIs ledelse har også oversikt over områder hvor instituttet må videreutvikle seg, og det er utarbeidet egne planer for fag- og kompetanseutvikling. Evaluator er imidlertid ikke betrygget på dette området. Dels skyldes det observasjon av begynnelsen på en strategiprosess som fremstod som meget introvert. Dels skyldes at instituttets ansatte så tydelig gir uttrykk for at det i liten grad forekommer en strategisk kompetanseutvikling i organisasjonen. Det er med andre ord en stor diskrepans mellom ledelsens og de ansattes syn på dette området, noe som er bekymringsfullt.

Evalueringen viser også at HI, med unntak av mot FKD, i liten grad fører en systematisk dialog med forvaltningen om dagsaktuelle spørsmål og kommende utfordringer. Evaluator mener at HI vil styrkes dersom instituttet i større grad utformer sin strategi i samvirke med de sentrale interessentene. Dette er også et grep for å bli mer fremoverlent.

1.5 Internasjonale eksperters hovedvurdering

Oxford Research har involvert tre internasjonale eksperter- Hörleifur Einarsson (Island), Michael Sissenwine (USA) og Axel Wenblad (Sverige)- i sine vurderinger. De nevnte ekspertene kjenner HI gjennom samarbeid mellom institusjonene som de har vært ledere av, og for Hörleifur Einarsson som deltar i evalueringen av HI i 2001. Alle gjenkjenner de

fleste av spørsmålene som er blitt stilt under evalueringen, og har kommet med innspill gjennom arbeidet med denne evalueringen.

De tre ekspertene er enige i den generelle vurdering av HI som et sentralt og høyt respektert marint forskningsinstitutt, som oppfyller vesentlige vitenskapelige behov for FKD og det norske samfunn. HI er plaget av voksesmerter, ettersom instituttet utvikler seg til å imøtekomme nye behov. HI møter nye utfordringer, både innen sitt tradisjonelle område i fiskeriforvaltningen, men særlig innenfor nye områder vedrørende miljøforvaltning. Ingen av de problemer som HI opplever er verken usedvanlige eller irreversible.

Våre eksperter konkluderer evalueringen med at de viktigste spørsmålene omhandler de organisatoriske svakhetene, modernisering av toktstrategiene, strategisk planlegging og utvikling av kompetanser for å kunne møte varierende behov.

1.6 6x3 råd for et bedre HI

HI har en sterk posisjon, men må forandre seg for å bevare denne. Gjennom bedre styring, organisering og samarbeid kan instituttet bli mer effektiv i sin måloppnåelse og møte samfunnets behov for forskning og råd i årene som kommer. Oxford Research samler sine innspill til videreutvikling omkring 6 hoveddimensjoner. For hver av disse finnes det tre oppfølgingsnivåer. Svært mange innspill må følges opp av HI selv. Andre er det opp til Fiskeri- og kystdepartementet å håndtere. Den tredje gruppen som må involveres i oppfølgingen er HIs interessenter, i hovedsak andre departementer og direktorater. I det følgende presenteres anbefalingene stikkordsmessig. Anbefalingene bygger på rapportens funn, og Oxford Research oppfordrer til å lese de drøftinger og vurderinger som ligger til grunn for denne oppsummerende tabellen. I rapportens siste kapittel er en utvidet oppsummering med henvisninger til aktuelle diskusjoner.

I læringsseminaret som ble avholdt i prosjektets avslutningsfase (24. januar 2012) ble deltakerne delt i to arbeidsgrupper for å diskutere rapportens innhold. Begge gruppene bestod både av representanter fra FKD, HIs ledelse og ulike interessenter. Den ene gruppen fokuserte diskusjonen omkring intern organisering, og de tre hovedelementene som ble fremhevet som de viktigste for gruppen var: Strategi, struktur og styring. Den andre gruppen fokuserte på styringsdialogen og HIs forhold til sine interessenter.

I denne gruppen ble HIs eierskap og integritet, kvalitet i den faglige virksomheten og økt fokus på fremtidens kompetansebehov fremholdt som de tre viktigste områdene å fokusere på.

Tabell 1: 6x3 anbefalinger for et bedre HI

Tema/Adressat	HI selv	FKD	Interessenter
Verne om HIs integritet	• Bedre kvalitetssikringsrutiner som fremmer konsistens og omforente råd • Lage rutiner som gjør det tydelig når det som uttales er HIs omforente syn, og når det er enkeltforskere som uttaler seg. • Styrke kompetanse og samhandlingsmønster på nyere fagområder • Tydeliggjøre rutiner for samvirke med interessenter, bl.a. hvordan rådgivningsprosessen skal være organisert	• Vurdere eierskap og styring av HI. • Videreutvikle den faglige styringsdialogen, spesielt på nyere fagfelt, for eksempel havbruk. • Være bevisst å ikke legge føringer i bestillingene som kan gå ut over forskningens uavhengighet, eksempelvis ved å spesifisere metoder som ønskes brukt.	• Delta i vurdering av eierskap og styring, herunder tilsagnsbrev vs. enkeltbestilling. • Strukturere samvirkningsrutinene sammen med HI, bl.a. knyttet til bestilling av råd. • Bevisstgjøre bestillerrollen. • Etablere rutiner for tilbakemelding til HI knyttet til rådgivningsprosesser.
Styrke HIs organisasjon	• Enklere struktur som tydeliggjør roller og ansvar • En strammere strategisk ledergruppe med de viktigste funksjonene representert • Ledelsesprosesser bør utvikles slik at resultatoppfølging kan forbedres • Omstillingsevne må utvikles både på ledelsesnivå og blant ansatte • Instituttet trenger klarere strategier med tydelige valg og bedre strategiprosess • Kompetansestrategi må utvikles og kobles tett til instituttets strategi	• Etterspørre og støtte instituttet i klarere strategiske valg • Støtte instituttet i å utnytte handlingsrommet innenfor personalpolitikk og omstilling	• Respektare HIs organisasjon og unngå å benytte uformelle kontakter ved rådgivning.
Bedre HIs ressursbruk	• Gjennomgå toktstrategien med sikte på optimalisering. • Strukturen av forskningsstasjoner må forenkles og kapasiteten reduseres. • Utvikle Norsk Marint Datasenter til et godt datasenter med brukere	• Gi instituttet stor grad av frihet til å organisere seg selv • Gi instituttet støtte i omstillingsarbeidet • Følge opp arbeidet med, og resultater av MRS-systemet	• Tilrettelegge for utvidet samarbeid i FoU-systemet • Bidra til å utvikle et reelt norsk marint datasenter.

	både i og utenfor HI • Utvikle risikomodeller for måloppnåelse • Utvikle og implementere et robust MRS-system		
Styrke den vitenskapelige kvaliteten	• Endre publiseringskulturen ved instituttet. • Styrke faglig ledelse. • Utarbeide en strategi i forhold til hvilke fagområder man skal være «excellent» på.	• Vurdere, i samarbeid med instituttet, hvorvidt det skal skje en endring mot en mer forskningsmessig og en mer publikasjonsorientert strategi.	
Styrke HIs posisjon i samfunnet	• Kommunikasjonsarbeidet ved instituttet bør styrkes strategisk og profesjonaliseres. • Utpeke talspersoner på ulike fagområder • Utarbeide strategisk kommunikasjonsplan, hvor tydelige mål og fokus for kommunikasjonsarbeidet fremgår • Intern informasjonsflyt bør utvikles	• Tydeliggjøre grenseflatene mellom fag og politikk. • Jevnlige tilbakemeldinger på HIs kommunikasjonsarbeid	• Drøfte formidlingsevnen til HI i jevnlige kontaktmøter • Drøfte konkrete kunnskapsbehov interessenter har som HI per i dag ikke oppfyller/formidler godt nok
Utvikle et mer fremoverlent HI	• Jobbe mer proaktivt med strategien, bl.a. ved å involvere eksterne interessenter og organisasjonen på en bedre måte. • Benytte ulike teknikker i sin fremtidskning, for eksempel foresight • Øke omstillingsevnen ved å bruke handlingsrommet i lovverket og skape økt forståelse i organisasjonen omkring behovet for kontinuerlig endring.	• Bidra i HIs strategiprosess • Støtte HI i arbeidet for å øke omstillingsevnen.	• Involvere seg i HIs strategikutvikling

Kilde: Oxford Research AS

Kapittel 2. Executive summary

The evaluation of the Norwegian Institute for Marine Research (IMR; HI in the Norwegian part of the report) is commissioned by the Norwegian Ministry for Fisheries and Coastal Affairs, based on Prop. 1 S (2009-2010).

The evaluation shall contribute to IMR's ability to better meet targets and operate more efficiently in the future.

The starting points for the evaluation are three main questions: 1) meeting targets and maintaining high scientific standards, 2) current efficiency in meetings these targets, including organization, governance, financing and cooperation, and 3) how targets may be met more efficiently in the future.

In the following chapters we summarize the findings of the evaluation and present our considerations for each of the three questions posed above. The discussion of efficiency is separated into two sub-discussions. The presentation concludes with the general recommendations, in the form of a 6x3 table, for a better marine research institute. We begin with a description of IMR, its development and status, followed by the mandate for the evaluation and the process that we have followed. Data and discussions around the questions posed in the evaluation are found in four chapters. These are two chapters concerning the general and internal governance, strategy, and organization aspects, the first discussing the external control and the other discussing internal aspects. This is followed by two chapters discussing the output from IMR's activities. The chapter on the scientific quality is waiting for the evaluation underway by Norwegian Science Council. The final chapter discusses the relevance of IMR to society – its usefulness to stakeholders and society.

The overall conclusions from the evaluation are:

IMR is a large and well-respected research and advisory institute that develops knowledge at the forefront of international research. IMR, in general, provides advice of high quality which influences the decisions of Norwegian management. IMR, in Norway, enjoys a dominating position within its remit and is a leading marine research institute internationally. In general, IMR achieves its objectives.

A general impression is that IMR is well founded in its traditional topics within fisheries management

while its role and scientific contributions are more disputed on other topics that are more recent additions to IMR's research agenda, including aquaculture and issues related to oil- and gas production.

Despite this positive overall conclusion the evaluation points to a number of structural and communication issues that weaken IMR's position in Norwegian society and detract from IMR's efficiency and development.

In the following sections we discuss the findings of the different evaluation questions in more detail.

2.1 The Institute meets its overall objectives

This question relates to two actors: IMR and Ministry of Fisheries and Coastal Affairs. Do both of these agencies meet their objectives with respect to IMR? Those objectives can be summarized by citing two sources:

The first of these are the formal statutes for the Institute formulated by the Ministry.

The formal statutes define IMR's objectives as:

Research the marine environment and the coastal zone.

Advise 'Fiskeri- og kystdepartementet', 'Fiskeridirektoratet', 'Mattilsynet', other authorities, the fishing industry and other industries concerning management of the biological resources and the environment of the sea and coast.

Communicate research findings to the administration, industry and society.

Develop technology as the basis for fishing and hunting.

IMR formulates its objectives as follows:

Mandate: Our main responsibility is to conduct research that allows us to advise the administration and the informed public on aquaculture and on the ecosystems in the Barents Sea, Norwegian Sea, the North Sea and the Norwegian coastal zone. Vision:

Knowledge and advice for rich and clean marine and coastal regions.

Ambition: We aim to be international leaders in marine research and management advice.

Values: All of our work will be based on integrity, pleasure in creative activity, cooperation and respect.

The following discussion of whether IMR meets its objectives takes these formulations as its point of departure. The evaluation has considered the question about meeting targets in several dimensions.

Advising management: This includes issues such as the ability to provide timely advice, and advice relevance, consistency and quality. Furthermore, user satisfaction is an important element. We asked about the capacity of IMR to provide sound advice and the associated quality assurance and flexibility to deal with a range of issues. The related question is IMR's ability to use both internal and external expertise to maintain its reputation for competence. In general we find that IMR fills the role as advisor for national management and also delivers on the Norwegian responsibilities in an international setting concerning issues such as management of the resources in the sea and on the coast. The usefulness to society is considerable and IMR is a relevant actor in the development of our knowledge in the field.

IMR has significant capacity to deliver advice as required by management. IMR is from the outside seen as heavy-controlled in relation to tasks that are urgent, but in general IMR appears as a service-minded organisation with ample resources to deliver as required. The advice is in most cases delivered at the agreed deadline although there are exceptions. The recipients of its advice consider the quality to be good. IMR's research and advice influence policy. In general the advice is consistent over time; but we have seen examples where this does not seem to be the case although we have not analysed these cases. This may be caused by weaknesses in the quality assurance procedures in some areas. Overall, IMR is well-established and highly respected as an advisor in its traditional area, fisheries management, while IMR's role in fields that are more recent additions to its brief is more disputed; these are also areas where IMR is not the only institute that provides advice.

Scientific standards and the relevance of the research: Compared with other institutes with similar functions (internationally in relation to "sister institutes" and nationally in relation to other institutes with a substantial advisory function), Oxford Research believes that IMR ranks well. The assessment of the scientific quality made through the Norwegian Research Council's academic evaluation, supplemented with the experiences and findings in this evaluation, and together it is suggested that IMR's advisory function is based on a scientific sound basis.

IMR has high social relevance, and it has a major advisory role. Oxford Research finds that an exclusive focus on the scientific quality is not desirable for HI. However, factors highlighted in chapter 7 strongly suggest that IMR has the potential for improving its scientific standard. This standard is related to the structure and culture. IMR is critical dependent on that it can maintain its credibility as provider of scientific advice and based upon this argument we consider that IMR focuses too little on science. Management of IMR and Ministry of Fisheries and Coastal Affairs must together consider whether focus should change towards a more research oriented agenda and a more publication oriented strategy.

In particular, this can be done by changing the publication culture of the institute, and by strengthening and clarifying the professional management. Furthermore, many of the IMR groups scored "middle" in the evaluation. For an institute the size of IMR and with the large task portfolio that follows, one can hardly imagine that IMR should be a world leader in all fields. However, the institute must have an idea and a strategy for which areas IMR should be "excellent", and in which areas average scientific level is acceptable. The institute must therefore in this respect know 'what' it wants to achieve and 'where' this should take place and have the courage to set up quantitative targets to achieve this.

Stakeholders and social effects from IMR activities:

Throughout the evaluation we found a number of cases where IMR research has added considerable value to Norwegian society. IMR has contributed to the development of the oil and gas industry through studies of sea currents, as well as the oceanic conditions necessary to the development of the aquaculture industry through research in the general biology of salmon, parasites and environmental conditions for the production of salmon. The management of our fish resources is at the centre of IMR research

and IMR is the main provider of knowledge on which fisheries management is built. The recovery of the cod stock in the Barents Sea is an example of how this information is used. IMR together with other actors within Norwegian marine research has thrown light on the risks that society is taking by short-sighted human activities, pollution of our seas, and pollution from aquaculture production. In recent years IMR has contributed significantly to the development of models for our climate. The discovery of cold water coral communities added to our knowledge of habitats on the sea bottom.

Within IMR's fishery advice it is possible to calculate the value of good stock management. A crude estimate suggests that the value of fish landed in Norway is about 1, 5 mill NOK annual higher than if a more laissez-faire management style were applied, and that this gain is achieved at significant lower costs than what would have been realised if an open access fisheries policy had been followed. IMR of course shares this result with other management authorities that negotiate and decide on these measures, but there is no doubt that IMR research and advice in this field has significant value to society. Also, internationally the results and research by IMR have significant impact, not least within the International Council for the Exploration of the Sea (ICES). Within this organisation IMR is seen as one of the leading research environment in the field.

Communication of research results: This is evaluated from the viewpoints of both the administration and the public. On this aspect the evaluation is to some degree negatively. IMR is skilled in communicating its knowledge to the administration and in particular the fisheries management agencies. It also does well in media that are related to the fishing sector. However, in the public debate IMR is much less visible. This is an area where IMR has significant scope for improvement. This lack of communication with the general public is discerned from interviews internally within IMR and from stakeholders. To improve in this critical area IMR should initiate a number of actions internally. But there is also a need to work with individual stakeholders to ensure that IMR's role in the public debate is respected.

Overall assessment of achievement: Oxford Research concludes that IMR largely meets its objectives and performs satisfactory. There is significant need for improvements in communication to the general citizenry with respect to the quality, consistency and timeliness of its advice.

2.2 The organisation and its governance can become more efficient

Does IMR achieve its objectives efficiently? Do the ministry and the administration direct IMR in a way that furthers efficiency? Here we examined the internal organisation (science, technique and administration) in connection with the various roles played by other actors in this field, all operating within the framework of the public system (governance and finance). From the viewpoint of the evaluator, IMR's organisation is somewhat segmented and heavily controlled.

Beyond tightening the organisation, clarifying the matrix-organisation and cultivating the shipping operations, the evaluator asserts that there is a need to focus on two important aspects: the number of research stations and IMR's strategy concerning survey and cruise planning.

Complicated organisational structure: This evaluation comes to a partly negative conclusion on the questions of structural efficiency. IMR does not organise its work in a manner that assures efficiency in meeting its objectives. At the very least there is a potential efficiency gain in tightening and clarifying conditions in the organisation. IMR is organised in a complicated matrix structure that, although it has existed since 2007, has not yet found its final form. The evaluation does not propose to replace the matrix-organisation with a completely different model. However, there is a need to simplify and tighten the organisation to assure better management, better communication, and better use of the competence within the Institute and not least better use of the resources within the Institute. Oxford Research proposes that the matrix-organisation and the management structure be simplified. Management must be streamlined: there should be one single management group, not two as is the case today, and it is important to distinguish clearly between line- and support functions. The matrix itself should be focused on the core tasks of IMR: research and advice. We find that IMR can develop its administrative functions and clarify that these are support and planning functions. It is confusing to place these as line functions in the matrix as is the case today. We suggest that IMR needs a professional HR-function. IMR includes a number of central support functions such as research stations, laboratories and the Norwegian Marine Data Centre. We find that the natural place for these is in the line structure, given the role of these functions in relation to the core tasks.

Furthermore, we identify the need to develop the management processes and tools that are being used for project management, and to build a professional project culture at the Institute.

Shipping: Shipping operations are by their very nature in the margins of the Institute's business. There are advantages to clearly distinguishing shipping operations from IMR's main activities, especially if an internal governing body were created to steer this activity. The evaluation has considered whether it seems appropriate to outsource shipping, but concludes that there does not seem to be any clear advantage in this option.

Norwegian Marine Data Centre as support function: This centre is a support function that should be placed accordingly. The evaluation discusses whether the Centre should be separated from IMR. Such a separation would better allow it to fill a role as the primary data centre data for all Norwegian marine research activities. The conclusion on this topic is premature, but this is seen as a natural development in the longer perspective.

In addition to tightening the organisation, clarifying the matrix structure and creating a separate management body for the shipping operations, the evaluator finds that there is a need to focus on two important areas: the number of research stations that IMR operates and IMR's survey strategy.

Too many research stations: Both internally within IMR and externally it is clear that the research station capacity is excessive compared to the needs. Consequently, some capacity should be phased out. This is already realised by IMR's management and within the Ministry of Fisheries and Coastal Affairs and the process has been initiated. However, progress is limited as far as the evaluator is able to observe. Phasing out research station capacity is of course painful and unpopular, because there are regional aspects to consider and because closures affect the employees. However, the lack of decisions is unfortunate for two reasons: over-staffing perpetuates the economic inefficiency of IMR and the existing state of affairs fosters uncertainty about the future among employees, undermining morale. A possible solution might be to create an independent organisation separate from IMR. Such an organisation could also include test stations and laboratories that today are part of other research organisations. This might be organised along a business model that sells its services to IMR and other organisations. The evaluator has not analysed this scenario but there

may be advantages in following this route. The independent business scenario has the danger that much energy might be wasted in the establishment of this new unit only to find that the new organisation must quickly downscale due to low demand. Should that be the expected outcome, it appears to be more efficient to make some unpleasant decisions directly within the framework that exists.

Traditional survey strategy: The evaluation finds that IMR's strategy to decide which surveys (cruises at sea) are planned and executed is heavily based on traditions, and that there are strong interests associated with this aspect of IMR's work. It is important for IMR and fisheries management that the long term research series already underway are maintained. However, the rapid development of new observation methodology and prognosis methods presents possibilities for simplifications and redesign of the surveys. A third aspect that has consequences for the survey programmes is the change from traditional oceanographic and resource monitoring to ecosystem-oriented research. Although we have not yet seen the science evaluation, it appears that a more dynamic approach is required. This process, however, seems rather difficult within IMR. It might be possible to involve external expertise. In our contact with ICES this organisation has indicated that, on the request of the Ministry of Fisheries and Coastal Affairs, it would be possible to make an international and independent evaluation of the IMR's survey strategy. In an ideal world it might be considered to use expertise that is more independent of IMR than ICES but the field is rather specialised and not everybody possesses the necessary expertise for a credible review.

Good working environment: IMR is an attractive place to work. The working environment is good, turn-over among staff is low and IMR is largely able to attract the desired competence. This notwithstanding, there is some dissatisfaction among staff. From the viewpoint of the evaluator IMR is somewhat segmented and heavily controlled. Top management enjoys only limited acceptance among staff, although this situation is found in many other research organisations. The organisation has no culture for coping with unpleasant changes. Conflicts among personnel are only addressed to a limited degree.

Weak strategy for competence development: The evaluation sends the clear message that it is difficult to redirect researchers to neighbouring research fields in response to changes in the demand on IMR.

The need for new talent is largely met through recruitment, not reassignment. The evaluator is also critical of how the Institute manages and develops its expert personnel. There is considerable scope for self-initiated skills development such as external courses and international contacts in the research level, but there is little strategic-based development of the Institute's expertise. Despite the fact that a research director plan is drawn up for vocational and skills development, staff is relatively negative in their perception of IMR's ability to foresee future needs. However there is potential to exploit knowledge and competence across disciplines in a better way than currently.

Weak consolidated strategy: IMR has a strategic plan at a general level. However, the evaluation shows that this strategy guides the work only to a limited extent. The strategy is fairly well known internally, but follow-up is limited and thus the strategy is not perceived to represent a powerful management tool. Externally, there is only limited knowledge of IMR's strategy. There are those even within the Ministry of Fisheries and Costal Affairs who say that they do not know IMR's strategy.

The evaluation finds that IMR's strategy in fact is well synchronized with the Ministry of Fisheries and Costal Affairs strategies and goals. Oxford Research considers IMR's statutes to be the main basis for the Ministry of Fisheries and Costal Affairs influence on IMR, but the on-going strategic development is usually specified in the annual grant from the Ministry of Fisheries and Costal Affairs. After IMR's board was removed, the periodic meetings between IMR and the Ministry of Fisheries and Costal Affairs constitute the formal contacts.

Administrative agency control: The evaluation thoroughly has considered the agency control by the Ministry of Fisheries and Costal Affairs; we distinguish between the administrative and scientific/professional dialogue. The evaluator considers that the administrative management dialogue is relatively painless, and the external experts comment that their impression is that it seems to be a good and balanced relationship between HI and the Ministry of Fisheries and Costal Affairs. Financial, administrative and reporting issues are resolved reasonably smoothly. The annual grant letter is an important management tool that has significance for the priorities within IMR. This annual grant letter may be beneficially expanded to capture even more of the Ministry of Fisheries and Costal Affairs wishes to IMR. IMR generally follows up on requests at the

administrative level, but some matters are delayed. The evaluator calls for clearer follow-up procedures for the Ministry of Fisheries and Costal Affairs requests and other requests for advice. This need is also evidenced in the agency meetings between IMR and the Ministry of Fisheries and Costal Affairs.

Scientific/professional dialogue: We find that this level of dialogue can be significantly improved. Over the years, IMR and the Ministry of Fisheries and Costal Affairs have clarified how requests are communicated at the management level and this works largely as intended. But obviously there are a number of direct and informal links between researchers in IMR and employees of the Ministry. Our experts' points out that this is a rather general problem in cooperation between academic institutions and government organizations the Ministry of Fisheries and Costal Affairs competence to formulate requests is perceived by IMR as good. The professional competence of the Ministry of Fisheries and Costal Affairs has increased over time, resulting in better requests. The danger is that these requests will govern IMR's work; especially if the method to be applied in formulating the answer is prescribed. This is not desirable because IMR's independence and legitimacy may be impaired. IMR's ability to receive, process and deliver requests is generally good, but the procedures, quality assurance and communication can be improved. Among the actors outside of fisheries management, there exists a great deal of distrust of the Ministry of Fisheries and Costal Affairs influence on IMR's work. Therefore there is a need for maximum transparency about the professional dialogue. Furthermore, within areas outside fisheries management the professional dialogue should be improved. This is further discussed in the section about ownership and integrity below.

Different research areas: There are significant differences between the various research fields that IMR operates within. The general picture is that satisfaction with IMR services is greatest in the traditional disciplines relating to fisheries advice, while there is more friction on the newer areas such as petroleum issues and not least management advice in aquaculture. This is partly because IMR's management-oriented competence and capacity are not as well developed as in fisheries advice. Over the last 10 years there has been a considerable shift of IMR's place in aquaculture, from a largely industry-oriented role to a management-oriented advisory role. IMR is less well established in aquaculture than in areas where the Institute's traditions reach back to when it was first established. Some of the frictions

are due to the lack of an international organisation such as ICES that tests the quality of the advice. Another and equally important source of friction is that IMR is not as dominant in aquaculture research as it is in fisheries. In aquaculture, there are other research organisations that, to some extent, voice conflicting views in the academic debate. Finally, frictions are caused by the major political, economic and environmental disputes that make these troubled waters for all involved. Some of these same factors are relevant in petroleum-related issues.

Although the aspersions on IMR's expertise and role in aquaculture and petroleum are caused by circumstances beyond IMR's control, there is a potential to strengthen IMR's position in these fields. Oxford Research believes there is a need to clarify the process of requesting and delivering IMR's advice. While the Ministry of Fisheries and Costal Affairs generally has good procedures around this, the picture is messier when other government agencies describe their contacts with IMR. IMR must clarify its procedures and communicate with relevant partners how the dialogue should take place. In a research environment, there will and should be a dialogue between individual researchers and external partners, but IMR must clarify which issues should be communicated through IMR management and which can be dealt with through bilateral contacts at the researcher level. One element in this context is IMR's representation in councils and committees. A significant part of IMR's transfer of knowledge and advice is through these forums. In most cases, IMR appoints its representative on request, but it also happens that external bodies appoint a single researcher directly. This creates confusion about whether it is the individual researcher's opinion or IMR's agreed vision that is represented in these committees.

Better quality assurance is also necessary to develop IMR's credibility in aquaculture and other more controversial areas. In certain areas, IMR has developed procedures, including so-called consensus meetings, to develop IMR's unified position. Such procedures may well become more widespread. Improving quality by developing IMR's agreed position may also contribute to making IMR's external communications more consistent. In some areas it is perceived that IMR's views differ by individuals and this creates confusion.

In total, the evaluation indicates a number of points in the professional dialogue with the Ministry of Fisheries and Costal Affairs and other government agencies where IMR can strengthen its role as an

independent and credible research and advisory institute in all relevant disciplines.

Ownership and integrity: The evaluation reveals that many stakeholders question IMR's independence. While participants in fishery management understand that IMR is an independent knowledge-producing organization, there is widespread suspicion elsewhere that relationships are too close between the Ministry of Fisheries and Costal Affairs and IMR, and that IMR lets its research and advisory agenda be influenced too much by the Ministry of Fisheries and Costal Affairs' political agenda. Thus, in many environments, there is a clear relationship between ownership and financing on the one hand, and legitimacy of advice and research on the other. The evaluator recommends that the Ministry of Fisheries and Costal Affairs initiates a process involving other ministries and stakeholders to find a model for the financing and governance of IMR that allows IMR to become better respected and achieve more legitimacy. This will help IMR better fulfil its role as an independent research and advisory institute. The evaluation discusses different models. The advice from the external experts in this evaluation is to extend IMR's management in order for IMR to retain its current role and potentially extend it.

Ownership appears to have greater impact on IMR's legitimacy than funding. IMR is financed with grants from the Ministry of Fisheries and Costal Affairs and through a variety of other sources of income. IMR gets a not insignificant portion of its revenues based on competitive bids such as the Research Council, the EU and the tendering process initiated by government agencies other than fisheries management. This competitive funding affects IMR's strategic development because such projects entail recruitment and investments that would not necessarily have been made if it only followed guidelines from the owner. Also, competitive funding contributes to IMR's tightening up in these research fields. The model should therefore not be rejected in favour of a greater proportion of the Ministry of Fisheries and Costal Affairs annual grants. After IMR's role as an administrative research and advisory institute was clarified, with the consequence that the industrial research has been toned down significantly, the criticism that the IMR's professional activities can be influenced by industry interests has subsided. The evaluation did not identify this as a problem.

Concerning IMR's financial situation, the evaluation concludes that IMR seems to be adequately funded. IMR will of course wish for more resources, but the

evaluation has not revealed that there are neglected vital research tasks due to lack of funding (subject to conclusions by the scientific evaluation). The evaluation, however, has clarified that a few individuals perceive that there is some slack in the organization and that also, as already mentioned, there are potential gains from simplification of the matrix organization, reducing the research stations and optimizing survey strategy.

The organization as seen from the outside: The international experts share the concerns about effectiveness in the complex matrix organization.

The organization needs to be simple, in order to give a quick overview of the structure. This is also important regarding external communication, as noted elsewhere in this report.

For a matrix organization to conduct research programs effectively, one needs a distinction between program managers and line directors. One adequate way of achieving this distinction is by having a thematic line organization with matrix programs responsible for products (advice, outcome from scientific research, surveillance etc.).

IMR has two levels of top management – one management group and one core group of top managers. Our experts strongly advise these teams to be replaced by one suitably sized single management team.

In relation to a possible overcapacity of research stations, the experience of our experts, imply that it is very difficult, if possible, to close a field station, due to strong local pressure for sustaining the IMR presence. What needs to be done, however, is considering management, tasks and size of the research stations.

The strategy plan of IMR seems to be too generic and without mechanisms for systematic follow-up. This should be changed, and the strategy plan should include competence development for the staff, in terms of recruitment and development of existing competence.

Finally our experts find that in spite of the fact that IMR is a very competent organization, it still lacks strong development components expected to be found in such an organization.

2.3 Balanced roles and clear interfaces

After most of IMR's industrial aquaculture research was transferred to Nofima the Institute focused on management-oriented research in this field. Only a marginal share of IMR's annual funding originates from the industry. The transfer of tasks to Nofima seems to have gone reasonably well, although it has been a painful process for some parts of IMR. The evaluation has not provided evidence that the IMR currently is perceived as an industry-oriented institute, nor that IMR is suspected to represent business interests in their research and advisory work (as mentioned elsewhere in the evaluation, however, there are those who find that IMR represents the Ministry of Fisheries and Coastal Affairs interests too much). On this basis, it must be concluded that the IMR has been successful in cultivating its role as a management-oriented research institute.

Can IMR balance the roles of independent research and management-oriented advisory institute? In essence, our data show that these roles are combined reasonably well. The employees sometimes experience these roles as conflicting, but overall the employees find that the roles are balanced appropriately. However, there is a consistent message from the staff that IMR's advisory assignments are increasing and that this increase is met at the cost of the time for research.

The picture is nuanced concerning cooperation and division of labour between the various parts of the Norwegian research system. On the international scene IMR is active primarily within their traditional disciplines, and this evaluation shows that there is good cooperation. IMR has a strong international reputation and is an attractive partner for other research groups. Nationally, IMR has a near monopoly in the traditional management-oriented fishery research areas. There is good cooperation with the universities on both doctoral education and basic research-related issues. In those areas where several research institutes work, naturally the interfaces are more blurred, debated and controversial. Nearly all institutes that interact with IMR (NIVA, NINA, SINTEF Fisheries and Aquaculture, Nofima, etc.) are financed largely through project funding. The exception is the Norwegian Polar Institute. It is natural that there are conflicts over who should be responsible for a field, who should have project management in joint projects and where new research expertise is to be built. Many outside researchers consider IMR to be both self-confident and self-centred and that IMR is not very generous in working relations and holds on

to both data and expertise. A few IMR employees have said something similar to the evaluator, but we have also heard views that the other institutes are doing research in areas where IMR obviously is much stronger and has built expertise. Employees often viewed IMR as being reduced to a data provider.

The conflicts in the division of labour between the various institutes have many explanations as discussed in the evaluation. Differences in historical organisational affiliation, in financing structures and in size are key dimensions. At a national level, there is probably a large potential to better use the total marine research resources, while both IMR's expertise and different perspectives are maintained.

2.4 IMR must become more assertive

IMR has a long tradition, is well established and works well in many areas. Yet it is important that the Institute be able to adapt to future needs and anticipate challenges likely to be faced in the years ahead.

The message from centrally placed informants in Ministry of Fisheries and Coastal Affairs and IMR management is that the Institute is reasonably good at foreseeing future needs. The Institute is active on the international research arena, which is vital for information and inspiration. IMR's leadership has identified research areas where the Institute must evolve, and has drawn up plans for education and skills development to meet future needs. However, as mentioned earlier, the evaluator is not reassured in this area. Partly this is due to the strategic process that appears to be very introverted and partly because IMR employees clearly express that there is little strategic competency-development within the organization. In other words, there is a large discrepancy between management and employees' views on this area; this is worrying.

The evaluation also shows that IMR only to a small extent has a systematic dialogue with policy and administration on current issues and future challenges, with the exception of Ministry of Fisheries and Coastal Affairs. The evaluator believes that IMR would be strengthened if the Institute increasingly designs its strategy in collaboration with key stakeholders. This is also a way to become more assertive.

2.5 Overall conclusions from the international experts

Oxford Research has engaged three international experts- Hörleifur Einarsson (Iceland), Michael Sis-

senwine (USA) and Axel Wenblad (Sweden) - in their assessments. All the named experts know of HI through previous collaboration between the institutions they have been managers of, and for Hörleifur Einarsson as a participant in the evaluation of HI 2001. They all recognize most of the questions that has appeared during the evaluation, and have brought in their views throughout this evaluation.

The three experts agree in the overall assessment of HI as a central and highly respected marine research institute, which accommodate the significant scientific needs of the Ministry of Fisheries- and Coastal affairs and Norwegian society. HI is troubled by "growing pains", as the institute evolves to accommodate emerging needs. HI is faced by new challenges, both within its' traditional area of management fisheries, but especially within new areas concerning environmental management. The mentioned problems that HI is experiencing are neither unusual nor irreversible.

Our experts conclude the evaluation that the most important questions concerns the organizational weaknesses, modernization of survey strategies, strategic planning and development of competencies to meet varying needs.

2.6 6x3 advice for a better IMR

IMR has a strong position, but must adapt in order to maintain its position. Through better governance, organization and cooperation the Institute may be more effective in meeting its goals and society's needs for research and advice in the years to come. Oxford Research summarises its input to the further development around six main dimensions. For each of these there are three monitoring levels. Many suggestions have to be followed up by IMR itself. Other suggestions should be dealt with by the Ministry, owner and main buyer of advice. The third group that should be involved in the follow up is IMR stakeholders, mainly other ministries and directorates. The following briefly presents the recommendations from this report.

In the last phase of the project, a seminar (24th of January 2012) was conducted to discuss the findings of the report. The participants were divided into two groups, both consisting both of people from the ministry, IMR and relevant stakeholders. One of the groups focused mainly on issues regarding internal issues and the organization of IMR. This group pointed at strategy, structure and the relationship between governance and management as the three

main issues for the development of the institute. The other group focused on external issues mainly related to relationship between the institute and the ministry, and the institute and other stakeholders. This group's discussion concluded that IMRs integrity

and ownership, strengthening of the scientific quality and to strengthen the ability to identify future fields of knowledge are the most important areas to focus on. This seminar emphasizes the findings in the table below.

Tabell 2: 6x3 Recommendations for a better IMR

Theme	IMR	The Ministry of Fisheries and Coastal Affairs	Other parts of the Norwegian ministries, administration and stakeholders
Protect the integrity of IMR	• Improve quality assurance procedures that further consistency and lead to internally agreed-on advice. • Make it clear when what is communicated represents the view of an individual scientist, and when it represents IMRs agreed-on advice to the outside world. • Strengthen competence and cooperation in newer science fields. • Clarify and communicate procedures for cooperation with partners and others concerning the organization of the advisory process.	• Evaluate ownership and governance of IMR. • Strengthen IMR's professional dialogue in less well-established field than fisheries. • Be conscientious when requesting advice to avoid guidance that can impair the integrity of science.	• Participate in the evaluation of ownership and governance. This includes an evaluation of the use of an annual grant and individual requests. • Better structure procedures for cooperation and advice. To be done in consultation with IMR and to include procedures around requests for advice. Be conscious in the role as requester. • Establish procedures for feedback to IMR in relation to the advisory processes.
Strengthen IMR's organisation	• Simplify organizational structure that will make roles and responsibilities clearer. • Create a tight strategic group of leaders in which the most important functions are represented. • Improve management processes in order to better follow up results. • Further develop the ability for adaptation both on management level and among employees. • Design and implement clearer strategies and a better strategy process. • Emphasize improved competence development, tightly linked with the overall strategy design.	• Request and support IMR to make clear strategic decisions. • Support the Institute in using its room for maneuver within personnel management and the restructuring agenda.	• Respect IMR's organization and avoid the use of informal contacts in requests for advice.
Improve IMR's resource usage	• Review the survey strategy with a view toward better resource use.	• Allow IMR freedom – within the legal confines – to organize it-	• Cooperation in research and education. • Contribute to the devel-

	• Simplify the structure of research stations. Adjust and reduce their needs to fit capacity. • Develop the Norwegian Marine Data Centre into a strong independent resource for users both within and without IMR. • Develop risk models to measure the achievement of goals • Develop and implement systems for objectives and performance management	self. • Support IMR in the restructuring. • Follow up the development and implementation of systems for objectives and performance management	opment of the Norwegian Data Centre.
Strengthen scientific quality	• Change the Institutes culture regarding publication • Strengthen professional leadership • Develop a strategy in terms of which areas to be superior	• Assess, in cooperation with the institute, whether change towards a more scientific and publication oriented strategy	
Strengthen IMR's position in Norwegian society	• Strengthen communication work at IMR to be strategic and more professional. • Appoint spokespersons in various science fields • Present a strategic communication plan with a clear focus, goals and targets. • Improve IMR's internal communications.	• Improve IMR's balance of science and policy. • Provide regular feedback on IMR's communication work.	• Discuss communication abilities with IMR at regular contact meetings. • Discuss stakeholders' specific knowledge needs that IMR today do not meet or do not communicate satisfactorily.
Develop a more assertive IMR	• Be proactive in strategy development including the involvement of external partners and stakeholders. Better involve the internal organization. • Use a variety of techniques for identification of future opportunities and challenges, like expanding organizational foresight. • Increase internal adaptability by using the legal leeway to make changes in structure and staffing, while creating a greater understanding within the organization about the need for continuous change.	• Contribute to IMR's strategy process. • Support IMR in its endeavors to improve restructuring capability.	• Get involved with IMR's strategy development.

Kilde: Oxford Research AS

Kapittel 3. Havforskningsinstituttet; da og nå

3.1 Om Havforskningsinstituttet

Norsk Fiskeristyreelse ble opprettet i 1900, og i 1906 ble det omgjort til Fiskeridirektoratet. 83 år senere, i 1989, ble Havforskningsinstituttet skilt ut fra Fiskeridirektoratet.

Havforskningsinstituttet er et nasjonalt, rådgivende forskningsinstitutt, eid av Fiskeri- og kystdepartementet. Instituttet driver forskning og rådgiving knyttet til marine økosystem og akvakultur.

Havforskningsinstituttet er det største marine forskningsmiljøet i Norge. Instituttet har en høyt kvalifisert vitenskapelig stab, høyteknologiske forskningsstasjoner og laboratorium i Austevoll, Bergen, Flødevigen og Matre, samt avdeling i Tromsø og flere forskningsfartøy. Instituttet har hovedkontor i Bergen.

Figur 1: Hls lokaliseringer



Havforskningsinstituttet sitt hovedansvar er å levere råd til myndigheter, samfunn og næring i spørsmål knyttet til økosystemene i Barentshavet, Norskehavet, Nordsjøen, den norske kystsonen og innen akva-

kultur. Instituttet har en stor bistandsrettet aktivitet gjennom Fiskerifaglig senter for utviklingssamarbeid.

Gjennom deltakelse i Det internasjonale råd for havforskning (ICES) bidrar instituttet til rådgivning om fiskebestander og marine økosystemer. Instituttet gir også råd etter bestilling fra myndighetene, eller når instituttet har frembrakt kunnskap som forvaltningen bør få kjennskap til.

Forskning og råd fra Havforskningsinstituttet skal være med å legge grunnlaget for at samfunnet også i fremtiden skal kunne høste av de store verdiene i havet og på kysten.

Havforskningsinstituttet har også en beredskapsrolle ved akutte hendelser, for eksempel i forhold til strålevern, oljeutslipp, algeoppblomstring, og ved rømningshendelser fra oppdrettsanlegg.

3.2 Havforskningsinstituttets utvikling

3.2.1 Organisatorisk historie

Som en selvstendig enhet fra 1989, ble Havforskningsinstituttet organisert under daværende Fiskeridepartementet.

I 1992 var instituttet delt i 14 vitenskapelige avdelinger innen tre forskningssentre. Instituttet kom godt ut av ulike evalueringer som ble gjennomført i forhold til kvalitet og måloppnåelse, og av instituttet som helhet (Misund 2008). Det var likevel en voksende anerkjennelse av begrenset samarbeid og integrasjon mellom forskningssentrene, som fremstod som stadig mer uavhengige forskningsinstitusjoner.

Dette var noe av bakgrunnen for at ledelsen så behovet for å starte en omorganiseringsprosess, der målet var å utvikle en mer helhetlig struktur og kultur.

Våren 2002 vedtok styret initieringen av en omorganiseringsprosess og flere interne komiteer ble nedsett for evaluering av situasjonen. En av komiteene fikk ansvaret for å samle inn data og utarbeide en skisse for den nye organisasjonen, og denne ble godtatt av Fiskeridepartementet høsten 2002. Havforskningsinstituttet fortsatte prosessen gjennom en

kjernegruppe bestående av forskere, administrativt ansatte og fagforeninger under ledelse av administrerende direktør.

Våren 2003 vedtok styret å opprette 19 faggrupper. Forskerne kunne søke seg inn i ønsket faggruppe, og faggruppelederstillingene ble internt utlyst og besatt. Forskningsteknikerne ble flyttet til en nyopprettet avdeling for teknisk støtte, bestående av seks grupper. Færre teknikere var nå fast tilknyttet en faggruppe, med den hensikt å øke interaksjonen mellom gruppene. I 2004 var omorganiseringen fullt implementert.

Fire forsknings- og rådgivningsprogram ble etablert for å organisere og strukturere forskning og ledelsesoppgaver ved instituttet. Tre av programmene med fokus på ulike økosystemer, og det fjerde med fokus på akvakultur og oppdrett.

Havforskningsinstituttet etablerte i 2003 en avdeling i Breivika i Tromsø. En betydelig del av HI-utvidelsen er skjedd her, hvor det i dag er ca. 50 ansatte.

I 2005 foreslo regjeringen å etablere Nofima. Bakgrunnen var et ønske om å styrke samarbeidet mellom marin forskning og landbruksforskningen. Den næringsrettede FoU-virksomheten ble med dette lagt til NOFIMA, mens HI ble et rendyrket forvaltnings- og rådgivningsinstitutt.

I 2007 ble det foretatt en justering av den nye strukturen som ble implementert i 2004. Hovedsakelig medførte denne justeringen at teknikerne gikk fra å være organisert i avdeling for teknisk støtte til å bli organisert i de ulike faggruppene.

3.2.2 Utvikling i økonomi og personalressurser

HI's totale omsetning har økt kraftig siden den forrige evalueringen i 2001. Omsetningen er i løpet av 10-året mer enn fordoblet, og selv med inflasjonsjustering av tallene er veksten av stor størrelse. Antallet årsverk er også økt betydelig, en økning på nesten 300. Andelen forskere har holdt seg stabilt.

Havforskningsinstituttet er et stort institutt målt i antall ansatte og utførte årsverk. Som neste tabell viser, har det vært en relativt stabil utvikling i antall årsverk i perioden 2007-2010. Endringene er størst innen stillingsgruppene teknikere og administrasjon. For førstnevnte har antall årsverk blitt redusert med ca. 7 årsverk i den gjeldende periode, mens administrasjonen har vokst med i overkant av 7 årsverk.

Tabell 3: Fordeling årsverk, 2007-2010

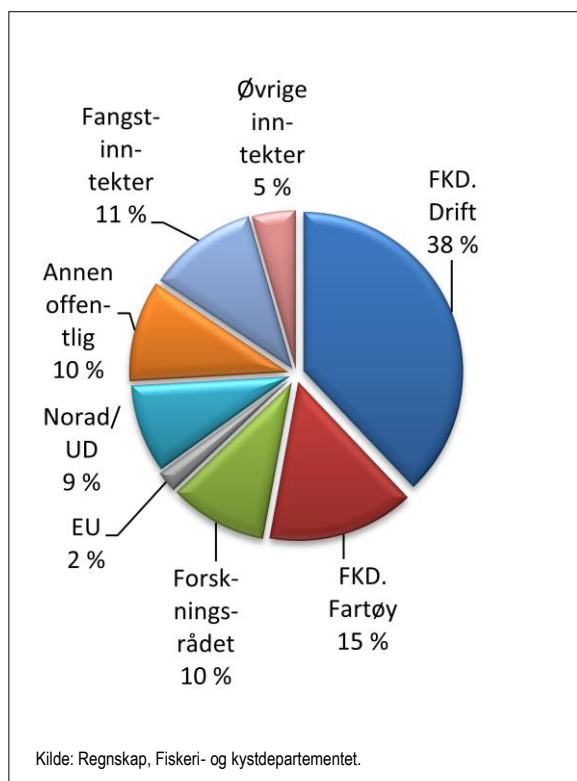
Medarbeidere	2007	2008	2009	2010
Forskere	232,0	231,2	233,2	236,6
Teknikere	220,0	220,1	216,7	212,9
Administrative	75,0	76,7	82,9	82,3
IT	15,5	16,2	18,3	17,8
Sjøfolk	108,0	108,0	108,0	108,0
Totalt	651,0	652,2	659,1	657,7
Ledere	53,0	53,0	52,0	53,0

Kilde: Havforskningsinstituttet, Årsrapporter 2007-2010

Grunnet Havforskningsinstituttets viktige forsknings- og rådgivningsrolle, er i overkant av 50 prosent av organisasjonens virksomhet direkte finansiert gjennom Fiskeri- og kystdepartementet (dette inkluderer finansieringen av fartøy). Forsknings- og rådgivningsprogrammene tildeles årlig ressurser i tråd med eksisterende prosjektportefølje og strategisk eller kortsiktige satsninger fra FKD. Øvrig finansiering skaffes via konkurranse om oppdrag fra blant annet Forskningsrådet og europeisk rammeprogram for forskning (Fiskeri- og kystdepartementet bidrar også med midler inn til Forskningsrådet, og de reelle midlene HI mottar fra FKD kan derfor anses å være høyere enn det som bevilges direkte).

I 2010 mottok Havforskningsinstituttet 53 prosent av sin finansiering direkte fra FKD, i tillegg kommer verdien av forskningsfangsten. Figuren under viser instituttets ulike finansieringskilder for 2010. Totalt utgjør denne fordelingen 841 595 000 kroner.

Figur 2: Finansiering Havforskningsinstituttet 2010



3.2.3 Tematisk utvikling og endringer i utfordringer

HI sine oppgaver og forskningsperspektiv har endret seg gjennom historien. Opprinnelig drev instituttet med mye forskning i hele Nord-Atlanteren og Polhavet, men i dag er virksomheten konsentrert rundt havbruk og om økosystemene i Barentshavet, Norskehavet, Nordsjøen og den norske kystsonen, og den menneskelige påvirkning av disse økosystemene (fiskeri, havbruk, landbasert utslipp og påvirkninger via nedbør). Vurdering av miljøeffekter av olje- og gassproduksjonen er et felt som har fått økt oppmerksomhet spesielt det siste tiåret. Selv om fokus er rettet mot de nevnte økosystemer, har Norge (HI og Universitetet i Bergen), Census of Marine life prosjektet MAR-ECO, koordinert og gitt viktig informasjon om levende liv og deres fordeling og økologi langs den Midtatlantiske rygg mellom Island og Azorene.

Selv om HI sin overordnede målsetting ikke har endret seg vesentlig i et tiårig perspektiv, har det likevel skjedd en betydelig perspektivendring der HI-arbeidet foregår. Norges forskningsråds evaluering av HI i 2001 hevder at «Havforskningsinstituttets hovedoppgaver er overvåking, forskning og rådgivning som er knyttet til kjerneområdene marine ressurser, havmiljø og havbruk. Instituttets hovedmål er å levere faglige råd

om forvaltning, næring og samfunn vedrørende spørsmål knyttet til disse fagområdene».

Man kan nevne en rekke områder hvor HI har tilpasset seg de endrede forskningsmessige prioriteter:

1. Med etableringen av Nofima i 2007 har målsettingen rundt havbruk endret seg til fokus på de miljømessige effekter, særlig i kystsonen.
2. Siden 2001 har HI fokusert ytterligere på aspektene ved økosystem. Fra politisk hold er det vedtatt å ha en økobasert forvaltning av ressursene, i overensstemmelse med den internasjonale trend. Dette var en utvikling som startet allerede i 2000, for eksempel Pro Mare programmet i Barentshavet og Mare Cognitum programmet i Norskehavet. Det ble gjennomført av HI i 1993-2001 og leverte grunnleggende kunnskap om marine næringskjeder og de kontrollerende abiotiske prosesser.
3. Klimaforskningen har fått betydelig oppmerksomhet i det siste tiåret, ikke minst i den arktiske forskningen. Både den oseanografiske og den biologiske side av HI har møtt på betydelige utfordringer.
4. De biologiske mangfoldsvurderingene har fått større oppmerksomhet. Dette har imidlertid hatt liten påvirkning overfor HI, bla som følge av fokus på fiskeressursene som er grundig kartlagt i biologisk mangfoldssammenheng. HI er imidlertid blitt berørt i forhold til den større oppmerksomhet rundt truende arter.

HI har stått ovenfor en rekke utfordringer i det siste tiåret, blant annet knyttet til å fortsette utviklingen mot økosystembasert rådgivning og gjennomføre den nødvendige forskning som denne rådgivning baseres på, utvidelsen med ytterligere fokus på miljøeffekter av olje- og gassproduksjon (og i fremtiden også miljøproblemer ved avviklingen av slike produksjonsanlegg) og være en aktiv deltager i klimaforskningen.

3.2.4 Dagens organisering

Instituttet har i dag en matrisestruktur der hovedgrepet er et prinsipielt skille mellom 17 aktive faggrupper og 10 forskningsprogrammer. I linjen inngår dessuten teknisk infrastruktur, rederiet, administrasjon, samfunnskontakt og kommunikasjon samt fiskerifaglig senter for utviklingssamarbeid.

Vitenskapelig og forskningsteknisk personell er ansatt i de 17 aktive tematiske faggrupper. Både fokus og innhold har endret seg i enkelte av gruppene siden 2004.

De 17 faggruppene er:

- Bunnfisk
- Bunnhabitat og skalldyr
- Dyphavsarter
- Dyrevelferd
- Fangst
- Fiskeridynamikk
- Helse
- Marin miljøkvalitet
- Norsk Marint Datasenter (NMD)
- Observasjonsmetodikk
- Oseanografi
- Pelagisk fisk
- Plankton
- Populasjonsgenetikk og økologi
- Reproduksjon og vekst
- Sjøpattedyr
- Økosystemprosesser

Instituttet arbeider for å gi gode og helhetlige råd til forvaltningen, en aktivitet som organiseres gjennom programmene. Det er i dag fire økosystembaserte og ett tematisk, forsknings- og rådgivningsprogram. I tillegg har instituttet fem forskningsprogram. Disse ti programmene er ansvarlige for FoU virksomheten ved instituttet og målet er å utvikle kunnskap og metodikk som gir grunnlag for gode helhetlige råd om økosystembasert forvaltning av havressursene.

Programmene:

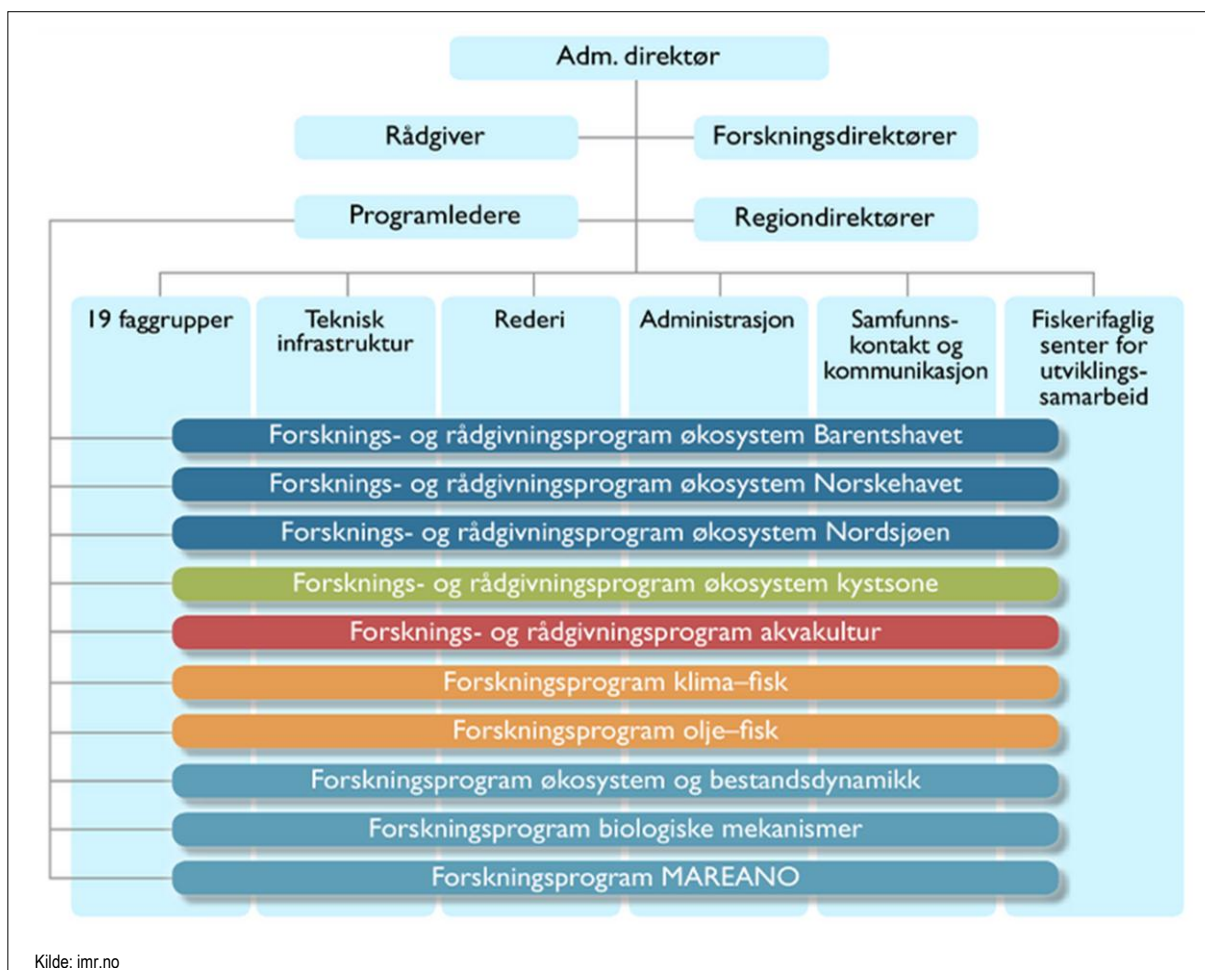
- Forsknings- og rådgivningsprogram økosystem Barentshavet.
- Forsknings- og rådgivningsprogram økosystem Norskehavet.
- Forsknings- og rådgivningsprogram økosystem Nordsjøen.
- Forsknings- og rådgivningsprogram økosystem kystsonene.
- Forsknings- og rådgivningsprogram akvakultur.
- Forskningsprogram Klima - Fisk.
- Forskningsprogram Olje - Fisk.
- Forskningsprogram økosystem og bestandsdynamikk.
- Forskningsprogram biologiske mekanismer.
- Forskningsprogram MARENO.

Faglig aktivitet ledes og finansieres gjennom programmene, som alle har en programleder, en prosjektøkonom i tillegg til flere prosjektledere. Arbeidet organiseres i prosjekter som genereres på alle nivåer i organisasjonen, og som gjennomføres i, eller på tvers av faggruppene.

I tillegg til faggruppene er Teknisk Infrastruktur, Rederi, Administrasjon, Fiskerifaglig senter for utviklingssamarbeid og Samfunnskontakt og Kommunikasjon, organisert som egne enheter og arbeider på tvers av programmene. Som HI selv sier det; "Siktemålet er en organisasjon som er enhetlig og fagfokussert med korte kommunikasjonslinjer."

Frem til 1.1.2011 hadde instituttet et styre oppnevnt av Fiskeri- og kystdepartementet. Oppgavene som lå hos styret ivaretas nå av FKD gjennom styringsdialogen, og brukerforumet, i tillegg til at et faglig råd har blitt etablert fra 1.1.2012.

Figur 3: Organisasjonskart



3.2.5 Dagens ansatte profil

Havforskningsinstituttet er som kjent et stort institutt, både i forhold til antall ansatte og geografisk spredning. Instituttet sysselsetter en stor gruppe forskere og teknikere, men også ansatte med andre typer utdanninger knyttet til de ulike støttefunksjonene. Totalt var det per mars 2011, 705 ansatte ved instituttet, fordelt på følgende arbeidssteder:

Tabell 4: Arbeidssted

Arbeidssted	Antall ansatte
Austevoll	45
Bergen	425
Flødevigen	38
Matre	30
Tromsø	54
Sjøfolk	113
Totalt	705

Kilde: Havforskningsinstituttet

Neste tabell vider en oversikt over stillingsgrupper ved instituttet (for nærmere forklaring av tallene i tabellen, se 4.5.3). Som tabellen viser er hovedvekten av ansatte knyttet til forsker- og teknikerstillinger. 37 prosent av de ansatte har forskerutdanning/doktorgrad og ytterligere 20 prosent har lang høyskole-/universitetsutdannelse (mer enn 4 år).

Tabell 5: Antall ansatte innen hver stillingsgruppe

Stillingsgruppe	Antall ansatte
Forskerstillinger	228
Tekniske stillinger	243
Administrative stillinger	84
Sjøfolk	110
Ledelsen	40
Totalt	705

Kilde: Havforskningsinstituttet

Kjønnsfordelingen på instituttet viser 34 prosent kvinner og 66 prosent menn. Ser vi på den enkelte stillingsgruppe utgjør menn hovedvekten av forskerstillinger (70 prosent) og tekniske stillinger (60

prosent), mens kvinner utgjør hovedvekten av administrative stillinger (70 prosent). For øvrig er det kun 10 prosent kvinner i ledelsen.

Gjennomsnittsalderen til de ansatte ved instituttet er 46 år. Neste tabell gir en oversikt over ansienniteten til de ansatte ved instituttet. Som det fremgår av tabellen er det tydelig at de ansatte blir værende lenge ved instituttet når de først er kommet inn, og faktisk har 25 prosent av de ansatte arbeidet ved instituttet i mer enn 20 år.

Tabell 6: Ansiennitet

Ansiennitet	Antall ansatte
Under 6 mnd.	18
6-11 mnd.	34
1-5 år	208
6-10 år	126
11-20 år	146
21-30 år	104
Over 30 år	69
Kilde: Havforskningsinstituttet	

3.2.6 Havforskningsinstituttets strategi

Fiskeri- og kystdepartementets strategi er førende for Havforskningsinstituttets virksomhet. Slik tjener virksomheten som virkemiddel for å nå regjeringens overordnede nasjonale mål; om Norges internasjonale rolle som havnasjon, og om bærekraftige marine næringer med høy standard mht. miljø, folkehelse, fiskehelse og fiskevelferd².

Visjon: Kunnskap og råd for rike og rene hav- og kystområder.

Ambisjon: Vi skal være internasjonalt ledende innen marin forskning og rådgiving.

Verdier: Alt vårt arbeid skal bygge på integritet, skaperglede, samspill og respekt.

Kilde: imr.no

Kunnskap og råd for rike og rene kyst- og havområder, og en bærekraftig høsting står fast som instituttets visjon. Det gir eierskap og forpliktelse til helhetlig, integrert overvåking, forskning, vurdering og rådgiving om tilstanden til, og fremtidige endringer i, våre fjord-, kyst- og havområder.

Som rettesnor arbeider Havforskningsinstituttet etter fem faglige hoveddimensjoner:

1. Internasjonalt ledende innen marin forskning og rådgivning
2. Faglig bredde, integritet og kvalitet
3. Samarbeid om kunnskapsgrunnlag for råd om bærekraftig forvaltning av de marine økosystemene
4. Anvendt forskning med fokus på målrettet grunnforskning og bruk av forskningsresultatene, samt et særlig ansvar for å tilgjengeliggjøre data av høy kvalitet.
5. Globalt perspektiv i utviklingen av forskning og rådgivning.

Havforskningsinstituttets strategi fremstilles av instituttet selv som følger:

Havforskningsinstituttet skal videreutvikle langsiktig grunnleggende forskning som basis for operasjonelle mål for rent, rikt og produktivt hav, bærekraftig verdiskaping og sameksistens mellom marine næringer og andre brukere av hav og kyst.

Havforskningsinstituttet skal overvåke og forske på økosystem og klimautvikling og bidra til å utvikle en helhetlig strategi for langsiktig optimal utnytting av havets ressurser.

Havforskningsinstituttet skal utvikle kunnskap og produksjonsmetoder for bærekraftig og miljøvennlig akvakultur som møter kravene til helse og velferd hos fisken.

Havforskningsinstituttet skal ta vare på og utvikle nødvendig infrastruktur for en god forskningsbasert ressursforvaltning.

Kilde: imr.no

3.3 Havforskningsinstituttet i den norske instituttsektoren

De norske instituttene er et viktig virkemiddel for å nå forskningspolitiske mål. Forskningsrådet (NFR) har et strategisk ansvar for instituttene og står for fordelingen av basisbevilgninger til 56 av de ca. 115 norske instituttene, sett bort ifra høyskole og universitetssektoren. HI er ikke omfattet av Forskningsrådets strategiske ansvar og får ikke basisbevilgning fra rådet. En sammenligning med andre institutter er likevel relevant.

Instituttene har ulike roller og det er ulike oppgaver de er satt til å løse, det er derfor ulike momenter som vil spille inn når en kvantitativt sammenligner

² Kilde: Havforskningsinstituttet, Årsrapport 2010

instituttene. På bakgrunn av innspill fra ulike interessenter med innsikt i instituttsektoren, har vi valgt ut noen av de instituttene vi mener det er interessant å sammenligne HI med:

- Veterinærinstituttet
- Norsk institutt for Vannforskning, NIVA
- Nofima
- SINTEF Fiskeri og Havbruk
- NIFES
- Norsk Institutt for luftforskning, NILU
- Norsk Institutt for Naturforskning, NINA

Figuren nedenfor viser en sammenligning av instituttene med bakgrunn i Forskningsrådets årsrapport for 2009 (henholdsvis delrapport for primærnæringsinstituttene og delrapport for miljøinstituttene). Evaluator vil poengtere at det kan være større eller mindre variasjoner mellom ulike år, og at dette er noe denne tabellen ikke tar høyde for.

3.3.1 Økonomi

Som det fremgår av tabellen nedenfor har HI i sammenligning med de andre instituttene, langt høyere totale driftsinntekter. Dette er imidlertid ikke så oppsiktsvekkende, da en rekke av HIs kjerneoppgaver er tunge og svært ressurskrevende (for eksempel behov for tokt). Videre står de relativt høyere inntektene i stil med størrelsen på instituttet som sådan, og antall forskerårsverk.

3.3.2 Personalressurser

Samtidig som Havforskningsinstituttet har det høyeste antallet forskere, har de i denne sammenligningen den laveste andelen forskere i sin stab. NIVA ligger her høyest med hele 83 prosent av sine ansatte i forskerstillinger, mot kun 35 prosent på HI. Dette forklares i stor grad av at en stor andel av de ansatte ved HI er sjøfolk og teknikere knyttet til instituttets forskningsfartøy og forskningsstasjoner.

Et annet aspekt er trolig ulike krav for hva som definerer en forskerstilling. Dette kommer klart frem om vi sammenligner antallet med doktorgrad per forskerårsverk, hvor vi finner at Havforskningsinstituttet scorer høyt. Nofima har med en andel på 0,75 noe høyere andel enn HI på 0,71. NIVA som oppgir den høyeste andelen forskerårsverk, har til gjengjeld den laveste andelen doktorgrader per forskerårsverk (0,45), noe som gir en klar indikasjon på ulike stilingsdefinisjoner.

3.3.3 Vitenskapelige publiseringer

Hvor flinke instituttene er med å formidle sine forskningsresultater, kan måles etter antall publikasjonspoeng. Grunnet de ulike størrelsene på instituttene vil det normalt være mest hensiktsmessig å sammenligne publikasjonspoengene per forskerårsverk. Men, ettersom det fremkommer at definisjonen på en forsker trolig varierer blant instituttene, skal en være varsom med hvilke resultater en trekker ut. HI ender i denne sammenligningen midt blant instituttene i antall publikasjonspoeng per forskerårsverk med 0,57. NILU topper denne målingen med 0,80, mens NIVA scorer lavest og ender på 0,40. Tallene forteller oss noe om hvor dyktige forskerne som gruppe er på å publisere sitt arbeid. Men de forteller oss ikke nødvendigvis noe om hvor dyktige instituttene som helhet er på å formidle og nå ut med sine forskningsresultater. Fordi publikasjonspoengene måles per forskerårsverk, og hva som utgjør et forskerårsverk varierer, må vi anta at det også kan være publikasjoner som ikke innebefattes i disse tallene. Ser vi på instituttenes totale antall publikasjonspoeng, finner vi Nofima høyest med 156,3, men Havforskningsinstituttet her får 133,9 poeng. De øvrige instituttene i denne sammenligningen ender på under 100 poeng. NIFES ender her lavest med totalt 28,1 publikasjonspoeng, noe som utgjør 0,44 publikasjonspoeng per forskerverk.

3.3.4 Internasjonal finansiering

Instituttenes internasjonale profil varierer i stor grad, noe den internasjonale finansieringen gjenspeiler. Norsk Institutt for Luftforskning skiller seg klart ut i denne sammenligningen. Her utgjør inntekter fra utlandet hele 37 prosent av de totale driftsinntektene. Havforskningsinstituttet hadde i 2009 en inntekt på 48,2 millioner kroner fra utlandet. Dette utgjorde 6 prosent av deres totale inntekter, en andel som ikke skiller seg nevneverdig fra de øvrige instituttene i denne sammenligningen. Veterinærinstituttet og NIFES har i denne sammenligningen den laveste andelen internasjonal finansiering, begge på kun en prosent.

3.3.5 Mobilitet

Av tabellen fremkommer det i sammenligningen en relativt stabil forskerstab hos alle de åtte instituttene. SINTEF Fiskeri og Havbruk hadde 0,14 forskeravganger, sett i forhold til forskerårsverk i 2009. Dette utgjør her den største utskiftningen, men viser samtidig til marginale utskiftninger i arbeidsstokkene. HI hadde tilsvarende 0,02 - en andel som viser til at

forskeravganger trolig ikke er et problem for instituttet. Slik vi vil se i kapittel 6 under “arbeidsmiljø og

kultur”, kan den lave utskiftningen allikevel by på utfordringer for instituttet.

Figur 4: Nasjonal sammenlikning

			HI	Veteri- nærin- stituttet	NIVA	Nofima	SINTEF Fiskeri og havbruk	NIFES	NILU	NINA
Økonomi	Totale inntekter ¹⁾	Mill. kr	869,8	311,0	246,1	498,9	136,4	114,8	185,8	254,7
	Driftsresultat i % av inntekter ²⁾	%	0,2	-0,8	-3,3	-0,2	2,2	-0,1	3,4	2,5
Personal ressurser	Forskerårsverk ³⁾	Ant.	233	154	165	205	76	63	95	137
	Forskerårsverk i % av totalt antall årsverk	%	35	44	83	47	77	46	54	77
	Antallet med doktorgrad per forskerårsverk ³⁾	Forholds- tall	0,71	0,66	0,45	0,75	0,64	0,73	0,56	0,63
Vitenskapelig publisering	Publikasjons-poeng	Antall	133,9	79,5	58,9	156,3	33,2	28,1	79,5	97,7
	Publikasjons-poeng per forskerårsverk ³⁾	Forholds- tall	0,57	0,52	0,40	0,76	0,44	0,44	0,80	0,70
Internasjonal finansiering	Inntekter fra Utlandet	Mill. kr.	48,2	4,3	18	38,9	11,2	1,1	68,4	9,9
	Inntekter fra utlandet i % av totale driftsinntekter ²⁾	%	6	1	7	8	8	1	37	4
	Finansiering fra EU per forskerårsverk ³⁾	1000 kr.	63	28	86	102	57	6	160	27
Mobilitet	Forskeravgang per forskerårsverk ³⁾	Forholds- tall	0,02	0,03	0,09	0,05	0,14	0,11	0,08	0,03

Kilde: Tabellen er satt sammen av tall fra Forskningsrådets årsrapport for Instituttene 2009, henholdsvis delrapport for primærnæringsinstituttene og delrapport for miljøinstituttene.

1) Totale inntekter omfatter driftsinntekter, finansinntekter og ekstraordinære inntekter.

2) Driftsinntekter er eksklusive finansinntekter og ekstraordinære inntekter

3) Gjelder årsverk utført av forskere og annet faglig personale.

3.4 HI i en internasjonal sammenheng

HIs virke dekker det marine miljø. Alle vesteuropeiske land med marin kyst og fiskerier har et eller flere vitenskapelige institutter som overvåker statusen i det marine miljø, og vurderer statusen på fiskebestandene som finnes i dette. Det er store forskjeller mellom landene når det gjelder organiseringen av

slike institutter. Til tross for ulikheter kan man finne felles hovedkriterier som ligger til grunn for valg av organisasjonsform. Kriteriene er som følger:

- Å sikre instituttets uavhengighet fra forvaltningen

- Å sikre at instituttets rådgivning er relevant for forvaltningen
- Å sikre kvaliteten av rådgivningen, dvs. at rådgivningen reflekterer eksisterende kunnskap
- Å sikre forskning som det vil være behov for ved fremtidig rådgivning

Landene er også ulike når det gjelder antall og variasjoner av institutter som dekker miljø og fiskeri. I Norge har man separate institutter for hav og ferskvann, mens i andre land som f.eks. Sverige, Danmark og Nederland har man samlet fiskeriforskningen ved et universitet, men atskilt fiskeri og miljøforskning i ulike institutter. Andre land som Skottland har kun ett enkelt institutt som dekker både miljø og fiskeri, men de har likevel adskilt forskningen i marine områder (FRS) og ferskvannsundersøkelser fra hverandre. England har på sin side etablert CEFAS som dekker begge disse områdene.

Det engelske instituttet Centre for Environment, Fisheries & Aquaculture Science (UK), dekker en rekke miljøoppgaver utover hva HI arbeider med, og har en avdeling for "Aquatic health and hygiene" som bl.a. omfatter matsikkerhet. Overvåkingsoppgavene er plassert i en egen divisjon.

CEFAS er en offentlig organisasjon under Department for Environment, Food and Rural Affairs (DEFRA). CEFAS styres av et «Management board», som er kollektivt ansvarlige overfor ministeren for at CEFAS leverer de ønskede funksjoner. Det er et skille mellom eierrollen og kunderollen; DEFRA er eieren, mens det er en rekke kunder. «Management board» støtter 'Chief Executive' i hans arbeid med generell governance. Det er to underkomiteer hvorav den ene har revisjonsoppgaver, mens den andre – CEFAS Science Advisory Committee rådgir CEFAS om relevans og kvalitet av CEFAS vitenskapelige arbeid. CEFAS er overordnet ansvarlig overfor DEFRA, og derigjennom ministeren og parlamentet. CEFAS har således en plassering som i mange sammenhenger ligner HI. CEFAS har imidlertid en mer selvstendig stilling gjennom sitt «Management board». Dette styret har åtte medlemmer, hvorav fire er CEFAS management teams, mens fire er non-executive directors som er utpekt av ministeren.

CEFAS leverer rådgivning til DEFRA, men også til andre regjeringsinstitusjoner i Storbritannia, EU, Verdensbanken og FN. Endelig kan CEFAS levere rådgivning til NGO-er og industrien.

CEFAS styres overordnet av en 10-årsplan som avtales med DEFRA (The Ten Year High Level Agreement (april 2007)).

CEFAS har organisert sitt faglige arbeid i 4 divisjoner:

1. Akvatisk helse og hygiene (sykdommer, miljø- og dyrehelse, matsikkerhet)
2. Miljø og økosystem
3. Fiskerier
4. Overvåkning og programforvaltning

Det franske instituttet, Institut Français de Recherche pour l'Exploitation de la Mer (IFREMER), har oppgaver som er tilsvarende lik HI. HI har en rekke miljøoppgaver, særlig vedrørende søk og produksjon av olje- og gass, i tillegg til enkelte akvakulturoppgaver som ikke er tildelt IFREMER. IFREMER har derimot oppgaver innenfor geovitenskap og havenergi, som ikke er tildelt HI. I tillegg har de oppgaver i forbindelse med franske oversjøiske territorier, f.eks. St. Pierre et Miquelon og Nouvelle Caladonie. Forskningsstrategien er noe forskjellig, bl.a. har IFREMER en betydelig innsats i forhold til havdypets økologi og opererer med svært dyptgående dykkerklokker.

IFREMER er en offentlig organisasjon under felles styring av departementet for økologi, energi, bæredyktig utvikling og havet, departementet for høyere utdanning og vitenskap og av departementet for landbruk, matvarer, landdistrikter og planlegging. IFREMER styres av en "Conseil d'administration" som er en stor forsamling. Formann er IFREMERs Président-Directeur general, og det er videre syv ministre representert, fem eksterne eksperter, syv representanter for de ansatte i IFREMER og åtte med såkalt rådgivningsstatus. Man har valgt å ha alle relevante ministre representert i Conseil (det øverste organet) – ikke kun ministrene fra de tre eierdepartementene. Videre finnes det tre komiteer; vitenskap, levende ressurser og industri. Disse er rådgivende overfor IFREMERs ledelse. IFREMER rådgir franske myndigheter og internasjonale organisasjoner.

IFREMER er overordnet styrt av en strategisk plan med en horisont på 10-15 år, samt en fireårs kontrakt mellom den franske stat og IFREMER (nyeste 2009-2012). IFREMER fikk ny organisasjon 1. mars 2011. Organisasjonen er basert på de samme betraktninger som ligger til grunn for HIs struktur: å styrke behandlingsskapiteten til komplekse problemstillinger på en integrert måte, og øke den vitenskapelige kvalitet. IFREMER har fire hovedavde-

linger og fem hovedsentre, hvor et befinner seg i Stillehavsområdet.

- Biologiske ressurser og miljø: fiskeri, akvakultur, økotoksikologi, mikrobiologi og bioteknologi, samt de oversjøiske avdelinger, som primært er fokusert på disse spørsmålene.
- Fysiske ressurser og havbunnens økosystemer: Geovitenskapene, havenergi og dype økosystemer, teknologier og tilhørende testfasiliteter, samlet i Carnot Institute (Edrome).
- Oseanografi og økosystemets dynamikk: Overvåkning og observasjon av havmiljøet, dynamikken i kyst- og hav på mellomstore og store dyp.
- Marine infrastruktur og digital informasjonsbehandling: Prosjekter relatert til store databaser, forskningsflåten og undervannsfartøyer, ARGO drivbøyer, samt havbunnsobservatoriene EMSO.

Tyskland og Heinrich von Thünen instituttet (vTI), dekker et meget bredt spekter innenfor områdene

landbruk, skog og hav (Nordsjøen, Østersjøen samt Nord-Atlanteren). vTI er aktiv innenfor både økonomi, økologi og teknologi, men Tyskland har adskilt miljø- og fiskeriforskning.

Det er også forskjell i antall store forskningsfartøyer. IFREMER har syv, mens de to britiske instituttene nevnt nedenfor har ett stort skip hver. Det tyske vTI har både et stort og et mellomstort forskningsfartøyer. Alle de nevnte instituttene har ytterligere enkelte mindre fartøyer til rådighet. I tillegg administreres fartøyene ulikt. Blant annet er den franske fartøydriften samlet i en separat organisasjon.

Tabellen nedenfor sammenligner kostnadene (justert for drift av fartøyer)mellom fire noenlunde sammenlignbare institutter. Vi har utelatt det tyske instituttet, da oppgavene er meget forskjellige mellom HI og vTI. Vi har imidlertid ikke foretatt en vurdering av kostnadsforskjellene sett i lys av ulikheter i instituttenes oppgavedefinisjoner.

Tabell 7: Totale kostnader, minus skipsdrift (mill. Euro 2009 eller 2010)

	Personal	Andre kostnader 2010	Antall ansatte	% personalomkostninger ³	'000 Euro/ansatt
Havforskningsinstituttet	43,0	55,2	595	44	165,8
Institut Francais de Recherche pour l'Exploitation de la Mer (Frankrike)	98,0	79,1	1596	55	111,0
Centre for Environment, Fisheries & Aquaculture Science (UK)	25,4	31,4	543	45	104,7
Fisheries Services Scotland (UK)	13,8	12,6	309	52	85,3
Kilde: HI - tall oppgitt av HI til Oxford Research september 2011, IFREMER - årsrapport 2010, CEFAS - årsrapport 2010-11, Fisheries Services Scotland - Årsrapport 2008-09. Omregningen til Euro er gjort ved å bruke 1 NOK = 0.12877 Euro og 1£ = 1.20049 Euro.					

Til tross for at det er usikkerhet knyttet til sammenlikningen av kostnader per ansatt, er disse høye ved HI. Dette reflekterer generelt høye personalkostnader i Norge og at norsk innsats knyttet til datainnsamling er kostbart.

Havforskningsinstituttet ligger lavt i forhold til andelen av de totale midler som er bundet til personalkostnader.

³ Personalomkostninger i prosent av totale omkostninger

Kapittel 4. Om evalueringen

4.1 Innledning

I dette kapittelet vil vi gå nærmere inn på bakgrunnen og målene med evalueringen av Havforskningsinstituttet, evalueringsspørsmålene som ligger til grunn for evalueringen og selve organiseringen og gjennomføringen av arbeidet med evalueringen. Avslutningsvis vil vi presentere metodene som er benyttet i arbeidet, og datakildene som evalueringen bygger på.

4.2 Bakgrunn og mål for evalueringen

Evalueringen er gjennomført på oppdrag fra Fiskeri- og kystdepartementet. Evalueringen av Havforskningsinstituttet er forankret i statsbudsjettet for Fiskeri- og kystdepartementet jf. Prop. 1 S (2009-2010).

Fiskeri- og kystdepartementet foretar som del av kvalitetssikringa av våre forskningsinstitutter med mellomrom evalueringer. Fiskeri- og kystdepartementet vil i 2010 sette i gang ei evaluering av enten Havforskningsinstituttet eller NIFES.

Kilde: Prop. 1 S (2009-2010)

Utgangspunktet for evalueringen er tre hovedspørsmål; Det første tar for seg måloppnåelse og vitenskapelig standard. Det andre omfatter effektivitet i måloppnåelsen, herunder organisering, styring, finansiering og samarbeid. Den siste delen tar for seg hvordan måloppnåelsen kan bli mer effektiv i fremtiden.

Overordnet er målet av evalueringen at det skal bidra til bedre og mer effektiv måloppnåelse ved instituttet i fremtiden⁴.

Oxford Research har operasjonalisert disse hovedproblemstillingene i fire arbeidspakker. Disse omtales i avsnitt 4.4.

4.3 Evalueringsspørsmål

Evalueringen av Havforskningsinstituttet har tatt utgangspunkt i tre overordnede problemstillinger skissert av Fiskeri- og kystdepartementet;

1. Måloppnåelse
2. Effektivitet
3. Fremtidig utvikling

Disse hovedproblemstillingene er videre operasjonalisert i en rekke evalueringsspørsmål som i det følgende vil presenteres.

4.3.1 Måloppnåelse

Når det gjelder måloppnåelsen ved instituttet er denne målt gjennom et bredt spekter av evalueringsspørsmål, fra leveringsevne til effekter og tilfredshet. I det følgende vil vi kort presentere de ulike evalueringsspørsmålene som er belyst i forhold til denne hovedproblemstillingen.

Leveringsevne

Leveringsevnen er knyttet til en lang rekke dimensjoner. I denne evalueringen er det lagt vekt på relevans, kapasitet og konsistens.

Leveringsevnen er videre knyttet til HIs evne til å være en fleksibel organisasjon, blant annet hvor raskt man evner å kanalisere ressurser, omprioritere og evne til å snu seg når behovet for raske leveringer melder seg.

Videre er kvalitetssikringsprosedyrer og evnen til å utnytte intern, så vel som ekstern, kunnskap tatt inn som viktige elementer i tilknytning til dette evalueringsspørsmålet.

Vitenskapelig kvalitet⁵

Vurderingen av vitenskapelig kvalitet er basert på to hovedkilder: fagevalueringene gjennomført av Norges Forskningsråd og arbeidet som er gjort i forbindelse med denne evalueringen.

⁴ Bilag 1 til konkurransegrunnlaget - oppdragsbeskrivelse

⁵ I denne foreløpige rapporten er vurderingen av vitenskapelig kvalitet ikke tatt med, da vi venter på at NFR skal ferdigstille sine fagevalueringer.

Bruker- og samfunnseffekter

Dette evalueringsspørsmålet dreier seg i hovedsak om effekten og gjennomslagskraften til HIs råd. Blant det sentrale er HIs legitimitet i forhold til å være et rådgivende og forskningsbasert forvaltningsorgan. Videre drøftes HIs nasjonale og internasjonale gjennomslagskraft.

Kommunikasjon og formidling av forskningsresultater

I hvilken grad Havforskningsinstituttet har gjennomslagskraft i forhold til media og er med på å sette dagsorden, er elementer som inngår i dette evalueringsspørsmålet. Også evnen til å formidle forskningsresultater blir belyst.

Brukertilfredshet

Brukertilfredsheten med rådene som HI gir, samt tilfredsheten med HI som samarbeidspartner er også viktige evalueringsspørsmål som drøftes.

4.3.2 Effektivitet

Den andre hovedproblemstillingen i evalueringen tar for seg går på hvor effektivt HI arbeider for å nå målene som er satt for instituttet. Gjennom følgende evalueringsspørsmål er effektiviteten belyst i evalueringen:

Organisasjonsstruktur

Organisasjonsstrukturen er ett av hovedelementene som blir behandlet i evalueringen. Blant sentrale spørsmål som evalueringen tar for seg er hvorvidt organisasjonsstrukturen legger til rette for effektiv måloppnåelse, prosjektplanlegging og arbeidsmiljø. Med tanke på at HI er et stort institutt, både i forhold til antall ansatte og geografisk spredning, setter dette store krav til strukturen og for å sikre optimal styring, produksjon og måloppnåelse.

Overordnet styring og finansiering

Overordnet styring er – på lik linje med organisasjonsstrukturen – ett av hovedelementene i evalueringen. Sentrale spørsmål som inngår i denne delen

er blant annet strategi, forholdet mellom instituttet og eierdepartement og legitimitet.

Den finansielle modellen er også vurdert, særlig i forhold til hvordan oppgaver og finansiering henger sammen, og hvilke prioriteringer som gjøres.

Roller og samarbeid

HIs samarbeidsmønstre med andre institutter, organisasjoner etc. er evaluert med utgangspunkt i intervjuer med ansatte og ulike interessenter. Evalueringen har også tatt for seg instituttets ulike roller, og balansen mellom disse.

4.3.3 Fremtidig utvikling

Denne hovedproblemstillingen går på hvordan effektivitet og produktivitet ved HI kan forbedres og derigjennom øke måloppnåelsen. Dette er særlig knyttet til i hvilken grad HI skal evne og møte økende etterspørsel etter kunnskap og behov for ny kunnskap i årene som kommer.

4.4 Organisering og gjennomføring

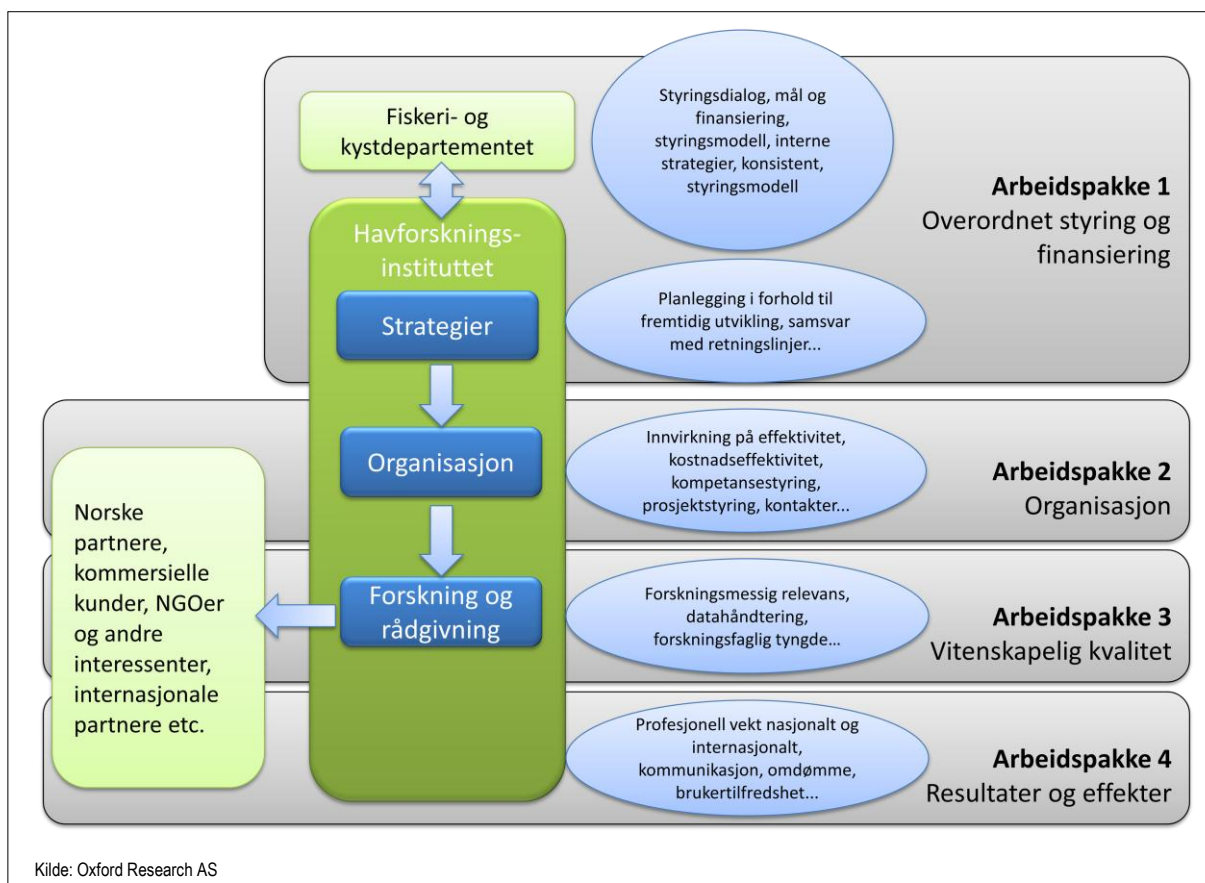
For å strukturere arbeidet med denne omfattende evalueringen ble arbeidet organiserte i fire arbeidspakker, henholdsvis:

1. Overordnet styring og finansiering
2. Organisasjon
3. Vitenskapelig kvalitet
4. Resultater og effekter

Disse arbeidspakkene har vært svært nyttige i forhold til å strukturere evalueringsteamet, datainnsamling og analysene, samt kvalitetssikring av arbeidet.

Figuren under illustrerer den generelle forståelsen av evalueringens innhold, slik Oxford Research presenterte dette i tilbudet:

Figur 5: Arbeidspakkene og relasjon til de organisatoriske nivåene



4.5 Metode

Omfattende og komplekse evalueringer, slik som evalueringen av Havforskningsinstituttet, gjør det nødvendig å benytte metodetriangulering. Det vil si at man benytter en lang rekke metoder for datainn-samling for å sikre at dataene som fremkommer kan underbygge hverandre. Dette bidrar til både økt validitet og reliabilitet.

I det følgende er hovedmetodene kort beskrevet og diskuteres med hovedfokus på gjennomføring og de utfordringene vi har møtt.

4.5.1 Dokumentstudier

I evalueringsarbeidet har det vært nødvendig å benytte et stort omfang av dokumenter. Blant annet strategier, protokoller, tidligere evalueringer, tildelingsbrev, Stortingsmeldinger osv.

I sum har dette materialet gitt viktig informasjon i forhold til samtlige av evalueringsspørsmålene som denne rapporten bygger på.

En liste over de sentrale dokumentene som har dannet bakteppe for denne evalueringen ligger som vedlegg 4.

4.5.2 Kvalitative intervjuer

I arbeidet med evalueringen er det gjennomført en lang rekke intervjuer med aktører, både internt i Havforskningsinstituttet og av eksterne aktører med nærliggende interesser.

Intervjuene har gitt svært viktig informasjon relatert til samtlige av evalueringsspørsmålene som denne rapporten bygger på, og arbeidet med å få relevante informanter til å stille opp til intervju viste seg å bli enkelt.

Intervjuer internt i HI

I tilbudet skisserte Oxford Research en oversikt over hvor mange og hvilke aktører som skulle intervjues i datainnsamlingsfasen. I arbeidet med evalueringen har det imidlertid vært nødvendig å justere noe på både antallet og typen intervjuer som er gjennomført. Hovedbildet er at Oxford Research har gjennomført langt flere intervjuer internt i instituttet enn hva som var skissert i tilbudet. Begrunnelsen for dette har vært viktigheten av at ansatte i HI i tilstrekkelig grad er blitt hørt. Dette har gjort at evalueringen i stor grad har blitt godt forankret internt, og dermed lagt et godt grunnlag for arbeidet i etterkant av denne evalueringen.

På grunn av økningen i antall personer som er intervjuet internt i HI, valgte vi å gjennomføre flere fokusgruppeintervjuer enn det som opprinnelig var planen. I alt er det gjennomført åtte fokusgrupper med følgende grupper av ansatte ved instituttet:

- Ledelsen
- Fagorganisasjonene
- Administrasjonen
- Faggruppeledere
- Forskere
- Teknikere
- Kommunikasjonsenheten
- Infrastruktur

Totalt har 64 personer deltatt i disse fokusgruppene. I tillegg er det gjort enkeltintervjuer med utvalgte aktører ved instituttet.

Fokusgruppeintervjuet med ledelsen ble gjennomført i forbindelse med HIs avholdte ledergruppemøte i Flødevigen i begynnelsen av april 2011. Represanter for evalueringsteamet deltok både på ledergruppemøtet og på åpningen av den nye forskningsstasjonen.

I gjennomføringen av fokusgruppeintervjuene har evalueringsteamet alltid deltatt med to eller tre personer. Dette for å sikre at fasiliteringen av selve intervjuet ikke ble påvirket av at man samtidig måtte notere ned hovedpoenger fra samtalen. Dette har sikret datakvaliteten og styrket datagrunnlaget.

Intervjuer med interessenter

Blant interessenter er det videre gjennomført en rekke intervjuer. I slutten av mars 2011 var evalueringsteamet i Oslo og gjennomførte intervjuer i Fis-

keri- og kystdepartementet over to dager. Både et fokusgruppeintervju og en rekke individuelle intervjuer ble gjennomført. Det er også gjennomført et fokusgruppeintervju med relevante personer i Fiskeridirektoratet.

I tillegg er følgende interessenter intervjuet:

- Miljøverndepartementet
- Olje- og energidepartementet
- Oljedirektoratet
- Nasjonalt institutt for ernæring og sjømatforskning
- Klima og forurensningsdirektoratet
- Universitetet i Bergen
- ICES
- Marine Institute, Galway, Irland
- Marine Laboratory Aberdeen, Skottland
- Norges forskningsråd
- NOFIMA
- Norsk institutt for naturforskning
- Norges fiskarlag
- Veterinærinstituttet
- Oljeindustriens landsforening
- Fiskeri- og havbruksnæringens landsforening
- Mattilsynet

Eksplorative intervjuer

I tillegg til disse intervjuene som er gjennomført i selve hovedrunden med datainnsamling, innledet vi arbeidet med evalueringen med å gjennomføre en rekke såkalte eksplorative intervjuer. I tillegg til at disse intervjuene ble brukt som datagrunnlag i utarbeidelsen av evalueringsverktøyene, ga de også mye nyttig informasjon som direkte berører hovedproblemstillingene som ligger til grunn for arbeidet. Dette innebærer altså at det internt ved HI er personer som er blitt intervjuet flere ganger.

Selvevaluering

Havforskningsinstituttet selv tok tidlig initiativ i evalueringsarbeidet til å gjennomføre en selvevaluering av programmene. Opplegget for selvevalueringen ble utarbeidet av Oxford Research.

Selvevalueringen består overordnet av de tre hovedproblemstillingene som Fiskeri- og kystdepartementet gjennom evalueringen ønsket å få belyst:

- Resultat/måloppnåelse
- Effektivitet
- Fremtidig utvikling

Under hvert av disse hovedtemaene har selvevalueringen tatt for seg en rekke dimensjoner. Overordnet var målsettingen å få fram det enkelte programs/avdelings syn på de gitte dimensjonene. Videre hadde selvevalueringen en strategisk vinkling med henblikk på å få fram styrker og svakheter, muligheter og trusler ved de ulike temaene som ble behandlet.

Denne selvevalueringen supplerer den selvevalueringen som instituttet har gjort som et ledd i forskningsrådets pågående faglige evalueringer. Denne selvevalueringen omhandler således ikke de samme områdene som allerede er rapportert til forskningsrådet.

Samtlige av programlederne har besvarte selvevalueringen på programnivå, og den har gitt svært grundig og utfyllende informasjon.

4.5.3 Spørreundersøkelser

Det er gjennomført to spørreundersøkelser; henholdsvis en internt ved instituttet og en rettet mot interessenter nasjonalt.

Intern undersøkelse ved HI

Undersøkelsen ble sendt ut til samtlige ansatte ved instituttet (705 stk.). Personalavdelingen bidro med liste over ansatte, e-postadresse og data på en rekke bakgrunnsvariabler. Ut ifra den listen vi mottok fra personalavdelingen ble ansatte fordelt inn i stillingsgrupper. I det avsluttende læringsseminaret (24.1.2012) ble vi gjort oppmerksomme på at denne inndelingen ikke er så nøyaktig som den burde ha vært. Mens vi her opererer med at det er 40 personer i ledelsen, er det per HIs årsrapport for 2010 53 ledere ved Havforskningsinstituttet. Evaluator støttet seg til stillingskategoriene oppgitt i mottatte filer fra instituttet i forbindelse med evalueringen, og beklager at dette ikke reflekterer et omforent syn på de ulike stillingskategoriene. Vi mener allikevel ikke dette har betydning for evalueringens budskap og konklusjoner. I kapittelet om intern organisering diskuteres ledelsen eksplisitt. Spørreundersøkelsen baserer seg på følgende fordeling ansatte i ulike stillingsgrupper:

Tabell 8: Antall ansatte innen hver stillingsgruppe

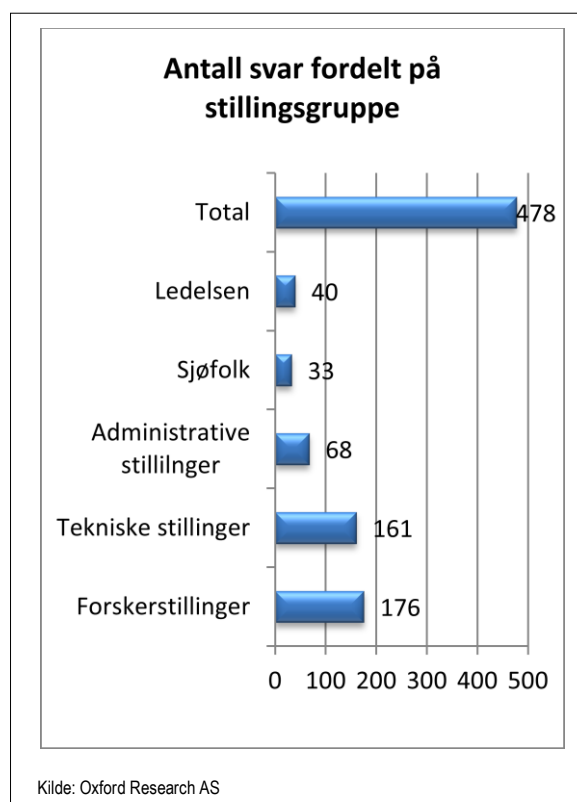
Stillingsgruppe	N
Forskerstillinger	228
Tekniske stillinger	243
Administrative stillinger	84
Sjøfolk	110
Ledelsen	40
Totalt	705

Kilde: Havforskningsinstituttet

Undersøkelsen ble sendt ut i uke 13 2011, og det ble sendt to påminnelser (uke 14 og 15). Endelig frist for besvarelse ble satt til uke 16.

Totalt kom det inn 522 svar (74 %), hvorav 467 besvarelser var fullstendige (66 %). En del av de ufullstendige besvarelsene benyttes imidlertid i analysen da det kun er få spørsmål som ikke er besvart. Totalt ligger det derfor 478 svar til grunn for analysene. Dette gir en reell svarprosent på 68. Neste figur viser antall svar fordelt på stillingsgruppe.

Figur 6: Antall svar internt ved HI, fordelt på stillingsgruppe



Når det gjelder den interne undersøkelsen, ser vi at det først og fremst er sjøfolkene som gruppe som har lav svarprosent. Dette var vi forberedt på, da vi vet at mange av disse (naturlig nok) er til sjøs. Imid-

lertid er svarprosenten innen hver gruppe tilstrekkelig at det er metodisk forsvarlig å benytte denne variabelen som bakgrunnsvariabel.

Tabell 9: Svarprosent innen hver stillingsgruppe

Stillingsgruppe	Antall svar	Svarprosent
Forskerstillinger	176	77 %
Tekniske stillinger	161	66 %
Administrative stillinger	68	81 %
Sjøfolk	33	30 %
Ledelsen	40	100 %

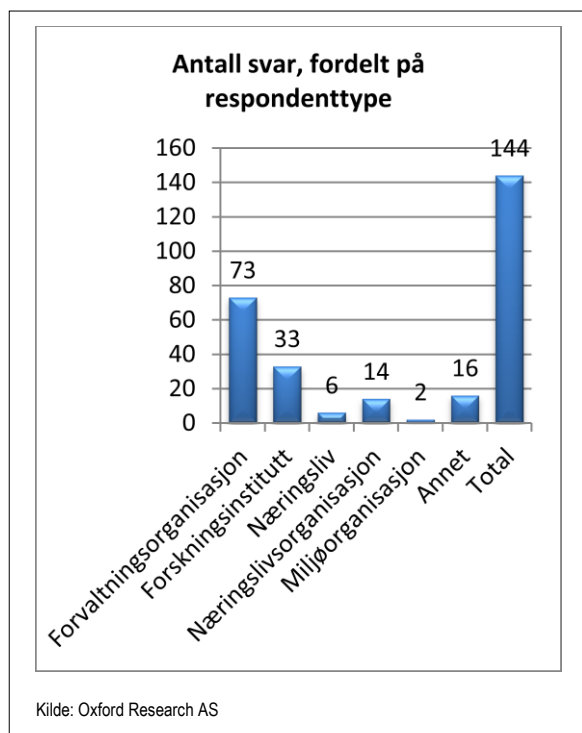
Kilde: Oxford Research AS

Undersøkelse rettet mot interessenter

Undersøkelsen blant interessenter ble gjennomført i samme tidsrom som undersøkelsen internt ved HI.

Ved hjelp av referansegruppens bidrag til respondenter, samt en stor innsats internt i Oxford knyttet til innhenting av respondenters kontaktinformasjon, ble undersøkelsen sendt ut til 220 aktører. Når det gjelder utvalget av interessenter har det i denne sammenheng vært viktig å identifisere de aktørene med nærliggende interesser, kontakt og relasjon til Havforskningsinstituttet. Neste figur viser antall svar fordelt på respondenttype.

Figur 7: Antall svar (interessenter), fordelt på respondenttype



I spørreundersøkelsen mot interessentene fikk vi totalt inn 164 svar (75 %), hvorav 137 besvarelser var fullstendige (62 %). 144 besvarelser benyttes i analysen, altså en svarprosent på 65.

De to kvantitative undersøkelsene er gjennomført for å kunne supplere og underbygge det øvrige datagrunnlaget som er innhentet i evalueringsarbeidet. Representativitet har dermed ikke vært et viktig mål. I forhold til interessent-undersøkelsen er representativitet også tilnærmet umulig å oppnå, da populasjonen er svært vanskelig å få oversikt over. Dette har gjort at vi i svært liten grad kan snakke om forskjeller mellom for eksempel grupperinger av interessenter. Når det gjelder undersøkelsen blant de ansatte ved instituttet, er situasjonen noe annerledes. Her vet vi den eksakte populasjonen, og vi har analysert resultatene i forhold til ulike bakgrunnsvariabler som på forhånd var definert, dette er spesielt:

- Stillingsgruppe (Forsker, tekniker, administrasjon, sjøfolk og ledelsen)
- Ansiennitet
- Høyeste fullførte utdanning
- Kjønn
- Alder

I de tilfeller hvor vi anser det som relevant vil vi kommentere/vise signifikante forskjeller i forhold til enkelte av disse bakgrunnsvariablene. Vi gjør da oppmerksom på at i slike krysstabeller er "vet ikke" utelatt i fremstillingen, noe som vil forklare eventuelt avvik i totalene mellom fordelinger og krysstabeller.

4.5.4 Datatriangulering

I denne evalueringen er data samlet inn gjennom ulike metoder og fra ulike kilder gjennomgående benyttet. En systematisk gjennomgående triangulering av innsamlet data styrker validiteten og reliabiliteten i de funn, konklusjoner og anbefalinger som fortløpende fremkommer.

4.6 Referansegruppe og læringsseminar

En referansegruppe ble nedsatt i samarbeid mellom evaluator og oppdragsgiver. Gruppen har bestått av 14 medlemmer og har fungert som evaluators diskusjonspartner gjennom evalueringen. Gjennom 5 møter (november 2010, mars 2011, mai 2011, sep-

tember 2011 og januar 2012), har gruppen kommentert og diskutert rapportens evaluerings fremgang og rapportens innhold. Referansegruppen har kommet med verdifulle innspill i forhold hva som burde utypes, endres, fjernes eller styrkes gjennom rapporten. Dette har bidratt til en kvalitetssikring av rapportens innhold, og evaluator takker for gode innspill gjennom hele prosessen. Det siste referansegruppmøte ble avholdt hos Havforskningsinstituttet i Bergen. I etterkant av dette referansegruppmøte ble det

avholdt et "læringsseminar" der både referansegruppen og øvrige inviterte deltakere fra Havforskningsinstituttet og Fiskeri- og kystdepartementet diskuterte rapportens innhold, og hva forsamlingen mente ville være det viktigste å fokusere på i det videre arbeidet med Havforskningsinstituttet. Dette førte til interessante diskusjoner som støttet opp under flere av evalueringens viktigste funn (mer info se 1.6). Nedenfor er en oversikt over referansegruppens medlemmer.

Tabell 10: Referansegruppens medlemmer

Navn	Stilling	Institusjon / organisasjon
Olav Rostad	Seniorrådgiver Forsknings- og innovasjonsavdelingen	Fiskeri- og kystdepartementet
Jartrud Steinsli	Avdelingsdirektør Forsknings- og innovasjonsavdelingen	Fiskeri- og kystdepartementet
Rune Bildeng	Seniorrådgiver Havbruk, sjømat og markedsavdelingen	Fiskeri- og kystdepartementet
Yngve Torgersen	Avdelingsdirektør Havbruk, sjømat og markedsavdelingen	Fiskeri- og kystdepartementet
Siri Hals Butenschøn	Seniorrådgiver Havressurs- og kystavdelingen	Fiskeri- og kystdepartementet
Inger Oline Røsvik	Avdelingsdirektør Havressurs- og kystavdelingen	Fiskeri- og kystdepartementet
Einar Svendsen	Forskningsdirektør	Havforskningsinstituttet
Per Sandberg	Direktør	Fiskeridirektoratet
Inger Winsnes	Seniorrådgiver	Miljøverndepartementet
Øystein Dretvik	Seniorgeolog	Oljedirektoratet
Jan Birger Jørgensen	Assisterende generalsekretær	Norges Fiskarlag
Ole Fjetland	Assisterende tilsynsdirektør	Mattilsynet
Geir Andreassen	Administrerende direktør	Fiskeri- og havbruksnæringens landsforening
Johannes Kolltveit	Spesialrådgiver	Forskningsrådet
Havforskningsinstituttet		

Kapittel 5. Styling og strategi

5.1 Innledning

"I en overgang mot økosystembasert forvaltning blir HIs fokus mer dreid fra tradisjonell assessment-basert rådgivning til helhetlig rådgivning for både kommersielle og ikke-kommersielle deler av det marine økosystemet. I denne prosessen blir det større faglig overlapp mellom HI og miljøinstituttene, og mellom FKD og MD. Her bør det være mulig å hente synergieffekter, men jeg opplever det slik at fokus er på territorialgrenser heller enn samarbeid."

Sitatet er fanget opp fra en av HIs ansatte i forbindelse med evalueringen, og med det settes scenen for en nødvendig og krevende diskusjon om den overordnede styringen av HI i form av eierskap, finansieringsstruktur, relasjon til andre departementer og arbeidsdelingen i forskningssystemet. Evalueringens mandat rommer spørsmål omkring hvordan finansieringen av HI påvirker instituttets legitimitet, og informasjonsinnsamlingen har avdekket at dette meget tydelig er et tema som fortjener plass i evalueringen. Spørsmålet dreier seg om den fremtidige utviklingen av HI og det er derfor naturlig å ta diskusjonen mot slutten av dette kapittelet. Vi går derfor først inn på vurdering av spørsmål omkring styring og strategi for dagens HI.

5.2 Styringsdialog

5.2.1 Overordnet om styringssystemet

Som en underliggende etat av Fiskeri- og kystdepartementet er Havforskningsinstituttet et forskningsinstitutt som forventes å innfri departementets prioriteringer og fremtidsplaner. Styringsdialogen mellom de to angir hvilke oppgaver som skal løses, samt hvilken retning instituttet skal bevege seg i for å møte de faglige og politiske utfordringene som er gjeldende innen instituttets rammer. HI behandles særskilt i St.prp.nr. 1 (statsbudsjettet) og får hvert år et omfattende tildelingsbrev som legger føringer for den løpende virksomheten. Grunnlaget for HIs virksomhet er formulert i instituttets vedtekter som er fastsatt av FKD. Slik evaluator oppfatter det, er vedtektene hovedfundamentet for HIs virksomhet, mens de årlige tildelingsbrevene legger føringer for de operative justeringer av aktiviteten.

I det følgende ønsker vi å skille mellom den administrative styringsdialogen som fokuserer på økonomisk og administrative forhold, og den faglige styringsdialogen som omfatter strategi og konkrete tematiske føringer og bestillinger. Disse to dimensjonene er naturlig tett integrert i hverandre, og som leseren snart vil se, trekkes de over i hverandre. Vi ønsker likevel å markere et skille, for på en best mulig måte å belyse de ulike aspektene omkring styringsdialogen. Et slikt skille opereres det ikke med for eksempel i Bestemmelsene om økonomistyring i staten, men HI er spesielt siden det er forvaltningsmessig rådgivning som er den mest sentrale delen av virksomheten og den løpende styringen av denne aktiviteten bør adresseres særskilt.

5.2.2 Den administrative styringsdialogen

Den administrative styringsdialogen omfatter de formelle samhandlingsformene mellom departement og institutt. Dette inkluderer instituttets vedtekter, de årlige tildelingsbrevene, samt regnskap, budsjett og rapportering.

Instituttets vedtekter ligger som en grunnmur i forhold til hva instituttet skal arbeide med. Dette er dog ikke et verktøy som brukes aktivt i det daglige arbeidet, men det bør benyttes aktivt gjennom utarbeidelsen av nye strategier og fremtidsplaner. I Havforskningsinstituttets vedtekter § 1 står det:

Havforskningsinstituttets formål er å:

- utforske havets og kystens miljø og biologi.
- tjene som rådgiver for Fiskeri- og kystdepartementet, Fiskeridirektoratet, Mattilsynet, andre myndigheter, fiskerinæringen og annen næringsvirksomhet i spørsmål som angår forvaltning av havets og kystens biologiske ressurser og miljø.
- gjøre forskningsresultatene kjent for forvaltningen, næring og samfunnet.
- utvikle teknologi som grunnlag for fiske og fangst.

Administrerende direktør ved HI kan fremme forslag til endring til FKD, men det er departementet som fastsetter instituttets vedtekter.

Tildelingsbrevet utarbeides årlig av FKD i samråd med HI. Dette er departementets sterkeste styringsverktøy sett i forhold til hvilken retning departementet ønsker at instituttet skal bevege seg. Tildelingsbrevet inneholder instituttets budsjett slik det blir vedtatt i Stortinget, langsiktige mål og strategier, samt konkrete mål og bestillinger for det inneværende året. Tildelingsbrevet redegjør også for den samhandlingen som skal finne sted mellom departement og institutt, og for de formelle dokumenter HI skal overlevere departementet. Dette inkluderer blant annet årsrapport, budsjett, regnskap og ulike rapporteringer.

Gjennom tildelingsbrevet fokuseres det på styringsdialogen, dens former og forbedringspunkter. Fra 2007 har tildelingsbrevet stadfestet at det er mål- og resultatstyring som skal være det verktøyet som benyttes mellom departementet og Havforskningsinstituttet.

Mål- og resultatstyring er det redskapet som skal benyttes både mellom departement og etat, og som verktøy i den interne styringen. Fiskeri- og kystdepartementets strategiplan er på relevante områder førende for Havforskningsinstituttets prioriteringer, og vi vil i det følgende trekke frem de hovedmål som anses som særlig relevante for instituttets virksomhet og prioritering.

Kilde: Tildelingsbrev til Havforskningsinstituttet 2007.

Fra 2010 ble det gjennom tildelingsbrevet satt ytterligere fokus på at risikoanalyser skal legges til grunn for instituttets planlegging av sin virksomhet. Formuleringen i tekstboksen under er i identisk i tildelingsbrevet for 2010 og 2011.

Mål- og resultatstyring er det overordnede styringsprinsippet på og mellom alle nivåer i staten. Risikostyring er et ledelsesverktøy som skal bidra til en bedre mål- og resultatstyring og må forankres hos ledelsen og i etablerte styringsprosesser. Havforskningsinstituttet skal legge risikoanalyser til grunn for planleggingen av sin virksomhet og sine innspill til budsjettprosessen.

Kilde: Tildelingsbrev til Havforskningsinstituttet 2010.

I de to siste års tildelingsbrev fokuseres det også på behovet for å se nærmere på instituttets målstruktur, og på de resultatindikatorer som skal ligge til grunn for instituttets evaluering av måloppnåelse i de årlige rapporteringene. Det påpekes et behov for å etablere et MRS-system i samarbeid med departementet, som snarlig bør innføres. Evaluator ser behovet for innføringen av et slikt system, og stiller seg kritiske til at ikke dette er kommet raskere på plass.

To ganger i året avholdes det etatsmøter mellom HI og FKD. Her diskuteres blant annet prioriteringer i statsbudsjett, satsningsområder og aktuelle saker både fra HI og FKD sin side. Etatsmøte er det øverste formelle styringsorganet som regulerer forholdet mellom institutt og departement. Møtene fastsettes gjennom tildelingsbrevet.

Det generelle bildet som har tegnet seg gjennom den totale kvalitative datainnsamlingen er at den formelle styringsdialogen fungerer rimelig godt. Det understrekes at det er ryddige forhold, og en gjensidig god og raskløpende dialog. Våre eksterne eksperter er enige og viser til at deres generelle inntrykk er at forholdet mellom HI og FKD preges av sunn gjensidig respekt. Ekspertene poengterer at HI forstår viktigheten av å være relevante og lydhøre, og at FKD respekterer den vitenskapelige rådgivningens uavhengighet.

Økonomisk og administrativ rapportering fungerer bra og HI leverer de rapporter etc. som forventes, hovedsakelig også innen forhåndsdefinerte tidsfrister. Dette er synspunkter som er gjennomgående både i FKD og HI. Internt i HI fremheves det at tildelingsbrev gir gode forutsetninger for planlegging og gjennomføring av FoU aktivitet, samtidig som likhetstrekk med tidligere tildelingsbrev oppleves som forutsigbarhet i forhold til fremtidig arbeidssituasjon. Det er imidlertid mange synspunkter omkring manglende sammenheng mellom tildelingsbrevets forventninger og økonomiske rammer, noe vil gå nærmere inn i senere i dette kapittelet.

Evalueringen har ikke avdekket at den økonomisk-administrative styringen av HI utgjør et problemområde. Dette til tross, er det påpekt noen elementer som kan bedre styringsdialogen.

Et element er fokuset på vedtektene. På evaluator fremstår det som at vedtektene ikke i tilstrekkelig grad vies oppmerksomhet. For et institutt på HIs størrelse er det viktig å vektlegge kjerneoppgavene, de oppgavene som utgjør selve eksistensgrunnlaget

for instituttet. Uten å mene at HI ikke oppfyller vedtektenes intensjon, er likevel inntrykket at vedtektene oppleves som svært perifert, både blant ledelsen i instituttet og hos FKD. De aller færreste oppgir at de har kjennskap til vedtektene, til tross for at dette er grunnmuren både i den administrative styringsdialogen og i instituttets mandat. Evaluator anbefaler derfor at det arbeides for en sterkere forankring av vedtektene blant de ansatte gjennom kommende strategiprosesser.

Et annet element evaluator mener vil kunne bidra til en bedring av den administrative styringsdialogen, er en presisering av tildelingsbrevets status og rolle. Det burde tydeliggjøres hva innholdet i tildelingsbrevet er, og presiseres hvordan oppgavene som fremkommer gjennom tildelingsbrevet skal prioriteres i forhold til eventuelle andre, løpende oppgaver. Tildelingsbrevet er et omfattende dokument som regulerer mye av samhandlingen mellom departement og institutt. Vi vet også at det er behov for å løse en rekke øvrige oppgaver som fremkommer gjennom året. Evaluator oppfatter at det ikke er tydelig hvordan det skal prioriteres mellom de ulike oppgavene, og anbefaler derfor en gjennomgang av rutinene som omhandler prioriteringen av ulike former for oppgaver.

Videre påvirkes den administrative styringsdialogen også av de mange uformelle relasjonene mellom institutt og departement. Det har gjennom intervjuer fremkommet at det i visse tilfeller eksisterer prosesser, der "interesse-kolleger" i departement og institutt spiller sammen for å påvirke arbeidet med tildelingsbrevet. Det har kommet frem at interne HI-formuleringer har vært mulig å finne igjen i tildelingsbrev, uten at det har kommet via ledelsen. De nære relasjonene, og det tette samarbeidet mellom institutt og departement, naturligvis diskusjoner på tvers. Det er likevel viktig at denne formen for samhandling ikke medvirker til at spesielle interesser får forrang foran de som går den definerte tjenesteveien, eller at spesielle interesser klarer å sikre seg en sterkere posisjon i tildelingsbrevet, eller andre steder, enn hva som er ønsket fra ledelsen. I referatet fra etatsstyringsmøte 6. mai 2011 fremgår det at denne type problematikk er kjent for både departement og institutt.

Til instituttets påpekning av at det er mange linjer mellom forskere ved instituttet og departementet, ble det understreket at departementets styring skal dokumenteres skriftlig og være forankret i tildelingsbrev og styringsmøter. Tilleggsbestillinger eller endring av prioriteringer i tildelingsbrevet skal alltid være lederforankret og formidlet i brev.

Kilde: Referat fra etatsmøte mellom FKD og HI 6.5.2011

Temaet oppfattes ikke av evaluator som å være et stort problem, men vi understreker likevel viktigheten av at det arbeides for rene og detaljerte linjer i forholdet mellom departement og institutt.

Viktigere er det å være bevisst at det slås tvil om i hvilken grad Havforskningsinstituttet faktisk leverer alle de oppgaver de blir satt til. Systemet FKD har for å følge opp at det som skal leveres faktisk blir levert, fremstår for evaluator som svakt per i dag. Både fra departementets og instituttets side innrømmes det at det mangler gode nok systemer som følger opp og sikrer at alle elementer av tildelingsbrevet faktisk realiseres.

HI evner å levere, men leverer de de faktisk alt det vi bestiller? Og hvem følger det opp? Her er det noe uoversiktlig hos oss.

Kilde: Intervju FKD

Samtidig merker vi oss i referatene fra de siste etatsmøtene at det arbeides for å bedre oppfølging av tildelingsbrevet. Det legges opp til større grad og kompatibilitet i strukturen mellom tildelingsbrev og årsrapport, samt at årsrapporten utvides for å bli mer omfattende og detaljert. Dette vil gi departementet bedre oversikt over hva som faktisk er levert, og hvorfor elementer eventuelt ikke er levert. Evaluator ser positivt på denne utviklingen, og oppfordrer til en videreutvikling av denne prosessen. Det er viktig at det etableres gode rutiner for oppfølgingen av tildelte oppgaver, og at MRS-systemet kommer på plass.

Som en oppsummering av gjennomgangen av den administrative styringsdialogen har vi vurdert praksis i forhold til noen sentrale punkter i Reglement for økonomistyring i staten og Bestemmelser for økonomistyring i staten. Vi har fokusert på noen av de mest sentrale styringsprinsippene (venstre kolonne) og kort gitt vår vurdering av styringsdialogen mellom HI og FKD (høyre kolonne).

Tabell 11: Reglement og bestemmelser for økonomistyring i staten – en vurdering HI

Grunnleggende styringsprinsipper, hentet fra Reglement for økonomistyring i staten	Vurdering av styringsdialogen mellom Fiskeri- og kystdepartementet og Havforskningsinstituttet
Departementet skal fastsette instruksjoner innenfor rammene av reglementet både for departementet og underliggende virksomheter. Underliggende virksomheter skal fastsette instruksjoner for egne aktiviteter innenfor rammene av instruksjonen fra overordnet departement.	FKD har fastsatt vedtekter for Havforskningsinstituttet, samt for det nå nedlagte styret til instituttet. Evaluators vurderer dette til å være innen rammene av reglementet. Havforskningsinstituttet konkretiserer hvert år overordnede planer, og detaljplaner for virksomheten. Disse følger prioriteringene i tildelingsbrev og er innen vedtektenes rammer.
Departementet skal fastsette overordnede mål og styringsparametere for underliggende virksomhet. Styring, oppfølging, kontroll og forvaltning må tilpasses virksomhetens egenart samt risiko og vesentlighet. Departementets systemer og rutiner skal være tilpasset risiko og vesentlighet.	Gjennom årlige tildelingsbrev fastsetter FKD overordnede mål og styringsparametere for HI. Tildelingsbrevet utarbeides i dialog med HI og følger de øvre politiske prioriteringene. I HIs tildelingsbrev for 2011 ble det poengtert at mål- og resultatstyring er det overordnede styringsprinsippet på og mellom alle nivåer i staten. Evaluators oppfatning er at målene i tildelingsbrevet kan oppfattes som noe vage, en mulig måte å forbedre dette på kan være ved å utforme mål etter SMART modellen. Risikostyring er et ledelsesverktøy som skal bidra til en bedre mål- og resultatstyring og må forankres hos ledelsen og i etablerte styringsprosesser. Havforskningsinstituttet skal legge risikoanalyser til grunn for planleggingen av sin virksomhet og sine innspill til budsjettprosessen.
Departementet skal i samråd med virksomheten fastsette styringsdialogens form og innhold, herunder definere styringsdokumenter, møtetfrekvens, rapporteringskrav med mer. Styringsdialogen mellom departement og virksomhet skal være dokumenterbar.	Styringsdialogen skjer løpende innen fastsatte rammer, spesielt er etatsmøtene viktige for den kontinuitet i oppfølgingen og dialog mellom HI og FKD. HI er stort og skal dekke et omfattende arbeidsområde. Evaluator oppfatter at tildelingsbrevet gir en god oversikt over hvilke oppgaver og områder FKD ønsker at HI skal prioritere. Det arbeides for at HIs årsrapport i størst mulig grad skal "speile" tildelingsbrevet, noe evaluator mener er viktig for god kontroll over måloppnåelse. Samtidig som det er viktig at HI avleverer gode årsrapporter, er det viktig at årsrapportene vurderes opp mot tildelingsbrevet for å ha god oversikt over HIs måloppnåelse, og for å kunne arbeide for å forbedre event. svakheter.
Departementet skal stille bevilgninger til disposisjon for underliggende virksomheter ved tildelingsbrev. Tildelingsbrevene skal bla inneholde overordnede mål, styringsparametere, tildelte beløp og krav til rapportering, samt hvilke myndigheter vedkommende virksomhet har fått delegert i henhold til bevilgningsreglementet.	FKD bevilger årlig store økonomiske midler til HI. Tildelingsbrevene inneholder overordnede mål og styringsparametere. I tildelingsbrev for 2011 poengteres det at HI skal levere en relativt overordnet økonomi- og fagrapport i løpet av sommeren, det det fokuseres på avvik i forhold til faglige og økonomiske mål, samt en status for framdrift i særlig viktige saker. Videre skal HI årlig avlevere en årsrapport som inneholder en vurdering av måloppnåelse innenfor hele instituttets virksomhet, samt en mer overordnet risikovurdering. Evaluator kan av årsrapporten (2010) ikke se at HI identifiserer risikofaktorer som kan medvirke til at virksomhetens mål ikke nås, slik Bestemmelser for økonomireglementet i staten presiserer. Årsrapporten omtaler at arbeidet med risikomatrix har krevd en betydelig innsats, men den står ikke videre omtalt. Evaluator ser at HI i årsrapporten omtaler potensiell risiko knyttet til ulike arter, bestander og miljøeffekter, men oppfatter ikke dette som risikovurderinger som påvirker instituttets måloppnåelse. Evaluator oppfordrer HI til å identifisere de risikofaktorer som kan påvirke instituttets måloppnåelse, og til å inkorporere dette i årsrapportene.
Alle virksomheter skal sikre at fastsatte mål og resultatkrav oppnås. For å sikre dette skal det rapporteres om måloppnåelse og resultater internt og til overordnet myndighet.	Gjennom tildelingsbrevet for 2011 ble det påpekt at Havforskningsinstituttet må bidra til å utvikle MRS-systemet i samarbeid med departementet med sikte på implementering i 2012. Evaluator etterlyser her mer om resultater og fremdrift, da det er evaluators klare oppfatning at MRS systemet kan bedres for muliggjøre bedre måling og resultatoppfølging. HI oversender årlig FKD økonomi- og fagrapporter, samt risikoanalyser med planer om tiltak og oppfølging.
Departementet skal utarbeide skriftlige retningslinjer om hvordan styrings og kontrollmyndigheten skal utøves. Gjenpart av retningslinjene skal sendes til Riksrevisjonen. Alle virksomheter har plikt til å føre regnskap. Regnskapsføringen omfatter bokføring og pliktig regnskapsrapportering	Tildelingsbrevet presiserer at HIs tildelte midler skal disponeres i tråd med gjeldende regelverk for økonomiforvaltning i staten, derunder Hovedinstruks for økonomiforvaltningen ved Havforskningsinstituttet. I Riksrevisjonens rapport om den årlige revisjon og kontroll for budsjettåret 2010 skriver Riksrevisjonen at de ikke avdekket vesentlige feil eller mangler verken ved statsregnskapet eller virksomhetsregnskapene, og at det heller ikke er avdekket vesentlige feil eller mangler ved disposisjonene som ligger til grunn for regnskapet.
Alle virksomheter skal etablere systemer og rutiner som har innebygget intern kontroll for å sikre effektiv, målrettet drift innen kostnadsrammene.	HI har prosedyrer for å omforme styringssignaler til strategier og handlingsplaner, noe som bidrar til å sikre en effektiv og målrettet drift internt. HI utvikler også årsplaner der oppgaver presiseres å fordeles både i tid og blant programmer.
Overordnet virksomhet skal ivareta kontroll med at underliggende virksomheter utfører sine oppgaver på forsvarlig måte.	FKD sikrer kontroll med at HI utfører sine oppgaver på en forsvarlig måte gjennom etats- og fagmøter og gjennom oppfølging av HIs økonomi- og fagrapporter, risikoanalyser, regnskaper og årsrapporter.

Kilde: Oxford Research AS

5.2.3 Avviklingen av styret

Havforskningsinstituttet har frem til utgangen av 2010 hatt et eget styre. Ved styrets avvikling ble en del av oppgave tillagt styringsdialogen mellom FKD og HI, men et faglig råd ble opprettet (1.1.2012) for å ivareta øvrige oppgaver.

Ordningen med eget styre for Havforskningsinstituttet oppheves fra 1.1.2011. Departementet vil oppdatere vedtekter og hovedinstruks i tråd med dette. De nye vedtektene vil gjelde fra 1.1.2011. Styreinstruksen oppheves fra 1.1.2011. Det vil bli opprettet et faglig råd. Departementet vil komme tilbake til mandat for og sammensetning av faglig råd.

Kilde: Tildelingsbrev til Havforskningsinstituttet 2011.

I St.meld. nr. 19 2008– 2009 *“Ei forvaltning for demokrati og fellesskap”* fremsetter regjeringen noen prinsipper den mener er viktig, og som bør være retningsgivende for en fornuftig organisering av statsforvaltningen. I kapittel 5 *“Ein Velorganisert Stat”*, står hovedpunkter listet. Blant dem; *“Forvaltningsorgan skal ikkje ha styre eller råd med mindre det er særlege grunnar for det (til dømes at verksemda har stort fagleg sjølvstende gitt i lov).”* Stortingsmeldingen påpeker at det normalt er lite hensiktsmessig for et forvaltningsorgan å ha et styre, med mindre styret skal kunne vedta budsjetter og virksomhetsplaner, samt å kunne tilsette og avsette daglig leder. Fordi statsrådene normalt står ansvarlig for virksomhetene i forvaltningsapparatet, vil et styre med de fullmakter et styre bør ha, gjøre det uklart hva som er statsrådets kontra styrets rolle. Fiskeri- og Kystdepartementet refererer til denne stortingsmeldingen når de begrunner nedleggelsen av Havforskningsinstituttets styre.

Begrunnelsen for å legge ned Havforskningsinstituttets styre kan slik sies å være motivert av de gjeldende politiske normer, samt en logikk om at mye av styrets mandat reelt er oppgaver som ligger i departementet. Visse faglige oppgaver burde holdes utenom den formelle styringsdialogen, og det faglige rådet har blitt opprettet for å ivareta denne funksjonen.

Organisatoriske endringer

Ordninga med egne styre for Havforskningsinstituttet og NIFES avvikles fra 1. januar 2011. Bakgrunnen for dette er blant annet framleggelsen av St.meld. nr. 19 (2008–2009) *Ein velorganisert stat*, der det anbefales at forvaltningsorgan ikke har egne styre. Avviklinga vil innebære at styrets oppgaver ivaretas i styringsdialogen mellom departement og institutt. Samtidig vil departementet etablere faglige råd for Havforskningsinstituttet og NIFES. Formålet med rådene er å sikre at instituttene har høy faglig kvalitet. Departementet vurderer også om det er funksjoner dagens styre ivaretar som ikke vil bli dekket i forslag til ny modell, under dette hvordan dialogen med næring, forvaltning og utdanningsinstitusjoner kan ivaretas.

Kilde: Prop. 1 S, busjettåret 2011, fra Fiskeri- og kystdepartementet

Til tross for dette, er ikke alle instituttets interessenter like enige i omgjøringen. De fleste av interessentene har kun et vagt forhold til den nye organiseringen, men enkelte har allikevel påpekt at dette oppleves som at departementet knytter instituttet enda nærmere seg selv, noe som bli oppfattet som negativt.

På 80 tallet ble Havforskningsinstituttet skilt ut fra Fiskeridirektoratet på grunn av frykt for at det ble for tett kobling mot forvaltningen, og hva skjer nå, jo det stikk motsatte, HI knyttets enda tettere inn i forvaltningssystemet. Jeg mener dette er svært skummelt.

Kilde: intervju interessant.

Evaluator mener det er viktig at Fiskeri- og kystdepartementet har et bevisst forhold til hvilke signaler avskaffelsen av styret kan sende til instituttets interessenter. Det er viktig at departementet er tydelig på hvilke funksjoner og roller som overføres fra styret til det nye faglige rådet, og hvilke oppgaver som tillegges den formelle styringsdialogen i direkte kontakt mellom Havforskningsinstituttet og Fiskeri- og Kystdepartementet.

Det faglige rådet evalueres ikke her da det p.t. ikke har kommet ordentlig i gang (det faglige rådet ble for første gang nedsatt 1.1.2012).

5.2.4 Den faglige styringsdialogen

Den faglige styringsdialogen refererer til styringen av instituttet i forhold til strategi, faglige satsingsområder og løpende bestillinger av forvaltningsrettede råd og innspill.

Styringsdialogen oppfattes internt ved instituttet som effektiv. Der vises til god kommunikasjon og interaksjon mellom eier og institutt. For FKDs vedkommende har det fremkommet at det over tid har blitt etablert holdninger og rutiner som gjør at den faglige styringsdialogen foregår på en ryddig måte, som både imøtekommer FKDs behov, men som samtidig sikrer HIs behov for uavhengighet.

I tillegg til tildelingsbrevet kommer det gjennom året en rekke direkte bestillinger fra departementer på prosjekter de ønsker gjennomført, eller områder de trenger kunnskap om. Det er en kontinuerlig prosess som utøves innen noe mindre formelle rammer enn det overordnede tildelingsbrevet. Generelt oppleves FKD som en god bestiller, og det har blitt uttrykt oppfatning om at FKD er klare på at HI skal utvikle kunnskap og gi råd som er faglig basert, uavhengig av om rådene/anbefalingene er kritiske til den forvaltning som foregår eller planlegges.

Det generelle bildet gjennom hele evalueringen er at HI står meget støtt innen de tradisjonelle arbeidsområdene knyttet til rådgivning omkring bestandsutvikling. Dette har HI drevet på med i svært mange år og det er etablert systemer og rutiner for rådgivningsprosessene og håndteringen av de forvaltningsmessige rådene som gis.

Innen HIs nyere arbeidsområder, som forvaltningsrettede råd innen akvakultur, miljø, kystsoneforvaltning, og petroleumsutvinning, er det mer friksjon i relasjonene både mellom HI og FKD, men ikke minst mellom HI og andre myndighetsorganer. Diskusjonen omkring HIs forhold til andre departementer og aktører kommer vi tilbake til senere i dette kapitlet.

FKDs ulike avdelinger har jevnlig kontakt med ansatte innen samme felt ved Havforskningsinstituttet. Det er mange sterke relasjoner, og mindre oppgaver som skal løses gis ofte direkte til den aktuelle person. De mange uformelle relasjonene kan på den ene siden sies å være en nødvendighet for å opprettholde en god og kontinuerlig dialog gjennom alle de kompliserte og omfattende oppgaver som skal løses. På den andre siden kan de mange uformelle relasjonene medvirke til at instituttet blir vanskeligere å styre. Om "for mange" beslutninger fattes på

lavere nivåer i organisasjonen, kan dette medvirke til at instituttet på mange måter lever sitt eget liv, der ulike avdelinger dreies i den retningen de selv finner hensiktsmessig.

Evalueringen tyder på en viss bekymring for at kommunikasjonen mellom forskere og forvaltere på et lavere nivå, kan resultere i utilbørlig innflytelse på HI's prioriteter, og i verste fall kunne påvirke den vitenskapelige rådgivning. Dette er et generelt problem for samarbeid mellom vitenskapelige institusjoner og forvaltningsorganisasjoner. En viss grad av kommunikasjon er nyttig på det praktiske nivå, slik at forskerne forstår formålet med arbeidet, og forvaltere forstår de vitenskapelige rådene de mottar. I tillegg er det behjelpelig med tanke på etablering av gjensidig respekt. Slik sett bør den uformelle kommunikasjonen ikke forhindres. Personalet bør ha klare retningslinjer i forbindelse med henvendelser fra forvaltningen som krever betydelige HI ressurser, eller rådgivning som vil påvirke forvaltningen betydelig. Slike henvendelser skal via kommandolinjen rettes til det riktige nivå i HI.

Kilde: vurdering fra de eksterne ekspertene.

Evaluators mener det er behov for en gjennomgang og presisering av hvilke beslutninger og prioriteringer som skal tas på ulike nivåer i organisasjoner. Et forslag kan være å skape en klarer oppgaveforståelse, og definere hva som skal håndteres av ledelse, før dialogen overføres til saksbehandlernivå. Resultatene fra en slik gjennomgang må selvsagt også videreformidles og forankres både i instituttet og i FKD. Noen av FKDs avdelinger har jevnlig kontaktmøter med HI for å drøfte relasjonene, erfaringer og fremtidige behov. Dette oppleves som positivt for begge parter. Flere avdelinger bør vurdere slike kontaktmøter, som kan benyttes som arbeidsform i forholdet mellom HI og andre myndighetsorganer.

Det påpekes noen mindre utfordringer i forhold til FKDs bestillerkompetanse. Enkelte ansatte ved instituttet har påpekt at FKD som eier kan fatte beslutninger om egne bestillinger som potensielt kan være uhensiktsmessige. Der er ulike utfordringer omkring bestillerkompetansen. På den ene siden kan det sies å være et problem dersom bestiller ikke kjenner fagfeltet og er i stand til å beskrive på en god måte hva som ønskes. På den annen side er det en utfordring dersom FKD går for langt i å spesifisere bestillingen, i særdeleshet dersom den metoden som ønskes benyttes spesifiseres for sterkt. Dette kan

legge u hensiktsmessige føringer på HI. Resultatene fra evalueringen tilsier at Havforskningsinstituttets ansatte ikke oppfatter at FKD misbruker sin posisjon i så måte, her oppfattes departementet som ryddige. Det er likevel noe ulikhet mellom de ulike delene av FKD hvor det er mest friksjon innen havbruk.

FKD legger føringer på hva de ønsker gjort, men sier ikke noe om ønsket resultat, forskningen er derfor uavhengig!

Kilde: Programleder i selvevaluering

5.2.5 Rådgivningsprosessen – status og forbedringsmuligheter

En sentral del av HIs funksjon er å gi forskningsbaserte råd til forvaltningen. FKD har den faglige styringsdialogen med instituttet, i tillegg til at de er en direkte bestiller av råd som er med å legge grunnlag for politikktutviklingen. Fiskeridirektoratet og Mattilsynet bruker HI som forvaltningsstøtte og bestiller råd som er grunnlag for deres forvaltning av regelverket.

Evalueringen har avdekket at prosessen omkring HIs rådgivning fungerer smertefritt på sentrale områder, mens det er diskusjon om til dels konflikt på andre. Bildet er her at prosessene fungerer best på de tradisjonelle og veletablerte områdene, typisk bestandsrådgivning, mens det er mer uro på nyere områder som akvakultur, miljø og petroleum. HIs rådgivning foregår dels gjennom skriftlige leveranser, dels ved at medarbeidere i HI representerer instituttet i ulike råd og utvalg. Når departementet ønsker et råd om en aktuell sak, er det ulike prosedyrer som følges avhengig av rådets karakter. Ved mindre innspill kontaktes gjerne aktuelle forsker, faggruppe eller program direkte, mens henvendelsene følger den formaliserte tjenesteveien (formidles til ledelsesnivået som videreformidler oppgavene internt) ved behov for større eller mer formelle innspill.

I det følgende diskuterer vi utfordringer med disse to formene for rådgivning.

5.2.6 Skriftlige råd

HI beskriver selv prosessen slik: Instituttet mottar en bestilling fra et forvaltningsorgan (departement eller direktorat). Henvendelsen håndteres av toppledelsen, typisk forskningsdirektør. Det utpekes en an-

svarlig saksbehandler internt, gjerne en programleder, og vedkommende har ansvar for å identifisere og allokere ressurser til å svare på rådet innen fristen. Arkivsystemet benyttes for å følge prosessen og sikre levering på tid. Ansvarlig saksbehandler håndterer også kvalitetssikringsprosessen og øverste ledelse gjennomgår og signerer rådet før det sendes til bestillende myndighet.

Evalueringen har avdekket at denne ideelle praksisen ikke alltid følges.

Det er ikke uvanlig at vi mottar vurderinger fra HI underskrevet kun av en person.

Kilde: Fiskeri- og kystdepartementet

For det første er det i varierende grad klart for de ulike myndighetsorganene hvordan bestillingen av råd fra HI skal foregå. I FKD er det over år etablert gode rutiner slik at dialogen foregår på ledernivå. Dette er stadfestet i tildelingsbrevet. Evalueringen har klarlagt at kunnskapen omkring hvordan bestillinger skal gjøres er mindre utbredt i andre myndighetsorganer, og enkelte av interessentene har påpekt at HIs "inngangsparti" fremstår som rotete. Å klargjøre hvordan bestillinger skal fremsettes er et åpenbart forbedringsforslag.

"Vårt samarbeid med HI preges av mange uformelle relasjoner. Det er uoversiktlig hvem en egentlig skal kontakte."

Kilde: Intervju interessent

Det er også kommet ulike signaler fra forvaltningen på om HI i tilstrekkelig grad "tar ballen" som er spilt over fra forvaltningens side. Enkelte informanter hevder at de må følge opp bestillingen og sikre at den fagpersonen som de vet vil arbeide med saken har fått forespørselen og forstått denne. Når fristen nærmer seg er det enkelte som føler behov for å sjekke om leveransen er på vei. Også på dette området bør det være mulig for HI å forbedre sine rutiner og sin dialog med bestiller.

Organisasjonsstrukturer er kompleks og vanskelig å forholde seg til – organisasjonskartet fremstår som suppe – det er vanskelig å skille mellom rådgivning og forskning, og vanskelig å finne de rette folkene – frustrerende! De må rydde "inngangen" sin!

Kilde: Intervju interessent

En ytterligere utfordring er spørsmålet om bestillingene er gode nok og om HIs medarbeidere som arbeider med rådet i tilstrekkelig grad har oppfattet forespørselen. Det virker som det på enkelte områder kan arbeides ytterligere med å klargjøre "oppgaveforståelsen", uten at dette medfører en styring av HIs faglige arbeid fra forvaltningsorganets side. En konkretisering av hva oppdragsgiver faktisk ønsker gjennom sin bestilling bør klargjøres via dialog mellom partene. Dette vil være med å sikre at en unngår unødig ressursbruk i gjennomføringen av oppdraget. Evaluator oppfatter at dette fungerer utmerket i visse tilfeller, mens det i andre tilfeller absolutt er rom for en forbedring av dialogen.

Det kan være en utfordring i dialogen i forhold til at forskere vil gjøre mye grundigere jobb enn kanskje FKD trenger. (...) Skaleringen på forskningen i forhold til bestillingen er en utfordring.

Kilde: Programleder i selvevaluering

Evalueringen har også avdekket at det er tilfeller der det er ulike oppfatninger av hvilket detaljnivå bestillingene bør ha. I de tilfeller der dette forekommer ønsker gjerne FKD en mer konkret tilbakemelding enn hva de får levert. Forskerne på sin side viser til at det ikke foreligger tilstrekkelig med data for å komme med mer konkrete innspill enn hva de faktisk leverer, om de ikke velger å utsette tidsfristen for å gå dypere inn i oppdraget. For FKD sitt vedkommende, har det blitt uttrykt at man i gitte tilfeller heller ønsker å øke usikkerheten, mot få mer konkrete tilbakemeldinger innen tidsrammene. Vi opplever at dette spesielt er tilfelle der departementet har korte tidsfrister for å svare på henvendelser de har mottatt, eller der departementet forutsettes å kommentere aktuelle hendelser. Rask respons kan naturlig ses som en utfordring for et institutt av HIs størrelse og karakter. Fordi det ikke er et generelt ønske fra departementets side å øke usikkerheten mot raskere og mer konkrete bestillinger, men noe som tidvis fremkommer i de tilfeller der departementet må respondere på eksterne hendelser, ønsker evaluator å understreke behovet for en god dialog omkring bestillingene. Evaluator mener det vil være hensiktsmessig om den forskeren som er blitt tildelt ansvaret for å løse den konkrete oppgaven, tar kontakt med den konkrete personen i FKD som har utstedt bestillingen, for å avklare forventningene i oppdraget.

Et annet tema som har fremkommet i denne sammenheng, er at departementet i en del tilfeller har

behov for et såkalt "statusnotat". Med dette henvises det til et kort notat, som gjerne ønskes overlevert innen få dager, der HI kommer med en status for et spesifikt område. Et slikt "oppdrag", passer mindre godt inn i de formaliserte rutinene for bestillinger mellom departement og institutt, men er like fullt en nødvendighet for departementet. Våre eksperter erfaring er at disse «ad-hoc» rådene er ofte svært viktige, særlig i forhandlingssituasjoner. Evaluator anbefaler derfor at departement og institutt søker å identifisere prosessene omkring slike notater, for så å formalisere hvordan en på best mulig måte både kan bestille, og besvare slike forespørsler. Å finne et "hurtigspor" for slike henvendelser er også noe evalueringens eksterne eksperter fremhever som viktig.

Omkring kvalitetssikring av råd, har evalueringen avdekket at prosessene er av varierende omfang og kvalitet. På enkelte områder er det etablert prosesser der instituttet samler sentrale medarbeidere til "konsensumøter", der HIs samlede råd utarbeides på et felt. Slike møter er imidlertid ikke vanlig på alle områder. Både fra interessenter og internt i HI stilles det spørsmål om rådene i tilstrekkelig grad kvalitetssikres, bl.a. om bredden i HIs kompetanse trekkes inn i diskusjonen. Enkelte programledere savner også en tydeligere plass i rådgivningsprosessen.

Når det så gjelder de rådene som HI gir, så fremkommer det hos en del interessenter kritikk om at disse ikke alltid er tråd med tradisjonen i forvaltningen om forholdet mellom fag og politikk. Enkelte mener at HI til tider går for langt inn på politikernes enemerker. Det hevdes også fra en del at HI kommer med sine innspill etter at avgjørelser er fattet, noe som ikke oppfattes som god takt og tone i forvaltningssystemet. Dette er et område der instituttet anbefales å trå varsomt. Ved å trå over den usynlige, med samtidig svært strenge, grensen inn til forvaltningen og politikken, vil instituttets omdømme kunne stå på spill. Vi vil i slutten av dette kapittelet gå inn i en diskusjon omkring instituttets legitimitet.

I sum avtegner det seg et bilde som bør medføre at HI klargjør hvordan det skal jobbes med rådgivningsprosesser i fortsettelsen. Dette gjelder dels eksternt – alle interessenter må få klar beskjed om hvordan råd skal bestilles, samt bekreftelse på mottatte bestillinger og henvendelser, – og internt. Internt kan ulike grep drøftes. Evaluator mener det kan synes klokt å profesjonalisere rådgivningsprosessen. Det å gi råd til forvaltningen, bl.a. det å kombinere fag og politikk, er komplisert. Det er ikke alle forskere forunt, og bør neppe helle være det, å ha god kunnskap

om hvordan forvaltningen fungerer og hva som er grensene mellom fag og politikk. Muligens bør det i sterkere grad utpekes en gruppe personer som sammen med toppledelsen har ansvaret for den eksterne rådgivningen. Å spille på programlederne fremstår som naturlig. En slik tydeliggjøring av ansvar kan kanskje med fordel kombineres med instituttets behov for å utpeke personer som kan fronte HI i ekstern kommunikasjon, bl.a. media. HIs posisjon i media diskuteres under organisasjonskapittelet.

5.2.7 Representasjon i råd og utvalg

HI er representert i en rekke råd og utvalg. Også gjennom disse gis det råd. I de fleste råd og utvalg er det HI som oppnevner sin representant. Det hender imidlertid at andre organer oppnevner en HI-forsker direkte, uten av forespørselen går via HIs ledelse. Dette skaper utfordringer for instituttet.

Både når det gjelder representanter utpekt av HI selv og for de som er direkte utpekt av andre, savner flere interessenter at HI bidrar med faglig støtte som sikrer at representantene i størst mulig grad representerer HIs samlede kompetanse og syn. Dette er naturligvis en komplisert diskusjon som bl.a. kommer inn på forskernes faglige frihet vs. instituttets samlede interesse og syn. Interessentene synes å respektere den forskningsmessige friheten, men forventer jevnt over en større grad av institusjonslojalitet i en organisasjon som HI, enn for eksempel dersom forskerne er ansatt ved et Universitet. I siste tilfellet er det en utbredt tradisjon at forskerne, hva gjelder faglige synspunkter, bare representerer seg selv.

Det er viktig at det som sies er forankret gjennom organisasjonen og at det ikke er private uttalelser fra forskerne.

Kilde: Intervju interessant

En følge av dette er at HI bør finne løsninger for hvordan forskere som representerer instituttet i råd og utvalg i størst mulig grad representerer helheten.

De er nødt til å gjøre noe med dobbeltroller. Det er uklart hvem vi har med å gjøre, og også hvem som uttaler hva i media. Dette påvirker omdømme og habiliteten til HI.

Kilde: Intervju interessant

Det er også slik at ulike organer utenfor HI oppnevner enkeltforskere i HI direkte uten at forespørselen er diskutert i HIs ledelse. Dette oppfattes problematisk sett fra ledelsens side. Evaluator har forståelse for at eksterne organer kan være interessert i en spesifikk person fordi vedkommende representerer en spesiell kunnskap det er behov for, og at det derfor er ønskelig å rekruttere den aktuelle personen direkte. Vi mener ikke at dette er en praksis som må unngås for enhver pris, men at det må komme tydeligere frem om den enkelte er en representant for Havforskningsinstituttet med bakgrunn i sin fagkunnskap, eller om den enkelte er rekruttert til det aktuelle råd eller utvalg kun for sin faglige kompetanse. Dette vil være avgjørende for hvordan en i ettertid kan knytte instituttet til de funn og rapporter rådene og utvalgene fremlegger, at det er klarhet i hvilken rolle og hvilket mandat som er gitt den enkelte forsker.

Direkte utnevnelser kan skape mistanke om at en person forespørres fordi vedkommende har et bestemt syn på et saksområde som ikke nødvendigvis er i samsvar med HIs samlede oppfatning. Man kan dermed få en setting hvor HI er representert i et råd eller utvalg med en person som utad fremstår som HIs representant, men som ikke instituttet hadde oppnevnt dersom det var HIs samlede kompetanse som skulle bli representert. Oxford Research ser at slike direkte oppnevninger kan representere et problem for instituttet, og mener at ulike myndighetsorganer bør henvende seg til HI som sådan når Havforskningsinstituttet ønskes representert i et råd eller utvalg, ikke direkte til enkeltforskeren. En slik tydeliggjøring av rutinene vil bidra til å sikre kredibiliteten omkring HI.

5.2.8 Internasjonal rådgivning

Den internasjonale fiskerirådgivningen kommer fra det Internasjonale Havundersøkelsesrådet (ICES), basert på en avtale gjennom den Nordøst Atlantiske Fiskerikommisjonen vedrørende rådgivning for fiskeritrykk/kvoter på en rekke bestander som f.eks. sei, og de bestandene som Norge forvalter i fellesskap med andre land som f.eks. makrell, norsk vårgytende sild og Barentshavstorsk. Denne rådgivningen publiseres i ICES Advisory Report Series og er basert på at de land som har fiskeri på en bestand gjennomfører en bestandsvurdering i fellesskap basert på de samlede data. Denne vurderingen blir sjekket av forskere fra andre land, kalt 'peer review'. Den endelige rådgivningen utformes av ICES rådgivningskomité, som har et medlem fra hvert av de 20 medlemslandene.

Konklusjonen trekkes på bakgrunn av de politiske målsetningene som landene har satt opp, med hovedvekt på MSY-målet som ble vedtatt på World Summit on Sustainable Development (WSSD) (Johannesburg 2002). Maximum Sustainable Yield er det uttaket av ressurser der det totale utbyttet er maksimalt.

ICES rådgivning er offentlig tilgjengelig og sendes både til de internasjonale kommisjonene og regjeringene til ICES medlemsland. I Norge er det Fiskeri- og kystdepartementet samt Miljøverndepartementet som mottar denne informasjonen.

Det er en tilsvarende prosess på miljøsidene, men her finnes ikke en fast avtale om rådgivning hvilket skyldes at det ikke er et tilsvarende behov for årlig rådgivning for forvaltning. På miljøområdet er tidsperspektivene lengre enn ved de årlige beslutningene omkring fiskeriforvaltning, ikke minst de årlige fangstkvotene. Miljøarbeidet koordineres internasjonalt i Nordøst-Atlanteren gjennom OSPAR kommisjonen, og for de arktiske områder finnes Arctic Monitoring and Assessment Programme (AMAP). For de miljømessige vurderingene i arktiske områder spiller HI en mindre rolle.

OSPAR henvender seg til ICES hvert år med et visst antall forespørsler. Forespørslene behandles på samme måte som ved fiskerirådgivningen, dvs. at det tas utgangspunkt i en felles analyse basert på felles data, peer review av resultatene og en utforming av rådgivingen gjennom rådgivningskomiteen. Det er andre områder hvor OSPAR benytter seg av såkalte 'lead countries' hvor et land påtar seg oppgaven med å sammenstille en oversikt for kunnskapen på et område. Dette skjer på bakgrunn av input direkte fra enkelte land. HI bidrar i begge disse prosessene. Intervju med OSPAR-orienterte forskere bekrefter at som for fiskerirådgivningen, har HI en god posisjon.

Evalueringen har klarlagt at HIs rolle i forhold til den internasjonale rådgivningen fungerer svært godt. Samvirket mellom HI, ICES og FKD og mellom HI, OSPAR og Miljøverndepartementet er veletablert og preges av et høyt tillitsnivå. Evalueringen har ikke identifisert forslag til forbedringer på dette feltet.

I avsnitt 5.7 diskuteres en rekke av de utfordringene som finnes mellom departementene og HI, samt departementene imellom. De internasjonale relasjonene er ikke direkte involvert i disse utfordringene.

5.3 Ressurser og oppgaver

I dette avsnittet drøftes utviklingen i HIs ressursramme, økonomiske prioriteringer og sammenheng mellom oppgaver og ressursramme. Ideelt sett skulle det være mulig å vurdere sammenhengen gjennom en enkel brøk der telleren utgjøres av HIs samlede ressursramme og nevneren et objektivt tall for HIs produksjon. Så enkel er imidlertid ikke virkeligheten i en forskningsorganisasjon som HI. For det første inngår det mange inntektskilder i telleren, hvor mange er basert på søknader til konkurranseutsatte finansieringskilder. For det andre har ikke evaluator vært i stand til å finne noen entydige mål på HIs produksjon. Noen tall kan identifiseres, for eksempel vitenskapelig produksjon, mens andre tall som for eksempel antall råd per år ikke finnes og neppe ville være særlig relevante heller. Som annonsert allerede i tilbudet, vil Oxford Researchs vurdering derfor være en kvalitativ diskusjon basert på relevante informasjonskilder.

Spørsmålet om forholdet mellom ressurser og oppgaver er et dilemma i all offentlig forvaltning til all tid.

Kilde: Referat etatsmøte 6.5.2011 side 5.

5.3.1 Utvikling det siste tiåret; en kraftig vekst

HIs totale omsetning har økt kraftig siden den forrige evalueringen i 2001. Tallene i neste figur viser utviklingen i evalueringsperioden for enkelte utvalgte nøkkeltall.

Omsetningen er altså i løpet av 10-året mer enn fordoblet og selv med inflasjonsjustering av tallene er veksten meget stor. Antallet årsverk er også økt betydelig, en økning på nesten 300. En vesentlig del av dette skyldes at sjøfolk fra 2007 ble inkludert i oversikten. Andelen forskere har holdt seg stabilt.

Havforskningsinstituttet mottok i 2010 53 prosent av sin finansiering fra Fiskeri- og kystdepartementet. Resten innhentes gjennom eksterne midler både nasjonalt og internasjonalt.

Figur 8: Utvikling i økonomi og personal ressurser i perioden 2000-2010.

			2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Økonomi	Totale inntekter	Mill. kr.	410,2	487,6	516,3	648,3	623,2	680,0	674,9	745,2	816,6	869,8	841,6
	Driftsresultat	Mill. kr.	3,7	7,9	7,9	11,8	-2,5	-3,6	0,8	-5,2	-1,3	1,9	0,2
	Bestillings-bevilgning	Mill. kr.	5,6	10,7	14,6	8,3	8,5	8,8	4,7	8,6	7,6	15,8	-
	Driftskostnader	Mill. kr.	406,5	475,7	508,4	558,9	617,4	677,9	674,1	750,5	817,9	867,9	841,4
Personal ressurser	Totalt antall årsverk	Antall	378	410	437	442	512	505	517	651	652	659	658
	Forskerårsverk/faglig personell	Antall	136	134	146	166	216	216	222	232	231	233	237
	Forsk. årsv. i % av totalt antall ansatte	Antall	36	33	33	37	42	43	43	43	35	35	36

Kilde: Norges forskningsråd/ Oxford Research AS.
Merknad: Sjøfolk inkluderes i antall ansatte fra 2007.

Bevilgningene over statsbudsjettet er, i tråd med departementets bestillinger, fordelt til programmer og linjeavdelinger. Betydelig tilleggsfinansiering (nær 50 %) må skaffes for å imøtekomme myndighetenes forventninger om et relevant og oppdatert kunnskapsgrunnlag for rådgivning. Det krever omfattende innsats å skaffe konkurranseutsatte midler. Søknadene er innenfor de strategiske prioriteringer, men hvilke prosjekter som innvilges påvirker instituttets forskningsprofil. En del eksterne kontrakter forutsetter egenfinansiering. Slike bindinger reduserer handlingsrommet for fritt å imøtekomme de direkte bestillinger i tildelingsbrevet.

Kilde: Årsrapport 2010 for Havforskningsinstituttet

Økonomistyringen skjer gjennom bevilgningsregnskap, finansregnskap, og det interne virksomhetsregnskapet som skal sikre effektiv bruk av ressurser og riktig prioritering mellom oppgaver. Virksomhetsbudsjett og -prognoser, samt månedlig avviksrapporing på framdrift er virkemiddel for løpende å fatte tiltak om driften.

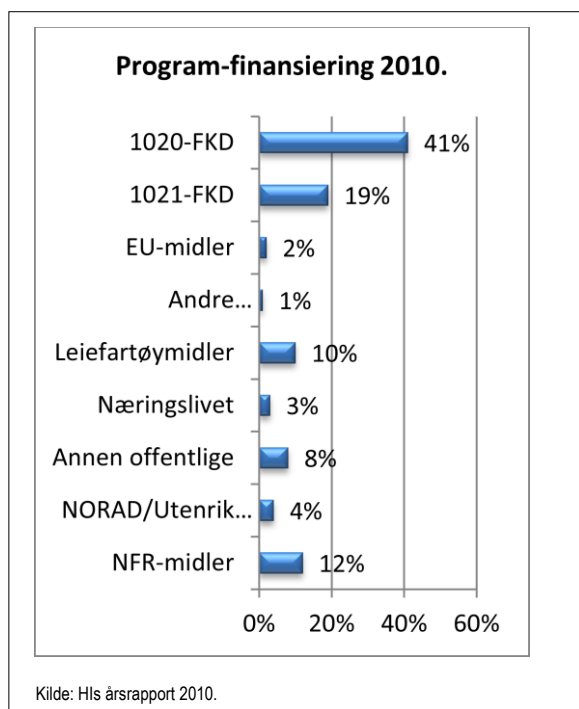
Den økonomiske styring skjer i to dimensjoner: 1) Finansbudsjett/regnskap i linjen der ansvar for budsjett for lønn og basisdrift er gitt den enkelte linjeleder (faggruppe, seksjon) og 2) Virksomhetsbudsjett/regnskap der prosjektene har ansvar for timekostnad og FoU-drift er lagt til prosjektleder⁶.

Som det fremgår er FKD den største finansiøren av programmene. Ut over dette er støtte til forskningsprosjekter fra Norges forskningsråd (konkurranseutsatte) den største kilden. I realiteten kommer også mange av disse midlene også fra FKD, noe som understreker viktigheten av FKDs prioriteringer for HI. Leiefartøysmidler er midler oppnådd gjennom fiskefangst for å betale for observasjoner fra fiskefartøy som primært benyttes til bestandsvurdering og rådgivning.

Tabellen nedenfor illustrerer fordelingen av midler mottatt for å finansiere programmene.

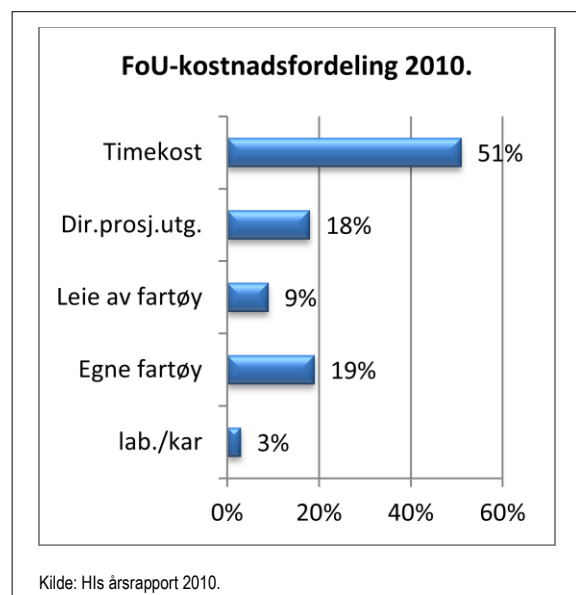
⁶ Hls årsrapport 31.12.2010. Svar på tildelingsbrev 2010.

Figur 9: Fordeling av mottatt programfinansiering.



Kostnadmessig er det naturlig nok personalkostnader som er den dominerende faktoren, men i forhold til andre forskningsmiljøer utgjør også andre kostnadselementer en stor andel. Skipsflåten og forskningsfartøyene er en viktig forklaringsfaktor. Tabellen nedenfor illustrerer kostnadsfordelingen av FoU midlene.

Figur 10: Kostnadsfordeling

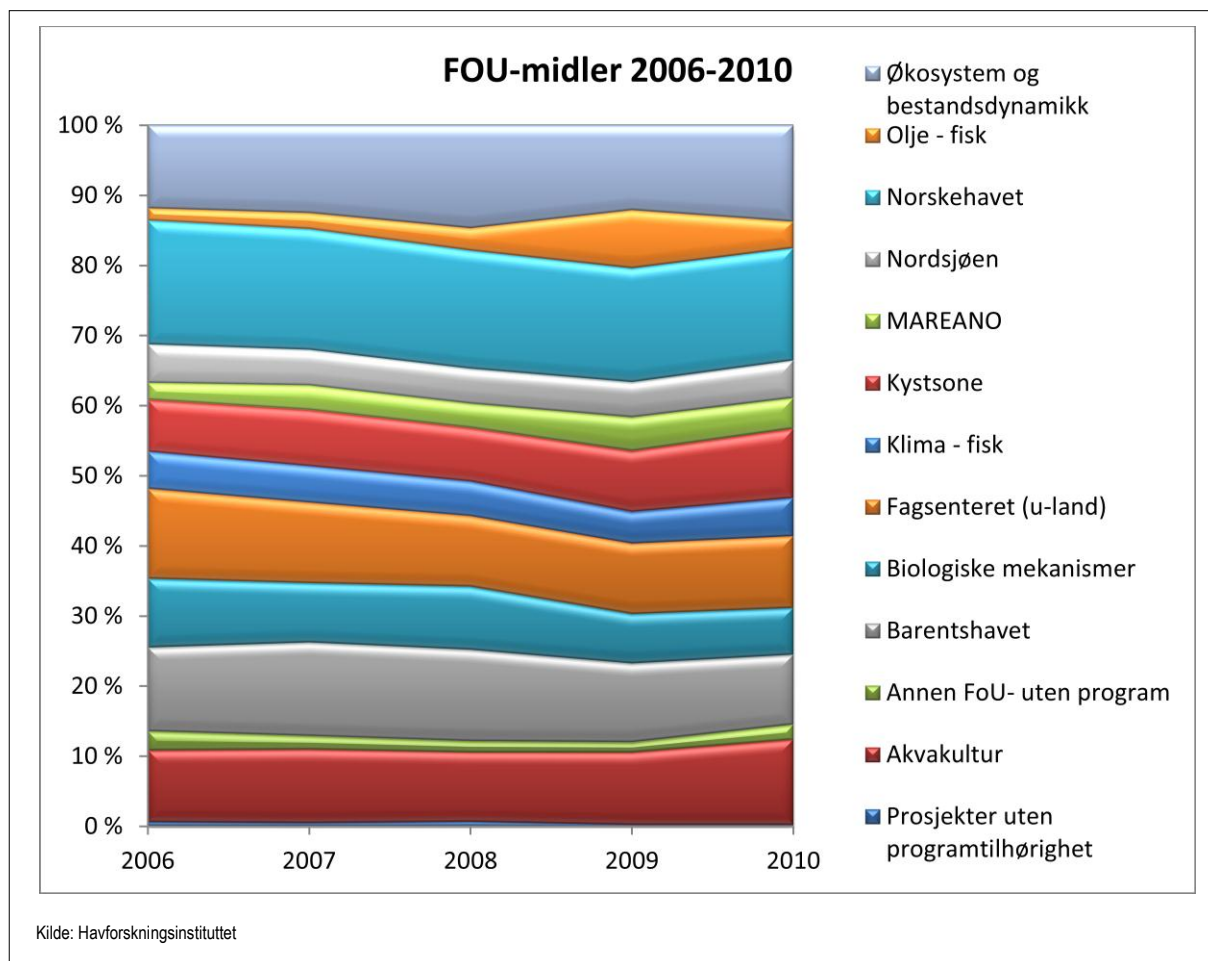


5.3.2 Faglig prioritering av midlene

Reorganiseringene i 2004 og 2007 vanskeliggjør sammenligninger med tidligere økonomiske sammenstillinger, f.eks. med tall fra 2000 fra NFRs evalueringsrapport (2001).

Siden 2006 har HI hatt en stabil struktur av forsknings- og rådgivningsprogrammer. Figuren under illustrerer fordelingen av midler per program per år. Som tidligere nevnt har det skjedd en betydelig realvekst i Hls inntekter, men fordelingen mellom de ulike programmene er overordnet meget stabil.

Figur 11: FoU-midler 2006-2010.



Hls inntekter fordeles på et antall forskningsprogrammer.

Internt i HI gis det uttrykk for at fordelingene av Hls midler på programmer foregår på en ryddig måte og at det årlige tildelingsbrevet er viktig for løpende prioriteringer. Kilder i FKD er mer spørrende til hvordan prioriteringer operasjonaliseres:

Det er uklart hvordan midlene fordeles til ulike programmer. Jeg stiller spørsmålstegn ved om det er et suboptimalt finansieringssystem mellom programmene.

Kilde: ansatt FKD

Evaluators har ikke gått dypt inn diskusjonen omkring intern ressursfordeling, men mener likevel det er grunn til å reise spørsmål om ressursfordelingen i for stor grad følger tidligere års praksis og at tematiske omprioriteringer basert på eksterne føringer, eks FKDs strategier og tildelingsbrev, samt interne strategier, i for liten grad får konsekvenser for omfanget av de ulike programmene. En mulig annen tolkning er at Hls totale budsjetter har økt såpass mye det siste 10-året at det ikke har vært nødvendig å prioritere markert annerledes mellom programmene – nye oppgaver har latt seg finansiere av veksten. At det ikke er merkbar strid internt om ressursfordeling kan være et tegn på det siste er tilfellet.

5.3.3 Oppgavemengde

Som allerede nevnt, er det vanskelig å finne objektive indikatorer for HIs oppgavemengde og produksjon.

Gjennom intervjuene har vi fått formidlet en varierende virkelighetsoppfatning når det gjelder forholdet mellom finansiering og oppgaver, og da i særdeleshet de oppgaver og den finansiering som kommer fra FKD.

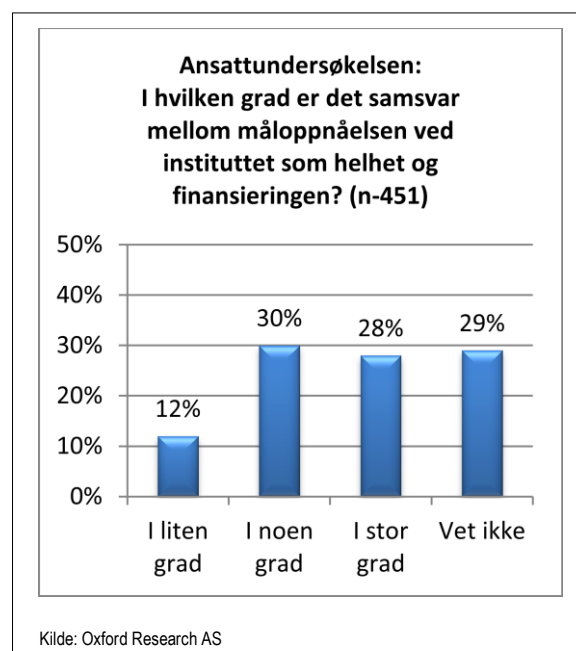
Det oppleves av enkelte som at bevilgningene ikke holder tritt med kostnadsøkningene.

Kilde: ansatt HI.

Et annet sitat fra en ansatt er *“jeg opplever at det ikke er nok statlige midler til å løse alle oppgavene på en god måte”*. Det vises til en opplevelse av at FKD over tid krever flere leveranser for samme sum penger, noe enkelte frykter at vil gå utover kvaliteten i det lange løp. Tross et ønske om økte ressurser innen økonomi og personell, er det også uttalt fra internt hold at *“HI besitter betydelige ressurser og bør kunne få til god forvaltningsstøttene kunnskapsinnhenting og rådgivning innenfor de FKD-rammer man har”*. Det fremkommer også at HI benytter FKD-finansieringen som egenandel i bl.a. EU-prosjekter. Enkelte intervjuobjekter uttaler at det er noe slakk i organisasjonen, noe som kan tyde på rimelig romslige budsjetter. HI er imidlertid en stor organisasjon og opplevelsen kan derfor like godt skyldes manglende presisjonsnivå i budsjetteringen som at det er romslig over hele linjen.

I ansattundersøkelsen stilte vi følgende spørsmål: *“I hvilken grad er det samsvar mellom måloppnåelsen ved instituttet som helhet og finansiering?”* Resultatet er illustrert i figuren ovenfor og understreker dette delte synet blant de ansatte.

Figur 12: Samsvar, måloppnåelse og finansiering



Fordelingen viser de ansattes subjektive oppfatning av om det er samsvar mellom instituttets måloppnåelse og finansiering.

“Når Tildelingsbrevet er vagt formulert på sentrale områder, så kan en alltså tolke at det er god sammenheng mellom mål, føringer/oppgaver og ressursramme.”

Kilde: ansatt HI.

Figuren viser at det er variasjon over de ansattes syn på saken. Vi ser likevel at det “kun” er 12 prosent som opplever liten grad av samsvar. Hadde vi spurt de ansatte direkte om de mente de hadde tilstrekkelig med midler, ville de fleste trolig ha svart nei. Få forskere vil på generelt basis si at de har tilgang på tilstrekkelig midler. Vi mener derfor svarene fra dette spørsmålet kan være en medvirkende indikator på at det er noe slakk i organisasjonen. At “kun” 12 prosent opplever at det i liten grad er samsvar mellom måloppnåelsen ved instituttet som helhet og finansieringen, kan vise til at de fleste opplever at det er en grei balanse mellom de oppgaver instituttet er satt til å løse, og de midlene som er tilgjengelig.

Det bør dog nevnes at dagens finansiering etter instituttets mening ikke rommer mulighet for å anlegge en bred økosystembasert tilnærming som vil

møte intensjonen i Havressursloven. Videre er det et gjennomgående budskap blant de ansatte at HI pålegges stadig mer omfattende rådgivningsoppgaver uten at ressursrammene oppleves å øke tilsvarende, noe flere frykter at kan gå på bekostning av forskningen.

Deler av HIs finansieringer kommer av fangst knyttet til forskningsarbeidet. Forskningsfangsten er med å skape nærhet til næringen, men representerer samtidig en usikker inntektskilde for instituttet. Ordningen kan også gi feil insentiver når det gjelder instituttets toktstrategi.

Fra FKD sin side finner vi også delte meninger omkring instituttets finansiering sett i forhold til deres oppgavemengde. Flere mener instituttet mottar tilstrekkelige midler til å utføre de oppgavene som ligger i tildelingsbrevet, og stiller seg nærmest uforstående når Havforskningsinstituttet ønsker ekstra midler for å svare på direkte bestillinger. Andre har en større forståelse for utfordringene som ligger i de omfattende oppgavene HI er satt til å håndtere. *“... et forskningsinstitutt som HI vil alltid ha et reelt behov for mer midler.”* (ansatt FKD).

5.3.4 Statlig driftsbevilgning og ekstern finansiering

Det statlige eierskapet oppleves av mange ansatte som en styrke, da det øker mulighetene for strategisk langsiktighet innen forskningsfelt. På en generell basis er instituttet godt og langsiktig finansiert. Ansatte ved HI fremhever de positive sidene den statlige finansieringen fører med seg, da det gir rom for strategisk planlegging og ro i organisasjonen. Samtidig er det en bekymring blant enkelte av de ansatte at deres arbeidsplass er avhengig av en politisk ledelse som prioriterer og fortsatt støtter deres virkefelt, for at ikke arbeidsplassen skal gå tapt.

Samtidig som den statlige finansieringen kan anses som en styrke, stiller det instituttet som helhet ovenfor strategiske utfordringer at nær halvparten av midlene må hentes i eksterne markeder. HI tvinges slik sett til å eksponere seg gjennom nasjonale og internasjonale konkurransearenaer, hvor de må forholde seg til andre sterke institutter og universiteter for å oppnå tilstrekkelig finansiering. Dette bidrar på den ene siden til å holde høy aktualitet, kvalitet og relevans i deres forskningsfaglige aktivitet. På den andre siden tvinger det instituttet til å søke etter de prosjektene der det stilles midler disponible. Det er et begrenset antall prosjekter å søke på, så til tross

for at det reelle antallet kan være høyt, vil HI også måtte søke seg inn i prosjekter som i større eller mindre grad faller utenfor deres strategiske satsningsområder, eller prosjekter som faller utenfor det virkefelt departementet helst ønsker. Instituttet søker midler i forskningsråd og EU, og prioriteringene her er ikke alltid i samsvar med instituttets strategi. Midlene kan slik sies å få en vridningseffekt. En annen uheldig konsekvens den kvalitative datainnsamlingen har vist forekommer, er at det til tider har blitt rekruttert personell til store oppdrag, som HI nødvendigvis ikke har behov for når oppdragene er avsluttet.

Evaluator har også oppfattet at forholdet mellom statlige midler og konkurranseutsatte midler internt bidrar til visse kulturelle ulikheter. Det har fra den ene siden blitt gitt uttrykk for en opplevelse av at de som blir sittende på store eksterne pengepotter får stor grad av frihet, i tillegg til mye “makt” til å definere hvilke økonomiske og personalmessige ressurser de ønsker å benytte seg av. Fra motsatt hold har blitt gitt uttrykk for at det “oppleves urettferdig” at de som hovedsakelig jobber fra FKD-midler slipper “å jakte på midler”. Mange opplever disse motsetningsforholdene som slitsomme og urettferdige. Ingen av “partene” har ensidig positive eller negative sider ved seg, og at de utvikler ulike kulturer i en organisasjon på størrelse med HI er å forvente. Evaluator mener det beste ledelsen kan gjøre for å bedre slike (og andre) intern kulturelle ulikheter, er å arbeide strategisk og målbevisst på alle nivåer i organisasjonen, slik at flest mulig i størst grad føler en minst like sterk tilknytning til instituttet som helhet, som til sin avdeling eller gruppe.

Slik evaluator oppfatter det er det for lite intern styring i forhold til hvilke prosjekter man skal søke på eller ikke. Eksterne informanter støtter dette synet. Tydelige strategier for prosjektsøknader, som samsvarer med øvrige strategiske satsninger, og som har stor grad av forankring blant de som i hovedsak skriver prosjektsøknader, er derfor en klar anbefaling.

5.3.5 Oppsummerende om oppgavemengde og finansiering

Konklusjon på finansiering er at evalueringen ikke har avdekket et graverende gap mellom oppgaver og finansiering. Evalueringen har heller ikke avdekket at instituttet er for sjenerøst finansiert. Evaluator savner å se tydeligere endringer i økonomisk prioritering mellom programmene, basert på instituttets

egne strategier og signaler fra eier. Fordelingen av midler mellom programmene fremstår helt overordnet som noe sementert. Evaluator ser behovet for å få på plass velfungerende MRS-systemer, slik tildelingsbrevene for de senere år poengterer, for bedre å kunne følge med på hvor det eventuelt finnes slakk, eller hvor det eventuelt er for lite midler ved Havforskningsinstituttet.

Evaluator mener det er til det gode for instituttet å være finansiert dels gjennom midler fra FKD, og dels på konkurranseutsatte arenaer. Søknader til Norges forskningsråd, EU mv kan sannsynligvis forankres bedre i forhold til instituttets strategi.

5.4 Strategi

I dette avsnittet vil fokuset legges på den overordnede strategien til Havforskningsinstituttet og dens kompatibilitet med departementets, samt strategiens reelle innvirkning og fotfeste i organisasjonen. Vi vil under kapittelet om intern organisering gå nærmere inn på Havforskningsinstituttets kompetansestrategi og toktstrategi, i tillegg til intern forankring av strategien.

5.4.1 Samsvar mellom HIs strategi og departementets mål og retningslinjer

Fiskeri- og kystdepartementets gjeldende strategiplan har et fem års perspektiv, der inneværende periode er 2007-2011. Slik det står skrevet i HIs årsrapport fra 2010, er FKDs strategi førende for HIs virksomhet. Departementets hovedvisjon er "Verdier fra havet – Norges framtid". Den gjeldende strategien er basert på seks hovedmål, som videre er brutt ned i effektmål og konkrete handlinger for realisering av strategien. Gjennom årlige virksomhetsplaner konkretiseres resultatmål som beskriver departementets ambisjoner for å nå de gitte målene. Dette utgjør et system for måling av måloppnåelse og styring av departementets-, og underliggende etaters arbeid. I tildelingsbrevene til Havforskningsinstituttet understreker departementet viktigheten av at instituttets arbeid følger departementets mål og strategi, og områder av spesiell interesse for departementet trekkes her frem.

De seks hovedmålene FKDs strategi er basert på er:

- Norge skal ha en internasjonal rolle som ivaretar våre interesser og vårt ansvar som havnasjon og kyststat på en helhetlig måte.
- Norge skal ha bærekraftige marine næringer med høyest mulig samlet verdiskaping, god lønnsomhet og internasjonal konkurransekraft i hele verdikjeden.
- Norsk sjømat skal være trygg og kjent for kvalitet. Fangst, produksjon og produkter skal holde en høy standard med hensyn til miljø, folkehelse, fiskehelse og fiskevelferd.
- Norge skal ha en internasjonalt ledende posisjon innen marin forskning og innovasjon.
- Norge skal ha en konkurransedyktig sjøtransport med effektive havner og transportkorridorer, et høyt sjøsikkerhetsnivå, og en god oljevernberedskap.
- Norge skal ha en velrenommert, effektiv og faglig sterk fiskeri- og kystforvaltning.

FKD har i tillegg til HI både Fiskeridirektoratet, Kystverket og Nasjonalt institutt for ernærings- og sjømatforskning som underliggende etater. Departementet har også styringsdialog med Mattilsynet, Veterinærinstituttet, Nofima og Eksportutvalget for fisk. Nofima er organisert som et AS der staten ved FKD er majoritetseier. FKDs strategi er naturlig nok derfor mer vidtgående enn hva Havforskningsinstituttets strategi er ment å være. Det vil likevel være interessant å se hvorvidt HIs strategi er innenfor departementets rammer, og om der er viktige felter som ikke fremkommer av instituttets strategi.

Havforskningsinstituttets overordnede strategi 2006-2011:

- Havforskningsinstituttet skal videreutvikle langsiktig grunnleggende forskning som basis for operasjonelle mål for rent, rikt og produktivt hav, bærekraftig verdiskaping og sameksistens mellom marine næringer og andre brukere av hav og kyst.
 - Arbeidet med bestandsmodellering og kunnskap om interaksjonene i økosystemene skal styrkes.
 - Arbeidet med metodeutvikling som grunnlag for forskning og rådgiving skal styrkes.
- Havforskningsinstituttet skal overvåke og forske på økosystem og klimautvikling og bidra til å utvikle en helhetlig strategi for langsiktig optimal utnytting av havets ressurser.
 - Forskning på og overvåking av endringer i havklimaet skal ha høy prioritet.
- Havforskningsinstituttet skal utvikle kunnskap og produksjonsmetoder for bærekraftig og miljøvennlig akvakultur som møter kravene til helse og velferd hos fisken.
 - Det skal være grunnlag for å søke Senter for fremragende forskning innenfor alle instituttets strategiske satsingsområde.
- Havforskningsinstituttet skal ta vare på og utvikle nødvendig infrastruktur for en god forskningsbasert ressursforvaltning.
 - Havforskningsinstituttet skal til enhver tid ha en moderne og relevant infrastruktur for forskning og rådgiving på høyt nivå.

Evaluators opplever en kompatibilitet mellom FKDs og HIs strategi. Det er slik vi oppfatter det ikke noe i instituttets strategi som beveger seg utenfor forhold i FKDs strategi. Det internasjonale fokuset vi vet at instituttet arbeider etter burde også ha fremkommet gjennom strategiens hovedpunkter. Den internasjonale dimensjonen står sterkt i instituttets arbeid, og det er viktig for FKD, og for Norge, at HI har en sterk internasjonal posisjon innen marin forskning og innovasjon. Som det fremgår av HIs årsrapport for 2010, understrekes viktigheten av det internasjonale arbeidet blant annet gjennom de fem faglige hoveddimensjonene HI har som rettesnor for sitt arbeid:

1. Internasjonalt ledende innen marin forskning og rådgiving.
2. Faglig bredde, integritet og kvalitet.
3. Samarbeid om kunnskapsgrunnlaget for råd om bærekraftig forvaltning av de marine økosystemene.
4. Anvendt forskning med fokus på målrettet grunnforskning og bruk av forskningsresultater, samt et særlig ansvar for å tilgjengeliggjøre data av høy kvalitet.
5. Globalt perspektiv i utviklingen av forskning og rådgivningen.

Aldri opplevd strategiske prioriteringer som et problem. HI følger oss, og vi følger regjeringen.

Kilde: Intervju FKD

Evaluators slutter seg til dette synspunktet.

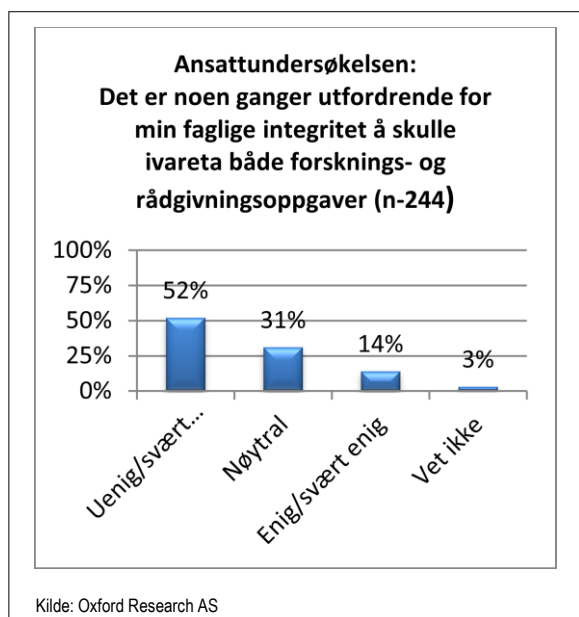
5.5 Rollebalanse. Forskning og rådgiving

De ansatte ved Havforskningsinstituttet må kontinuerlig balansere mellom rollen som forsker og rådgiver. Forskningen skal være fri og uavhengig, samtidig som instituttets arbeid skal kunne ut i råd forvaltningen har nytte av. Instituttets vedtekter bekrefter denne dualiteten ved at § 1 stadfester instituttets formål, der et av underpunktene er at HI skal tjene som rådgiver for FKD og andre myndigheter, mens § 2 understreker instituttets faglig frihet; Instituttet skal ha en fri og uavhengig rolle i alle faglige spørsmål.

Vi har gjennom evalueringen søkt å finne hvordan denne balansegangen både oppfattes blant de ansatte og fra interessentenes side.

Når vi i ansatteundersøkelsen fremsatte påstanden "Mitt arbeid brukes til både forskningsformål og rådgivningsformål", svarte 85 prosent ja, 11 prosent nei og 4 prosent vet ikke (n=342). For å undersøke hvordan denne balansegangen ble opplevd, fremsatte vi følgende påstand: "Det er noen ganger utfordrende for min faglige integritet å skulle ivareta både forsknings- og rådgivningsoppgaver". Svarene er illustrert i figuren nedenfor.

Figur 13: Ulike roller og faglig integritet



Dersom vi differensierer det på ulike stillingsgrupper finner vi, naturlig nok, at det er blant forskerne den største andelen oppgir å være enige i påstanden. Samtidig viser svarene at ledelsen anser dette som en større utfordring enn teknikerne. De øvrige stillingsgruppene har ikke tatt stilling til påstanden.

Den andelen som mener denne balansegangen er utfordrende er her så liten at vi ikke anser dette som et stort problem for instituttet. Flere understreker likevel vanskeligheter denne balansegangen fører med seg. En ansatt ved instituttet har blant annet uttalt at det tidvis oppstår spenninger internt da de som innhenter forskningsmidler eksternt oppnår en langt større grad av frihet enn de som jobber med rådgivningsrelaterte oppgaver med bevilgninger direkte fra FKD. Andre ansatte har påpekt at mange av rådgivningsoppgavene som utføres bærer sterkt preg av å bli rutineoppdrag fra hva som tidligere er gjennomført, noe som kan bli et potensielt problem ved at de samme personene settes til å løse oppgaven, og at det slik sett fører til liten grad av nytenking og oppdatert metodikk på feltet. Samtidig som det kan føre til sårbarhet i organisasjonen, ved at det kun er denne ene ansatte som faktisk vet hva som skal gjøres.

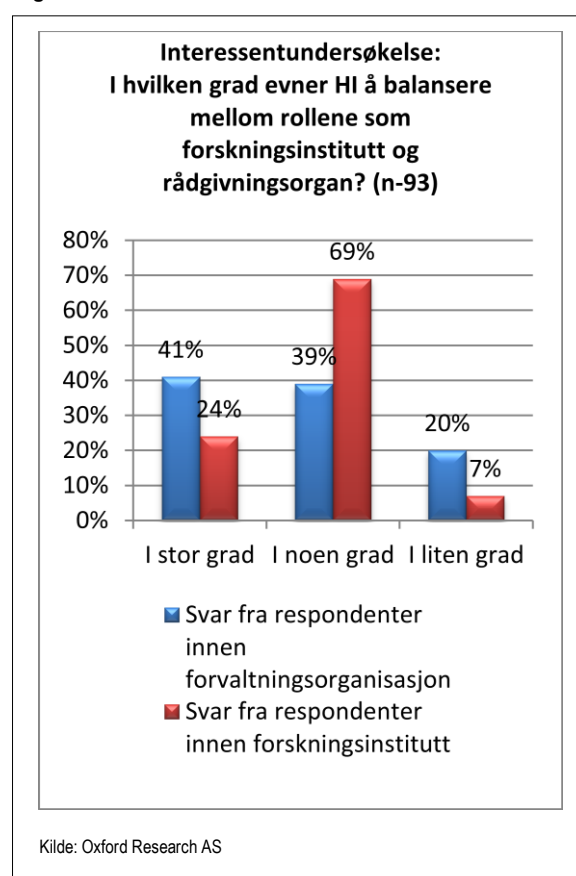
Noe av det vanskelige er å gi rådgivning den tid det trenger når forståelsen hos den enkelte forsker nok går mot at forskning er viktigst.

Kilde: Programleder i selvevaluering

Den kvalitative datainnsamlingen internt på instituttet har sett under ett likevel ikke fremhevet denne rollebalansen som et stort problemområde. Resultatene viser til at det relativt sett er en liten andel av de ansatte som ser denne dobbeltrollen som svært problematisk, vi ser derfor ikke et behov for å gjøre de store endringene. Vi mener likevel HI må være bevisst på de utfordringer det medfører at ansatte både skal ivareta sin rolle som selvstendige fagmenesker, samt rollen som forvaltningsrådgiver.

I undersøkelsen som gikk ut til instituttets interessenter ble det stilt et lignende tematisk spørsmål.

Figur 14: Rollebalanse



Figuren viser interessentenes syn på i hvilken grad HI evner å balansere mellom rollene som forskningsinstitutt og rådgivningsorgan. Vi har her valgt å skille mellom respondenter fra forvaltningsorganisasjoner og forskningsinstitutter. I snitt mener 32,5 prosent at HI i stor grad evner å balansere dette, mens 13,5 prosent mener at HI i liten grad evner å balansere mellom de to rollene. Det er interessant å se at 20 prosent av interessentene fra forvaltningsorganisasjoner her velger å svare i liten grad. Den kvalitative datainnsamlingen har avdekket at flere av interessentene opplever at rollene som forvaltningsrådgiver

og selvstendig forskningsinstitutt blandes sammen på en uheldig måte.

Flere av interessentene har beskrevet at HI kan oppleves som *“et mangehodet troll”*, og ment at instituttet må bli flinkere til å skille mellom de ulike rollene. Flere mener det rettmessig kan stilles spørsmålstegn fra flere hold vedrørende instituttets direkte linjer fra/til FKD. I spørreundersøkelsen som gikk ut til interessentene ble de i fritekst bedt om å angi hva de mener er HIs tre største utfordringer fremover. Her valgte mange å fokusere på ulike fagområder, mange fokuserte på overgangen til mer helhetlig økosystembasert rådgivning, men samtidig har 38 prosent på ulike måter via fritekst svart at rolleforståelse og/eller forhold til FKD, er en av HIs tre største utfordringer (N-95). Nedenfor er noen eksempler på hva interessentene har svart.

Rolleforståelse er en utfordring for noen av forskerne. Kanskje ikke så rart med de mange hattene HI har, men uansett blir resultatet et omdømmeproblem.

Dobbeltrollen som forskningsinstitusjon og direktoratsrolle for forvaltningen er problematisk. Kan ikke stole på at faglige råd alltid er uhildet

Å ikke blande sin rolle som rådgiver overfor departementet og som aktiv utførende forskningspartner.

HI må arbeide videre med balansen mellom forskning og rådgiving. Dette er ikke lett.

Uavklart forhold mellom politikk og vitenskap er tidvis tydelig og svekker faglig omdømme.

Flere av interessentene opplever også at denne tette sammenkoblingen både gir Havforskningsinstituttet urettmessige store konkurransefordeler, og viser til at det er med og påvirker deres oppfattelse av troverdigheten til innspill, både fra enkeltforskere og institutt. Dette er en klar indikator på at både HI og FKD må opptre svært profesjonelt og bevisst når det kommer til formen og praksisen for samhandling dem i mellom.

Havforskningsinstituttet eksisterer som et faglig uavhengig forskningsinstitutt, men har sterke forbindelser til et departement. At både institutt og departement er klar over hvordan denne dobbeltrollen virker inn på instituttets interesser er viktig. Mot slutten av dette kapittelet vil vi gå nærmere inn i en diskusjon relatert til i hvilken grad forholdet mellom institutt og departement virker på instituttets troverdighet og legitimitet.

Det er viktig HI ser på strukturen sin, og at det ryddes mellom forskning og rådgivning.

Kilde: Intervju interessent

Oppsummert viser evalueringen at rollene som forskningsinstitutt og rådgivningsinstitutt internt sett ikke oppleves som problematiske. Instituttet må imidlertid være tydelige på de ulike rollene når de opptrer utad. Det vil være viktig for å bevare instituttets legitimitet at deres interesser opplever et tydelig skille mellom de ulike rollene instituttet spiller. Dette å være seg gjennom de offisielle forvaltningsrådene instituttet leverer, de selvstendige forskningsresultatene instituttet som helhet stiller seg bak, og de resultater og meninger enkeltforskere kommer med.

5.6 Roller og samarbeidsmønstre

Havforskningsinstituttet er en stor nasjonal aktør, og samhandler gjennom sitt arbeid med en rekke nasjonale og internasjonale aktører.

Havforskningsinstituttet er på mange måter å anse som en entreprenørinstitusjon i fiskerinærings- og forvaltningsøyemed. Med dette menes at instituttet, som en viktig oppdragsgiver for andre kompetansemiljø, bidrar til faglig utvikling også i andre miljø enn sine egne. Det er viktig at instituttet er seg bevisst denne rollen.

Kilde: Tildelingsbrev til Havforskningsinstituttet 2004

Tekstboksen over er hentet fra instituttets tildelingsbrev i 2004. Som vi her ser, fokuseres det på det viktige mandatet Havforskningsinstituttet har i samhandling med andre aktører innen sitt virkefelt. Større endringer har funnet sted siden den gang, blant annet med etableringen av Nofima i 2008. Gjennom tildelingsbrevene kan departementet fremheve ulike aktører de ønsker at Havforskningsinstituttet skal styrke sin relasjon til. For eksempel ble instituttet i 2007 blant annet oppfordret til å videreutvikle sitt samarbeid med Universitetet i Bergen, samt og alene eller sammen med andre videreutvikle samarbeidet med det russiske forskningsmiljøet. Samme år ble det også fokusert på å avklare grenseflatene mot Polarinstituttet og å inngå en samarbeidsavtale. Flere andre og ulike aktører som Havforskningsinstituttet enten burde styrke sitt samarbeid med, eller avklare sine grenseflater og

samarbeidsrelasjoner til, fremheves gjennom de ulike tildelingsbrevene.

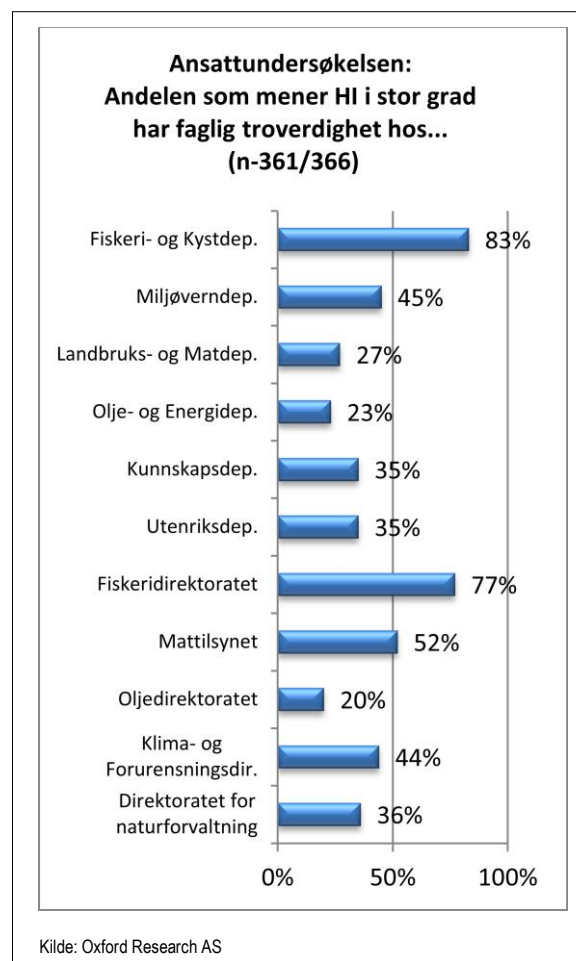
Instituttets størrelse og mange samarbeidsrelasjoner fører til en forventning om at det varierer i hvilken grad grenseflatene mot, og arbeidsdelingen med, andre forskningsinstitusjoner og etater fungerer hensiktsmessig. Gjennom både de interne og de eksterne intervjuene fremkommer dette bildet. De eksterne ekspertene tilknyttet denne evalueringen påpeker behovet for at HI samarbeider med andre institutter og universiteter til tross for at de alene er et svært kompetent institutt. De mener dette bør være en del av en strategisk plan for utvidelse av den rollen HI har, og videre bør ha. Vi vil nå gå nærmere inn i HIs forhold til de ulike departementene, for vi går nærmere inn i HIs forhold til, og grenseflater mot andre aktører.

5.6.1 Forholdet til ulike departementer

Havforskningsinstituttet og Fiskeri- og kystdepartementet har en lang felles historie, og et nært forhold til hverandre. De fleste øvrige norske departementene har valgt andre former for tilknytning til, og finansiering av sine sektorforskningsinstitutter.

I spørreundersøkelsen som gikk ut til de ansatte ved HI, bad vi respondentene angi i hvilken grad de mener Havforskningsinstituttet har faglig troverdighet hos ulike departementer og direktorater. Resultatene er illustrert i figuren nedenfor.

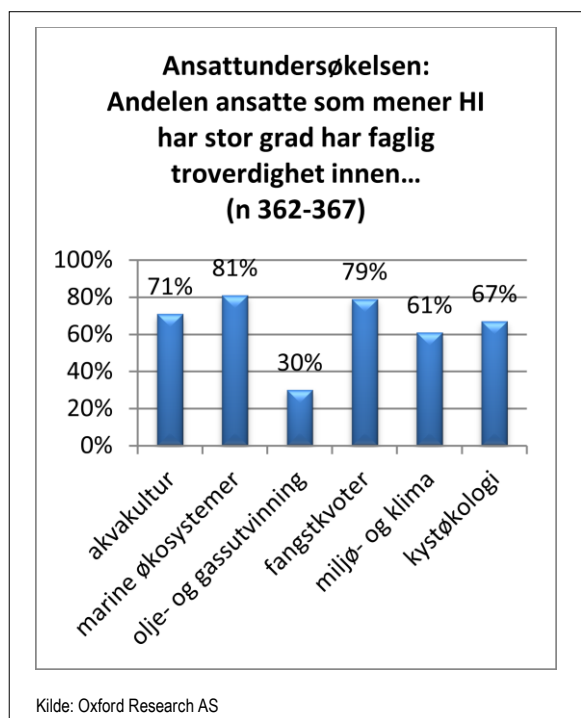
Figur 15: Troverdighet blant ulike forvaltningsaktører



Figuren viser at de ansatte har en klar oppfatning av at de har høyest faglig troverdighet hos de statlige aktørene som ligger nærmest deres tradisjonelle fagområder. De ansatte mener selv å ha høyest faglig troverdighet hos FKD (83 prosent) og Fiskeridirektoratet (77 prosent), før vi videre finner Mattilsynet (52 prosent). Oljesektoren er der ansatte selv opplever å ha lavest faglig troverdighet, og kun 20 prosent mener at HI har høy grad av faglig troverdighet hos Oljedirektoratet.

På spørsmål om faglig troverdighet innen fagområder stiller de ansatte seg generelt noe mer positive, men det er fremdeles det samme bilde som kommer til syne.

Figur 16: Troverdighet innen felt



Figurene speiler på en illustrativ måte den oppfatningen evaluator sitter med etter den totale data-innsamling og analyse. Det er store variasjoner mellom de ulike sektorene, og fagfeltene i synet på Havforskningsinstituttet som helhet. Utenom den tradisjonelle virksomheten innen ressursforvaltning, opererer HI et farvann preget av interesse motsetninger på politisk nivå, like mye som mellom ulike næringsinteresser. Det fremstår på evaluator som at en stor del av det tillitsforholdet som kjennetegner relasjonen mellom samtlige aktører fra foregående figur (inkludert HI), i stor grad preges av en sektortilknytning. En politisk motivert motsetning mellom de ulike sektorene, virker på evaluator som å hindre optimal bruk av de etater og institutter.

Det handler mye om rolleforståelse hos oss for at MD og OED skal bruke HI mer.

Kilde: FKD.

At oljesektoren har lav tillit til HI er del av et forvaltningsspill.

Kilde: FKD.

... dersom en godtar underliggende fakta, må en godta påfølgende konklusjon, mange sektorer velger derfor heller å stille seg kritiske.

Kilde: FKD

De ansatte ved instituttet støtter opp om denne oppfatningen. Det er en erkjennelse av at det er visse forhold utover egen organisasjon som påvirker deres forhold til de øvrige departementene.

En får imidlertid inntrykk av at det er en avstand på departementsnivå som hindrer en full bruk av potensiale HI har som et eventuelt rådgivningsinstitutt for MD.

Kilde: Programleder i selvevaluering

Mye kniving mellom departementene som drypper ned på oss.

Kilde: intervju ansatt

Samtidig viser flere av de ansatte til viktigheten av at instituttet arbeider for å styrke sin relasjon til de øvrige politiske aktørene.

Vi trenger en ledelse som skjønner at de sitter midt oppe i en omfattende og dyptgående politisk konflikt

Kilde: intervju ansatt.

Vi burde hatt en mer aktiv rolle i samarbeidet mellom departementene, så HI i større grad ble ansatt som en nasjonal ressurs, fremfor å bli sett på som FKD sin eiendom.

Kilde: Intervju ansatt HI

Det at departementenes underliggende etater er ulikt organisert og finansiert, er medvirkende til at HI ikke brukes i større grad av andre departementer enn FKD. Hadde HI for eksempel fått tildelingsbrev fra flere departementer, ville de trolig ha følt en større tilknytning til HI, og videre tillagt større vekt til HIs innspill. Dette ville potensielt kunne ført til økt samarbeid mellom de underliggende etater, og slik også en ressursoptimalisering for Norge som helhet. Den tette tilknytningen i organiseringen og finansieringen av HI fra FKD sin side er medvirkende til det mer anstrengte forholdet mellom andre departementer og HI.

FKD må være et godt samarbeidsdepartement!

Kilde: Interessent.

Fra departementets side viser blant annet tildelingsbrevene at det arbeides for å knytte instituttet til de

øvrige aktuelle departementene i best mulig grad, nedenfor er et eksempel.

Fiskeridepartementet og Landbruksdepartementet arbeider for å få til en god arbeidsdeling samt ta ut potensialet for synergi mellom forskning i landbrukssektoren og marin sektor. Instituttet vil bli involvert i dette arbeidet. Arbeidet er politisk forankret og har høy prioritet i de to departementene.

Kilde: Tildelingsbrev til Havforskningsinstituttet 2004.

Selv om evaluator ser de potensielle gevinstene ved å knytte HI sterkere til ulike departementer, har vi også stor forståelse for at det politiske systemet er intrikat, og at det er mange hensyn å ta, noe som medfører at dette ikke er et enkelt tema å gjøre noe med. Temaets aktualitet er like fullt tilstedeværende, og vil gå noe nærmere inn i denne problematikken i kapittelets siste avsnitt.

HI ville nok blitt oppfattet som mer objektivt uten moderdepartement, men vi må heller fremheve at de leverer god forskning uansett. Vi og MD må la instituttene være forskningsinstitutter. Viktig for oss å gi instituttet legitimitet – må ikke la de stå frem som politiske redskap.

Kilde: Intervju FKD

5.6.2 Forholdet til andre forskningsmiljøer

HI er storebroren i det norske forskningssystemet på sine felt. På noen områder er instituttet tilnærmet enerådende, på andre felt er det også andre forskningsmiljøer som opererer. HI har samarbeid med en rekke av de relevante forskningsmiljøene. Forskningsmiljøene er i hovedsak av to typer; universiteter og institutter.

Havforskningsinstituttets aktivitet fordrer godt samarbeid med andre forvaltningsrettede forskningsinstitutter. Det er viktig at Havforskningsinstituttet utnytter den samlede norske kompetansen innen marin forskning i sin forvaltningsrådgivning.

Kilde: Tildelingsbrev til Havforskningsinstituttet 2011.

Når det gjelder universitetene, så har HI samarbeid med alle de norske universitetene, men med varierende intensitet. Samarbeidet med Universitetet i Bergen er særlig nært, men også med UiO og UiT er

det tett samarbeid. HI har en rekke stipendiater hos seg, og disse er knyttet til doktorgradsprogram ved universitetene. Det er også samarbeid med universitetene på andre forskningsfelt, samt innen bruk av forskningsfartøylene. Hovedbildet som evaluator har dannet seg er at samarbeidet mellom HI og universitetene er godt og avklart. Enkelte interessenter tar til orde for at HI bør bedrive mindre grunnforskningsorientert arbeid og heller trekke på forskningen ved universitetene. Andre er opptatt av at også HI driver grunnleggende kunnskapsutvikling. Evaluator har ikke grunnlag for å gi råd om en annen arbeidsdeling enn dagens.

Når det gjelder samarbeidet med instituttene, fremkommer et mer broket bilde. HI har grenseflater mot en rekke institutter; Meteorologisk institutt, Polarinstituttet, NIVA, NINA, Nofima, Sintef Fiskeri og Havbruk, Nifes, Vetrinærinstituttet mfl. I noen av disse relasjonene er forholdene godt avklart, andre steder er det mer uklart.

I tidsperioden som denne evalueringen forholder seg til, har det skjedd en vesentlig endring av arbeidsdeling på det næringsorienterte feltet ved at Nofima har overtatt HIs oppgaver på området, mens HI er blitt rendyrket som i hovedsak et forvaltningsrettet institutt.

HI må i 2009 fortsette å rendyrke sin rolle som forvaltningsrettet forsknings- og rådgivningsinstitutt. I forbindelse med opprettelsen av Nofima fra og med 1. januar 2008 er det lagt til grunn at næringsrettet marin forskning i all hovedsak skal ivaretas av Nofima. HIs forskning og forskningsoppdrag skal som hovedprinsipp ha et forvaltningsrettet formål, ikke næringsrettet.

Kilde: Tildelingsbrev til Havforskningsinstituttet 2009.

På et overordnet nivå har denne overgangen vært vellykket og arbeidsdelingen mellom HI og Nofima fremstår som ryddig og rimelig avklart. Det er etablert samarbeidsavtaler og det er iverksatt samarbeidsprosjekter, noe som bla har resultert i et senter for forskningsbasert innovasjon (SFI). Arbeidsdelingen er slik at når forvaltningen er oppdragsgiver er HI prosjektleder og Nofima underleverandør. Når næringen er oppdragsgiver er rollene snudd. Utskillelsen av den næringsrettede forskningen har til dels vært smertefull for mange forskere i HI, og resultatet av overføringen av oppgaver til Nofima ga heller ikke særlig mange endringer av ansettelsesforhold. De HI-ansatte har altså forblitt HI-ansatte, mens arbeidsoppgaver og fokus har endret seg.

Til tross for et hovedsakelig positivt bilde av ny arbeidsdeling mellom HI og Nofima, eksisterer det et visst konkurranseforhold mellom instituttene, bl.a. om hvem som skal utføre ulike typer prosjekter og hvem som skal ha prosjektledelsen i felles prosjekter. Evaluator tolker det dit hen at dette er noe både Fiskeri- og Kystdepartementet og Havforskningsinstituttet også er klar over, da blant annet tildelingsbrevene fra 2009, 2010 og 2011 understreker rollefordelingen mellom de to.

(...) Havforskningsinstituttet må ikke påta seg oppdrag fra næringslivet på områder der de kommer i konkurranse med Nofima.

Kilde: Tildelingsbrev til Havforskningsinstituttet 2011.

Denne konkurransesituasjonen eksisterer også i forhold til en del av de andre instituttene i HIs interessesfære. Noen av disse diskusjonene skyldes ulik finansiering, ulikt eierskap og ulike forskningsfokus. Samtidig må en del av uenigheten forklares ved at alle instituttene i vesentlig grad finansierer sin virksomhet gjennom å utføre oppdrag finansiert av forskningsråd og forvaltning. Under slike rammebetingelser er det bare naturlig at det eksisterer en viss rivalisering mellom instituttene.

Flere av instituttene mener at HI er for dominerende i en del samarbeidsrelasjoner. Det hevdes at HI benytter sin faglige styrke, sin finansiering og sine data på en måte som gjør at andre oftest taper i diskusjonen om oppgavefordeling. Flere har vist til en frustrasjon over de fordelene instituttets størrelse og finansieringsmodell oppleves å gi instituttet i situasjoner der det konkurreres om ulike oppdrag. Det vises i denne sammenheng til at instituttens ulike betingelser kan ha en uheldig effekt på videreutviklingen av ulike fagfelt, da mindre institutter og miljøer ikke alltid ser muligheten for å ta opp konkurransen med HI.

Tilsvarende synspunkter finnes i forvaltningen:

HI kan fremstå som "høye og mørke" – instituttet har en tendens til å prøve å få ansvar for alt

Kilde: Interessent i forvaltningen

I diskusjoner om arbeidsdeling og samarbeid hevdes det fra flere interessenter at det i særlig grad er ledelsen i HI som fremstår som lite samarbeidsvillig

og fleksibel, mens samarbeidet glir lettere på forskernivå.

Synspunkter omkring mangel på samarbeidsvilje finner vi også internt i HI.

HI må bli mer lyttende – også i forhold til omgivelsene. HI er innoverskuende. De fleste er ikke opptatt av samarbeid utad.

Kilde: Leder i HI

Andre internt i HI er opptatt av at den politiske interessekonflikten på departementsnivå (f.eks. mellom MD og FKD) forplanter seg nedover i systemene, inkludert til forskningsinstituttene som hører til eller hørte til departementene på en måte som hindrer effektiv ressursutnyttelse.

Samlet sett er evaluator av den oppfatning at arbeidsdelingen med andre forskningsmiljøer kan bli bedre, samtidig som en viss konkurranse er naturlig i en situasjon der deler av instituttens inntekter kommer fra oppdrag. Det er også bra for et områdes kunnskapsutviklingen at det finnes ulike kompetansemiljøer som kan bidra med forskjellige synspunkter. Dette til tross virker det klart som om HI kan bli mer utadvendt og i større grad trekke på kompetanse utenfor instituttets egne grenser når ulike prosjekter skal gjennomføres og råd utformes. En sentralt plassert interessant oppsummerte dette forholdet på følgende måte:

Bakgrunnen for at HI til enhver tid vil ta lead på prosjekter er at de er "sjalu" på at andre institutter kan noe om felt som tradisjonelt har vært HI sitt domene. "Andre truer reviret til HI". Imidlertid bør HI senke skuldrene, og innse at det faktisk lønner seg å samarbeide med andre institutter som også er faglig gode på tematikk HI selv berører. HI bør benytte de kreftene som faktisk finnes

Kilde: Interessert i forvaltningen

5.7 Legitimitet og eierskap

Havforskningsinstituttet opererer i et urent farvann. Instituttet er enerådende som forvaltningsrettet forskningsinstitutt innen spørsmål som gjelder forvaltning av fiskebestanden. Unntaket er villaksen som forvaltes av MD og hvor flere institutter gir råd om forvaltningen. HI er som forskningsinstitusjon

avhengig av høy grad av legitimitet og troverdighet blant sine interessenter.

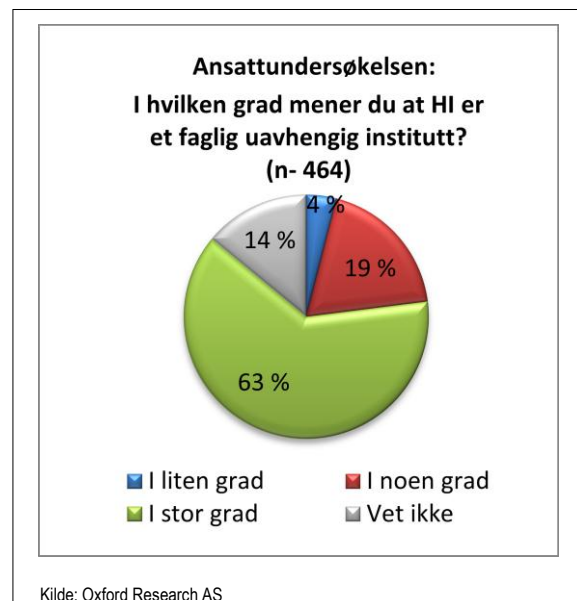
Innen bestandsrådgivning forholder HI seg til ICES på de fleste områder, samt Fiskeridirektoratet og Fiskeri- og kystdepartementet. Noen av interessentene har i evalueringen gitt uttrykk for bekymring for at HI er monopolist på dette feltet og at motkompetansen mangler, men dette er ikke noen utbredt bekymring. Både på den forvaltningsmessige og på den næringsmessige siden synes det å være rimelig grad av harmoni på dette fagområdet. Roen, hva gjelder HIs rolle innen fiskerirådgivning, kan også skyldes at det for tiden gis romslige kvoter på de fleste områder. Striden rundt HI innen fiskeribestandsrådgivning og spørsmål om kvotefastsettelse var mye større tidligere da det måtte tas grep for å bygge opp igjen de store fiskebestandene som var blitt overbeskattet.

På HIs øvrige arbeidsfelt er det mer uro omkring instituttets kompetanse, rolle, grenseflater mot andre forskningsmiljøer, instituttets evne til å agere som uavhengig rådgiver osv. Dette gjelder i særdeleshet innen akvakultur og olje og gass. Innen disse områdene er det mange konfliktdimensjoner. Helt overordnet er det interessekonflikter mellom ulike politikkområder og departementer. På HIs arbeidsfelt er det i særdeleshet Fiskeri- og kystdepartementet, Miljøverndepartementet og Olje- og Energidepartementet som er involvert. Videre er det klare konfliktområder mellom ulike næringer, eks. akvakultur vs. fiske etter villaks og mellom fiskeinteresser og petroleumsutvinning.

I dette farvannet er det viktig at HI oppfattes som faglig basert og har høy legitimitet i alle kretser. Dette er det altså mange som stiller seg tvilende til. Også blant de ansatte er det noen som mener at instituttets uavhengighet er begrenset. De ansatte ble spurt om i hvilken grad de mener HI er et faglig uavhengig institutt. Nedenfor er en prosentfordeling av svarene.

Selv om det er få som har svart i liten grad, skal man være bevisst at det er noen som faktisk har svart det. Faglig uavhengighet er et kriterium for at det HI leverer skal oppnå legitimitet i omgivelsene.

Figur 17: Faglig uavhengighet



De ansatte ble videre spurt om de mente at HI er uavhengig av forvaltningen.

Figur 18: Forvaltningsmessig uavhengighet



Her ser vi at 14 prosent mener at HI i liten grad er uavhengig av forvaltningen.

Det er delte meninger internt i HI om hvorvidt styrings- og finansieringsmodellen påvirker legitimiteten i rådgivning og forskning. Enkelte opplever å bli oppfattet som statens forlengede arm, mens andre opplever at FKD er svært opptatt av instituttets faglige uavhengighet, slik at dette ikke er noe tema i det hele tatt.

De departementene som HI arbeider i forhold til har ulik tradisjon hva gjelder å forholde seg til forvaltningsrettede forskningsinstitutter. Dette gjelder for det første eierskap. Mens Fiskeri- og kystdepartementet har valgt å beholde både HI og NIFES som forvaltningsorganer, har Miljøverndepartementet "fristilt" de fleste av sine tradisjonelle institutter (NINA, NILU, NIVA). Med fristilling menes at de er gjort til selvstendige, og til dels selvstyrte juridiske enheter, og at de er lagt inn under regjeringens politikk for forskningsinstitutter, forvaltet av Norges forskningsråd. Unntaket fra dette er Polarinstituttet som fortsatt er en del av forvaltningen. Olje- og Energidepartementet har heller ikke forskningsinstitutter direkte underlagt seg.

Styrings- og finansieringsmodellen påvirker i stor grad legitimiteten i rådgivningen og forskningen.

Kilde: Intervju interessent

For det andre er det ulikhet mellom departementene når det gjelder å forholde seg direkte til forskningsinstitutter, eller om denne kontakten går gjennom direktorater. FKD forholder seg direkte til HI, selv om noe av kunnskapsdialogen også går via Fiskeridirektoratet og Mattilsynet. FKD gir HI oppgaver og bevilgninger direkte. I MD og OED forholder man seg meget sjelden direkte til forskningsinstituttene, herunder HI. Kontakten går primært via direktorater og tilsyn. For OED er det Oljedirektoratet og til dels Petroleumstilsynet som har kontakt med HI, mens hva gjelder MD er det Direktoratet for Naturforvaltning og Klima- og forurensningsdirektoratet som er involvert i kontakten. Disse direktoratene gir ikke HI oppgaver og tilsagn via tildelingsbrev, men kjøper i hovedsak HIs kompetanse gjennom anbudsprosesser der HI konkurrerer med andre forskningsmiljøer. På slike oppdrag tilkommer det merverdiavgift, noe som ikke finner sted når finansiering gis HI via tilsagnsbrev.

Interessemotsetningene innen akvakultur og petroleumsspørsmål, forsterkes av departementenes og direktoratenes ulike måte å forholde seg til forskningsmiljøene på, samt det faktum at HI er et mindre erfarent institutt innen forvaltningsrådgivning omkring akvakultur og petroleum enn innen fiskeriforvaltning. Det påvirker HIs legitimitet som uavhengig forskningsinstitutt. Vi har tidligere beskrevet hvordan FKD styrer HI og evaluators hovedinntrykk er at FKD ikke legger utilbørlige føringer for HIs faglige virksomhet. I hovedsak respekteres HI som et uavhengig forsknings- og rådgivningsinstitutt. Til tross

for dette er mistroen omkring HIs uavhengighet meget utbredt i "interessesfærene" omkring akvakultur og petroleumsspørsmål. Tilsvarende gir "fiskerisfæren" uttrykk for manglende tillit i særdeleshet til miljøinstituttene. En rekke utsagn fanget opp i evalueringen illustrerer dette.

Manglende formell uavhengighet fra Fiskeri- og kystdepartementet - og dermed svak legitimitet.

Kilde: Spørreundersøkelse interessenter (åpent felt – HIs største utfordringer).

Som vi tidligere har sett er det faktum at tillitsforholdet er lavere mellom miljø- og petroleumssektoren og HI enn innen fiskeriforvaltningen også en del av de HI-ansattes virkelighetssyn. Figur 12 viste at andelen av HI-ansatte som mener at HI i stor grad har faglig troverdighet hos Olje- og Energidepartementet, og Oljedirektoratet har så vidt over 20 prosent, mens Miljøverndepartementet ligger på 45 prosent. FKD ligger på 83 prosent.

Det er tydelig at FKD og MD ikke er enig om hvordan ting skal gjøres eller hvordan virkeligheten skal fortolkes. Det gjør seg utslag i krangel mellom etatene og instituttene under.

Kilde: Programleder i selvevaluering

Mangelen på tillit mellom departementer, direktorater og forskningsinstitutter i de ulike "interessesfærene" er ikke unaturlig. Dels er det snakk om reelle interessekonflikter – hvilke sektorer skal ha prioritet? Dels er det snakk om tradisjonelle bindinger mellom departementer og institutter, og dels er det snakk om ulik praksis og kultur i rådgivningsprosessen. Idealet som tilstrebes av alle er imidlertid at forskningsinstituttene skal være uavhengige og utføre forskning og gi råd som kun er faglig basert uten å skjele til sektorinteresser. I diskusjonen omkring HI med en rekke interessenter er det uttrykt stor grad av tillit til HIs faglige kompetanse og kapasitet. Interessentene synes alle å ville verne om HIs uavhengighet og integritet. Det ønskes et sterkt og uavhengig HI. Men det er altså stor grad av uenighet om dagens styring og organisering sikrer dette.

Det finnes neppe noen organisatorisk løsning som vil gi HI legitimitet i alle leirer. HIs råd tillegges stor vekt, og når de går på bekostning av politiske eller næringsmessige interesser, er det helt naturlig at rådene blir vurdert, problematisert og etterprøvd. Slik skal det være. Kompetanse og motkompetanse

trengs for å sikre en faglig debatt om spørsmål som ikke alltid har et fasitsvar. Det er likevel grunn til å diskutere mulige utviklinger av HI for å redusere konfliktnivået. Dette bør gjøres av flere årsaker. For det første bidrar mangelen på tillit mellom miljøer til ikke optimal ressursutnyttelse på et nasjonalt nivå. Flere interessenter hevder at det bygges opp kompetanse i ett miljø selv om kompetansen allerede finnes i et annet. Samarbeidet mellom forskningsmiljøer blir ikke optimalt. For det andre underbrukes HIs forskningskompetanse. Et dominerende syn internt i HI er at andre departementer og direktorater enn "fiskerisfæren" kunne ha benyttet HI i mye større grad. For det tredje er det ikke stimulerende for forskerne i HI å bli mistenkt for å tilhøre en "leir" i et komplisert interessefearvann.

HIs arbeidsprosesser knyttet til rådgivningsarbeid drøftes i et eget avsnitt. Å bedre praksisen er viktig, men vil neppe være tilstrekkelig til å sikre HIs legitimitet i ulike leire.

Oxford Research vil derfor anbefale at FKD og HI tar initiativ til en diskusjon omkring disse spørsmålene. I diskusjonen er det viktig at andre departementer og direktorater involveres. Dersom det er vilje til endring, kan det finnes mange modeller som kan diskuteres.

En minimumsløsning kan være å etablere bedre prosesser for dialog mellom HI og andre departementer og direktorater enn Fiskeri- og kystdepartementet, Fiskeridirektorater og Mattilsynet. I dag skjer hoveddelen av leveransene gjennom oppdrag som HI utfører. Det er ikke noen systematisk dialog mellom HI og de ulike departementer og direktorater. Det har vært gjort noen forsøk på å etablere slik dialog, men evaluator har ikke observert noen systematikk. Et årlig kontaktmøte på ledernivå, der erfaringene fra året som har gått og planene for årene som kommer drøftes, bør kunne etableres.

En mer omfattende modell er at andre departementer og direktorater enn FKD gir tildelingsbrev til HI. Dette vil representere en annen måte å styre forholdet til instituttene enn hva som er gjeldende praksis, i hvert fall hos MD og OED. En slik modell vil imidlertid gi en mye mer direkte kontakt mellom disse departementene og HI. Disse departementene vil da i større grad ha en innflytelse over HIs prioriteringer og det vil bli etablert systemer for kontinuerlig dialog. Det franske "havforskningsinstituttet", IFREMER, styres etter denne modellen. Det inngås langsiktige

avtaler med ulike departementer og instituttet betjener dermed ulike "interessesfærer".

Dersom HI skal bevare sin nåværende rolle og eventuelt utvide den, må forvaltningen av HI utvides. Det er viktig, både for FKD og HI, å etablere milepæler for denne endringen, ellers vil det ta svært lang tid.

Kilde: vurdering fra evaluerings eksterne eksperter.

Et ytterligere skritt videre på skalaen vil være å gjøre HI til et mer uavhengig institutt. Uten at det er nødvendig å gjøre HI til en stiftelse eller aksjeselskap, kan det gjøres mer uavhengig, f.eks., et forvaltningsinstitutt med særskilte fullmakter. Veterinærinstituttet har en slik organisering.

Endelig kan det naturligvis vurderes å gjøre HI til et helt uavhengig forskningsinstitutt på linje med en rekke andre institutter i Norge. FKD har tidligere vurdert å legge "sine" institutter inn under den generelle instituttpolitikken, men forkastet dette bl.a. fordi gjeldende instituttpolitikk forvaltet av Norges forskningsråd stimulerer instituttene til å være næringsrettede, noe som ikke er hensikten med HI. FKD har imidlertid annonsert at de vil vurdere dette spørsmålet igjen etter at gjeldende instituttpolitikk er evaluert. Oxford Research har derfor ikke gått inn i denne diskusjonen, men ser klare fordeler med at HI forvaltes på en annen måte enn mange andre institutter. Det tunge innslaget av "basisoppgaver" som HI har er det viktigste argumentet for dette.

Dette til tross vil vi anbefale at eierskap og styring av instituttet settes på dagsorden med sikte på å videreutvikle et mest mulig faglig, uavhengig Havforskningsinstitutt.

5.8 Samlet vurdering

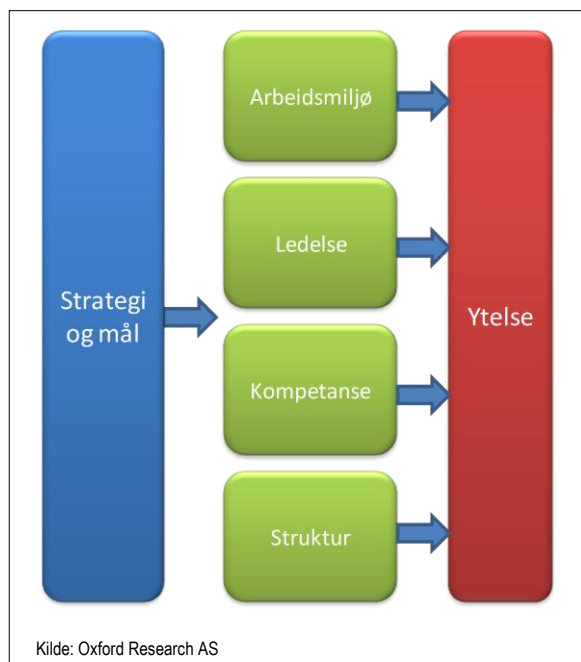
Det er mange styrker i måten HI blir styrt på og den strategien som legges til grunn for virksomheten. Likevel fremkommer et bilde om at dagens modell ikke i tilstrekkelig grad sikrer at HI oppfattes som et faglig uavhengig institutt. Dette må tas på alvor og Oxford Research anbefaler at det arbeides både internt i instituttet og på departementsnivå for å finne arbeidsformer, finansieringsmodeller og eierskapsstrukturer som sikrer HIs integritet.

Kapittel 6. Organisering for effektivitet

6.1 Rammer for organisasjonsanalysen

Et av hovedelementene i denne evalueringen er analyse av organisasjonens kvalitet. Vi har lagt til grunn at en organisasjon hvor strategisk retning og mål er kjent, har gode forutsetninger til å prestere dersom noen sentrale organisasjonsdimensjoner er godt ivaretatt. I dette kapitlet skal vi, som angitt i tilbudet, belyse organisasjonsstruktur, ledelse, arbeidsmiljø og kompetanse og drøfte hvordan disse virker inn på instituttets evne til å levere resultater.

Figur 19: Analysemodell for arbeidspakke Organisasjon



HI er et stort institutt, både i forhold til antall ansatte og geografisk spredning. Organisasjonen må derfor være godt strukturert, ha god ledelse, rett kompetanse og et godt arbeidsmiljø, for at ressursene skal kunne utnyttes optimalt.

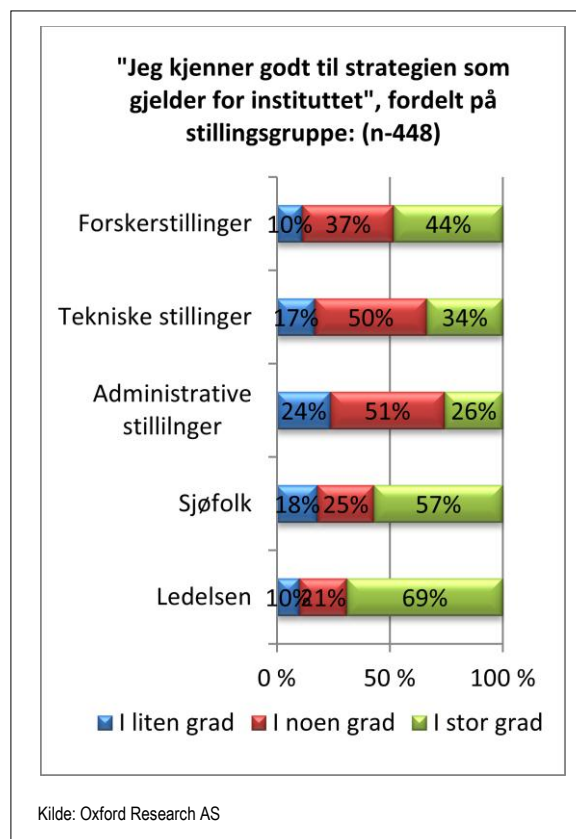
Vi skal innledningsvis se på hvordan instituttets strategi er kjent og forstått blant de ansatte i instituttet.

Kapitlet bygger på samtlige datakilder som er omtalt i metodekapitlet.

6.2 Strategiforankring

Da påstanden "Jeg kjenner godt til strategien som gjelder for instituttet" ble stilt i ansatteundersøkelsen ved HI, svarte 39 prosent at de i stor grad var enige i påstanden (n=474) (38 prosent svarte i noen grad). Dette viser at instituttets strategi er relativt velkjent blant de ansatte, samtidig som det er rom for forbedringer. Neste figur viser kjennskap til strategien fordelt på stillingsgruppe. Som figuren viser, er det ansatte i ledelsen, sjøfolk og forskerne som mener de kjenner strategien best. Ansatte i administrasjonen har derimot størst andel som kun i noen grad mener de kjenner gjeldende strategi for instituttet godt.

Figur 20: Ansattes kjennskap til strategi, fordelt på stillingsgruppe.

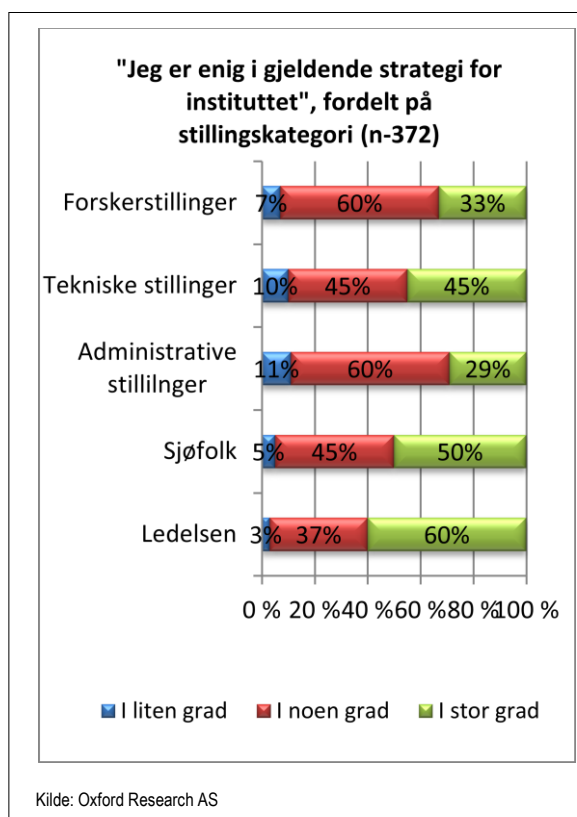


Hele 74 prosent av ansatte svarte at de i stor grad er enige i påstanden "Mine arbeidsoppgaver henger godt sammen med instituttets strategi" (n=368). Den høye positive svarandelen bygger opp under de

ansattes kjennskap til strategien, samtidig som det må understrekes at sistnevnte påstand åpner for en mer subjektiv tolkning, der de ansatte kan velge å svare seg enige da en ser eget arbeid som nyttig for instituttets fremgang. Når vi har bedt de ansatte ta stilling til påstanden; "Instituttets strategi har betydning for hvordan jeg arbeider", er det 31 prosent som svarer i stor grad (n=462). Her skiller imidlertid ledelsen og sjøfolkene seg ut, ved at henholdsvis 55 prosent og 59 prosent har oppgitt at strategien i stor grad har betydning for hvordan de arbeider. Blant administrasjonen er andelen 23 prosent. Forskerne og teknikerne ligger rett rundt snittet. Dette er med å vise at til tross for at en relativt stor andel av de ansatte har kjennskap til strategien, legges det mindre vekt på og faktisk jobbe strategisk deretter. Det er her viktig å understreke at på samtlige spørsmål svarer en stor andel av respondentene "i noen grad", samt at andelen som svarer i liten grad gjennomgående er lavere enn andelen som svarer i stor grad.

Vi har også spurt om de ansatte er enig i gjeldende strategi, svarene er illustrert i figuren nedenfor.

Figur 21: Ansattes oppslutning om strategien



Her finner vi at det er liten grad av uenighet, men det er mange som er noe reserverte (i noen grad enige). En av tre forskere er i stor grad enige i strategien. Dette kunne tyde på at HI har en strategi som

er litt omstridt i deler av instituttet, men det er kanskje heller et uttrykk for at man egentlig ikke har et aktivt forhold til den.

Gjennom den kvalitative datainnsamlingen har det kommet frem et noe perifert forhold til instituttets strategi. Flere av de ansatte viser til dårlig kjennskap, både til gjeldende strategi og de prosessene som ligger til grunn for å utvikle dem.

HI mangler en synlig, klar og tydelig strategi som er forankret blant de ansatte, og som også er brutt ned på avdelinger og felt.

Kilde: Intervju ansatt HI

Det har av enkelte blitt uttrykt at "svak strategi fører til forvirring og usikkerhet, vi hører om mulige nedleggelse og blir usikre på om det vil ramme oss" (Kilde: ansatt utenfor Nordnes). Flere har også understreket at de ikke ble godt nok inkludert i den forrige strategiprosessen. 32 prosent av de ansatte har svart "i stor grad" når de har blitt stilt ovenfor påstanden "Jeg er enig i gjeldende strategi for instituttet" (n=463).

Det oppleves blant flere som at instituttet jobber for bredt, noe som blant annet kan føre til ansettelser som strategisk sett ikke burde vært gjennomført.

Jeg tror vi favner for bredt. Det gjør det også vanskelig å hente inn kompetanse, fordi vi sitter på mye selv. Ønsker mer strategisk tenkning, og deling mellom instituttene nasjonalt.

Kilde: Intervju ansatt HI

Flere viser til at en tydelig strategi ville skapt større grad av ro og trygghet i organisasjonen. Viktigheten av å ha en klar strategi understrekes også i forbindelse med den risikoen et eventuelt regjeringsskifte, eller andre politiske endringer, kan medføre for instituttet.

6.2.1 Interessentenes syn på strategi

I intervjuene med interessentene kommer det frem en generelt dårlig kjennskap til Havforskningsinstituttets strategi. Svært få har lest instituttets strategidokumenter, og få vet hva som faktisk er hovedlinjene i strategien. Dette gjelder både blant de mer

perifere interessentene og helt inn til moderdepartementet.

Om de har noen strategi, tviler jeg på at den er forankret blant de ansatte.

Kilde: Intervju interessent.

Flere av interessentene har samtidig forståelse for at det kan være vanskelig for et institutt som HI og fullt ut følge opp egen strategi. Det anerkjennes at fordi instituttet mottar cirka halve finansieringen fra FKD, må de i stor grad også gå etter de prosjekter hvor det finnes midler.

Strategien og den faglige utviklingen blir dermed påvirket av hvor pengene finnes, og ikke styrt av en strategisk beslutning i så måte.

Kilde: Intervju interessent.

I denne sammenheng vil vi peke på at en moderat oppslutning om instituttets strategi medfører en viss fare for at man arbeider noe mindre strategisk og målrettet enn man kunne.

Oxford Research mener Havforskningsinstituttet må etterstrebe og inkludere de ansatte, gjennom hele strategiprosessen. Det vil være viktig å lage delstrategier for de ulike avdelinger og funksjoner. Dette bør utarbeides av de ansatte det gjelder i samråd med ledere på høyere nivåer i organisasjonen, for å sikre en felles forståelse av hvilken retning en ønsker at instituttet skal bevege seg i. Dette vil kunne øke strategiens forankring blant de ansatte i ulike deler av organisasjonen. Først ved at de ansatte får et reelt og nært forhold til de strategiske prioriteringene,

vil en kunne sikre seg at instituttet som helhet beveger seg i den retning instituttet skal. Dessuten; når strategiene er klare kan man også oppnå mer velkjent strategi blant interessentene utenfor instituttet.

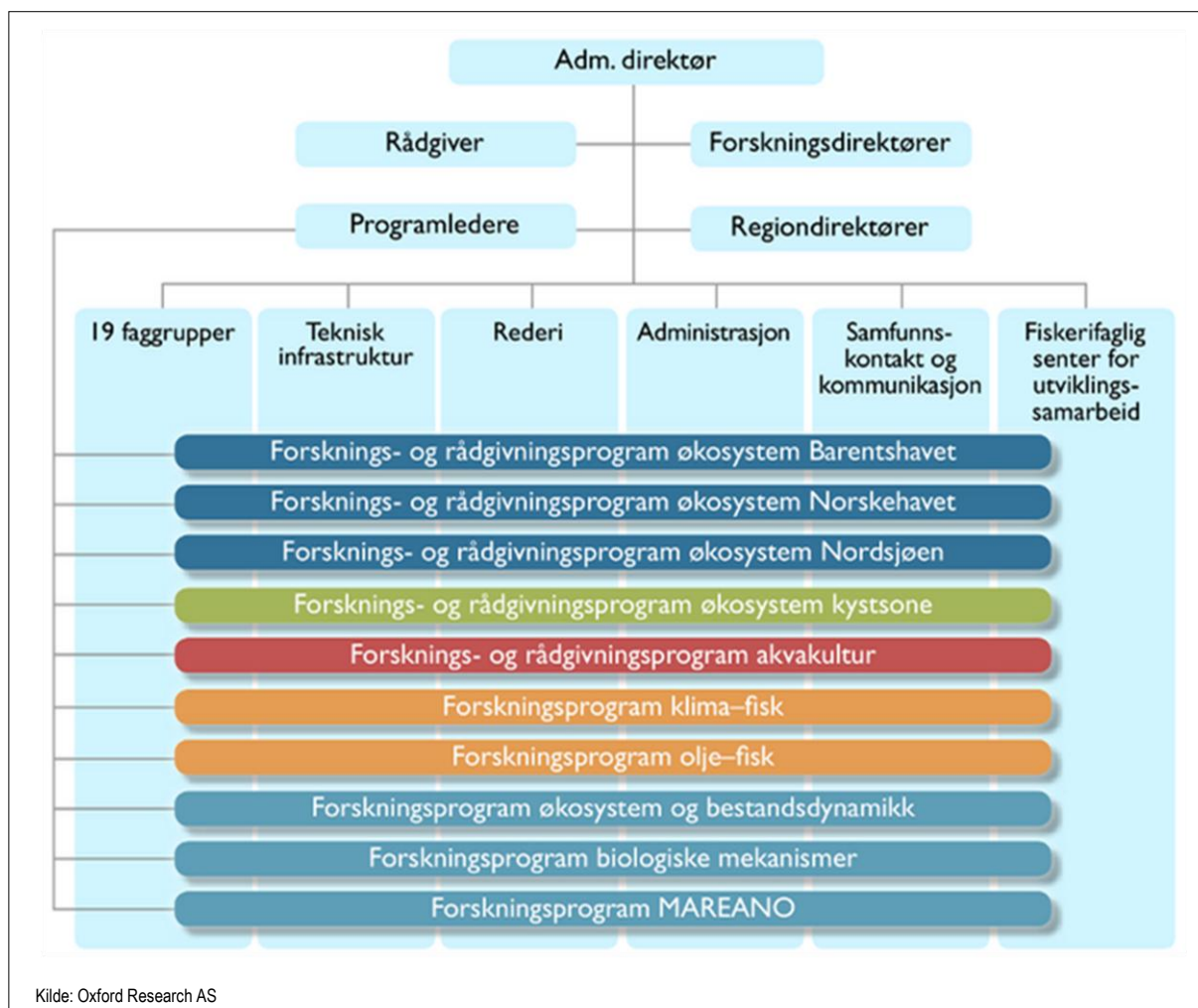
Instituttet har laget strategidokumenter med lokale handlingsplaner. Men disse var nok ikke godt kjent eller ikke klare da vi gjorde vår datainnsamling.

Oxford Research har observert at strategiprosessen i instituttet fremstår som introvert og i liten grad er basert på data om eksterne rammebetingelser, i hvert fall ikke eksplisitt. Her har instituttet et forbedringspotensial. Instituttet tar utgangspunkt i noen mulige fremtids-scenarier. Disse kan med fordel videreutvikles og belegges med fakta. Vi tror HI vil kunne utvikle spennende strategier, dersom man inkluderer fagfolk i en prosess der stemmer utenfra blir involvert. Vi mener at HI har et stort potensial til å gjøre spennende strategiske valg. Da må man også trene opp viljen til å velge bort noe av det som tiden kanskje har løpt fra. Med god involvering, vil det være mulig å oppnå forståelse internt også for mindre populære valg.

6.3 Organisasjonsstruktur

Havforskningsinstituttet er organisert i en matrisestruktur der en horisontal programstruktur har støtte fra vertikale funksjoner. Instituttet har nå 10 forskningsprogrammer som betjenes av en vertikal struktur med 17 faggrupper og fem enheter: teknisk infrastruktur, rederiet, administrasjon, samfunnskontakt og kommunikasjon, samt fiskerifaglig senter for utviklingssamarbeid. HI har framstilt organisasjonen slik:

Figur 22: Organisasjonsstruktur



6.3.1 Matrise

En matrisestruktur er en måte å koble sammen en funksjonsbasert og en markedsbasert inndeling, når man erfarer at ingen av disse løsningene alene gir et tilfredsstillende resultat⁷. En matrisestruktur består i følge Jacobsen og Thorsvik (2007) av to hoveddeler, en basisstruktur og prosjekter, der basisstrukturen er de enhetene der ansatte hører hjemme og prosjektene er oppgaver som skal løses, gjerne av deltakere fra flere enheter i organisasjonen.

Jacobsen og Thorsvik påpeker at det er noen forutsetninger som må være til stede for at en matrisestruktur skal fungere:

1. Struktur: Det må være spesialisering langs to dimensjoner og en delt ledelseskultur
2. Prosess: Planlegging og styring m.m. må skje langs to dimensjoner
3. Kultur: De ansatte må balansere sine sosiale relasjoner slik at lojaliteten går til organisasjonen, ikke til et hierarki
4. Atferd: Ansatte må forstå helheten og kunne jobbe på tvers av grenser

Når alle disse forutsetningene er til stede, kan matrisen fungere godt.

Matrisen fortrinn er dens potensielle fleksibilitet. Dette må vurderes opp mot ulemper som krysspress, lojalitetsproblemer og interne konflikter blant annet.

⁷ Jacobsen, Dag Ingvar og Thorsvik, Jan; 2007, *Hvordan organisasjoner fungerer*, Fagbokforlaget, Bergen

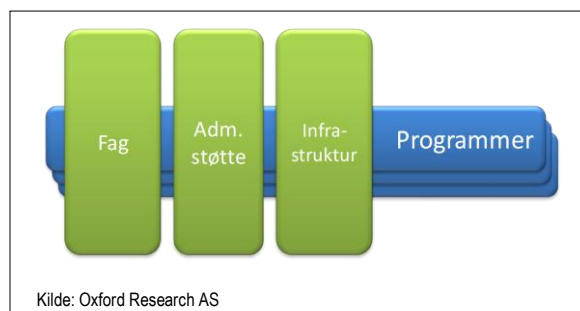
6.3.2 Bakgrunn for matriseorganisering i HI

Det var to drivere for etableringen av matrisen i 2004:

4. Behovet for forvaltning av økosystemer mer enn enkeltbestander, tilsa at instituttet måtte tenke på en måte som trekker ressurser sammen på tvers av fag.
5. Daværende organisering i sentra utviklet seg i en uønsket retning, med stadig mer autonome enheter.

Den prinsipielle tenkningen var altså å lage tverrgående programmer som skulle ha støtte fra instituttets ressurser, enten de var faglige, administrative eller i form av felles infrastruktur. Prinsippet kan illustreres slik:

Figur 23: Prinsippskisse for HIs matrise



Rasjonalen bak HIs valg av organisasjonsform sammenfaller dermed godt med matrisekarakteristika i følge Jacobsen og Thorsvik. Matrise var i så måte prinsipielt en velegnet modell for HI. Spørsmålet i denne evalueringen er om HI har oppnådd samhandling og ressursutnyttelse på tvers slik organisasjonsmodellen skulle legge til rette for. Dette skal vi nærme oss gjennom å se på hva forskjellige grupper av ansatte sier om organisasjonens virkemåte. Vi skal innledningsvis i dette kapittelet se på hvordan denne strukturen oppleves og vurderes.

6.4 Erfaringer med organisasjonen

Sett utenfra kan organisasjonen oppleves som vanskelig å få oversikt over.

Organisasjonsstrukturen er kompleks og vanskelig å forholde seg til. Organisasjonskartet framstår som en suppe.

Kilde: Intervju interessant

For eksterne oppleves en kompleks organisasjon som utfordrende blant annet fordi det er krevende å vite hvor man skal henvende seg for å finne fram til riktig fagperson.

Oppelever at HI har funnet en form som fungerer. Men det er svært mange i organisasjonen som må involveres, for at ingen skal oppleve å bli utelatt. En veldig ressurskrevende modell?

Kilde: Intervju interessant

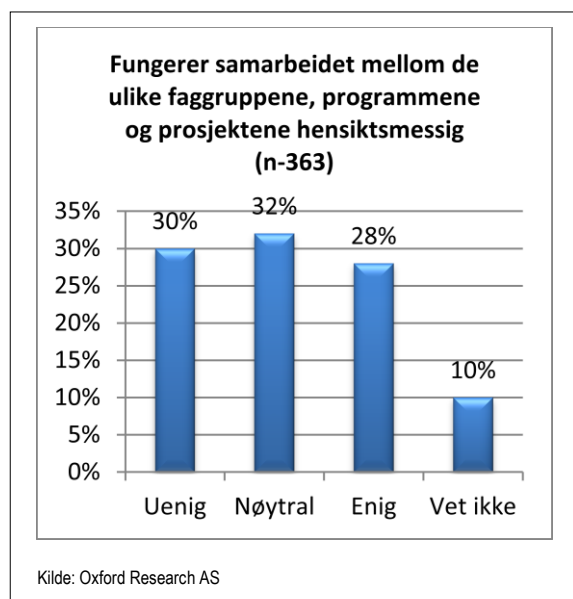
Noen utenforstående viser også til at det ofte er mange som må involveres i HI.

Det er vanskelig å skille mellom forskning og rådgivning og vanskelig å finne de rette folkene. HI må rydde inngangen sin.

Kilde: Intervju interessant

Den viktigste prøven på hvordan HIs matrise fungerer, finner vi i samspillet mellom fag og programmer/prosjekter. Dette må virke godt, og er enda mer avgjørende enn programmenes samhandling med og støtte fra administrasjon eller infrastruktur. I spørreundersøkelsen til de ansatte stilte vi spørsmål om samarbeidet internt i instituttet. Som figuren under viser, sa 28 prosent seg enig i at samarbeidet mellom faggruppene, programmene og prosjektene fungerer hensiktsmessig. Mange stilte seg nøytrale mens 30 % var uenig i at samarbeidet fungerer hensiktsmessig.

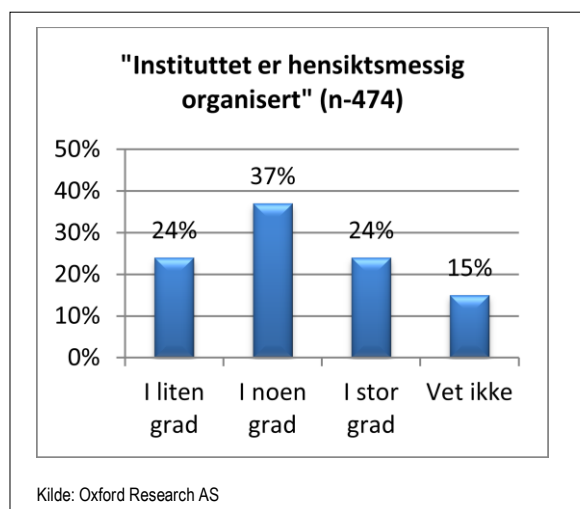
Figur 24: Ansattes syn på om samarbeid internt fungerer hensiktsmessig



De fleste organisasjoner har en kritisk stemme som uttrykker misnøye med tingenes tilstand, men at 30 % svarer negativt på spørsmål om samarbeid internt, må sies å være en høy andel. Man skulle selvsagt gjerne hatt langt flere som mener samarbeidet internt er godt. Vi tolker dette som et uttrykk for at det er noe som ikke fungerer som det skal i selve kjernen av instituttet.

Vi har også spurt om vurdering av hvorvidt instituttet er hensiktsmessig organisert.

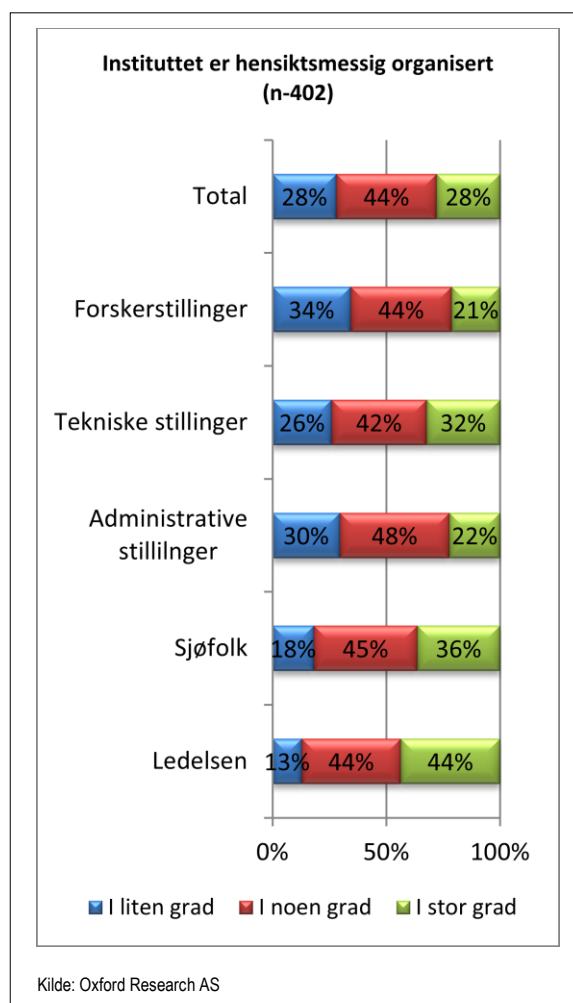
Figur 25: Ansattes syn på organiseringen



Som vist i figuren over, er de ansatte ganske delte i synet på organisasjonen. En av fire mener organisasjonen er god, like mange mener den ikke er det, mens halvparten legger seg på en mellomposisjon, eller ikke vet eller har en bestemt mening.

Det viser seg videre at det er ulike oppfatninger blant de ulike stillingskategoriene. Vi ser at ledelsen og sjøfolkene er de som i størst grad er fornøyde. De administrative stillingene og forskerne er de gruppene som er minst fornøyd med organisasjonen. Sjøfolkenes tilfredshet med organiseringen kan sannsynligvis knyttes til rederiet, snarere enn til organiseringen i høyblokken på Nordnes og på stasjonene, etter som sjøfolkene i mindre grad har noen tett kjennskap til hvordan disse strukturene fungerer. Sjøfolk møter forskerne på tokt og da er det nok primært forberedelser i form av toktplanlegging samt operativ forskningsledelse om bord, som blir vurdert.

Figur 26: Ansattegruppers vurdering av organiseringen



Tabell 12: Andel som i stor grad mener følgende funksjoner er organisert på en hensiktsmessig måte, fordelt på stillingsgruppe

(n=268/385)

	Administrasjonen	Teknisk infrastruktur	Rederiet	Laboratoriene	Forskningsstasjonene	Norsk Marint Data-senter
Forskerstillinger	17 %	35 %	37 %	49 %	42 %	31 %
Tekniske stillinger	27 %	41 %	41 %	43 %	45 %	29 %
Administrative stillinger	33 %	49 %	42 %	29 %	45 %	14 %
Sjøfolk	45 %	55 %	45 %	36 %	42 %	45 %
Ledelsen	36 %	65 %	83 %	62 %	61 %	40 %
Total	26 %	43 %	45 %	46 %	45 %	30 %

Kilde: Oxford Research AS

Ledelsen er mest fornøyd, men neppe mer enn man vil forvente av denne gruppen. Gjennom intervjuene er vi godt kjent med at mange ledere, også på toppnivået, er kritiske til hvordan organisasjonen fungerer.

I et forskningsinstitutt hvor en av tre forskere mener at organisasjonen i liten grad er hensiktsmessig organisert, må det være noe som svikter i organiseringen eller etterlevelsen av organiseringen. De administrativt ansatte har en ganske lik svarprofil. Det kunne tyde på at problemene ligger i grensesnittet mellom forskning og administrasjon. Vi vet at dette er en del av bildet, mange peker på at det finnes et "forsknings-HI" og et "administrasjons-HI".

En del av forklaringen på de relativt lave skårene på tilfredshet med organisasjonen, kan muligens knyttes til tilfredshet med bestemte funksjoner i instituttet. Vi har i spørreskjemaet spurt om vurdering av enkeltfunksjoner, og ser da at meningene varierer til dels sterkt. For eksempel finner vi at forskerne er lite tilfreds med administrasjonen, bare 17 prosent av forskerne oppgir at administrasjonen er godt organisert. Administrasjonen er også den funksjonen som samlet sett kommer dårligst ut, bare 26 prosent av respondentene mener at administrasjonen i stor grad er god. Også Norsk Marint Datasenter får en relativt svak vurdering. Infrastruktur, rederi, laboratoriene og forskningsstasjonene får en klart bedre vurdering, med rundt 45 prosent som mener at de i stor grad er hensiktsmessig organisert.

6.5 Samhandling mellom fag og program

Kvaliteten i instituttets matriseorganisasjon kommer til uttrykk i mange interne grenseflater. Vi legger til grunn at den aller viktigste prøven på hvordan matriksen fungerer, er samspillet mellom programmene og faggruppene. For å belyse dette samspillet skal vi se på hva programlederne og faggruppeliderne sier.

6.5.1 Programlederne

Rollen til programleder er beskrevet i en funksjonsbeskrivelse:

Funksjonsbeskrivelse for programleder:

Programmene utgjør de dynamiske og produktive elementene og skal ivareta forskning, rådgivning og strategisk viktige satsningsområder.

Programleder har det overordnede faglige og økonomiske ansvar for at programmet administreres og produktene leveres.

Det heter videre at programleder rapporterer til administrerende direktør eller den han bemyndiger. Det faktiske forhold er at programledere rapporterer til forskningsdirektør for program og prosjekt.

Vi har skriftlig hentet inn programledernes synspunkter og erfaringer i form av selvevaluering. De uttrykker både tilfredshet og frustrasjon i forhold til organisasjonsstrukturen. Spennvidden i synspunkter går fra de som mener at strukturen er god og at det nå dreier seg om å få til en god etterlevelse av prinsippene for matrisen, og over til synspunkter som reflekterer en pessimisme i forhold til strukturens muligheter til å oppnå effektivitet og dynamikk.

Programledere fremhever organisasjonens sterke sider ved at programmene operer på tvers av instituttet, at det er godt samarbeid mellom programlederne og muligheter for fleksibilitet i bemanning og drift av prosjekter. Noen framhever også fordeler ved at personalansvaret ligger til fagsiden og at program/prosjektsiden slipper dette og kan konsentrere seg om faglig produksjon. Et positivt og optimistisk synspunkt er følgende:

Sett fra programledersiden begynner den nye strukturen å gå seg til, selv om det fortsatt er behov for noen avklaringer når det gjelder ansvarsfordeling.

Kilde: Programleder

Truslene mot instituttet er at organiseringen er så kompleks at ledelsen ikke klarer å ta tak i problemene fordi problemene er så tett knyttet til strukturen.

Kilde: Programleder i selvevaluering

Utfordringene med organisasjonsstrukturen er i følge programledere mange. Noe handler om rent strukturelle forhold og noe handler om etablert praksis innenfor strukturen, som ikke fungerer godt nok. Av mer strukturelle forhold peker programlederne på følgende:

- det mangler formell tilknytning mellom faggrupeledere og programledere
- skillet mellom rådgivning og forskningsprogram er ikke helt klart
- programmene overlapper
- forskningsdirektørens rolle er ikke helt klar
- forskningssjefer har uklar rolle
- faggruppeledernes kapasitet misbrukes til trivielle administrative oppgaver
- det er mindre tydelige kommandolinjer enn ved en linjeorganisasjon

Det mangler en formell link mellom faggruppeledere og programleder og det kan virke som om det er en viss ubalanse mellom ansvaret tillagt de to funksjonene.

Kilde: Programleder i selvevaluering

I tillegg blir det pekt på ekstra utfordringer ved å ha en kompleks organisasjonsstruktur samtidig som man har en stor geografisk spredning, ut fra en erfaring om at dette gjør kommunikasjon og samarbeid vanskelig.

Administrasjonen har lagt et teppe av reguleringer mellom faggruppene og programmene slik at dynamikken mellom disse er borte og det konserverer dagens tilstand og forhindrer nyskaping. Vi har administrative direktiver som bryter ned matrisestrukturen og skaper en ekstremt byråkratisk linjestruktur.

Kilde: Programleder i selvevaluering

I sum finner vi at programlederne i ganske stor grad har tro på matrisen som prinsipp for organiseringen. De ser behovet for å skille mellom prosjektenes krav til leveransefokus, og fagsidens fokus på personalansvar og langsiktig faglig utvikling. Men vi ser også at mange programledere beskriver en situasjon med store svakheter i måten HI støtter opp under denne prinsippdelingen på.

Videre peker programlederne på svakheter som har med arbeidsmåter/praksis å gjøre:

- prosjekter settes i for liten grad sammen på tvers av faggrupper
- for lite interaksjon mellom faggruppeledere og programledere
- rigid bemanningspraksis
- for byråkratisk
- tidsstyring kan bli bedre
- feil bruk av faglig ekspertise
- prosjektlederne trenger mer prosjektkompetanse
- administrasjonen er litt "fjern" for mange i programsiden

6.5.2 Faggruppelederne

Faggruppelederne (FGL) styrer faglige ressurser i form av forskere og teknikere.

Funksjonsbeskrivelse faggruppeleder:

Faggruppene rendyrkes og utgjør det stabile og bærende faglige grunnelement i organisasjonsstrukturen.

Gruppeleder tilfører ressurser til programmene/prosjektene i form av personell og utstyr...

Funksjonsbeskrivelsen til FGL er sammensatt og spredt på mange aktiviteter. Funksjonsbeskrivelsen stiller opp en lang rekke ansvarsområder for FGL, som arbeidskraftfordeling mot prosjekter, metodeutvikling og vitenskapelig kvalitetssikring og veiledning for stipendiater. Dette er en ganske sammensatt funksjon, der det antakelig er stort rom for individuelt skjønn og preferanser i hvordan rollen fylles i praksis.

Vi har hentet inn faggrupeledernes erfaringer og synspunkter i et fokusgruppeintervju med de fleste faggrupelederne til stede. FGL forteller at jobben som faggrupeleder er lite ettertraktet. Det er jevnt over liten søkning til denne rollen og mange har blitt oppfordret til å søke. Noe av forklaringen kan være, som de selv sier, at interessen for forskning kommer i konflikt med jobben som faggrupeleder, som oppfattes som en svært administrativ jobb. "Noen må ta jobben" sier de, og peker på at det antakelig handler om å gjøre en slags "verneplikt". De som rekrutteres inn i stillingene som faggrupeleder er erfarne forskere. De er primært faglig motivert og oppfatter mye av jobben som administrative byrder.

FGL opplever at det er diskrepans mellom slik faggrupelederfunksjonen er skrevet ned på papiret og praksis. Programlederne har fått mye makt, mens faggrupelederne har en tyngre jobb fordi de må selge ressursene internt og eksternt. FGL opplever at de ikke har mye formell makt i kraft av egen rolle, men på den andre siden opplever FGL at de har innflytelse gjennom sin kontakt med programlederne. Programlederne har makten på definering av prosjekter, men faggrupelederne kan påvirke, sier de.

FGL opplever at HI er et "... system med for mange kokker". De sier at det er "... vanskelig å skjønne kommandostrukturen".

6.5.3 Hovedfunn om samhandling mellom fag og program

Vi finner at det blant faggrupelederne og programlederne er tiltro til matrisemodellen i prinsippet, men en sterk opplevelse av at den må justeres og prinsippene etterleves vesentlig bedre. Potensialet ligger i funksjon, ikke struktur, sier de.

Det er betenkelig når vi ser at de to stillingsgruppene som i størst grad kjenner matrisen på kroppen, programledere og faggrupeledere, har mange tunge innvendinger mot hvordan den tverrgående organiseringen fungerer.

Sett i lys av NFR-evalueringene av HIs faglige nivå, synes det rimelig på peke på dette grensesnittet som kritisk for instituttets evne til å produsere forskning av høyt internasjonalt nivå.

Vi mener at HI i tiden som kommer må gi betydelig oppmerksomhet til begrepet «forskningsledelse». Dette bør omfatte en gjennomgang og tydeliggjøring av rollene til faggrupeleder, programleder og prosjektleder. Det bør også involvere program- og prosjektstruktur, og antall og størrelse på faggruppene. Helt sentralt i dette bør det være å bygge inn tyde-

lighet i rollene, slik at det er klart og godt kjent hvilke roller som har ansvar for faglig utvikling og for faglig solid leveranse, enten det er rådgivning eller forskning.

6.6 Støttefunksjoner

6.6.1 Administrasjonen

De administrative funksjonene ved Havforskningsinstituttet er i hovedsak samlet i Administrasjons- og serviceavdelingen, men med viktig støtte i stasjonenes administrative enheter.

Hovedoppgavene er definert som følger⁸:

- Støtte instituttets faglige virksomhet med sikte på best mulig bruk av instituttets samlede ressurser
- Utarbeide forslag til langtidsplaner, virksomhetsplaner og budsjetter
- Overvåke og rapportere instituttets samlede budsjetter, økonomiske oversikter og regnskap
- Påse at instituttets personalforvaltning er rask, riktig og i tråd med regelverket
- Sikre at kontrakter og avtaler er fyllestgjørende og hensiktsmessig utformet

Neste tabell gir en oversikt over de ulike stillingstypene som er organisert i administrasjonsavdelingen. I alt er det 73 ansatte i administrasjonen, hovedvekten av dem i fulltidsstillinger. Overordnet fremstår administrasjonen som stor, blant annet har ansatte i administrasjonen selv påpekt at man har en for stor personalavdeling, og at man ikke ligger langt fremme på personal- og ledelsessiden.

I det følgende vil vi kort drøfte administrasjonen og aspekter ved denne på bakgrunn av informasjon fra evalueringsdatakilder.

Tabell 13: Oversikt over stillingstyper - administrasjonen

Stillingstyper	Antall ansatte
Adm. ledelse	4
Arkivseksjonen	12
Innkjøp	4
IT-seksjonen	20
Personal og ledelsesstøtte	9
Prosjektstøtte	11
Regnskap	13
Totalt	73

Kilde: Havforskningsinstituttet

⁸ http://www.imr.no/om_havforskningsinstituttet/organisasjonen/administrasjon/nb-no

I 2007 gjennomgikk administrasjonen en reorganisering. Denne ble da sentralisert i større grad enn den hadde vært tidligere. Erfaringene med dette fremkommer som blandet. Flere informanter har i intervjuer påpekt at man ikke ryddet i oppgavene, ei heller gjennomførte en klar oppgavefordeling mellom de ulike seksjonene som ble splittet i forbindelse med reorganiseringen.

Internt i administrasjonen snakker man [...] ikke samme språk – og det er en viss grad av behov for klargjøring i oppgavefordelingen; administrasjonsoppgaver som tidligere var i en avdeling er nå ofte delt. Lønn og personal ble delt i 2007 – delingen kunne vært enkel, men man delte uten å rydde i oppgavene. Ikke klarhet i hvem som skulle gjøre hva

Kilde: Fokusgruppeintervju administrasjonen

Et sentralt element i denne sammenheng er gevinsten ved sentraliseringen som ble gjennomført i 2007. På papiret burde denne ført til muligheter for en mindre administrativ enhet. Dette skjedde ikke, og det er verdt å stille spørsmålsteget ved dette.

Videre blir det påpekt av både forskere, ledelsen og administrasjonen selv, at administrasjonen i større grad må bli fleksibel og støtte klarere opp om instituttets kjerneoppgaver. I hvilken grad administrasjonen skal evne og være fleksibel, og hvordan forholdet til forskerne oppleves, vil bli behandlet i eget avsnitt.

I denne sammenheng er det imidlertid nødvendig å løfte spørsmålet rundt behovet for at administrasjonen igjen bør sitte tettere på forskerne, for å sikre at disse får den nødvendige støtten i arbeidet og at begge "leirer" trekker i samme retning. Et ledd i dette er imidlertid i første omgang å sikre rendyrking av oppgavefordeling og prosesser, og større grad av samarbeid på tvers av seksjoner omkring oppgaveløsning og -fordeling.

Neste tabell viser andel ansatte, fordelt på stillingsgruppe, som i stor grad mener at administrasjonen er organisert på en hensiktsmessig måte og at administrasjonen brukes på en god måte.

Som resultatene viser er det kun 26 prosent av de ansatte ved instituttet som mener organiseringen av

administrasjonen i stor grad er hensiktsmessig. Mest kritisk er forskerne, noe som i lys av de kvalitative funnene ikke er overraskende. Funnene tyder videre på at bruken av administrasjonen har et uutnyttet potensiale, da kun 1 av 3 av de ansatte mener at denne brukes på en god måte i stor grad.

Tabell 14: Andel ansatte som i stor grad mener administrasjonen er hensiktsmessig organisert og brukes godt.

	Er adm. organisert på en hensiktsmessig måte? (n=462) (andel "stor grad")	Brukes adm. på en god måte? (n=463) (andel "stor grad")
Forskere	17 %	24 %
Teknikere	27 %	31 %
Adm. stillinger	33 %	43 %
Sjøfolk	45 %	50 %
Ledelsen	36 %	38 %
Total	26 %	32 %
Kilde: Oxford Research AS		

Både de kvalitative og de kvantitative dataene evalueringen bygger på viser altså at instituttet er tjent med en gjennomgang av administrasjonens organisering, funksjon og oppgavefordeling. Overordnet må hovedmålet være å sikre et bedre samspill mellom administrasjonen som støttefunksjon og kjerneoppgavene ved instituttet.

6.6.2 Avdeling for teknisk infrastruktur

Avdeling for teknisk infrastruktur har som mål å drive og utvikle funksjonelle og miljøvennlige stasjoner med kontorer, lager, verksteder, laboratorier og forsøksfasiliteter. Stasjonene er lokalisert i Bergen, Tromsø, Flødevigen ved Arendal, Matre og Austevoll. I tillegg er det etablert feltstasjoner i Rosendal ved Hardangerfjorden, Parisvatnet på Sotra og i Holmfjord ved Lakselv.

Feltstasjonene er i mange sammenhenger katalysatorer for ny forskning med utvikling av nye forsøk.

I 2009-2010 har det blitt gjort større oppgraderinger av infrastrukturen ved stasjonene, og i det følgende vil fokus være på den delen av teknisk infrastruktur som omfatter forskningsstasjonene.

Forskningsstasjon Austevoll

Forskningsstasjonen Austevoll er sentral for aktiviteter innen marine arter i alle livsstadier. Med over 4500 kvadratmeter innendørs og store utearealer er den et av Europas største og mest avanserte forskningsanlegg på dette området. Forskningsstasjonen har et bredt spekter av fasiliteter på land og i sjø for hold av fisk og skalldyr gjennom hele livssyklusen.

Dette gir et enestående grunnlag for eksperimentelle studier i ulike livsstadier, størrelser og kvaliteter. Opp gjennom årene har nærmere tretti arter vært gjenstand for ulike eksperimenter ved stasjonen. Stasjonen ble etablert i 1978 og har i over tretti år vært en sentral aktør for både forvaltning og næring.

Forskningsstasjon Matre

Havforskningsinstituttets forskningsstasjon i Matre ble etablert i 1971 og har tradisjonelt sett arbeidet med forskning på laksefisk. De siste årene har stasjonen vært brukt til forskning også innen andre arter. Ved stasjonen er flere faggrupper innen forskning representert, og forsøk og analyser gjøres for flere eksterne samarbeidspartnere og kunder.

Stasjonens fasiliteter og personellens kompetanse dekker et bredt spekter av forskning innen akvakultur, fiskeforsøk og havforskning. Fiskelaboratoriene kan tilpasses svært mange behov og kjemilaboratoriet kan gjøre en rekke analyser.

Forskningsstasjon Flødevigen

Forskningsstasjonen Flødevigen ble opprettet i 1882 og er en av landets - og Europas - eldste institusjoner innen havforskning. Forskningsstasjonen ligger åpent til i sjøkanten på Hisøy i Arendal kommune. Forskningsstasjonen har gjennom årenes løp vært en plattform for svært varierte forskningsaktiviteter både på land og til sjøs. Det var her det norske oppdrettseventyret startet med bl.a. torskeutklekking og hummeroppdrett.

Personellet som er lokalisert i Flødevigen arbeider i dag med forvaltningsrettet rådgivning og forskning innen områdene:

- kystsoneøkologi, kartlegging av biologiske verdier i kystsonen
- miljøforhold i Skagerrak og på kysten
- dyreplankton og planktonalger i Skagerrak og Nordsjøen
- kystressurser som hummer, ål og kysttorsk
- reke, sild, brisling og industrifisk i Skagerrak og Nordsjøen
- dyphavsressursene i Nordøst-Atlanteren

Avdeling Tromsø

Havforskningsinstituttets avdeling i Tromsø ble etablert i 2003 og bygger på den aktiviteten som tidligere var knyttet til Fiskeriforskning sin avdeling for marine ressurser. Aktiviteten i Tromsø omfatter i første rekke innsats på skalldyr, sjøpattedyr og fisk. Innenfor skalldyr er det særlig reker, kongekrabbe og haneskjell det arbeides med.

Tromsøavdelingen er et bindeledd mot de andre forskningsmiljøene i Tromsø, blant andre Universitetet i Tromsø (UiTø)/Norges fiskerihøgskole (NFH), Polarinstituttet og NOFIMA.

Det er tre faggrupper som ledes fra Tromsø:

- Sjøpattedyr
- Bunnhabitater og skalldyr
- Dyphavsarter

Infrastrukturen som omfatter stasjonene som HI betjener, innebærer en betydelig kostnad for instituttet.

... kostnadene med å holde disse [stasjoner og skip] operative er i ferd med å kvele vår økonomiske handlingsevne.

Kilde: Programleder i selvevaluering

HI har en betydelig infrastruktur som medfører betydelige kostnader for instituttet.

Kilde: Intervju interessant

I intervjuer internt i HI har det fremkommet ønske om å gjøre noe med strukturen knyttet til de ulike forskningsstasjonene. Det er et tilnærmet entydig budskap fra informantene, både eksternt og internt, at kapasiteten er for stor i forhold til behovet, og at det derfor bør være mulig med en gjennomgang av strukturen. Det blir videre stilt spørsmålsteget ved inntjeningen ved de ulike stasjonene og mulighetene for å åpne opp for at for eksempel næringslivet skal ha mulighet til å kjøpe tjenester fra disse.

[Når det gjelder] forskningsstasjonene må noe skje! Vi har en havbruksstasjon for mye. Håpet at NOFIMA skulle ta den ene stasjonen da man skilte mellom forvaltning og næring.

Kilde: Intervju leder HI

Trolig for mye infrastruktur.

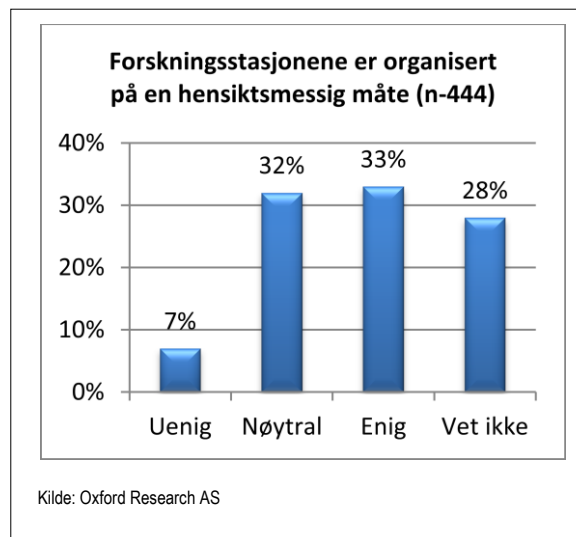
Kilde: Intervju FKD

I intervjuene med ansatte blir det påpekt at det til tider oppleves som krevende å arbeide ved stasjonene, da man opplever at diskusjonen rundt stasjonenes eksistens ligger i luften, men aldri blir løftet opp og reelt gjennomført. Dette underbygges videre av at flere informanter ved de ulike stasjonene opplever at utstyr etc. ikke blir fornyet – og at man da aner en mulig endring i strukturen som årsak til dette.

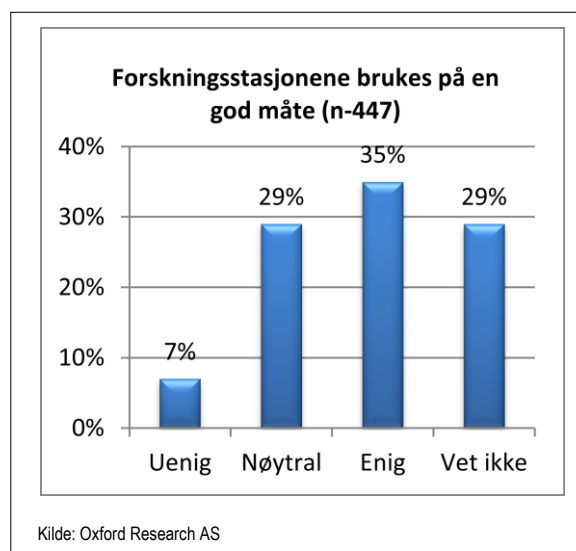
Et annet element i denne diskusjonen er sammenhengen mellom en komplisert organisasjonsstruktur og samtidig drive virksomheter på så mange geografiske steder som det Havforskningsinstituttet faktisk gjør. Det blir imidlertid påpekt, at det å ha virksomhet flere steder langs kysten gir HI et konkurransefortrinn, dette må da følges opp av en annen organisering av ansvar og ledelse enn den som foreligger i dag.

Ser vi nærmere på de kvantitative dataene, viser resultater fra ansatteundersøkelsen at 1 av 3 mener forskningsstasjonene er organisert på en hensiktsmessig måte, og at disse brukes på en god måte. Imidlertid forholder mange seg nøytrale eller de svarer "vet ikke". Dette indikerer at mange ansatte ved instituttet ikke har noen formening om dette.

Figur 27: Ansatteundersøkelsen – organisering av stasjonene



Figur 28: Ansatteundersøkelsen – bruk av stasjonene



Ser vi nærmere på de ulike stillingsgruppene i forhold til de to dimensjonene som er målt i de to foregående figurene, viser analyser at det er ledelsen som er mest positive og sjøfolk som er mest negative.

Hovedspørsmålet blir om infrastrukturen tjener forskningen som skal gjennomføres. Oxford Research er av den oppfatning at infrastrukturen knyttet

til forskningsstasjonene bør gjennomgå med hensyn til både faglig utbytte og økonomi.

Too many small field research facilities is a common problem of scientific institutions like IMR.

Kilde: Michael Sissenwine

Mulige utviklingstrekk som er påpekt i intervjuer er blant annet mulighetene for et frittstående selskap for denne typen infrastruktur som kan betjene flere institutter. En slik organisering vil føre til større grad av samordning med andre institutter, i tillegg til at man vil kunne tiltrekke seg flere kunder. Dette vil også i større grad synliggjøre behovet for disse tjenestene, noe som det på lang sikt vil være fordelaktig at fremkommer.

6.6.3 Rederiet

Havforskningsinstituttet har sitt eget rederi. Rederiet bemanner og driver Havforskningsinstituttets fartøyer, i tillegg til FF Dr. Fridtjof Nansen som eies av NORAD og FF Hans Brattstrøm som eies av Universitetet i Bergen. I tillegg bruker Rederiavdelingen FF Fangst og FF Jan Mayen som leiefartøy. Avdelingen har også ansvar for vitenskapelig utstyr som brukes på fartøyene.

Hovedoppgaver:

- Bemanne, vedlikeholde og etterforsyne fartøyer som eies og/eller drives av Havforskningsinstituttet
- Anskaffe, vedlikeholde og betjene vitenskapelig utstyr som benyttes på fartøyene
- Lagring, vedlikehold og kalibrering av utstyr
- Inngå avtaler om leie av fartøyer etter behov

Rederiet har per mars 2011 35 ansatte⁹.

I intervjuet med rederisjefen kommer det fram at HI styrer rederiet gjennom kontrakter, nesten på kommersiell måte. Dette er viktig for rederiet, ikke minst fordi rederiet også har andre brukere eller kunder, slik som universitetet i Bergen og NORAD. Rederiet ser på seg selv som en selvstendig "service provider". De opplever seg i mindre grad som en integrert del av Havforskningsinstituttet. Likefullt opplever rederiet å oppnå gode evalueringer fra toktlederne.

Fra vårt ståsted ser det ut til at forskerne har for store forventninger til hvordan et internt rederi kan styres.

⁹ Kilde: Havforskningsinstituttet

Eierskap til rederiet

Internasjonalt er det forskjellige modeller for hvordan havforskningsfartøy administreres. HI har et rederi, andre steder forvaltes fartøyene sammen med kystvakt og fiskeriinspeksjon (f.eks. Danmark), og endelig er det land som har overlatt dette til et profesjonelt rederi utenfor forskningsinstituttet. De parameter som anføres som betydningsfulle omfatter:

- Teknisk kapasitet til å drive et forskningsfartøy
- Økonomisk effektivitet ved å drive fartøyene
- Tett samarbeid basert på gjensidig respekt mellom forskere og sjøfolk

Et forskningsinstitutt har ikke naturlig den tekniske kapasitet til å drive et forskningsfartøy, og HI har adressert dette ved å bygge opp sitt eget rederi med denne ekspertisen. Internasjonalt er HIs rederi kjent som ytterst kompetent og et sted man henvender seg for å trekke på erfaringer.

Forskningsfartøy er kostbare i drift og det er naturlig fokus på disse omkostningene. Derfor er det alltid overveielser om hvorvidt outsourcing vil være mer økonomisk enn selv å drive fartøyene.

The reasons for tender were partly a continuation of past administrative practise and partly political: to demonstrate that public money would not be used for unfair competition and to assure transparency in the use of money.

Kilde: intervju med ansvarlig for forvaltning av forskningsfartøy i annet europeisk land

Erfaringene er blandede i internasjonal forstand, og det er ingen modell som klart fremstår som mer velfungerende enn andre. Ut fra våre intervjuer med rederiansatte og forskere fremgår det at rederiet i forbindelse med toktplanlegging opplever at det fra vitenskapelig side tidvis kan være en mangelfull forståelse for rederiets behov for forutsigbarhet. Forventninger om fleksibilitet fra rederiets side om for eksempel å være på havet to dager lenger enn planlagt, møtes fra rederiet med henvisning til inngått avtale. Fra forskerhold oppleves dette som unødvendig rigiditet, fra rederiet ses dette som uttrykt respekt for sjøfolkenes tid. Alle modellene har problemer med forholdet mellom en nokså rigid gjennomføring av tokt ifølge toktplanen som forfektet av rederiet, og en mer anarkistisk tilnærming fra forskersiden.

Irland gjennomførte i 2009 en sammenlikning av omkostningene ved å forvalte forskningsfartøy in-

ternt i forhold til outsourcing. Dette ble gjort ved å sammenstille omkostningsdata for seks land. Det er betydelige problemer med sammenlikningen på grunn av manglende detaljer. Hovedkonklusjonen er:

In terms of relative costs, the benchmarking does not provide any conclusive evidence to suggest that either internal or outsourced ship management is the most cost-efficient. Although there are exceptions to the rule, organisations which manage their own ships have a lower average cost base for ship operations (based on the total length of all ships operated) and on average utilise less crew per meter of ship than that of outsourced management models.

It should be understood however that there is not enough granularity of information (types of ship, age of ship, type of voyage, etc.) to fully accept these findings as conclusive.

Kilde: Tribal-Helm 2009. A Review of Management Models for Research Vessel Operations

De organisasjonene som har utkontrahert styringen av forskningsfartøyene er i det store og hele tilfreds med denne modellen og finner at eventuelle ekstraomkostninger veies opp av at:

Operasjonelle risiko bæres av den som har kontrahert skipet

Forskningsinstituttet bedre fokuserer på sine hovedoppgaver innen forskning og rådgivning

Hls ledelse har fremhevet fordelene ved å ha rederiet knyttet tett til forskningen, og fra annet hold har vi hørt om det samme behov. Fordelene omfatter en viss fleksibilitet i toktplanleggingen tross alt, at sjøfolkenes interesse og lojalitet er knyttet til HI og ikke til et rederi uten forskningsambisjoner og at sjøfolkene vil være en mer stabil gruppe.

Vår gjennomgang viser at rederiet har stor grad av stabilitet i personalet. Det gir høy kompetanse på havforskernes behov. Fysisk sitter maritimt personal og toktledere tilstrekkelig nær hverandre til at ting kan tas opp på en enkel måte.

Det er fremhevet at en utkontrahering er kostbar for instituttet da man må ha en organisasjon internt som kan følge skipene tett. Dette peker på at det ved denne modellen er en grad av dobbelt administrasjon.

Vi har bedt to internasjonale eksperter som har erfaring med å administrere forskningsfartøy om å

kommentere potensialet i en outsourcing av fartøyenes operasjoner. Begge er skeptiske i forhold til om det er gevinster å hente ved en slik outsourcing. M. Sissenwine refererer til en uavhengig studie som ser på de økonomiske omkostningene ved å outsource, gjennomført på oppdrag av US NMFS. Konklusjonen i denne studien var at det er mer kostnadseffektivt for virksomheten selv å bygge og drive fartøyene. Undersøkelsen vurderte ikke en kombinasjonsmodell, hvor regjeringen bygger og eier fartøyene, mens man i privat sektor har kontrakt på å leie driften.

Med et så vidt velutviklet forretningsmessig grensesnitt som det nå er mellom rederiet og forskningsvirksomheten, kunne man tenke seg å trekke det hele litt lenger. Det er sannsynligvis mulig å selge rederiet uten at det vil ha veldig dramatiske konsekvenser for forskningen. Men vi har heller ikke fangstet opp at det skal være behov for å gjøre det nå. Vi oppfatter at både forskere og rederiet selv finner dagens situasjon med et rederi i instituttet som en god modell. Vi konkluderer derfor at eierskapet bør opprettholdes og personalet bør fortsatt være ansatt i Havforskningsinstituttet.

Derimot finner vi få eller ingen synergier ved å ha rederiet organisatorisk integrert i Hls ledelsesstruktur. Rederiet har stor grad av autonomi og det er ikke kommet fram momenter som taler for at styringen av instituttet styrkes ved at rederiet er representert i instituttets ledergruppe. Det ser heller ikke ut til at rederiet har fordeler av deltakelsen i ledergruppen. Oxford Research foreslår at det vurderes å legge rederiet styringsmessig på siden av resten av instituttet.

En mulighet er at det oppnevnes et eget internstyre for rederiet, og at rederisjef rapporterer til styret. Administrerende direktør bør da være styreleder.

6.6.4 Fiskerifaglig senter for utviklingssamarbeid

Denne enhetens virksomhet er tett koblet til forskningsskipet FF Fridtjof Nansen. Aktiviteten omfatter ulike ting som blant annet utvikling av fiskeredskap, fangstmetodikk og fangsmuligheter. Aktiviteten varierer over tid og har i stor grad de trekk som kjennetegner prosjekter, nemlig at aktiviteten er tidsbestemt og krever tilgang på ulik kompetanse over tid. Grunnet den internasjonale karakteren, arbeidet med å lage avtaler omkring Nansen-prosjektene og behovet for faste kontaktpunkter, er det nødvendig med et fast sekretariat. Vi mener at senteret med fordel kan vurderes organisert som et eget program med et antall prosjekter. Senterleder

har neppe en strategisk viktig funksjon som berettiger en plass i instituttets ledergruppe.

6.6.5 Norsk Marint Datasenter

NMD er en tjenestegruppe for HI som ikke utfører selvstendig forskning, bortsett fra prosjekter innenfor bioinformatikk. NMD er en forskningsgruppe i HIs matrisestruktur.

NMD er ansvarlig for datahåndtering av alle forskningsdata ved HI. Dette gjelder eksperimentelle, overvåkende og generelle forskningsdata. Hovedoppgaven er å sikre langtidslagring for marine data og å gjøre disse tilgjengelige for forskere og andre "kunder".

Norsk Marint Datasenter (NMD) ble etablert som "Norsk Oseanografisk Datasenter" i 1971. Datasenteret har vært ansvarlig som Norsk "National Oceanographic Data Centre" (NODC) helt siden etableringen. Ansvarer er dels nasjonalt for norske oseanografiske data og deres arkivering, og dels internasjonalt i forhold til oseanografiske organisasjoner 'International Oceanographic Commission (IOC)'. IOC er en UNESCO organisasjon og International Oceanographic Data and Information Exchange (IODE). IODE er et program under IOC. NMD er ansvarlig for å oppfylle de norske forpliktelser for arkivering og utveksling av oseanografiske data overfor IOC.

Vurdering av NMD

Vurderingen av NMD er gjort i samarbeid med Francisco Hernandez (Belgia). Den utfyllende vurderingen av NMD foreligger i et vedlegg til denne rapporten, grunnet den tekniske og faglige spesifikke tematikken som omtales.

Vurderingen av NMD konkluderer med følgende overordnede funn:

- Dataprodukter og den service som ytes av NMD er 'state of the art' og av høy kvalitet
- Basert på de tilgjengelige data synes NMD å være økonomisk effektivt. Sammenlignet med VLIZ og datasenteret ved IFREMER, fremstår ressurser og output å være sammenliknbare og viser seg tilstrekkelig balansert
- NMD er internasjonalt og nasjonalt representert i samarbeidsorganer på et akseptabelt nivå, men innsatsen bør fremmes og om mulig utvides med involvering av andre medarbeidere.

- NMD har et sentralt problem rundt den manglende synlighet. Det må antas, at når ca. 40 prosent av de ansatte ved HI ikke har noen mening om NMD skyldes det at de ikke bruker denne fasiliteten. Ettersom arbeidet rundt vurderingen av utviklingen i de marine miljø er basert på tidsseriedata er dette en generell svakhet, ikke bare for NMD, men også for HI.

HIs mål med NMD

NMD er i dag i hovedsak en tjenesteorganisasjon for HI, men et ytterligere nasjonalt perspektiv for Norge er ikke mye synlig i NMD sitt arbeid, med unntak av NMDs rolle som det nasjonale senter for oseanografiske data. På dette området er HI den dominerende dataleverandør.

HIs målsetting er å utvikle NMD til å bli et norsk marint datasenter, ikke kun et datasenter for HI. NMD har sammen med 16 andre organisasjoner utviklet dette målet gjennom en søknad til Norsk forskningsråd (oktober 2010). Den brede målsettingen er i overensstemmelse med den internasjonale trend innenfor IODE. NMD har etablert de nødvendige nasjonale og internasjonale relasjoner som vil gjøre NMD i stand til å spille den tiltenkte rolle. Når det gjelder kompetanse, kunne vi bemerke at dersom NMD skal behandle data fra andre institutter i fremtiden, vil det mest sannsynlig bli konfrontert med flere ulike datatyper som krever mer (eller andre typer) vitenskapelig kunnskap enn det som er tilgjengelig per dags dato. For eksempel er biologisk mangfold en utfordring med datahåndtering.

Til sammenligning med andre land som har betydelig marin forskning, er vurderingen at Norge har behov for et senter hvor det samles betydningsfulle data om det marine miljø, hvor det sikres dataarkivering og hvor det utvikles systemer til å gjøre data tilgjengelig for det vitenskapelige samfunn, samt levere et antall sentrale dataprodukter.

Tilgang til NMDs spesialister kan sikres gjennom avtaler, slik at HI ved en eventuell utskillelse av NMD, vil kunne nyttiggjøre seg denne ekspertisen.

Evaluators finner at det bør vurderes å skille NMD ut av HI som en selvstendig funksjon hvis tanken om et nasjonalt datasenter skal bli en realitet. Utskillelse nå synes imidlertid noe prematert.

6.7 Stab, støtte og matrise

Vi mener at HI er tjent med å kombinere matrisetenkning med elementer fra klassisk linjeorganisering, med sine stabs- og støttefunksjoner.

Ut over faggruppene er det også fem andre vertikale funksjoner i matrisen: teknisk infrastruktur, rederi, administrasjon, samfunnskontakt og kommunikasjon, samt fiskerifaglig senter for utviklingssamarbeid. For oss virker det umiddelbart ikke riktig at tradisjonelle stabsfunksjoner som administrasjon og kommunikasjon er plassert i matrisen. Riktignok kan man vise til at alle programmer har støtte fra administrasjonen ved for eksempel prosjektøkonomene, og at det skal kommuniseres fra prosjekter og programmer. Vi mener likevel at HI vil tjene på å være tydelig på at administrasjon og kommunikasjon er stabsfunksjoner. Ettersom det er identifisert et behov for å klargjøre organisasjonen, bør disse to enheter plasseres i stab.

Teknisk infrastruktur og rederiet er støttefunksjoner og har i prinsippet en naturlig plass i matrisen. Vi har likevel argumentert for at rederiet kan vurderes lagt ut i en egen styringsform. Dette kan imidlertid ikke sies å være særlig gjeldende for teknisk infrastruktur, da dette er funksjoner som er mye tettere integrert i det operative FoU-arbeidet.

6.8 Ledelse

Det er gjort en rekke studier av effektive toppledere og ledere på høyt nivå. Kotter (1982), Lynn (1987) og Luthans, Yodgetts og Rozenkrantz (1988) har studert ledere i både offentlige og private virksomheter. I Bolman og Deal (2009) er forskningen deres kategorisert i forhold til deres fire rammeverk eller perspektiver på organisasjon; strukturell, human resource, politisk og symbolsk ramme.

Den politiske siden ved toppledelse framheves som særlig sentral av både Kotter og Lynn. Dette handler om evnen til å manøvrere, utvise kløkt, bygge opp støtte og holde seg orientert om skiftende interesser.

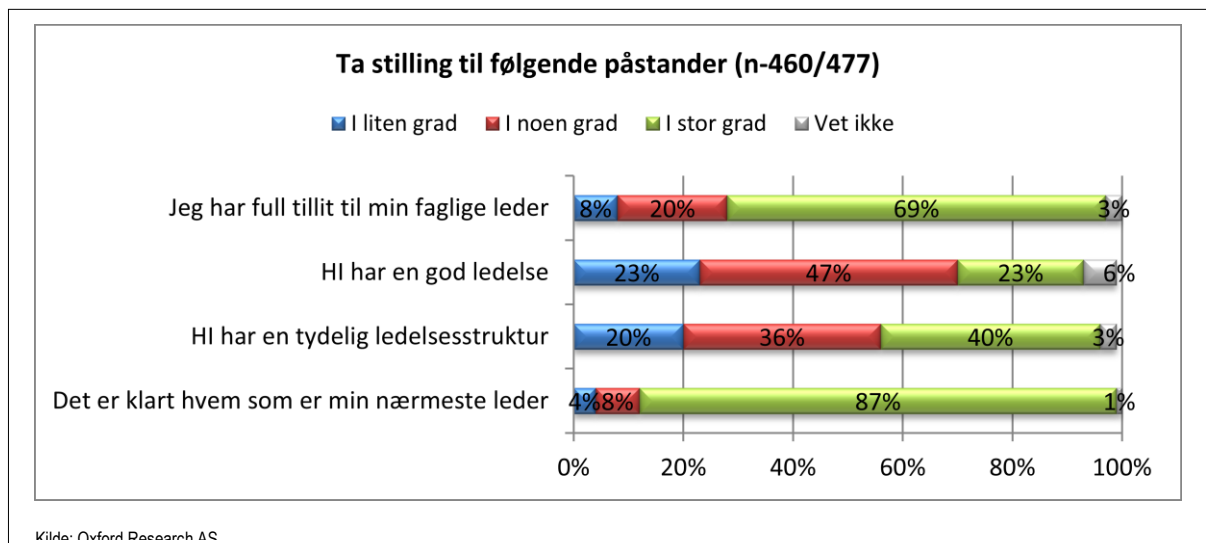
Luthans, Yodgetts og Rosenkrantz (1988) hadde et utvalg med ledere på mellomnivå og lavere. De fant at disse lederne i mye større grad brukte tiden på strukturelle aktiviteter som planlegging og kontroll og noe tid på HR-ledelse. Minst tid ble brukt til politisk ledelsesaktivitet. Dette sier noe om ulike lederposisjoners forskjellige karakter.

I Havforskningsinstituttet vil vi forvente at topplederne har behov for å bruke en hel del tid på den politiske ledelsestypen, ikke minst i forhold til krevende omgivelser. Men de trenger selvsagt også å holde kontroll med instituttets mange aktiviteter og mål. Her ligger en rollekompleksitet som kanskje ikke alltid er like synlig for de som er medarbeidere eller ledere på lavere nivåer. HI trenger ledere som behersker flere dimensjoner ved ledelse.

6.8.1 God ledelse?

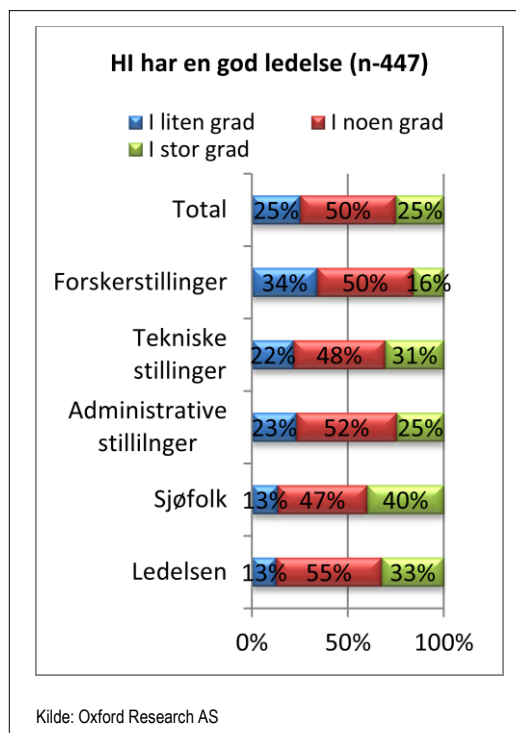
I spørreskjemaet til ansatte stilte vi flere spørsmål om styring og ledelse. Vi ser av figuren under at flertallet (69 prosent) sier at de i stor grad har tillit til sin faglige leder. De aller fleste opplever det også som klart hvem som er deres nærmeste leder. I en kompleks organisasjon som HI, vil vi forvente at noen ikke opplever dette helt klart. At 12 prosent opplever at det ikke er helt klart hvem som er leder, er kanskje et godt resultat, tross alt, ettersom mange arbeider i en matrisestruktur, med ledelse i både linje og prosjekt.

Figur 29: De ansatte om ledelse



På spørsmålene om tydelig ledelsesstruktur og om HI har en god ledelse, finner vi svakere tall. At kun 23 prosent sier at HI i stor grad har en god ledelse, må sies å være et skuffende resultat. Riktignok sier de fleste at dette gjelder i noen grad, men vi ser altså at nesten en av fire (23 prosent) mener at HI ikke har en god ledelse. Når vi ser på hvordan de ulike stillingsgruppene svarer på spørsmålet om god ledelse, finner vi at forskerne er klart mer kritiske enn de øvrige gruppene. Sjøfolkene er mest fornøyd. At sjøfolkene svarer mest positivt kan henge sammen med at de er lite integrert i instituttet for øvrig. Deres vurdering kan derfor like gjerne være en refleksjon av deres opplevelse av den lokale ledelsen i rederiet, snarere enn en vurdering av ledelsen for HI.

Figur 30: Ansattes syn på ledelse etter stillingsgruppe



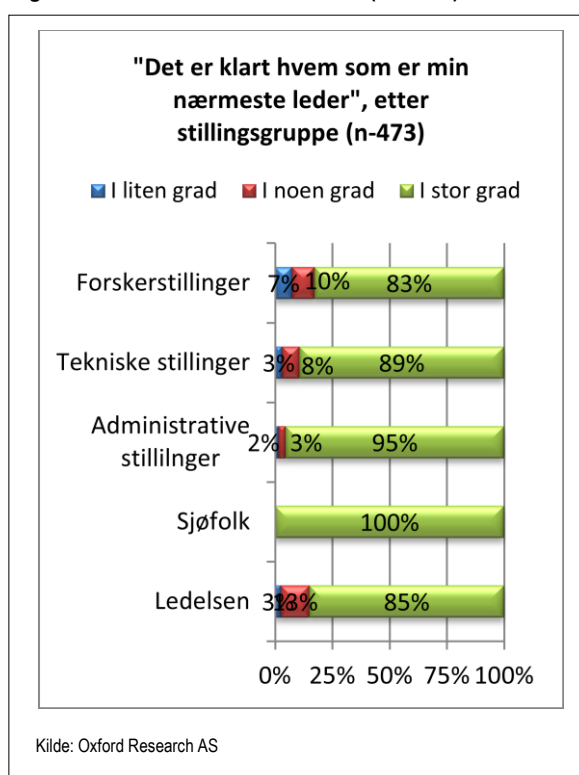
6.8.2 Klar struktur - nærmeste leder

I de aller fleste organisasjoner er det avgjørende at arbeidstakerne vet hvem som er nærmeste leder.

Sjøfolkene er fullstendig klar over hvem som er nærmeste leder. De opererer i en tydelig hierarkisk struktur og resultatet er ikke overraskende. Det er heller ikke uventet at forskerne rapporterer

om noe større uklarhet om hvem som er nærmeste leder, ettersom de kjenner på matrisestrukturens utfordringer daglig. Det som kanskje er overraskende i neste figur, er at 15 prosent av ledelsen angir noe uklarhet om dette. Vi ville forvente at alle ledere (direktører, avdelingsdirektører, faggruppelidere og seksjonssjefer) var klar over hvem de rapporterer til. Men slik er det altså ikke. Dette indikerer at organisasjonen har innebygget en strukturell utydelighet som gjør seg gjeldende allerede på ledernivå. At fagfolk opplever det samme, er dermed påregnelig.

Figur 31: Hvem er nærmeste leder (ansatte)



Vi har videre spurt om tillit til faglig leder. Gjennomgående har de ansatte stor tillit til sin faglige leder. De som har administrative stillinger, svarer noe mer reservert på dette. Vi ser videre av neste figur, at det blant forskerne og, mer overraskende, folk i lederstillinger er en del som er mer tilbakeholdne på spørsmålet om tillit til sin faglige leder. Når det gjelder forskerne, kan dette til en viss grad handle om at ledere ikke er tilstrekkelig nære rent faglig. I gruppeintervju med forskere fikk vi høre at ledelsens interesse for det faglige ikke alltid er som man forventer.

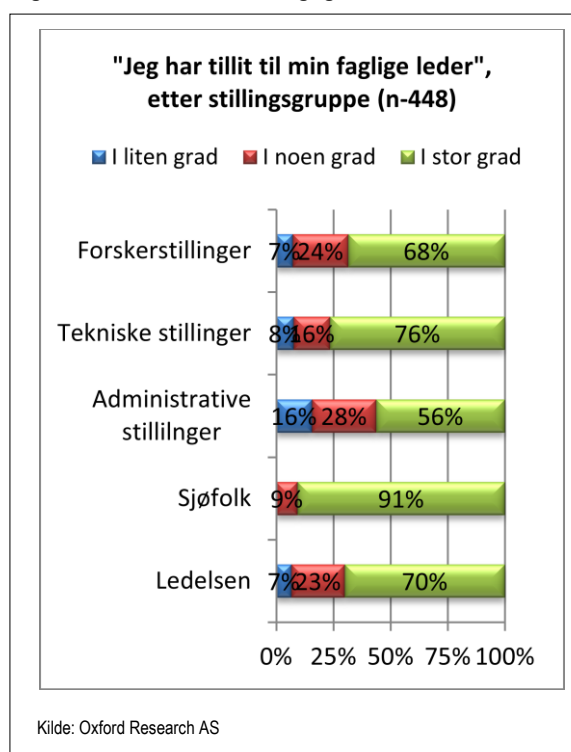
Ledelsen spør for lite om fag.

Kilde: Fokusgruppe forskere

Faglig avstand kan muligens også være forklaringen på at enkelte ledere uttrykker mindre tillit til faglig leder, ettersom mange av lederne i denne respondentgruppen er forskere, enten som faggruppelidere eller program/prosjektledere.

I intervjuene har det fremkommet synspunkter vedrørende instituttets forbedringspotensial på det kompetanseområdet som kalles relasjonskompetanse. Det hevdes at det er noen grad av konflikter i bestemte fagmiljøer. Instituttet bør, i følge enkelte informanter, med fordel utvikle sin evne til å håndtere konflikter (se for øvrig eget kapittel om arbeidsmiljø).

Figur 32: Ansattes tillit til faglig leder



6.8.3 Lederroller, faglighet og lederkompetanse

Som forskningsinstitutt er det naturlig at mange lederfunksjoner besettes av personer med vitenskapelig kompetanse. I en del faglige lederroller er legitimitet avgjørende. Fra flere hold blir det stilt spørsmålsteget ved bruken av tung forskerkompe-

tanse i stilinger som faggruppelider. Faggruppeliderne er erfarne og høyt kompetente fagfolk. Med 17 faggrupper blir det mange gode forskere som trekkes ut av forskningsproduksjon og over i oppgaver som i stor grad karakteriseres av administrasjon. De må sørge for at medarbeidernes timer blir solgt. Den langsiktige faglige utviklingen, som også er lagt til rollen, ligger vel så mye i programmene som hos faggruppene, blir det hevdet. Rollen som faggruppelider framstår som vanskelig. Den er lite attraktiv. Her mener vi at det er nødvendig med endringer.

6.8.4 Ledergruppe

HI opererer med to nivåer på toppledelsen. Administrerende direktør utgjør sammen med de tre forskningsdirektørene og de to regiondirektørene, lederteamet for instituttets faglige virksomhet. I tillegg finnes det en ledergruppe som representerer instituttets linjeorganisering. Denne gruppen omfatter administrerende direktør, forskningsdirektør program og prosjekt, forskningsdirektør fag og kompetanseutvikling, forskningsdirektør faglig strategi, avdelingsdirektør administrasjonen, kommunikasjonsdirektør, avdelingsdirektør Fiskerifaglig senter for utviklingssamarbeid, avdelingsdirektør Rederi, regiondirektør Flødevigen, regiondirektør Tromsø, avdelingsdirektør for teknisk infrastruktur, samt en seniorrådgiver.

Det kan anføres grunner til å operere med en liten kjernegruppe for å ivareta visse sider ved ledelsen av instituttet, som for eksempel at rene fagsaker bør håndteres av fagpersoner. På den andre siden; når mange er kritiske til hvorvidt HI har en god ledelse, kan dette støtte opp under behovet for å samle ledelsesfunksjoner på toppnivå i ett organ. I intervjuene blir det dessuten hevdet at det er utydelig hvem som er ledelsen i HI.

For evaluator framstår det som uryddig å ha mer enn én ledergruppe. Vi foreslår at dagens praksis med to grupper opphører. Det er behov for formalisering av ledelsesorganet til administrerende direktør. Vi mener at det er et stort behov for å vitalisere den større ledergruppen. Det må være klart hvem som er medlem av gruppen og den må bli den ene arenaen for overordnet ledelse av HI.

Det er mange meninger om hva som er en riktig størrelse på en ledergruppe. Mens små ledergrupper kan ha den fordel at man lettere kommer til enighet og fremstår som enhetlig overfor organisa-

sjonen og omgivelsene, vil større grupper kunne tjene på flere kontaktpunkter mot omgivelsene og dermed bedre bredde i synspunkter som blir tatt opp og vurdert i gruppen. Jacobsen og Thorsvik hevder at forskningen støtter opp under større lederteam i den forstand at de oppnår bedre resultater. Havforskningsinstituttet har med tolv personer i ledergruppen helt klart en stor ledergruppe.

Videre sier at Jacobsen og Thorsvik (op.cit.) at heterogene lederteam oppnår bedre resultater enn de homogene. Heterogenitet kan dreie seg om kjønn, alder, utdanning og organisatorisk plassering, som avdeling eller divisjon.

HI har en ledergruppe som i stor grad representerer bredden i organisasjonen. Likevel blir det hevdet at ledergruppemedlemmene er ganske like på mange måter, ved at mange er naturvitere og relativt like i alder. Faglig varierer imidlertid bakgrunnen godt i ledergruppen, mens det er mer homogent i det lille lederteamet.

Aldersmessig er ledergruppen ved HI svært homogen. Gjennomsnittsalderen i gruppen er 55 år og spredningen i alder er liten. Med ett unntak er alle i 50- eller 60-årene. Her tror vi at instituttet kunne tjene på noe friskere lederrekruttering. Vi er oppmerksom på at karrieren for mange begynner etter avlagt doktorgrad og at det derfor gjør seg gjeldende en forsinkelsesmekanisme i forhold til utvikling av lederkarrieren for forskere. Men vi vil hevde at ledergruppen mister viktige perspektiver ved fraværet av yngre ledere.

6.9 Ledelse, mål og effektivitet

Ved etableringen av den nye organisasjonsmodellen i 2004 ble det erkjent at den nye modellen er mer administrativt utfordrende enn den forrige¹⁰. Man innså også at ledelses- og rapporteringsstrukturen ble mer diffus og at det ville ta tid å få organisasjonen til å fungere som intendert. Det har gått seks-syv år og vi har nå kunnskap om hvordan dette har gått. Begrepet effektivitet er tett knyttet til mål og måloppnåelse, i den forstand at en organisasjon kan være mer eller mindre effektiv i å oppnå de mål man bestemmer seg for å strekke seg etter. Den første forutsetningen for å si noe om effektivitet er dermed at det finnes mål som man kan måle innsatsen mot.

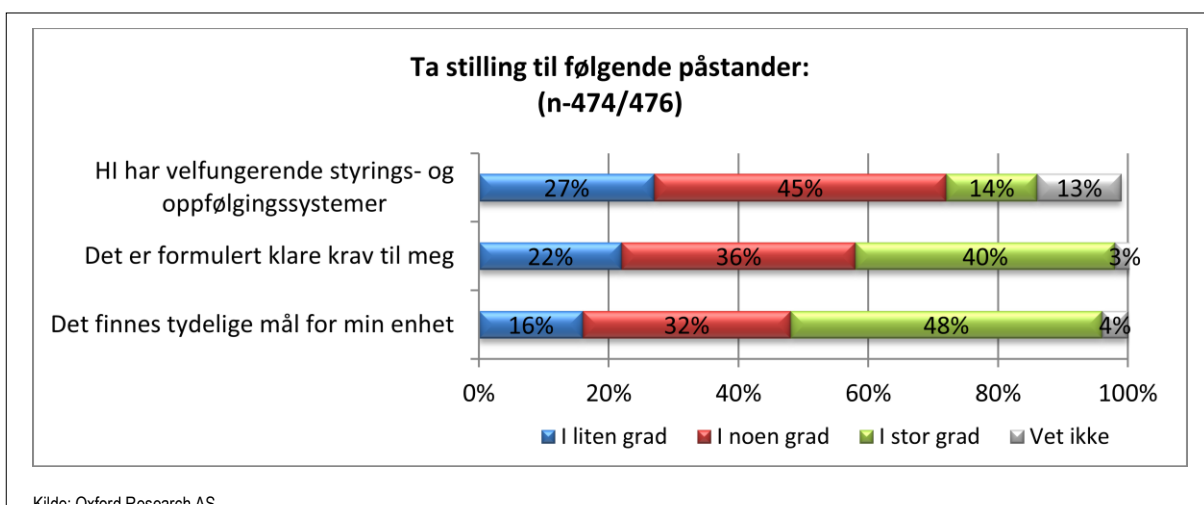
Vi har data på hvordan HI arbeider med mål og målstyring. I spørreskjemaundersøkelsen til de

ansatte stilte vi spørsmål om flere sider ved målstyring. Som neste figur viser, er det mange, nesten halvparten (48 prosent), som erfarer at det finnes tydelige mål for deres egen enhet. Når vi bryter dette ned på stillingstype, finner vi særlig gode svar fra forskerne og teknikerne. Syv av ti i disse gruppene bekrefter at det er tydelig mål for

deres enhet. De administrativt ansatte peker seg ut med lavest andel her; 37 prosent melder at det i stor grad er formulert slike mål.

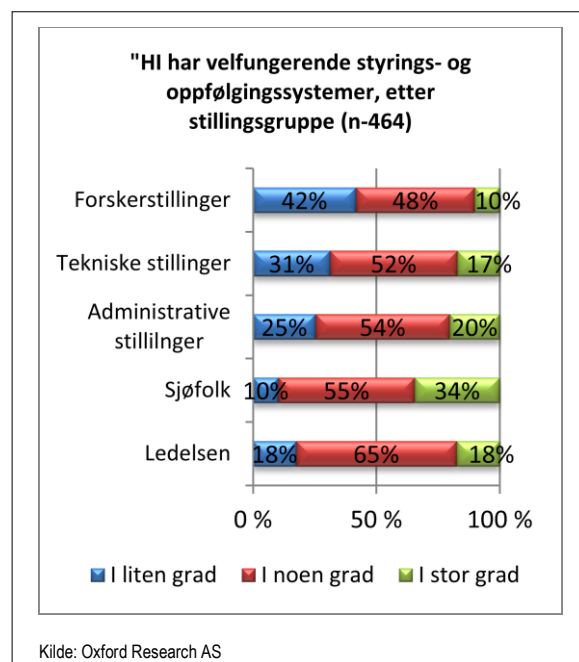
Vi fikk også en god oppslutning på spørsmålet om hvorvidt det er formulert klare krav til den enkelte. Dette indikerer at instituttet har klart å etablere en viktig del av grunnlaget for en målstyringskultur.

Figur 33: De ansatte om målstyring



Når målene er formulert og formidlet til, eventuelt også formulert av, de som skal prestere, trenger man verktøy for å følge opp arbeidet mot mål. Når vi spør om styrings- og oppfølgingssystemer i HI, finner vi et mindre positivt bilde. Det er bare 14 prosent som mener at instituttet i stor grad har velfungerende systemer for styring og oppfølging (se forrige figur). Når vi analyserer dette i forhold til stillingsgrupper, finner vi at forskerne er de mest kritiske til dette. Bare 10 prosent av de som svarte, sa at instituttet har gode systemer og hele 42 prosent sa at dette har man i liten grad. Det er litt av et paradoks at de som i sterkest grad har fått tildelt mål og krav, er de som tydeligst kritiserer oppfølgingssystemene. Her kan det gjøre seg gjeldende en forventningseffekt, i den forstand at gapet oppleves som større når organisasjonen har vært tydelig på at det skal arbeides mot definerte mål, og man så savner oppfølging i det daglige.

Figur 34: Styring og oppfølging (ansatte)



En konsekvens av dette er dermed at ledernes muligheter til og aktivt følge opp på resultatoppnåelsen blir redusert. Medarbeidere som har klare mål vil

¹⁰ Misund, OA; Torrisen, O. and Bjordal, Å. :Reorganization of the Institute of Marine Research, Norway, to Improve the Quality and Responsiveness of Scientific Advice for Management and Conservation Under the Ecosystem Approach, American Fisheries Society Symposium 49, 2008

gjærne arbeide målrettet mot disse. Men dersom lederne ikke evner å følge opp og gi tilbakemelding, blir det over tid vanskelig å opprettholde en god kultur for mål- og resultatstyring. I en forskningsvirksomhet som HI kan man tenke seg at målene, eller de faglige utfordringene, motiverer for så vidt mye i seg selv, at oppfølging fra ledelsen ikke er avgjørende for det faglige arbeidet. Dette er argumentasjon som ofte blir framført i forbindelse med arbeidstakergrupper som er kjennetegnet ved høy grad av indre motivasjon, hvor vitenskapsfolk ofte er arketyper. Vi tror dette til en viss grad er med på å forklare at HI har en god faglig produksjon, til tross for manglende målstyring. Men vi vil likevel mene at situasjonen innebærer et betydelig forbedringspotensial for instituttet. Vi anbefaler at HI tar tak i sine systemer og prosedyrer for oppfølging.

Forskere har sterk indre motivasjon. En forskjell fra universitetet er at det er ekstrem etterspørsel etter det vi holder på med.

Kan jobbe med hva du vil, dersom du klarer å skaffe penger. Mye indre motivasjon, men mangler du denne, er det tyngre.

Kilde: Faggruppeledere i fokusgruppeintervju

6.9.1 Prosjektstyring

Man fordeler ut 100 timer her og 100 timer der, uten å ta hensyn til når oppgavene skal gjøres og om det er fysisk overlapp på aktivitetene.

Kilde: Programleder i selvevaluering

Vi har i intervjuene fått en del indikasjoner på at flere sider ved prosjektstyringen er problematiske. Ressursallokering er en av gjengangerne i våre intervjuer.

Instituttet har omtrent 700 registrerte prosjekter. Dette blir trukket fram som problematisk fra flere hold. Det bør ikke være flere prosjekter enn det er ansatte, sier informantene. Det kan se ut til at flere ønsker en sanering og forenkling av prosjektstrukturen. Motsatt kan det vel innvendes at omkring tre prosjekter pr. ansatt forsker ikke er for mange. Dersom prosjektene er gode og prosjektledelsen har oversikt, er det i prinsippet ikke noe i veien for at HI har 700 aktive prosjekter. Men vi tror utsagnet om for mange prosjekter kan være et symptom på at omfanget overstiger instituttets evne til effektiv prosjektstyring. I neste avsnitt skal vi se på hvordan dette skjer i praksis.

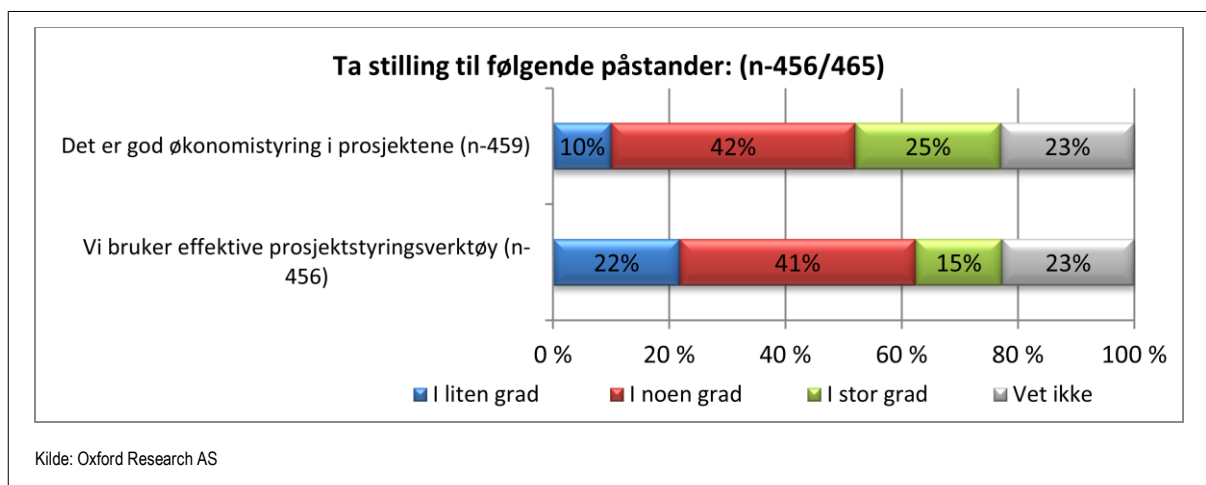
6.9.2 Verktøystøtte

Det brukes forskjellige verktøy, som Microsoft Project, Excel, samt TRAC i noen sammenhenger. På dokumentstyring brukes Google Docs av enkelte. SharePoint er også nevnt.

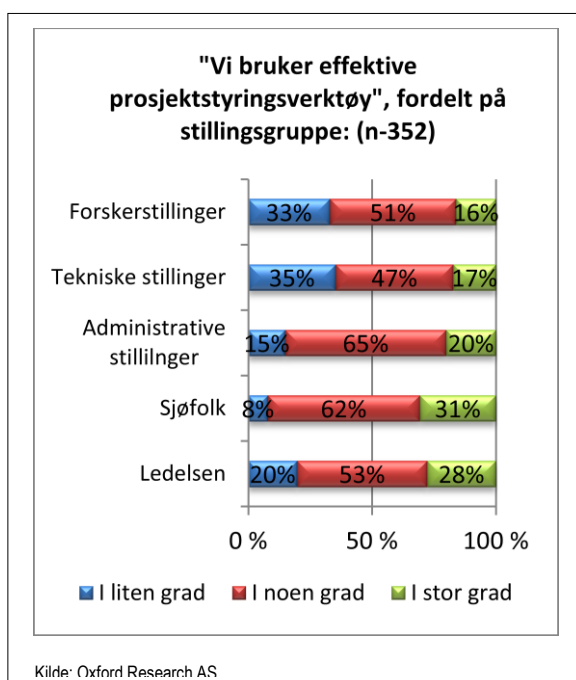
Vi har spurt de ansatte ved HI om hva de mener om økonomistyring i prosjektene og om prosjektstyringsverktøyene er effektive. Når vi spør om prosjektstyring, finner vi, som det framgår av figuren under, at de ansatte er noe forbeholdne. Mange mener økonomistyringen i prosjektene er nokså god. Bare en fjerdedel sier at dette i stor grad er bra. Enda flere svarer forbeholdent på spørsmål om prosjektstyring. Her er det riktignok en meget stor andel "vet ikke", noe som sikkert henger sammen med at mange ikke anser at de arbeider i prosjekt.

Vi ser også at mange svarer "i noen grad". Dette, sammen med høy "vet ikke"-andel tyder på at spørsmålet ikke "treffer" så godt, da samtlige ansatte har besvart dette spørsmålet. Det har derfor større verdi å se på de enkelte respondentgruppens svarmønster – og spesielt vektlegge hva forskerne og teknikerne mener, da det først og fremst er disse som er tilknyttet prosjektene som sådan.

Figur 35: Prosjektstyring (ansatte)



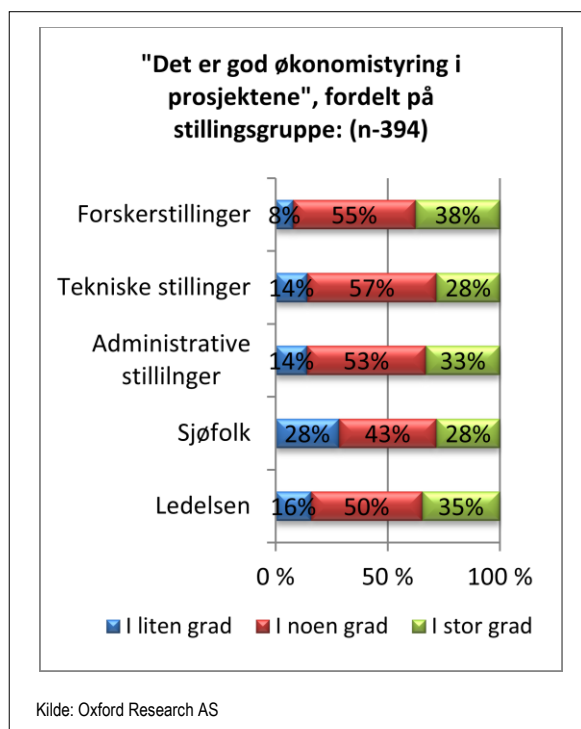
Figur 36: Prosjektstyringsverktøy (ansatte)



Når vi skiller på stillingsgrupper, ser vi at forskerne og teknikerne peker seg ut med høy andel negative svar. Når bare 16-17 prosent av de som jobber mye med prosjekter svarer at prosjektstyringsverktøyene i stor grad er effektive, så er det et viktig signal. Hver tredje informant i disse to gruppene melder at instituttet i liten grad bruker effektive prosjektstyringsverktøy.

Forskerne og teknikerne er mer positive til økonomistyringen. På spørsmål om god økonomistyring i prosjektene, finner vi at 38 prosent av forskerne svarer "i stor grad" på dette (se neste figur). Det må anses som et ganske godt resultat, i hvert fall i lys av at få forskere, bare 8 prosent, svarer negativt på spørsmålet. Dette henger nok videre sammen med at prosjektøkonomene blir ansett som en viktig og god ressurs for prosjektlederne, noe vi kommer tilbake til i neste avsnitt.

Figur 37: Økonomistyring i prosjekter (ansatte)



Instituttets prosjektøkonomisystem er Maconomy. Vi har i det kvalitative datamaterialet fått ulike synspunkter på hvordan Maconomy fungerer.

Det meste kan egentlig gjøres i kombinasjon mellom Maconomy og for eksempel Excel.

Kilde: Programleder i selvevaluering

Noen sier systemet er godt nok, men viser til at det er mange brukere, herunder prosjektledere, som ikke behersker systemet godt.

Maconomy virker ikke godt nok.

Kilde: Intervju tillitsvalgte

En programleder trekker fram at leveranserapportering kan bli bedre. En annen sier at styringsverktøyene fungerer i forhold til økonomi, men ikke for prosjektgjennomføring og – rapportering. Andre fremhever at kompetansen på Maconomy er varierende blant prosjektlederne, mens andre mener systemet i seg selv ikke er godt nok.

En mulig fare er å legge for stor vekt på slike støtteverktøy i stedet for det som er den virkelige utfordringen og sørge for at folk jobber godt og effektivt sammen med entusiasme og har klare arbeidsoppgaver og forventninger til sitt arbeid.

Kilde: Programleder i selvevaluering

En programleder sier at prosjektene i liten grad følges opp med verktøy for prosjektledelse og – styring. Vedkommende mener at prosjektene organiseres og styres etter den enkelte prosjektleders idéer.

6.9.3 Støtte fra prosjektøkonomer

Havforskningsinstituttet har egne prosjektøkonomer som støtter program- og prosjektlederne. Disse er organisert i seksjon for prosjektstøtte i administrasjonsavdelingen. Prosjektøkonomene er ifølge informantene en god støtte for forskerne – og disse blir uttalt å være svært nyttige i prosjektstyringen ved instituttet. Totalt finnes det 11 prosjektøkonomer ved instituttet. Prosjektøkonomenes oppgave er knyttet til økonomisk bistand til prosjektlederne.

Det er stor variasjon i kompetansen/forståelsen i bruk av prosjektstyring og administrative verktøy blant prosjektlederne. Dette gjør prosjektøkonomene særlig ettertraktet, og flere prosjektledere ønsker dem gjerne tett på seg. På denne måten bidrar disse til å profesjonalisere prosjektstyringen.

Langt på vei er de fleste prosjektledere svært fornøyd med den støtte de får fra prosjektøkonomene. Samtidig ytrer enkelte ønske om ytterligere prosjektbistand fra prosjektøkonomene.

Prosjektøkonomene bidrar i budsjettering, men økonomenes evne/vilje til å være med i økonomioppfølging i prosjektene er minimal

Kilde: Programleder i selvevaluering

Ettersom prosjektlederrollen bør dyrkes og kompetansen utvikles, mener Oxford Research at prosjektøkonomene bør fortsette å inneha den rollen og de oppgaver de har i dag, og ikke gå over til å fungere som mer prosjektsekretærer som kanskje flere prosjektledere kunne ønsket seg.

6.9.4 Enhetlig prosjektarbeidsmåte?

Havforskningsinstituttet har en egen prosjektmodell kalt HIPP. Denne omtales som et rammeverk som ikke er fullt ut implementert. Videre benyttes prosjektarbeidsmetodikken SCRUM i deler av instituttet. Vi kjenner ikke omfanget av verken HIPP eller SCRUM i instituttet, men forstår det slik at det ikke er en enhetlig prosjektarbeidsmåte som brukes gjennomgående i HI. Det kan synes som om prosjektarbeid som metode er litt for lite påaktet av ledelsen. Ettersom prosjektstyringsverktøy oftest har mye generisk prosjektkompetanse innebygget, tror vi at instituttet vil ha nytte av å sette dette arbeidet i system i langt større grad enn tilfellet synes å være i dag.

Vi finner at HI synes å mangle en institusjonalisert, profesjonell prosjektkultur. Det er mange gode tilfeller, men instituttet har ikke tatt grep for å sikre én gjennomgående prosjektarbeidsmåte, i hvert fall ikke en som etterleves i praksis.

Oxford Research mener at dette er et klart forbedringsområde for instituttet.

6.9.5 Toktplanlegging

Mangler strategisk toktplanlegging, vi drar ut på havet hvert år, som vi alltid har gjort. Med den kompetansen vi har burde vi kunne omstille oss til å være mer effektive og tenke smartere.

Kilde: Forsker i fokusgruppeintervju

I våre intervjuer med ledelsen og forskere nevnes toktplanleggingen som et problemområde. Det tekniske personalet har ikke forholdt seg til toktplanleggingen.

Toktplanleggingen foregår både strategisk ved at overordnede programmer får tildelt skipstid, og gjennom den detaljerte årlige planleggingen. I begge planene blir planleggingen komplisert grunnet effektivitetshensyn som gjør at man gjerne vil ha multidisiplinære tokter hvor man utnytter skipene som en plattform og tar så mange prøver som mulig på den utvalgte stasjonen. Slike multidisiplinære tokter vil alltid være en kilde til konkurranseproblemer med hensyn til hvilke programmer som skal prioriteres dersom toktplanen skal endres. Toktplanen endres løpende gjennom hele året, i 2010 var det 8 endringer.

Norge har et meget stort havområde som skal overvåkes. I tillegg har Norge fokus på datainnsamlinger fra forskningsfartøy, hvilket betyr at HI har mye skipstid per m² hav, som skal dekkes.

Beslutningen om å eie og drive forskningsfartøy er langtidsbeslutninger. Dette er grunnet at toktstid er kostbar og derfor skal utnyttes effektivt, samtidig som det er noe som krever langtidsplanlegging. I tillegg kommer også det faktum at overvåkingsundersøkelser skal foregå over flere år (ca. 5 år) før man kan foreta en vurdering av hvilken verdi man kan tillegge undersøkelsen.

Forskningsfartøyer er langsiktige investeringer med en levetid på 30-35 år¹¹. Skipene er skreddersydde, noe som innebærer at det ikke noe umiddelbart marked for dem utenom forskningsfeltet. Det vil derfor være vanskelig å selge et forskningsfartøy, og det er betydelige omkostninger med å ha et skip liggende uten drift. I tillegg gir toktstid både faglige fordeler for programmene og for faggruppene, det er også tilknyttet prestisje til det å ha toktstid. Alt dette gjør endringer vanskelige.

Her er det mye kultur og tradisjon. Tror ikke det er stor vilje for å legge om.

Kilde: ansatt HI

Disse grunnleggende problemene forsterkes i Norge hvor den økonomiske kompensasjonen for sjøtid utgjør en vesentlig del av inntekt for de ansatte, noe som gjør at endringer i tildeling av toktstid kan få konsekvenser for de ansattes inntekt. Flere, både i instituttet og departementet, fremhevet dette poenget.

Liten interesse for å tenke nytt vedr tokt-strategi på grunn av insentiver; fangstkvoter og lønn.

Kilde: ansatt HI

I forhold til toktstrategi kan nok tokt-tilleggene ha noe å si for engasjementet rundt det.

Kilde: ansatt FKD

Fangstkvotene det gis råd om skal følge de ønsker fra FKD, og overvåkingsundersøkelser har høy prioritet. Denne prioriteringen gjør at overvåkingstoktene blir prioritert, og slike undersøkelser er kjennet-

¹¹ Eksempler på dette finner man i den europeiske databasen EurOcean_RV, med data om forskningsskipetilknyttet fiskeriforskning www.rvinfobase.eurocean.org

egnet av høy grad av standardisering og rutine. Dette oppleves som manglende fleksibilitet og innovasjon, men det er et grunnleggende element ved denne type undersøkelser, endringer i slike undersøkelser krever grundige overveielser. Internasjonalt er problemene med overvåkningsundersøkelser velkjente, og i diskusjonene med ICES ansatte har vi hørt både om behovet for en standardisering av undersøkelser, og om behovet for å innføre nye metoder og design. En slik balanse er en faglig vurdering som ligger utenfor Oxford Researchs vurderinger.

Det fremheves som en betydelig fordel for Norge at forskningsskipenes besetning er ansatt ved HI. Dette fører til at denne gruppen med personale har et mer forskningsmessig fokus enn der besetningen eksempelvis er ansatt ved kystvakten eller redningstjenesten, eller er ansatt av den organisasjonen som administrerer skipet, slik som i Irland hvor rederiet P&O har ansvaret for å drive skipene. Denne tilknytningen gir likevel en viss rigiditet dersom man ønsker å flytte midler fra toktid til andre aktiviteter.

Det vises ofte til andre muligheter for observasjoner, og HI har fokusert på slike muligheter ved å ha en spesiell faggruppe som arbeider med "observasjonsmetoder". Det er noen forskere som mener at man kunne gått videre og legger til at;

Mye av det som gjøres på havet, kunne fint vært gjort mye mer kostnadseffektivt nærmere land. Men her er det mye kultur og tradisjon. Tror ikke det er stor vilje for å legge om.

Kilde: intervju forskere

Til tross for at man stadig introduserer nye muligheter (f.eks. observasjoner fra satellitt og drivbøyer med satellittoppkobling) så er den generelle oppfatningen at forskningsfartøyer fortsatt vil være den sentrale plattformen for observasjoner til havs.

Diskusjonen internt bærer preg av en motsetning mellom to "skoler", der ansatte på den ene siden anser opprettholdelsen av de lange tidslinjene som helt uvurderlig for instituttet, "havet er komplisert, det er uvurderlig å være på havet" (forsker HI). Mens den andre skolen viser til at vitenskapelig metodisk utvikling gir mindre behov for faste tokt enn tidligere.

Det mangler fokus på hva som kommer ut av det å være på havet i diskusjonene rundt dette temaet.

Kilde: Fokusgruppeintervju forskere

Totalt sett konkluderer en av medarbeiderne ved instituttet med følgende:

Oppfatter dette som hellige kuer og det er kolossal motstand mot endring.

Kilde: Intervju ansatt ved HI

Problemet med rigiditet tilknyttet fordeling av toktid blant ulike disipliner og faggrupper er et alminnelig kjent problem ved andre havforskningsinstitusjoner. Vi har ikke funnet institusjoner som har en enkel løsning.

Vårt inntrykk er at det er behov for en gjennomgang av toktstrategiene, og at dette er anerkjent av de fleste både i FKD og HI. Det er samtidig helt klart knyttet stor risiko til en slik gjennomgang da utfallet kan få konsekvenser både for datainnsamling, forskning, stillinger, inntekter og kostnader.

ICES har tidligere gjennomført vurderinger av lands toktstrategier, og stiller seg i utgangspunktet positive til å gjøre det samme for Norge og HI. Oxford Research mener en anbefaling fra ICES omkring toktstrategien vil kunne gi viktige innspill, og anbefaler derfor dette som utgangspunkt i debatten omkring egne toktstrategier.

6.9.6 Oppsummert om styring for effektivitet

Havforskningsinstituttet synes å leve godt på at mange ansatte har en høy grad av indre motivasjon. Instituttet har imidlertid et ikke ubetydelig potensial for å forbedre sin effektivitet. Vi vil særlig framheve det som har med resultatorientert styring å gjøre. Dette gjelder styrings- og oppfølgingssystemer generelt og kanskje særlig prosjektstyringsverktøyene. Det bør også være gevinster ved en mer helhetlig prosjektarbeidsmåte.

Her kan sannsynligvis instituttets mest profesjonelle prosjektledere levere bidrag til utvikling av HIs strukturkapital og humankapital, i form av henholdsvis prosjektstandarder og kursing. Oxford Research mener at HI bør ta flere grep for å profesjonalisere prosjektarbeidet.

Vi mener også at det er behov for en gjennomgang av toktstrategiene. Her er det også potensial for mer effektiv ressursutnyttelse.

6.10 Arbeidsmiljø og kultur

6.10.1 Havforskningsinstituttet - en god arbeidsplass

Samtlige datakilder som denne evalueringen bygger på, viser at arbeidsmiljøet ved Havforskningsinstituttet overordnet oppfattes som godt. Hele 81 prosent av de ansatte som har besvart undersøkelsen sier at de trives godt i HI, og 76 prosent mener det er et godt sosialt arbeidsmiljø ved instituttet.

At få slutter ved instituttet indikerer også at arbeidsmiljøet er godt. Neste tabell viser turnover de siste fem årene. Som tabellen viser har turnover for de aktuelle årene holdt seg relativt stabilt de siste fem årene, og hele perioden vært under 6. Dette tyder på en stor stabilitet i arbeidsstyrken.

Når det gjelder turnover er det viktig å påpeke at hva som anses som normalt (eventuelt lavt/høyt) vil

varierte i forhold til bransje, type arbeid, etc. I tillegg bør man ha kunnskap om bakenforliggende årsaker til hvorfor ansatte slutter dersom man skal si noe endelig om turnover ved en bedrift er lav eller høy. Når det er sagt vil vi karakterisere turnover ved Havforskningsinstituttet som relativt lav, med tanke på antall ansatte. Samtidig kan man si at det også er noe man kunne forventet, da forskere og teknikere ved instituttet har påpekt at det i svært liten grad er annet relevant arbeid for dem utenfor instituttet. Det er imidlertid verd å påpeke at det i 2007 og 2008 var flere som sluttet på bakgrunn av egen oppsigelse enn de øvrige årene som Oxford Research har fått tall på. Hva dette skyldes kan vi imidlertid ikke si noe om.

At Havforskningsinstituttet fremstår som en attraktiv arbeidsplass fremkommer også tydelig i beskrivelser fra de ansatte.

Et [...] tegn på attraktivitet er at nesten ingen slutter ved instituttet, og det er i alle fall ikke lønna som holder dem her.

Kilde: Programleder i selvevaluering

Tabell 15: Turnover ved Havforskningsinstituttet de siste fem årene

	2006	2007	2008	2009	2010
Årsverk	516,7	543,8	544,2	551,1	549,7
Sluttet - egen oppsigelse	8	22	21	12	11
Sluttet - andre grunner*	12	10	7	9	19
Sluttet - totalt	20	32	28	21	30
Turnover - totalt	3,9	5,9	5,2	3,8	5,5
Turnover - egen oppsigelse	1,6	4,1	3,9	2,2	2
* inkl dødsfall, uførepensjon, AFP, utløp av midlertidige avtaler (f.eks. postdoktor, stipendiat, lærling)					
Kilde: Havforskningsinstituttet					

Det faktum at få slutter, samtidig som søkertilfanget til ulike forskerstillinger betegnes som tilfredsstillende, underbygger dette. Ser man på totalantallet søkere per stilling er kanskje ikke dette høyt i seg selv, men det er viktig å huske på at disse stillingene som fremkommer her er svært spesifikke og smale tematisk og faglig. Antallet potensielle søkere vil derfor ikke i utgangspunktet være særlig høyt.

Tabell 16: Utlyste forskerstillinger og antall søkere

Type forskerstilling	2010	2011 (tall i inkluderer til og med august)
1352 Post doktor	35	33
1017 Stipendiat	55	38
1109/1110/1183 Forsker	60	13
1109 Forsker	34	6
1109 Forsker/1181 Senioringeniør	7	
Totalt	191	90
Kilde: Oxford Research AS		

Tall for 2010 og 2011 som viser antall norske søkere i forhold til utenlandske søkere, viser at antallet utenlandske søkere som regel overstiger antallet norske søkere. At HI oppfattes som en attraktiv arbeidsplass, og derigjennom tiltrekker seg kompetente unge og utenlandske søkere kan betegnes som et fortrinn.

[...] også mange erfarne forskere vil gjerne jobbe sammen med HI, og bidrar med komplementær kompetanse til det vi selv besitter"

Kilde: Programleder i selvevaluering

6.10.2 En god arbeidsplass med noen utfordringer

Som ved de fleste andre arbeidsplasser påpekes noen utfordringer, blant annet at det kan være en tendens til "kos med misnøye", og at arbeidsmiljøet varierer noe fra lokasjon til lokasjon og mellom de ulike faggruppene.

Det faktum at instituttet i stor grad holder på sine medarbeidere har ført til at svært mange av instituttets ansatte har høy ansiennitet. Faktisk har hele 319 av de ansatte jobbet ved instituttet i mer enn 10 år. Den demografiske profilen i en organisasjon vil alltid sette sitt preg på arbeidsmiljøet og kulturen, så er også tilfelle for Havforskningsinstituttet.

Tabell 17: Ansiennitet ved HI¹²

Ansiennitet	Antall ansatte
Under 6 mnd.	18
6-11 mnd.	34
1-5 år	208
6-10 år	126
11-20 år	146
21-30 år	104
Over 30 år	69
Kilde: Oxford Research AS	

Først og fremst kan det synes som at endringer kan være vanskelig å få gjennomført fordi mange av de ansatte over mange år har gjennomført arbeidsoppgaver og prosesser på en gitt måte. Videre kan det fremstå som om instituttet opplever en slags lock-in; alternative relevante arbeidsplasser for spesielt forskerne og teknikere er ikke mange. Derfor forblir disse ved instituttet. Dette kan forklare det som i flere intervjuer er blitt betegnet som en omkampkultur ved instituttet. At avgjørelser sjeldent er endelige

kan også henge sammen med at det å ikke rette seg etter ledelsesavgjørelser i svært få tilfeller vil gi konsekvenser, ifølge informanter evalueringsteamet har snakket med. Mange har lange perspektiver på sin tilstedeværelse i HI. Det kan se ut til at dette kan påvirke deres vilje til å rette seg etter beslutninger, da man har tid til vente på at "ting går over". En omkampkultur henger også sammen med ledelse.

Det fremstår altså som om kulturen er noe tradisjonsbunden og at ledelsens gjennomslagskraft ikke i alle tilfeller er til stede.

Det er viktig at ikke seniorer, som er gått trette og sure, får ødelegge mer ungdommelig entusiasme og kreativitet, samtidig som mange seniorer har meget verdifull kunnskap og erfaring å levere videre til nye generasjoner ved HI.

Kilde: Programleder i selvevaluering

6.10.3 Tilløp til to kulturer?

I nær tilknytning til arbeidsmiljøet er organisasjonskulturen. Arbeidsmiljøet ved instituttet er selvsagt preget av at vi her har å gjøre med en kunnskapsbedrift, med fagtungt og høyt utdannet personell som står for den vitenskapelige produksjonen på den ene siden, og personell i administrasjon og andre støttefunksjoner på den andre siden. I dette skjæringspunktet fremstår det som om man internt i HI har tilløp til to kulturer; henholdsvis en forskerkultur og en administrasjonskultur. På påstanden "I HI kan det oppleves som om forskerne er til for administrasjonen", svarer 34 prosent i stor grad og kun 19 prosent i liten grad. Fordelt på stillingsgruppe, viser analysene at det først og fremst er forskere og teknikere som er enig, mens administrasjonen (naturlig nok) og ledelsen i størst grad er uenig.

Intervjuene understøtter dette kulturelle "skillet" mellom administrasjonen og forskningen. Imidlertid viser administrasjonen stor grad av selvinnsikt, forståelse og løsningsorientering i forhold til nettopp dette. Blant annet ytrer deler av administrasjonen at denne må bli mer fleksibel og i større grad evne å utvise skjønn. Instituttet er underlagt en lang rekke rapporteringskrav, lover og regler som administrasjonen er satt til å håndheve. Det blir imidlertid påpekt at dette påfører instituttet en rigiditet som ikke tjener kjerneoppgavene til fulle. Samtidig er det slik at kulturen ved instituttet i stor grad er rettet mot å

¹² Gjennomsnittlig ansiennitet er ca 13 år.

sikre likebehandling, og administrasjonen har derfor vanskeligheter med å vise for stor grad av skjønn.

Det er viktig at administrasjonen krever at man følger reglene til et minimum!

Kilde: Fokusgruppeintervju administrasjonen

Administrasjonen påpeker også at de har forbedringspotensial knyttet til å være mer pedagogiske i formidlingen av behovet for ulike rapporteringskrav etc., og *tydelighet* blir gjentatte ganger påpekt som nødvendig i dialogen mellom administrasjon og forskere. Videre vil det være nødvendig at forskere og teknikere i større grad viser forståelse for de rapporteringskrav og lignende de blir pålagt.

Det er ikke uvanlig med slike kulturforskjeller i kunnskapsbaserte organisasjoner. Men det kan bli et problem dersom det medfører at stab og støttefunksjoner ikke støtter opp under instituttets kjernefunksjon. Det er viktig å få på plass bedre kommunikasjon og samarbeid slik at samtlige ansatte drar i samme retning.

6.11 Kompetanse

Havforskningsinstituttet sitter på en omfattende kompetansebase – både dybdekompetanse og breddekompetanse, og spesielt kompetansebredden blir betegnet som et komparativt fortrinn i intervjuene som er gjennomført. Blant annet svarer nærmere halvparten av interessentene som har besvart den kvantitative undersøkelsen, at kompetansebredden i stor grad er en styrke for instituttet.

Neste tabell viser en oversikt over stillingsgrupper ved instituttet. Som tabellen viser er hovedvekten av ansatte knyttet til forsker- og teknikerstillinger (471 ansatte). 37 prosent av de ansatte har forskerutdanning/doktorgrad, og 20 prosent har lang høyskole-/universitetsutdanning (mer enn 4 år).

Tabell 18: Antall ansatte innen hver stillingsgruppe

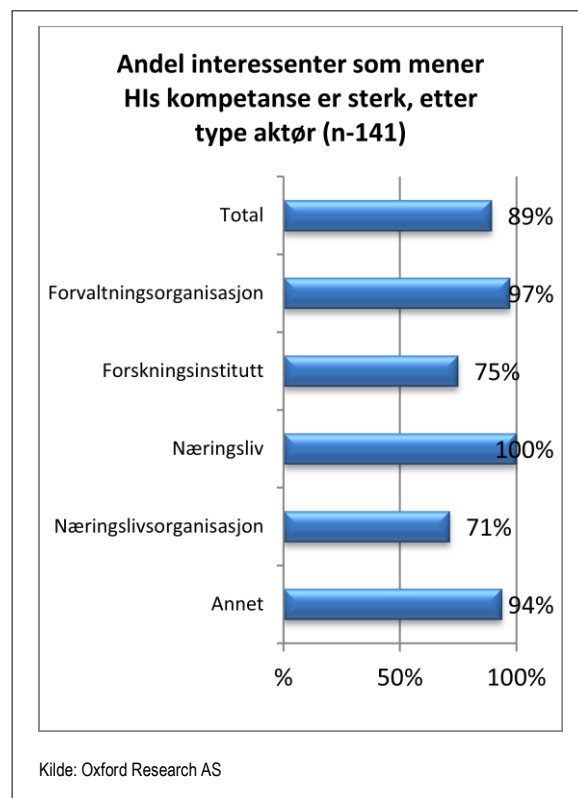
Stillingsgruppe	N
Forskerstillinger	228
Tekniske stillinger	243
Administrative stillinger	84
Sjøfolk	110
Ledelsen	40
Totalt	705

Kilde: Havforskningsinstituttet

6.11.1 Kompetansesterkt institutt

Instituttets kompetanse fremstår som sterk, både i et nasjonalt og et internasjonalt perspektiv. Hele 89 prosent av interessentene som har besvart spørreundersøkelsen mener at HIs kompetanse generelt sett er sterk.

Figur 38: HIs kompetanse



De kvantitative dataene viser imidlertid at instituttet i liten grad benytter ekstern kompetanse; kun 13 prosent av forskerne og 11 prosent av teknikerne mener instituttet ofte benytter ekstern kompetanse. Og kun i overkant av 30 prosent mener ekstern kompetanse benyttes på en hensiktsmessig måte. Dette kan imidlertid tyde på at Havforskningsinstituttet i mange sammenhenger har tilstrekkelig kompetanse internt – noe som underbygges av det faktum at HI på en del felt er tilnærmet monopolist. Benyttelse av ekstern kompetanse er imidlertid en viktig faktor for å innhente nye impulser og for faglig utvikling, og bør tilstrebes i de tilfeller hvor det er behov og mulig.

6.11.2 Favner HI for bredt?

Flere kilder internt ved instituttet, og blant interessenter, har stilt spørsmålstegn om instituttet i fremtiden bør spisse seg mer kompetansemessig. På grunn av at instituttet favner for bredt kompetansemessig, kan det synes vanskelig å hente inn riktig kompetanse fordi instituttet mangler en klar oversikt over hva man faktisk innehar av kompetanse internt. Videre blir det et strategisk spørsmål i forhold til hva HI skal gjøre og, kanskje viktigere; hva HI *ikke* skal gjøre. I dette ligger altså en tydeligere avklaring av forholdet til andre nasjonale (og internasjonale) institutter. Arbeidsfordelingen med andre institutter ble omtalt nærmere i punkt 5.6.

Tror vi favner for bredt. Gjør det også vanskelig å hente inn kompetanse, fordi vi sitter på mye selv. Ønsker mer strategisk tenkning, og deling mellom instituttene nasjonalt.

Kilde: Fokusgruppeintervju forskere

6.11.3 Behov for kompetanseoversikt og -strategi

Evalueringen har avdekket et klart behov for en strategisk kompetansestrategi;

Finnes ingen strategisk kompetansehevingstrategi.

Kilde: Intervju forsker

Mangler strategi for kompetansebygging og heving.

Kilde: Intervju tekniker

Vi må ha en faglig strategi!

Kilde: Intervju forsker

Kompetanseutvikling er, ifølge forskerne og teknikerne, svært individuelt; det er svært gode muligheter for å få tillatelse til kurs, videreutdanning og lignende. 45 prosent av de ansatte svarer at de i stor grad har mulighet til å delta på kompetansehevingstiltak; fordelt på stillingsgruppe sier en av to forskere og teknikere at de i stor grad har mulighet til kompetansehevingstiltak, mens 1 av 3 i administrasjonen sier det samme. I 2010 brukte instituttet rett i overkant av 6 millioner kroner på kurs og kompetanseutvikling. Prognosen for 2011 ligger på nærmere 6,5 millioner kroner¹³. Fordelt på samtlige ansatte inne-

bærer dette rundt 9000 kroner per ansatt, noe som må sies å være et rimelig årlig beløp. Hovedpoenget er imidlertid at kompetanseheving i hovedsak er noe som er opp til den enkelte ansatte, og inngår ikke i en helhetlig kompetansestrategi for instituttet.

Videre viser evalueringen at HI langt på vei mangler en total oversikt over kompetansen instituttet faktisk besitter. Dette er på mange måter ikke så overraskende, i og med at Havforskningsinstituttet er et stort institutt med en base på nærmere 500 forskere og teknikere. Samtidig fører dette til risiko for at intern kompetanse ikke utnyttes maksimalt i de ulike prosjektene og aktivitetene.

På spørsmål om det er lett å finne fram til kompetansen HI har på et fagområde, svarer kun 24 prosent av de ansatte i stor grad. Hele 42 prosent mener at det bare i noen grad er lett å identifisere intern kompetanse. I tråd med dette svarer 24 prosent av de ansatte at HI i stor grad evner å nyttiggjøre seg den interne kompetansen på en god måte. 33 prosent av interessentene mener det samme. Instituttet har med andre ord en utfordring knyttet til identifisering og utnyttelse av intern kompetanse.

Summen av manglende oversikt over kompetansen instituttet faktisk innehar og mangel på kompetansestrategi, kan gi utvikling av parallelle kompetansesmiljøer og parallelle prosesser. Man risikerer altså for eksempel at det rekrutteres kompetanse man faktisk allerede har internt. Dette blir påpekt i flere fokusgruppeintervjuer:

Vi har bred kompetanse, men er nok ikke flinke nok til å utnytte den kompetanse som finnes på huset. Vet ikke helt hva som finnes på huset – vi mangler oversikt.

Kilde: Intervju forsker

Kompetanse bygges opp flere ganger på samme felt, fordi man ikke spør om hva som tidligere har skjedd, og hvilken kompetanse instituttet allerede har.

Kilde: Intervju tekniker

Instituttets kompetanse kan syne så forvitret gjennom dårlig vedlikehold og relativt smalt nisjer for den enkelte uten særlig faglig påfyll over tid. Dermed får vi en kompetanse som er gammel og fastlåst.

Kilde: Programleder i selvevaluering

Manglende oversikt over tilgjengelig intern kompetanse, og et fungerende verktøy for å identifisere

¹³ Kilde: Havforskningsinstituttet

denne, fører videre til at uformelle bånd og personlige relasjoner i stor grad styrer hvilke medarbeidere som blir rekruttert inn i prosjektene; *“Noen er flinke til å markedsføre seg selv. Mer sjenerte mennesker får et problem”* (intervju ansatte). Dette fører til at enkelte medarbeidere er overbooket med prosjekttimer i lang tid framover, mens andre ikke har tilstrekkelig med prosjekttimer å gjennomføre.

Et annet element i denne sammenheng er at flere informanter har påpekt at kompetanse forsvinner ut av instituttet når forskere bytter jobb/naturlig avgang. På grunn av manglende oversikt over den faktiske interne kompetansen, kombinert med manglende strategi for opplæring og videreføring av kompetanse, risikerer instituttet dermed å miste verdifull kunnskap når personer forlater instituttet – det er med andre ord ingen institusjonell hukommelse som blir ivarettatt. *“En opplever at det ved naturlig avgang ikke finnes tilgjengelig ny kompetanse da det ikke har vært ressurser til nødvendig opplæring”* (kilde: intervju ansatt).

Havforskningsinstituttet påpekte allerede i årsrapporten for 2007 denne utfordringen; *“Instituttet har en kompetent og stabil stab, men har utfordringer i forhold til at mange nærmer seg pensjonsalder og erfarings- og spisskompetanse innen havforskning i stor grad må utvikles og overføres av instituttet selv”*.

Behovet for en strategisk kompetanseplan er altså tydelig. Imidlertid er det verd å påpeke her at til tross for et relativt entydig bilde i forhold til instituttets manglende evne til å se fremover og forutse behovet for kompetanseutvikling og innhenting av ny kompetanse, foreligger det en plan for fag- og kompetanseutvikling for 2010-2019 på forskningsdirektørnivå. Det er imidlertid tydelig at dette arbeidet overhodet ikke er kjent eller forankret nedover i organisasjonen. Planen skisserer forventet endringer i faglige utfordringer og kompetanseetterspørsel, samt skisserer hvilket kompetansebehov som følger av dette. En videreutvikling, kommunikasjon og kommunikasjon av denne planen synes altså essensielt.

Based on my experience in the US, [...] a bottom up approach to designing competency development might be more attractive to the staff.

Kilde: Michael Sissenwine

Det er videre viktig å understreke at kompetanseplanlegging er utfordrende i organisasjoner som er

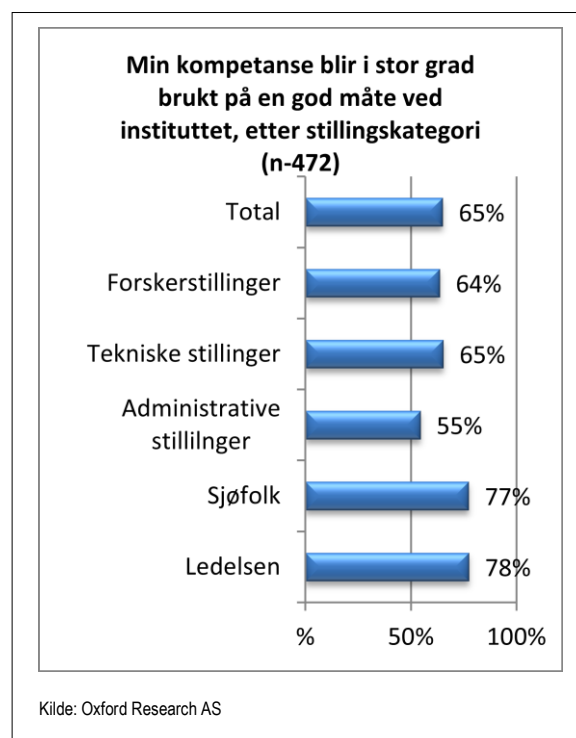
avhengig av ekstern finansiering. Muligheten til å bygge opp kompetanse gjennom relevante prosjekter blir i en slik setting vanskelig, i og med at behovet for finansiering i stor grad vil veie tyngre enn kompetansedimensjonen i vurderingen av hvilke prosjekter man skal søke på.

Det krever omfattende innsats å skaffe konkurranseutsatte midler. Søknadene er innenfor de strategiske prioriteringer, men hvilke prosjekter som innvilges påvirker instituttets forskningsprofil.

Kilde: Havforskningsinstituttet, Årsrapport 2010

Neste figur viser andel ansatte etter stillingsgruppe som i stor grad mener egen kompetanse blir brukt på en god måte. Både i forhold til forskere, teknikere og administrativt ansatte har man altså et visst underutnyttet kompetansepotensial.

Figur 39: Andel ansatte som i stor grad mener egen kompetanse blir brukt på en god måte, etter stillingskategori.



6.11.4 Bruk av ekstern kompetanse

Når det gjelder bruk av ekstern kompetanse viser den kvantitative undersøkelsen at kun 13 prosent av

forskerne og 11 prosent av teknikerne, mener at HI ofte benytter ekstern kompetanse. Dette underbygges av intervjuene internt i HI hvor det fremkommer at HI selv i stor grad besitter, og ønsker å besitte, det meste av den kompetansen det er behov for internt.

I forhold til om den eksterne kompetansen brukes på en hensiktsmessig måte, er det ledelsen som er mest positiv; 47 prosent mener at HI i stor grad benytter ekstern kompetanse på en hensiktsmessig måte. Kun en av tre forskere/teknikere mener det samme.

Når det gjelder rekruttering av utenlandske forskere, så vi tidligere i dette kapittelet at en stor andel av søkerne til forskerstillingene var utenlandske.

I rekrutteringsøyemed kan det være et potensial i å ha en samarbeidsavtale med utenlandske institutter for å sikre at rett kompetanse blir tilsatt, samtidig som dette i seg selv vil være en kvalitetssikring av søkerne.

6.11.5 Fremtidig kompetansebehov

Neste figur viser tre påstander som går på fremtidig kompetansebehov. Som figuren viser er det kun 12 prosent av de ansatte som i stor grad mener instituttet er flinke til å identifisere fremtidig kompetansebehov. Interessentene er imidlertid langt mer positive på denne dimensjonen; hele 42 prosent mener HI evner å identifisere kommende forskningsbehov/områder som det må utarbeides kunnskap på i stor grad.

Videre er det kun 11 prosent av de ansatte som henholdsvis mener instituttet aktivt bruker rekruttering som verktøy for å møte fremtidig kompetansebehov eller dreie eksisterende kompetanse mot fremtidige behov i stor grad.

Forsøk på å beskrive fremtidens kunnskapsbehov synes å være ustrukturert idemyldring, med liten kompetanse til å trekke ut morgendagens behov fra det smule kaos som fremstår.

Kilde: Programleder i selvevaluering

For evaluator synes det klart at HI vil ha stor nytte av å etablere en profesjonell HR-funksjon, som kan ha hovedfokus på strategisk kompetanseplanlegging og aktiv forvaltning av humankapitalen.

6.12 Muligheter og begrensninger i personalpolitikken

Det anføres fra flere hold at HI har svært begrensede muligheter til å utvikle tilsettingsforhold der hvor instituttet ikke lenger har behov for kompetansen. Havforskningsinstituttet er som virksomhet omfattet av tjenestemannsloven, som gjelder arbeidstakere tilsatt i statens tjeneste.

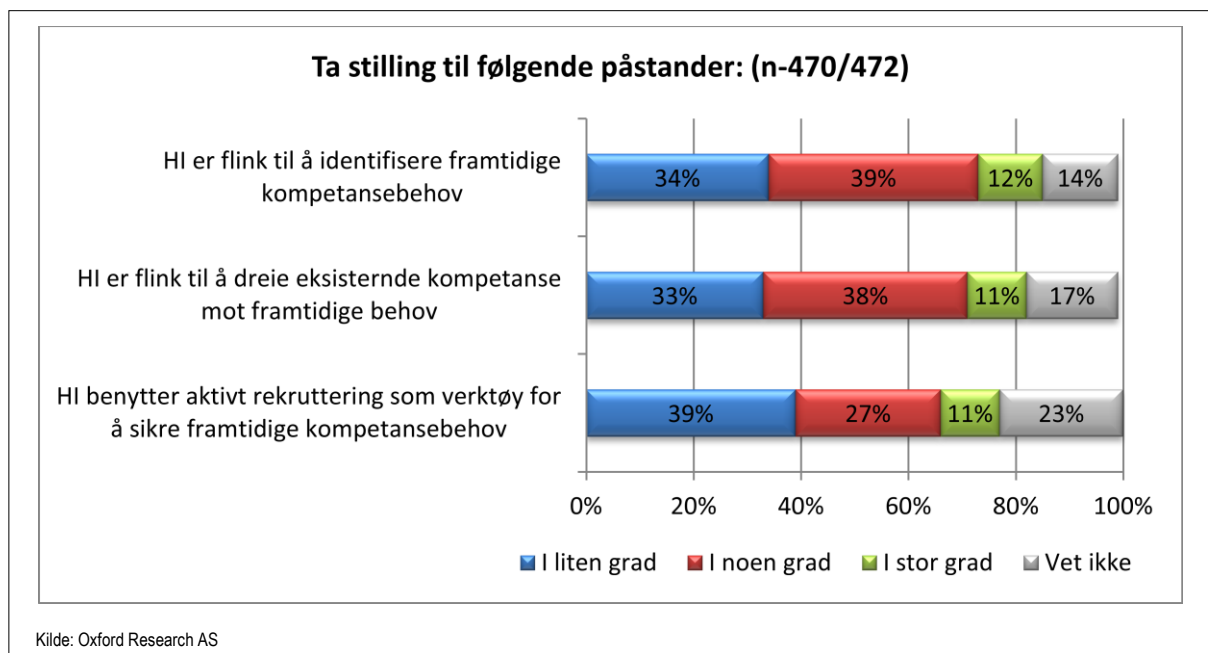
Det er riktig at tjenestemannsloven legger begrensninger på instituttets handlefrihet, som loven for øvrig skal. Men når arbeidet faller bort, er oppsigelse mulig, på visse vilkår.¹⁴ Det er et basalt vilkår at oppsigelser skal ha saklig grunnlag. Samtidig skal det foretas en interesseavveining, hvor arbeidsgivers behov for å avslutte et tilsettingsforhold avveies mot de belastninger som påføres arbeidstakeren. Er oppsigelsen eksempelvis økonomisk begrunnet, så må HIs innsparingsbehov avveies mot problemer arbeidstakeren eventuelt kan få med å finne nytt arbeid.

Saklighetskravet innebærer at det må redegjøres på en grundig måte at oppgaver er falt bort. Arbeidsgiver må ha kartlagt om det finnes alternative muligheter for sysselsetting i virksomheten. Dette arbeidsrettslige prinsippet er nedfelt i arbeidsmiljøloven § 15-7 nr. 2 som sier at "*Skyldes oppsigelsen driftsinnskrenkning eller rasjonaliseringsiltak, er den ikke saklig begrunnet dersom arbeidsgiver har et annet passende arbeid i virksomheten å tilby arbeidstaker*". Også tjenestemannslovens forarbeider krever saklighetsstandard som etter arbeidsmiljøloven.

HI må altså foreta en interesseavveining og man må se etter annet passende arbeid. Vi mener at det vil være mulig å foreta mindre omstillinger der hvor arbeidsoppgaver kan dokumenteres å være falt bort. Så kan det hende at resultatet ikke blir oppsigelse, men i stedet en omplassering. For forskere som ikke har relevante oppgaver, bør det da være mulig med omplassering til stillinger som ikke innebærer forskning, men er knyttet til faglig virksomhet. Her mener vi HI kan være mer aktive og gjøre nødvendige grep uten at lov og avtaler skal bli alt for hemmende.

¹⁴ Tjenestemannsloven § 10, første ledd, sier om oppsigelse etter de første tjenesteår at fast tilsatt tjenestemann med mer enn to års sammenhengende tjeneste kan sies opp med seks måneders frist når stillingen inndras eller arbeidet faller bort.

Figur 40: Kompetansebehov - ansatteundersøkelsen



6.13 Kommunikasjon og formidling

Havforskningsinstituttet har en egen avdeling for samfunnskontakt og kommunikasjon. Målet for Havforskningsinstituttet sin kommunikasjon er¹⁵:

- å bidra til at instituttet framstår som troverdig og uavhengig premissleverandør i marine spørsmål både nasjonalt og internasjonalt
- gjøre instituttet sin kunnskap tilgjengelig, synlig og kjent for forvaltninga, universitet, skoler, i samfunnet og næringslivet
- skape nettverk og gode relasjoner til media slik at vi er deres naturlige kunnskapsbase på det marine området
- bidra til at kunnskap om de marine økosystema blir gjenspeilet i undervisningsmaterieill
- intern kommunikasjon

I instituttets formål er også kommunikasjon og formidling presisert:

Gjøre forskningsresultater kjent for forvaltningen, næringen og samfunnet.

Med tanke på størrelsen på Havforskningsinstituttet og den geografiske spredningen, er intern kommunikasjon utfordrende, men derfor også svært viktig. I tillegg er det viktig at resultater og forskning som gjøres ved instituttet formidles eksternt.

For å lykkes med kommunikasjonsarbeidet synes det overordnet som om det er behov for en tydeligere kommunikasjonsstrategi som er forankret i alle ledd i organisasjonen. Videre må kommunikasjon være en del av strategisk ledelse. På den måten vil man sikre at fokus ikke blir ad hoc, samtidig som man vil øke forståelsen for behovet for kommunikasjon og formidling i hele instituttet.

Utfordringer med kommunikasjonsarbeidet fremkommer både internt i HI, blant ulike interessenter og fra FKD selv;

¹⁵ Notat til styret 16. juni 2010: Kunnskap og råd for rike og reine hav- og kystområder. Sak 21/2010, KØT

Som en oppfølging av etatsledermøtet 8.april ble følgende punkter om kommunikasjon understreket:

- Kommunikasjon må brukes aktivt i arbeidet med å nå etatens mål.
- Linja er helt nødvendig for god planlegging og gjennomføring av kommunikasjonsarbeid.
- Ha planverk for gode saker og beredskapssaker.
- Vær aktiv forhold til hva som rører seg i media.
- Send statusmail om kommunikasjon til FKD en gang i uken
- Vær oppmerksom på sosiale medier – både hva som foregår der og hvordan vi bruker dem.

Kilde: Referat etatsmøte med Havforskningsinstituttet 26. april 2010

Også i tildelingsbrevet har departementet påpekt viktigheten av formidling av forskningen og forskningsresultatene.

Havforskningsinstituttet må legge større vekt på distribusjon av instituttets forskningsresultater og -kompetanse til offentligheten slik at instituttets rolle i hav-, kyst- og klimasammenheng blir tydeligere i det offentlige rom og slik at resultatene og kompetansen kommer allmennheten og relevante myndigheter til gode.

Kilde: Tildelingsbrev til Havforskningsinstituttet 2008.

I det følgende vil vi gå nærmere inn på den interne og den eksterne kommunikasjonen.

6.13.1 Intern kommunikasjon

I og med at Havforskningsinstituttet er et geografisk distribuert institutt – samtidig som at hovedkontoret i Bergen er stort, både i antall og fysisk struktur, trenger instituttet en sterk og god intern kommunikasjon.

Evalueringen levner liten tvil om at Havforskningsinstituttet har en intern kommunikasjonsutfordring. Både når det gjelder formidling av resultater og forskning internt, oversikt over hvilken kompetanse og hvilke data som instituttet besitter, samt utfordringer knyttet til kommunikasjonen mellom ulike nivåer i strukturen i forhold til ledelse og styring.

Utfordringen knyttet til intern kommunikasjon kan sies å ha to sider. På den ene siden henger kommunikasjonsvanskene sammen med strukturen - insti-

tuttet er organisert på en måte som gjør kommunikasjon vanskelig. På den andre siden har man et uutnyttet potensial i avdelingen for samfunnskontakt og kommunikasjon i forhold til distribusjon og formidling av informasjon internt.

30 prosent av de ansatte mener det i stor grad er god kommunikasjon internt i HI. Analyser viser signifikante forskjeller mellom de ulike stillingsgruppene – forskere og administrasjonen er noe mer kritiske til den interne kommunikasjonen enn de øvrige gruppene. Forskjellene er imidlertid ikke store.

Ifølge ansatte i avdeling for samfunnskontakt og kommunikasjon, er det lite fokus på internkommunikasjon. Det blir lagt ut en strøm av informasjon på de interne sidene, men overordnet fremstår det som om det mangler mål og mening med hva som publiseres.

Å få en tydeligere struktur på intern informasjonsflyt og formidling, vil være et viktig element i prosessen med å få den komplekse matrisestrukturen til å fungere mer optimalt. Havforskningsinstituttet bør derfor ha fokus på dette.

6.13.2 Ekstern kommunikasjon

Forskningsresultater og data som produseres ved instituttet vil ha forskjellig verdi for ulike målgrupper, og ulike resultater/prosjekter vil i varierende grad egne seg for ekstern formidling. Fokus på formidling er likevel svært viktig, noe som også blir påpekt i forslag til kommunikasjonsstrategi; *Som rådgivar for styresmaktene er det viktig for Havforskningsinstituttet og vere synleg i det offentlege rom og bidra med kunnskap i samfunnsdebatten*¹⁶.

HI i media

I forhold til synlighet i media er det kun 16 prosent av de ansatte som i stor grad mener HI er synlig, mens 31 prosent av interessentene mener det samme.

Sett i forhold til at 58 prosent av de ansatte og 42 prosent av interessentene mener i stor grad at synlighet i media er en styrke for instituttet, bør Hav-

¹⁶ Kilde: Notat til styret 16. juni 2010: Kunnskap og råd for rike og reine hav- og kystområder. Sak 21/2010.

forskningsinstituttet jobbe målbevisst opp mot media.

Videre viser resultatene fra de kvantitative undersøkelsene at kun 15 prosent av de ansatte mener at HIs arbeid i stor grad er med på å sette dagsorden i media. 27 prosent av interessentene mener det samme.

I forhold til synlighet og påvirkning på dagsorden viser altså resultatene at interessentene stiller seg noe mer positive enn ansatte ved instituttet. Hva dette skyldes er vanskelig å svare på, men man er altså mer kritisk mot eget mediearbeid internt, enn hva som blir oppfattet eksternt.

Det samme bildet er imidlertid ikke like tydelig når vi ser på de kvalitative intervjuene. Flere av interessentene påpeker at Havforskningsinstituttet jevnt over gjør en akseptabel jobb, men at instituttet har et stykke å gå, blant annet i forhold til formidling og timing. For eksempel blir det vist til miljøsidene som fremviser en offensiv, bevisst mediestrategi, mens man på havbrukssiden i all hovedsak oppleves som passive. Det blir også påpekt av ansatte ved instituttet at mye av det som produseres ved instituttet ikke egner seg for "mannen i gata". Samtidig vises det til at andre institutter, for eksempel NINA får dette til, og da burde også Havforskningsinstituttet i større grad evne og formidle ut til allmennheten (kilde: fokusgruppeintervju forskere).

HI gjør en bunnsolid jobb, men [...] det mangler noe på formidlingsbiten.

Kilde: Intervju interessant

Kritiske til HIs evne til å drive samfunnsopplysning. Svak evne til å ta del i samfunnsdebatten, potensialet som burde utnyttes også for egen integritets skyld.

Kilde: Intervju FKD

Havforskningsinstituttet har videre en utfordring knyttet til tydelighet i uttalelsene; flere informanter påpeker at det tidvis er uklart om det er enkeltforskere eller instituttet samlede vurdering som formidles. Dette forsterkes ved at enkelte interessenter oppfatter instituttet som mer frittalende i forhold til enkelte fagområder enn andre; "Dess lengre vekk fra FKDs kjerneområder, dess friere tales det i media" (kilde: intervju interessant).

Generelt ønske om å se HI mer på banen [...]. Vanskelig å se om det er HI eller enkeltansatte som prater.

Kilde: Intervju interessant

29 prosent av de ansatte mener HI i stor grad har gode rutiner på å utarbeide instituttets samlede synspunkt på et område. Ved flere tilfeller har instituttet havnet i "hardt vær" i forbindelse med medieoppslag, hvor enkeltforskere og instituttets syn har vært motstridende. Faglig uenighet og diskusjon er en selvfølge i kunnskapsbedrifter, og også et viktig bidrag til den faglige kvaliteten ved instituttet. Imidlertid er det viktig for instituttets omdømme og profesjonalitet at man utad er bevisst på hvilke roller man har, og hvilken hatt man har på når man er i kontakt med media.

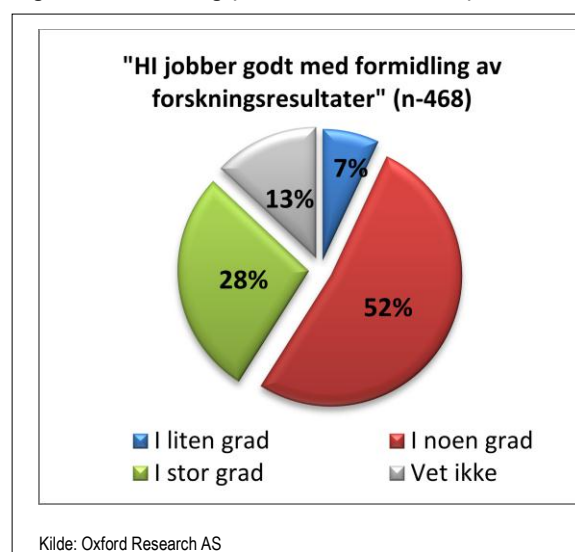
Avdelingen for samfunnskontakt og kommunikasjon har retningslinjer for hvordan mediekontakt skal håndteres og meldes, men langt på vei synes disse ikke å bli fulgt.

En mulig strategi kan være at hvert fagfelt har sin "mediekontakt" som fronter sitt fagfelt i media og jobber tett opp mot avdeling for samfunnskontakt og kommunikasjon i de tilfeller der dette kreves.

Formidling av forskningsresultater

Overordnet svarer 28 prosent av de ansatte at HI jobber godt med formidling av forskningsresultater.

Figur 41: Formidling (ansatteundersøkelsen).

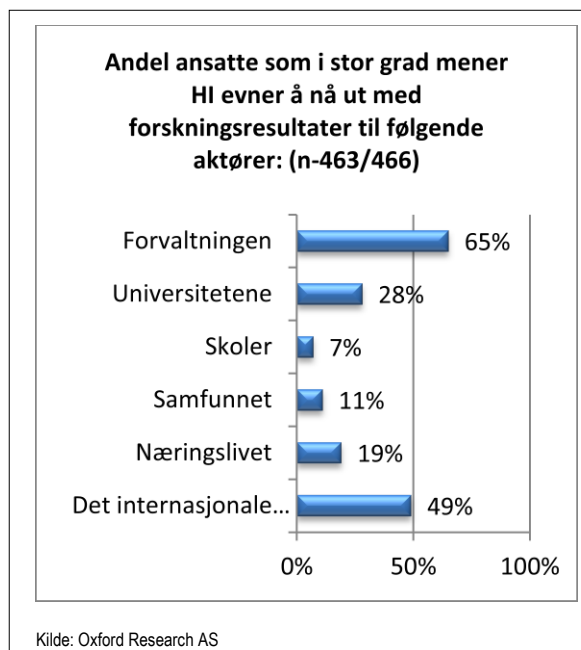


Videre er det tydelig at formidling av forskningsresultater til ulike målgrupper bør styrkes.

Havforskningsinstituttet er lite kjent utenfor de kretser som er knyttet til fiskerier [...].

Kilde: Programleder i selvevaluering

Figur 42: Formidling av forskningsresultater.



I forhold til Havforskningsinstituttets primære målgruppe – forvaltningen – viser resultater fra den kvantitative undersøkelsen blant ansatte, at instituttet allerede gjør en god jobb. Det er først og fremst knyttet til mer sekundære målgrupper instituttet fremdeles har et stykke å gå i forhold til å nå fram med sine produkter. Spesielt undervisningssektoren og samfunnet generelt er arenaer hvor instituttet ikke scorer høyt på formidling.

Et tankekors i denne sammenheng er det faktum at ikke alle målgrupper kan formidles til i samme format. Det krever med andre ord tilpassede formidlingsmåter i forhold til hvor man ønsker å nå ut.

HIs kommunikasjon har en svakhet i at vi ikke differensierer mellom ulike målgrupper. Vårt informasjonsmaterieell skal dekke alle. Det betyr at vi får problemer med å bli tatt seriøst”

Kilde: Programleder i selvevaluering

Forskere og formidling

Et annet aspekt i denne sammenheng er samspillet mellom kommunikasjonsavdelingen og forskerne. I utgangspunktet bør dette være to grupper som er gjensidig avhengig av hverandre i forhold til publisering, formidling etc. De to gruppene bør også anse hverandre som en ressurs. Bildet ved instituttet er imidlertid ingen av disse to elementene.

Faktisk fremstår det som at mange av forskerne ikke er bevisst på avdelingen for samfunnskontakt og kommunikasjon overhodet. I tillegg fremstår det også som uklart *hva* forskerne kan bruke kommunikasjonsavdelingen til. Samtidig er det vanskelig for de ansatte i kommunikasjonsavdelingen til enhver tid å ha oversikt over nye prosjekter og resultater, og er derfor avhengig av at forskerne aktivt bruker avdelingens kompetanse og tilbud.

Det synes som det er en noe svak forståelse ved instituttet for at resultatene ikke kun skal til departementet. Det må stimuleres til å formidle populærvitenskapelig. Det synes å mangle tydelige mål og fokus i kommunikasjonsarbeidet.

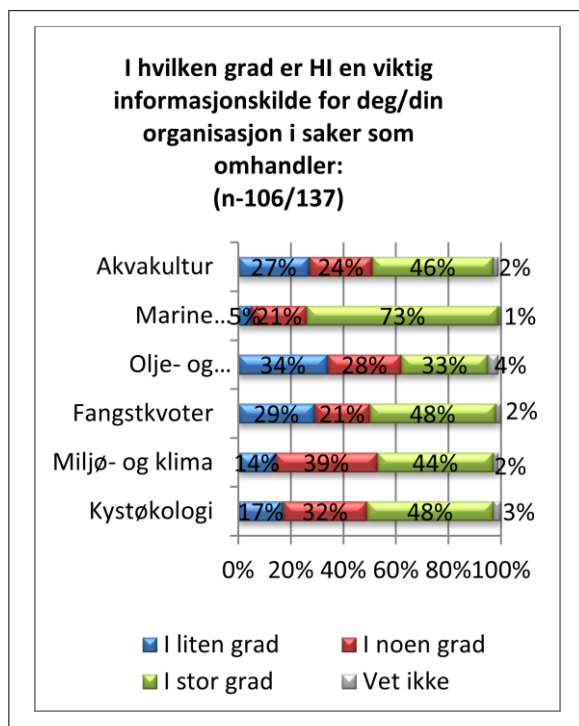
6.13.3 HI som informasjonskilde

Blant Havforskningsinstituttets oppgaver ligger også funksjonen som leverandør av informasjon og kunnskap ut til allmennheten – altså samfunnsopplysning. Intervjuene med interessenter viser et noe variert bilde av hvordan HI oppleves i forhold til dette. Enkelte av interessentene er kritiske, og mener at instituttet har et utløst potensiale som er viktig å utnytte, blant annet på grunn av egen integritets skyld. Også internt i instituttet blir det påpekt behovet for å bli mer synlige i det store samfunnsbildet. Andre interessenter igjen uttaler at instituttet er flinke til å delta innad i *egen* bransje og sektor, men at det ut til den generelle allmennheten er potensiale for forbedringer.

HI er ikke flinke til å formidle resultater til allmennheten. Instituttet er flinkere innen ”bransjemedier”.

Kilde: Intervju interessant

Figur 43: Interessentundersøkelsen – HI som informasjonskilde

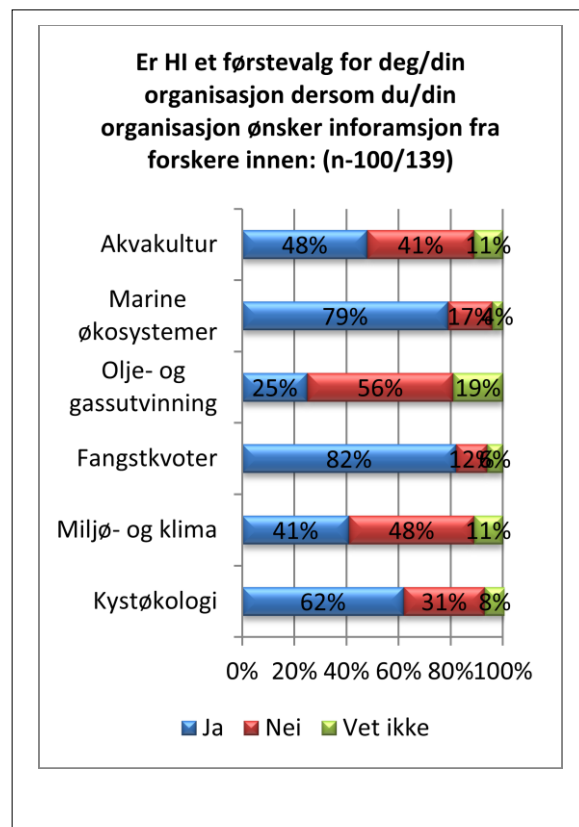


Ser vi på de kvantitative dataene, viser analyser at 68 prosent av interessentene mener HI i stor grad gir deres organisasjon nyttig bakgrunnskunnskap, dersom det er dette de søker. Neste figur viser i hvilken grad interessentene som har besvart spørreundersøkelsen, opplever HI som en viktig informasjonskilde innen ulike fagfelt. Som figuren viser, oppfattes HI som en viktig kilde til informasjon på stort sett samtlige felt. Imidlertid er det færrest som i stor grad mener HI er en viktig informasjonskilde når det kommer til olje- og gassutvinning.

Neste figur underbygger funnene som nettopp er presentert; kun 1 av 4 interessenter mener HI er et førstevalg som informasjonskilde når de søker informasjon om olje- og gassutvinning. På den andre

siden viser figuren at rundt 80 prosent av interessentene har HI som førstevalg når de søker informasjon om fangstkvoter og marine økosystemer. Dette gjenspeiler i stor grad hvilke fagområder som tradisjonelt har vært underlagt HI, og hvor instituttet i stor grad har opptrådt som monopolist.

Figur 44: Interessentundersøkelsen: HI førstevalg som informasjonskilde?



Kommunikasjonsanalysen "PR-barometeret Samfunn" bygger på telefoniske intervjuer med innenriks- og lokaljournalister i Norge. Undersøkelsen gjennomføres av analyseinstituttet Aalund. I det følgende vil vi se nærmere på hvordan Havforskningsinstituttet skårer på de ulike dimensjonene som ble målt i undersøkelsen som ble gjennomført i 2010.

Journalistene som er intervjuet er overordnet tilfredse med Havforskningsinstituttets innsats, og i forhold til tilfredshetsdimensjonen, vurderes HI klart høyere enn markedsgjennomsnittet for undersøkelsen. Tilfredshet er i undersøkelsen målt gjennom 12 tilfredshets-parametere hvor respondentene er bedt om å vurdere deres samarbeid med 4-5 statlige institusjoner som de har hatt kontakt med, og som de kjenner godt.

Havforskningsinstituttet er også vurdert på 4 image-parametere som beskriver hvordan organisasjonen oppfattes på kommunikasjonsområdet. HI har her en klart positiv profil på alle imageparametrene som inngår i undersøkelsen, bortsett fra synlighet, hvor de vurderes til en nøytral score. Av de fire image-parameterne svorer HI aller høyest på troverdighet.

Undersøkelsen viser videre at HI har en klart positiv profil på de tre av imageparametrene som omhandler ledelsen. Aller best er scoren på troverdighet. Havforskningsinstituttets ledelse ligger godt over markedsgjennomsnittene i undersøkelsen, men instituttet har hatt en nedgang på parameteren knyttet til ledelsens troverdighet fra 2009 til 2010.

Oppsummert er altså bildet slik:

- HI skårer høyere enn markedsgjennomsnittet på samtlige tilfredshetsparametere
- HI skårer høyere enn markedsgjennomsnittet på tre av fire imageparametere
- HI skårer høyere enn markedsgjennomsnittet på samtlige parametere som måler administrativ ledelse

6.14 Kvalitetsstyring

For å sikre et virksomheten drives på en god måte, har mange virksomheter tatt i bruk kvalitetsstyring, gjerne i henhold til etablerte standarder, som f. eks ISO 9000. Et godt system for kvalitetsstyring, kan spille en vesentlig rolle for Havforskningsinstituttets drift og utvikling.

Implementeringen av kvalitetsstyringssystemer som er basert på ISO 9000 standardene er aldri obligatoriske for noen organisasjoner. Eventuelle sertifiseringer er alltid basert på organisasjonens egen frivillighet og er ikke vanlig praksis blant marine institutter over hele verden. Formålet med innføringen av ISO styringsstandarder er å sikre kontinuerlige forbedringer i kvalitet og kvalitetssikring, noe som igjen fører til at man oppnår at organisasjonens kunder blir tilfreds.

Et raskt søk som er foretatt i forbindelse med denne studien viser at det kun er de små instituttene i feltet som er ISO sertifisert, og de fleste av dem som er sertifisert er mer utdannings- og opplæringsrettet. Både forskning og konsulentvirksomhet er særskilte felt hvor man ikke finner mange institutter som har tilnærmet seg en implementering av kvalitetssystemer. Det kan være en utfordring å gripe tak i disse feltene gjennom et sett med kontinuerlige og gjentakende prosedyrer som berører naturen av slik virksomhet på en tilstrekkelig måte. Dette viser seg å være enklere i produksjonsrettede prosesser sammenlignet med mer servicerettete prosesser. HI tilnærmer seg dette, og bør også fortsette med det, gjennom å identifisere og beskrive prosesser og prosedyrer som er beslektet med felt innenfor personalledelse, laboratoriumsledelse eller lignende tekniske prosesser som samordnes av administrasjonen (slik som datainnsamling og ledelse, sikkerhet, trykkeritjenester, opplæring, osv.).

¹⁷ Dette avsnittet baserer seg på PR-barometeret Samfunn 4. utgave, 2010 Havforskningsinstituttet – utarbeidet av analyseinstituttet Aalund.

Implementeringen av et slikt system som er basert på identifiserte og eksisterende prosesser innenfor alle avdelinger vil gi merverdi og mer kvalitet både til forskningen og til rådgivningen som gis. Dette vil resultere i at man på en indirekte måte vil kunne gripe tak i disse overordnede prosessene i kvalitetssystemene (inkludert forskning og rådgivning).

Når det gjelder overvåkingen av kvalitet i spesifikke funksjoner innenfor organisasjonen (f.eks. i fartøy eller laboratorier) har ulike deler av HIs virksomhet vært dekket av sektorrelaterte systemer.

Beslutningen om å gå inn for en prosess rettet mot ISO 9001 ble formelt erklært og bekreftet av styret i 2010 og et dokument som beskriver instituttets kvalitetspolitikk ble også lansert. Implementeringen av systemet er fremdeles en pågående prosess og det er ikke sertifiseringen i seg selv som er målet i denne sammenhengen. Alle kvalitetssystemer er (og burde være) implementert kun når prosessen kan resultere i merverdi og forbedringer i leveranser.

Det nåværende fokuset på utviklingen av kvalitetssystemet er rettet mot forberedelse av en digital kvalitetshåndbok (en kvalitetsmanual) som vil oppsummere alle prosesser og prosedyrer som foregår ved instituttet. Formålet er først og fremst å oppsummere og skape tilgjengelighet til alle prosesser og prosedyrer som er etablert og identifisert.

Kvalitetssystemet består av hovedsystemhåndboken og fire hoveddeler, inkludert administrasjon, teknisk infrastruktur, rederi og forskning.

6.14.1 Pågående arbeid

Administrasjonsavdelingen gjennomførte opplæring sammen med andre avdelinger som omhandlet hvordan man skulle forberede og integrere systemet. Avdelingene begynte deretter å integrere deres egen dokumentasjon med den felles IT-plattformen.

Med utgangspunkt i ulike estimater viser det seg at nærmere 50-60 % av arbeidet allerede har blitt utført når det gjelder etableringen av hele kvalitetssystemet i instituttet. I administrasjonsavdelingen har prosedyrene som har å gjøre med elektroniske manualer nådd 60 % utførelse. Det er i all hovedsak kontrollsystemer som er blitt utført, inkludert revisjoner og ledelsens gjennomgang og utformingen på policysystemet. Disse prosedyrene har også begynt å bli implementert.

Flere prosedyrer og prosjekter har allerede blitt organisert etter kvalitetssystemkrav som har blitt implementert i andre avdelinger. Dette skyldes spesielt at implementeringen av ulike kvalitetssystemer har blitt igangsatt ved de kjemiske laboratoriene når ISO- 17025 (generelle krav til kompetanse for testing og kalibreringslaboratorier) og ISO 26000 (Retningslinjer for samfunnsansvar) ble implementert og sertifisert av Norsk Akkreditering.

Når det gjelder forskningskvaliteten så er planen at systemet skal inkludere alle håndbøker, retningslinjer og dokumentasjon som eksisterer. I tillegg vil også protokoller om håndteringen av prøver (testing) og fiskeoppdrettsinstrukser bli inkludert. Personrelaterte prosedyrer vil også bli supplert. Risikoanalyse blir gjennomført av alle forskningsrelaterte områdene (biomasse, medisiner, døde fisk, osv.)

6.14.2 Integrasjonsproblemer

Systemhåndboken om felles kvalitet for hele instituttet skal gjøres tilgjengelig for alle instituttets ansatte. Noe integrasjon vil kreves her ettersom ikke alle systemene som brukes i de ulike avdelingene er forent. Dette er uten tvil en prosess som man bør fortsette med også fremover for å kunne sikre at en digital plattform brukes og at tilgjengeligheten av dokumenter og kontroll blir standardisert.

Dette integrasjonsproblemet berører spesielt forskningsfartøyenes aktiviteter, ettersom de har egne etablerte systemer om prosedyrer utformet i henhold til ISM-koden (International Management Code for the Safe Operation of Ships and for Pollution Prevention) og ISPS-koden (International Ship and Port Facility Security). Prosedyrene skal være tilgjengelige for mannskapet, for eksterne interessenter, for HI ansatte og være tilgjengelig både på land og til sjøs. Et problem dukker åpenbart opp her i forbindelse med å skape en felles IT-plattform for hele instituttet. Systemene som blir implementert av administrasjonen er ikke klare til å bli betjent til sjøs ettersom det kreves at man har en raskere bredbåndshastighet til internettforbindelsen og fartøyene har kun 256 KB satellittforbindelser. Tilgjengeligheten til eksterne leverandører må også bli sikret. Den elektroniske håndboken har på sin side visse fordeler, herunder sporing av versjoner og automatisk distribusjon av oppdateringer på nettstedet.

Dette problemet krever videre arbeid for å forsikre at plattformene blir kompatible og at det finnes brukervennlighet mellom HI administrasjonens- og

fartøyenes styringssystemer. Problemet krever både tid og økonomiske disposisjoner, men integrasjon anbefales.

6.14.3 Miljøet i fokus

En annen ISO-standard som det kan være mulig å implementere i HI er ISO 14000 som omhandler en miljøstyringsstandard som er skapt for å hjelpe organisasjoner med å minimere deres negative innvirkning til miljøet (dvs. at man forårsaker uønskede endringer i luft, vann eller jord) og hjelper dem med å opptre i samsvar med gjeldende lovgivning, reguleringer og andre miljøkrav. HI, som et er institutt som opererer i et marint miljø, bør også ta hensyn til denne delen av virksomheten. Statsbygg (som tilbyr fasiliteter til HI) dekkes av deres egne standarder i forhold til bygningsvirksomhet av ISO 14000 reguleringer som er implementert med hensyn til bruken av energi. Flere prosedyrer med hensyn til slike miljøkrav er også i ferd med å bli implementert i alle HIs anskaffelser og praksiser når det gjelder flybruk, papirbruk og elektrisk energiforbruk. En av de viktigste miljøsakene er den om energiforbruk med hensyn til oppvarmet vann ved instituttets fisketanker, ved å implementere ulike tiltak kan man forsikre seg at vann ikke blir oppvarmet i altfor lange perioder men at det heller blir tilpasset til forskningskravene.

6.14.4 Internkontroll

Når det gjelder internkontrollprosedyrer i HMS-området og risikostyring så finnes det en systematisk tilnærming som dekker disse områdene, som for eksempel laboratoriene, fisk- og akvasenteret, sikkerhet og teknisk styring. I den forbindelse anla HI fire fokusområder på internkontroll og administrativ kontroll, slik at man bygget opp tilnærmingene rundt ISO 9000 standardene. Systemet blir revidert av Fiskeridirektoratet, Mattilsynet og Arbeidstilsynet og forsikrer at alle relevante reguleringer blir fulgt innenfor systemene ved HI. Instituttet utfører også en årlig revidering av hver enkel forskningsstasjon og denne aktiviteten dekker ulike områder ved stasjonenes virksomhet (disse blir valgt ut årlig).

6.14.5 Videre arbeid med kvalitet

Den fullstendige forberedelsen til den elektroniske kvalitetsmanualen basert på et system levert av

Datakvalitet, skal fortsette og det skal avsluttes slik at man samler all eksisterende kvalitetsrelaterte prosedyrer på et og samme sted og plattform. Likevel bør ISO 9001 systemet kun bli implementert dersom det oppfattes som effektivt for instituttet. Ingen endelige avgjørelser vedrørende dette er blitt foretatt, og departementet har ikke forespurt implementeringen av kvalitetsstandarden som sådan. Uavhengig av dette vil arbeidet med og integreringen av systemene fortsette i fremtiden for å sikre kontinuerlig kvalitetsutbedringer og systematisert kontroll.

6.15 Organisasjonen vurdert i internasjonalt perspektiv

De internasjonale ekspertene som har deltatt i evalueringen, deler bekymringen for effektiviteten i den komplekse matriseorganisasjonen. De finner at en matriseorganisasjon er et passende svar på den faglige utfordringen, som ligger i endringen fra klassisk fiskeriforvaltning til en mer økosystem-orientert forvaltning. Men organisasjonsstrukturen er nødt til å være tilstrekkelig enkel, slik at man raskt kan få inntrykk av strukturen. Dette er også viktig med tanke på den eksterne kommunikasjonen. En enkel struktur er viktig internt, og det er ikke gunstig dersom personalet i HI ikke forstår styringsstrukturen.

For at en matriseorganisasjon skal kunne gjennomføre forskningsprogrammer effektivt, må det skilles klart mellom programledere og direktører i linjeorganisasjonen. En grei måte for å opprettholde dette skillet er ved å ha en faglig linjeorganisasjon med matriseprogrammer som er ansvarlig for produkter (rådgivning, utfall av vitenskapelig forskning, overvåking, etc.). Det ser ut til at HI har to nivåer av leder-team – en ledergruppe og en toppledelse. Dette avspeiler muligens det faktum at det andre nivået har tendens til å være for stor til å være effektiv. Våre eksperter anbefaler på det sterkeste at disse teamene blir erstattet av et ledelsesteam av passende størrelse.

Den formelle organiseringen er tilnærmet lik hva HI har i dag, og oppgaven består mer i å avklare organisasjonen enn å gjøre radikale endringer. Det er særlig behov for en avklaring av ansvarsfordelingen mellom linje- og programorganisasjon.

Ekspertene finner at evalueringsanalyser vedrørende survey-planlegging og kompetanseutvikling er sentrale, men har ytterligere ingenting å bidra med.

I forhold til den eventuelle overkapasitet av forskningsstasjonene, tilsier våre eksperters erfaring at det er meget vanskelig, om enn umulig, å stenge ned en feltstasjon pga. sterkt lokalt press for opprettholdelse av HIs nærvær. Det som imidlertid bør gjøres er å vurdere ledelse, oppgaver og størrelse på forskningsinstansene.

Avslutningsvis finner våre eksperter at til tross for at HI er en meget kompetent organisasjon, så mangler den sterke utviklingskomponenter som man ville forventet av en slik organisasjon. HI har derimot en strategisk plan som ser ut til å være for generisk og uten mekanismer for regelmessig oppfølging. Dette bør endres, og den strategiske planen bør også inkludere kompetanseutvikling hos personalet, både i forhold til hvilke kompetanser som skal rekrutteres, og hvordan man utvikler kompetansen til eksisterende medarbeidere.

6.16 Oppsummert om organisasjonen

Instituttet har valgt en ambisiøs organisasjonsmodell. Matrise er krevende og vi har sett at det er vesentlige svakheter ved organisasjonen slik den fungerer i dag. Mange har sans for modellen, men er mindre tilfreds med hvordan den virker i dagens HI.

Strukturen generer ikke en klar rolleforståelse mellom sentrale roller som faggruppelidere og programledere/prosjektledere. Det er behov for en trimming av matrisen og optimalisering av prosesser i grensesnittet mellom fag og program.

Vi har funnet sterke indikasjoner på at den faglige ledelsen med administrerende direktør og forskningsdirektørene er løst koblet til det faglige arbeidet, det vil si at de ikke er integrert tett i samhandlingen i matrisen. Vi mener dette har strukturelle årsaker og at det er mulig å løse dette ved relativt enkle strukturelle grep.

Den strukturelle kompleksiteten, ytterligere forsterket ved at det er to nivåer av toppledelse, gjør at mange stiller spørsmålsteget ved hvor den reelle styringen utøves?

I henhold til de kravene vi stilte opp til matrisen tidligere i kapittelet, etter Jacobsen og Thorsvik, kan vi nå beskrive hvordan HI-praksisen er. Strukturelt er det spesialisering langs fag og programdimensjonene, og det er ledelse i begge, slik kravet er. Men vi finner at det er et ubalansert forhold i den forstand at programsiden dominerer i stor grad, noe som undergraver fagsidens ledelseskraft, både strategisk og operativt.

Prosessmessig ser vi det samme, fagsiden har lite å si på planlegging, den er prisgitt programsiden, som har gleden av å kunne hente ut timer etter behov og uten å forplikte seg tidlig.

Kulturelt blir det utfordrende for de ansatte å finne ut hvor de skal forankre sin identitet og lojalitet. Faget er deres basis, men i praksis blir de ofte forpliktet på program, til dels på bekostning av sitt faglige hjem. Vi vet riktignok ikke mye om tyngden i dette dilemmaet, men det er der. Dette kan anføres også for atferd, selv om helhetssynet er godt utviklet.

Tabell 19: Krav til matrisen og HI praksis

	Krav	HI-praksis
Struktur	Det må være spesialisering langs to dimensjoner og en delt ledelsesstruktur	Spesialisering finnes, delt ledelse finnes, men ledelse er ubalansert mellom de to dimensjonene
Prosess	Planlegging og styring m.m. må skje langs to dimensjoner	Programdimensjonen dominerer, fagsiden blir leverandører som ikke selv kan planlegge
Kultur	De ansatte må balansere sine sosiale relasjoner slik at lojaliteten går til organisasjonen, ikke til et hierarki	Stor lojalitet til organisasjonen, men utfordrende relasjonelt
Atferd	Ansatte må forstå helheten og kunne jobbe på tvers av grenser	Utviklet helhetssyn
Kilde: Oxford Research AS		

Oxford Research vil fremheve følgende hovedfunn knyttet til organisasjonsmodellen:

1. Matriseorganisering er i prinsippet riktig for HI, men matrisen HI har valgt er ikke satt opp på en hensiktsmessig måte og den etterleves ikke godt nok.
2. Forholdet mellom program og fag er ubalansert. Dette bør balanseres bedre, og ledere for disse to kjerneelementene bør tyngre inn i ledelsen slik at matriseinteraksjon blir gjenstand for behandling i ledergruppen
3. Toppledelsen er som gruppe til en viss grad for svakt koblet til faglige, strategiske og operative valg som dermed tas lenger nede i organisasjonen eller av noen få fra toppledelsen. Toppledelse og struktur henger ikke godt nok sammen.

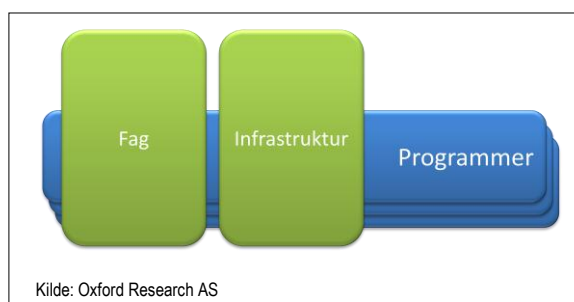
Matrisemodenheten i HI bør utvikles videre.

5. Rederiet er en operativ funksjon som betjener instituttet på et forretningsmessig grunnlag. Rederiet trenger ikke være representert i HIs strategiske ledelse. Det kan styres gjennom et eget internstyre.

6.17.1 Prinsippene anvendt

Prinsippmodellen for organisering bør være en matrise der fag og infrastruktur støtter et antall programmer.

Figur 45: Basis i HIs matriseorganisasjon



6.17 Prinsipper for bedre organisasjon

Basert på våre funn kan vi peke på følgende forslag til forbedring av organisasjonen:

1. Matrisen bør beholdes, men ansvar må tydeliggjøres og organisasjonen må disiplineres til å etterleve modellen.
2. Det bør etableres en tydelig strategisk ledergruppe. Det bør bare finnes én toppledelse ved HI, ikke to grupper som i dag.
3. Rådgivning er strategisk viktig og bør dyrkes som funksjon, ved siden av fag og program, samt infrastruktur.
4. HI bør ha en hybrid av linje-stab og matrise, der administrasjon og kommunikasjon er rene stabsfunksjoner.

Instituttet har tidligere hatt en struktur med større fagenheter og hadde ikke gode erfaringer med det. Slik vi ser det var dette i en helt annen kontekst, uten matrisen. Med en matrisestruktur ligger det føringer som motvirker sektorisering. Vi mener derfor at HI bør vurdere om det er hensiktsmessig med større fagavdelinger, f. eks. 3-4 avdelinger. Disse kunne så bestå av mindre enheter med en faglig felles tilknytning. En gevinst ville være at faglig ledelse ville få høyere status. En fagavdeling kunne ledes av en avdelingsleder som har støtte fra spesialister på oppgaver som for eksempel ressursstyring. Fagutvikling kunne dermed legges på et mer strategisk ledernivå. Hvorvidt slike ledere (fagdirektør?) skulle sitte i instituttets ledergruppe eller rapportere til en forskningsdirektør, blir antakelig mindre avgjørende.

Kapittel 7. Vitenskapelig kvalitet

7.1 Bakgrunn for vurderingen av den vitenskapelige kvaliteten ved HI

Det vitenskapelige nivået ved Havforskningsinstituttet er viktig i forhold til oppfatningen av HI som et solid forskningsmiljø. Videre er troverdigheten til instituttet avhengig av at HI holder et høyt faglig nivå – og da kanskje spesielt i forhold til rådgivningsfunksjonen som er så sentral ved instituttet. I vurderingen av den vitenskapelige kvaliteten ved HI, er våre konklusjoner basert på Norges forskningsråds arbeid gjennom fagevalueringene som ble foretatt i 2011. Vurderingen er imidlertid supplert med noe arbeid gjort av Oxford Research.

Basert på de intervjuer og diskusjoner som Oxford Research har foretatt, samt vurderinger av de involverte internasjonale ekspertene, er den overordnede konklusjonen at HI faglig sett er meget respektert internasjonalt. En av ekspertene som har vært delaktig i evalueringen, Mike Sissenwine (USA), har gjort en vurdering av Oxford Research sine konklusjoner, og anser fra et amerikansk marint forskningsperspektiv (National Marine Fisheries Service), at HI er den mest verdifulle internasjonale forskningsinstitusjon å samarbeide med. Fra et ICES-perspektiv anser han HI og CEFAS (UK) som de største bidragsyterne basert på kvaliteten av de vitenskapelige medarbeiderne som organisasjonene har deltatt med i det internasjonale samarbeidet, og som en kilde til innovasjon.

I det følgende vil vi se nærmere på hvordan dette henger sammen med Forskningsrådets fagevalueringer, både internt mellom de ulike faggruppene ved HI, men også i forhold til hvordan HI scorer sammenliknet med andre nasjonale institutter.

7.2 Fagevalueringer gjennomført av Norges forskningsråd

Forskningsrådet gjennomførte i 2011 en fagevaluering av forskningen i biologi, medisin og helsefag (Evaluation of Biology, Medicine and Health Research in Norway (2011)), samt en evaluering av norsk forskning innenfor geofag (Research in Earth Sciences in Norway - An evaluation (2011)). Rapportene er

tilgjengelige under publikasjoner på forskningsrådets hjemmesider. Disse fagevalueringene inngår som datagrunnlag i evalueringens vurdering av Havforskningsinstituttets vitenskapelig kvalitet.

Evalueringene er gjort av faggruppene ved HI. 15 av faggruppene inngår i den såkalte biofagevalueringen, mens én faggruppe (Oseanografi) inngår i geofagevalueringen. Fagevalueringen er basert på at hver faggruppe har sendt inn informasjon til de ulike panelene, i tillegg til at det har vært dialog mellom panelene og Havforskningsinstituttet.

7.2.1 Biofagevalueringen

For biofagevalueringene har det vært nedsatt syv paneler bestående av internasjonale fageksperter på sine felt som har gjennomført evalueringen. Konklusjonene er samlet i en rapport fra hvert av panelene og en overordnet rapport som omfatter funn, konklusjoner og anbefalinger som går på tvers av de syv panelene. I forhold til evalueringen av Havforskningsinstituttet er det Panel 1 og Panel 2 som er relevante.

Evalueringen har resultert i en grundig beskrivelse av styrker og svakheter ved de ulike forskningsfeltene og en rekke konkrete anbefalinger for å styrke vitenskapelig kvalitet i forskningen innenfor biologi, medisin, helse og psykologi i Norge.

Biofagpanelenes generelle konklusjon er at en rekke norske forskergrupper har internasjonale styrkeposisjoner. Marine ressurser og akvakultur er av stor økonomisk betydning for Norge, og en rekke av forskergrupper, herunder Havforskningsinstituttet, utfører forskning av høy kvalitet på områder som omhandler marin økologi.

I tekstboksen er de viktigste anbefalingene som er fremkommet av fagevalueringen samlet. Vi understreker at dette er panelenes generelle vurderinger og gjelder ikke HI spesielt.

De viktigste anbefalingene fra fagevalueringen av biologi, medisin og helsefag:

- En større del av finansieringen av biomedisinsk forskning burde være tilgjengelig for forskerinitierte prosjekter, parallelt med en reduksjon i de tematiske forsknings-programmene. Forskningsrådet burde også reservere egen finansiering for unge forskere.
- Forskerne bør stimuleres mer til å søke EU, NIH og annen internasjonal finansiering, noe som bidrar til internasjonaliseringen av norsk forskning
- For å gi bedre muligheter for de kommende generasjonene av forskere bør det etableres flere postdocstillinger, karriereveier for postdocs og flere «mellom-karriere» stillinger. Forskerlinjene ved flere av universitetene bør utvides.
- Institusjonenes basisfinansiering må i større grad kunne brukes strategisk
- Kritisk masse i forskningsgrupper oppnås ofte gjennom samarbeid på tvers av institusjonene. Samtidig vil dette sikre nivået av flerfaglighet som det er behov for i moderne/nyere forskning. En styrking av forskningsinfrastrukturen er også riktig retning for å sikre kritisk masse.
- Nye metoder for datahåndtering og portaler for tilgang til både kliniske og molekylærbiologiske data bør vurderes
- Man bør vurdere instituttsektoren og se på muligheten for bedre integrering med universitetene.

Kilde: *Evaluation of Biology, Medicine and Health Research in Norway (2011). Report of the Principal Evaluation Committee. The Research Council of Norway.*

7.2.2 Geofagevalueringen

Geofagevalueringen er gjennomført av en internasjonal ekspertkomité ledet av professor Marjorie Wilson ved University of Leeds. Geofagene ble sist evaluert i 1997-98. Formålet med fagevalueringen var å foreta en kritisk gjennomgang av forskningen innenfor geofagene i et internasjonalt perspektiv, samt å få internasjonal tilbakemelding på hvordan norsk forskning skal møte utfordringene framover, spesielt i forhold til nye tverrfaglige forskningsfelt og samfunnets utfordringer.

I forhold til evalueringen av Havforskningsinstituttet er det kun evalueringen av faggruppen Oseanografi som inngår i denne fagevalueringen.

Hovedfunn og anbefalinger fra den samlede fagevalueringen er fremstilt i tekstboksen under.

Hovedfunn og anbefalinger fra fagevalueringen av grunnleggende forskning av geofagene:

- Norske fagmiljøer er internasjonalt ledende innenfor felt som klimaforskning, meteorologi og atmosfæreforskning, marin geologi og –geofysikk og petroleumsforskning. Det er av stor nasjonal betydning for Norge å opprettholde disse kvalitetene i fremtiden.
- Geofagene har en svært høy publiseringsrate både i norsk og internasjonal sammenheng. Fagområdet ligger på fjerde plass blant alle fagområder i Norge i totalt antall siteringer i internasjonale vitenskapelige tidsskrift. Komiteen peker likevel på at det er store variasjoner mellom forskningsmiljøene, der universitetene står for en betydelig større del av den internasjonale publiseringen enn forskningsinstituttene.
- I følge komiteen mangler flere av forskningsmiljøene en sterk ledelse og tydelige forskningsstrategier. Dette fører bl.a. til at forskningsaktiviteten er spredt på for mange temaer og at det mangler planer for publisering og rekruttering. Forskningsmiljøene anbefales sterkt å prioritere arbeidet med å utvikle strategiske planer, med vekt på å konsentrere forskningsaktiviteten der det er nødvendig for å styrke og videreutvikle fagmiljøet.
- Komiteen peker i tillegg på et presserende behov for å fornye forskningsinfrastrukturen ved de fleste institusjonene. Den anbefaler at det lages en nasjonal plan for oppgradering og etablering av ny infrastruktur.
- Komiteen peker på at ansettelse av forskere på faste kontrakter må adresseres på nasjonalt nivå, i dag er ansettelsene alt for kortsiktige, noe som er skadelig for rekrutteringen av fremtidens forskere

Kilde: <http://www.forskningsradet.no/no/Fagevalueringer/1182736860810> og *Research in Earth Sciences in Norway. An evaluation (2011)*. The Research Council of Norway.

7.2.3 Oppsummering av forskningsrådets fagevalueringer av HIs faggrupper

Som ledd i vurderingen av den vitenskapelige kvaliteten ved Havforskningsinstituttet, som inngår som en del i den overordnede evalueringen av instituttet, har Oxford Research gått igjennom funnene fra de nevnte fagevalueringene.

Metodisk har man i fagevalueringen benyttet en fempunkts skala ('excellent', 'very good', 'good', 'fair', 'weak'). 16 av HIs faggrupper er omfattet av evalueringen som er gjennomført av tre ulike paneller.

En faggruppe, 'Tidlige livsstadier', var ikke aktiv i 2011 og er derfor ikke inkludert i evalueringen. Norsk Marint Datasenter (NMD) har ikke et forskningsmandat innenfor de områder som er omfattet av forskningsrådets evaluering, og er derfor evaluert av Oxford Research (se kapittel 10). NFRs evaluering av Havforskningsinstituttet er oppsummert i neste tabell. Tabellen er supplert med den evaluering som Oxford Research har fått gjennomført av NMD.

Tabell 20: Sammendrag av Forskningsrådets evaluering av forskningens nivå ved Havforskningsinstituttet

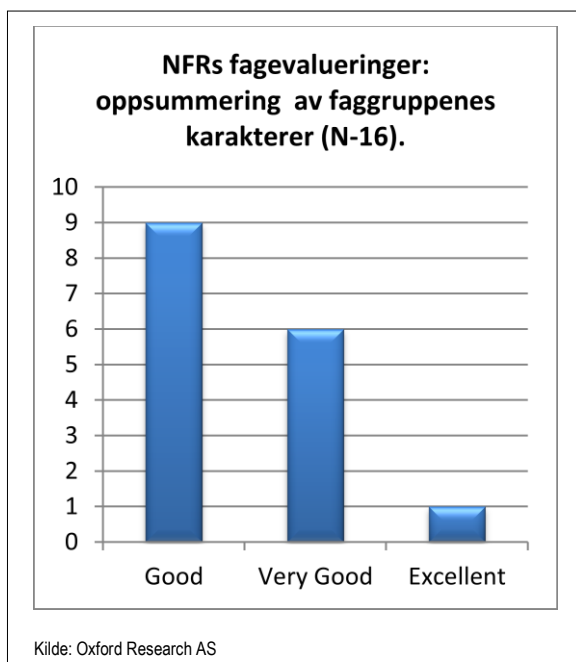
Research unit	Grading of scientific quality	General evaluation	Recommendations
Demersal Fish	Good (Biofag, panel 1)	· The unit generates long-term baseline data on demersal fishes. · Has research expertise in both fisheries and aquaculture. · Uses staff efficiently for grand applications. · Good public relations, publication rate in international journals and international collaborations.	· Needs a succession plan for the replacement of older staff. · The group might benefit by recruiting postdoctoral scientists and training them to replace retiring staff. · Upgrade the fish ageing laboratory and image analysis systems. · Consider whether surveys could complement other research opportunities or funding options.
Bottom Habitats & Shellfish	Weak/Very Good (Biofag, panel 1)	· The quality of the research is diverse (from cutting-edge to modest). · Many articles published in low impact journals. · The group will need additional statistical and modeling expertise to achieve their goal of an ecosystem research approach.	· The quality and quantity of publications should be increased. · Further international collaboration may help bolster the publication record. Scientists with weak publication output might benefit from mentoring by colleagues with stronger publication records.
Deep Sea Species	Very Good (Biofag, panel 1)	· Quality of research very good. · Publications are generally in international journals.	· With some care and resources the unit could emerge as a world leader. · The researchers do not seem to be realizing their full potential. It might be helpful for a small committee of specialists in deep-water fish to evaluate the group.
Animal Welfare	Good (Biofag, panel 2)	· The unit has developed excellent facilities to do experiments on sea at the same time as they have high credibility in the industry. · The rate of publication is in the main stream.	· Devote even more attention to the area "animal welfare in aquaculture".
Fish Capture	Fair/Good (Biofag, panel 1)	· The unit is indispensable to the successful operation of IMR's groups that research fin-fish capture at sea. · The group has also demonstrated an ability to apply its expertise to aquaculture. · Funding sources are primarily linked to the Fishery & Aquaculture Industry Research Fund. · Direct links to IMR's thematic programmes are absent. There is a dependence on the "fish quota system" to cover cost of internal research. · Research staff are relatively	· Emphasise consumer-focused research. · Link both environmental mitigation and CBA research with international programmes on sustainable fisheries. · Encourage staff with expertise in gear technology and engineering to participate in the publication process. · Exploit the close ties nurtured with stakeholders, and leverage industry funding to support research, graduate students and postdoctoral fellows.

		senior and male biased. · Does not have a public relations strategy for communication the knowledge generated by its research.	
Fisheries Dynamics	Fair/Very Good (Biofag, panel 1)	· Much output is of international significance, but output quality and quantity is variable. · The group as a whole does not have strong international collaborations.	· The group should discuss and agree on the role of different individuals. · Stronger international collaborations.
Health	Good (Biofag, panel 2)	· A little unclear as to which extent the research projects are innovate or merely are dictated projects. · Research collaboration not that well described. · Recruitment of students, lack of external funding and limited interdisciplinary interaction seem to be significant weaknesses where no real solution has been presented.	· Establish stronger links to other groups. · Increase external funding. · Further attempts to recruit people.
Marine Environmental Quality	Fair/Good (Biofag, panel 2)	· The publication in international peer-reviewed journals is fair, but with a potential for improvement. · The unit has good contacts with colleagues from other countries/institutions.	· The leaders should redefine the time spent between research and advising. · Should maintain the equilibrium between basic and applied research. · Recruitment of new scientists is essential to keep attractiveness and high competence.
Observation Methodology	Fair/Very Good (Biofag, panel 1)	· Much output is of international significance. · International collaborations are strong. · Considerable demand from industry for the group's core skills.	· Group leadership and cohesion could be stronger. · A publication strategy should be developed.
Oceanography	Good/Very Good (Geofag)	· Strong focus on operational activities. · The units work is of high societal value and importance. · Good international networks and high visibility internationally. · Publication rates are average.	· Number and impact of publications needs to be improved. · Strengthening the research collaboration could encourage more joint supervision of PhD students.
Pelagic Fish	Fair/Good (Biofag, panel 1)	· The data collected by the group are extremely valuable to other IMR units and stakeholders. · The unit perceives a lack of time and opportunity to publish research results.	· Develop a plan to reduce time at sea collecting baseline data and increase time developing publications. · Explore whether stakeholders could become collaborators on projects that they fund – increasing both revenue and the potential for joint publication. · Might benefit from recruiting

			PhD students and postdoctoral fellows.
Plankton	Good/Excellent (Biofag, panel 1)	· Much of the output is of international significance. · The group does not appear to be well integrated. · International collaborations are strong. · The postdoctoral fellows are productive.	
Population Genetics & Ecology	Good (Biofag, panel 1)	The group has made significant contributions to fishery-driven evaluation and in the study of predator-prey dynamics.	· Should take a stronger international lead in genomic studies of fisheries. · Opportunities for increased publication. · Developing strategic plans for recruitment of new scientists into areas of existing strength may be helpful. · Ensuring that statisticians and other quantitative scientists are readily available for consultation – either by including statisticians in each unit or by recruiting such expertise to a centralized unit for the IMR.
Reproduction and Growth	Good (Biofag, panel 2)	· Conduct basic research, and are leading in their field nationally and internationally.	· The future external funding situation difficult – recommended that the group maintain the strong scientific focus as this will be convincing for the granting authorities. · Consider to include fish life cycle studies among activities.
Marina Mammals	Very Good (Biofag, panel 1)	· The group has adequate statistical expertise. · Much of the data typically appear in reports rather than in articles in high-impact scientific journals.	Because of senior scientists approaching retirement, one or two new appointments might provide continuity for the unit.
Ecosystem Processes	Good (Biofag, panel 1)	· The unit's expertise is diverse. · The unit informs major international organisations. · The unit emphasizes the translation of research to the general public.	· Measures of success beyond publication in scientific journals should be developed in order to acknowledge accomplishments in providing practical information. · Recognize that high-quality taxon- and region-specific publications may have a greater effect than publications in international journals. · The unit might consider focusing more on processes than on traditional topic areas.
Norsk Marint datasenter	On par with similar Datacenters (Oxford Research)	No research	
Kilde: Botany, Zoology and Ecology-related Disciplines. Panel 1 (RCN 2011), Physiology-related Disciplines. Panel 2 (RCN 2011), Research in Earth Sciences in Norway (RCN 2011).			

Den generelle vurderingen på bakgrunn av informasjonen som fremkommer i tabellen, som er oppsummert i neste figur, er at HI leverer forskning av middels eller noe høyere kvalitet.

Figur 46: Oppsummering av karakterene i NFRs vurdering av HIs faggrupper. Basert på beste karakter. (Antall).



Dette kan synes å være i konflikt med den vurderingen av instituttet i en internasjonal setting som Oxford Research har gjennomført; her fremstår Havforskningsinstituttet svært sterkt. Dette skyldes formodentlig at de miljøene som evaluator har vært i kontakt med, er knyttet til forvaltning og rådgivning omkring marine økosystemer – miljøer hvor bruk og samfunnsmessig relevans vurderes høyt og minst på linje med den rene forskningsmessige prestasjon. I denne sammenheng møter vi altså forskjellen i vurderinger basert på akademisk tilgang til forskning, og forskning som er knyttet til rådgivningen. Forskningsrådets paneler har arbeidet ut fra et mandat som har et klart fokus på de forskningsmessige aspektene:

The main focus of the evaluation should be the scientific quality of Norwegian research within biology, medicine and health and psychology in Norwegian universities, university hospitals, relevant research institutes and relevant university colleges

Kilde: Forskningsrådet

Samfunnsrelevans som emne, er inkludert i forskningsrådets evalueringer, men det synes klart ut ifra de bedømmelser som er gjort, at panelene ikke har gått i dybden i vurderingen av denne parameteren.

Videre er vurderingen av forskningens omfang og kvalitet gjort gjennom en vurdering av publikasjoner i primærtidsskifter. Rapporter i forskningsprosjekter (for eksempel FP7-prosjekter) tillegges imidlertid mindre verdi, og rådgivning og forvaltnings synes ikke å inngå. Det er blant rådgivningsfunksjonene en tradisjon for å levere resultatene gjennom ICES-arbeidsgrupperapporter og –prosjektrapporter, og kun i mindre omfang publisere resultatene i primærlitteraturen. Dette blir altså ikke i like stor grad fang- et opp.

Forskningens tradisjon er konkurransepreget, mens arbeidssituasjonen innenfor forskning tilknyttet rådgivning innbyr til en langt høyere grad av åpenhet og samarbeid, for eksempel gjennom ICES arbeidsgrupper. På bakgrunn av denne forskjellen i arbeidsformer må det antas at en endring imot forsknings- tradisjonen vil gå ut over kvaliteten på rådgivnings- arbeidet. Oxford Researchs oppfatning, er at man skal være forsiktig med en radikal endring på dette området. Sannsynligvis vil det føre til betydelige kostnader på rådgivningssiden hvis HI endrer sin arbeidskultur mot en mer konkurransepreget til- nærming for å oppnå en høyere forskningsmessig plassering. En strategi som vil kunne føre til høyere publikasjonsrate kan være å sikte mot raskere publi- sering også av delresultater.

7.3 Intern sammenligning

Overordnet konstaterer fagevalueringene at Havforskningsinstituttet har et utfordrende oppdrag å fylle. Det fremheves videre at instituttet balanserer sine ulike roller på en god måte, og at ansatte med lederansvar fremstår kompetente i forhold til å styre en så stor organisasjon som HI er. Generelt fremkommer det følgende generiske utfordringer som instituttet står overfor:

- Bekymring om for lite kvantitativ kompetanse.
- Infrastrukturen knyttet til lagring av de omfattende datamengdene instituttet innehar, fremstår som utilstrekkelig. Instituttet anbefales å vurdere fordelene og ulempene i forhold til å utvikle denne kapasiteten internt, eller å benytte eksterne dataarkiver.
- Arbeide for å øke anerkjennelsen av de omfattende overvåkingsaktivitetene instituttet står for. Blant annet anbefales å innføre "Digital Objective Identifiers" (DOI) for å publisere og følge bruken av datasett, og dermed få publisert og anerkjent de store datamengdene som instituttet besitter.

Når det gjelder de ulike faggruppene, og en sammenlikning av disse, er en vanlig oppfatning blant ansatte ved HI at rådgivningsoppgavene forhindrer en høy publikasjonsrate og at de publikasjonene som utarbeides i et rådgivningsmiljø er av middels kvalitet. Sammenligner man de ulike faggruppene innenfor HI, slik de fremkommer i Tabell 20, fremstår det som at grupper med mye rådgivning klarer seg noe dårligere enn grupper som kun i mindre grad er involvert i rådgivningen. Forskjellene er likevel få, for eksempel har bl.a. "Sjøpattedyr" en vesentlig rådgivningsrolle og er bedømt med «very good». Det forekommer dermed ikke klart om disse forskjellene også avspeiler forskjeller i involvering i rådgivning. Biofagevalueringens panel 1 fremmer også forståelse for denne mulige ulikheten mellom mye og lite rådgivning i de ulike gruppene; *The Panel thought it was sensible that the organisation places a higher priority on quality than quantity of products, and on the provision of advice than publication.*

I Forskningsrådets evaluering av HI nevnes det at et vesentlig hinder for å få et høyere forskningsmessig score skyldes arbeidskulturen ved HI hvor det ved en rekke tilfeller ikke settes av tid til publikasjonsvirkosomhet, for eksempel ved at prosjektbudsjetter ikke inneholder tid til publisering. Oxford Research har i intervjuer med de ansatte ved instituttet møtt på samme kritikk. Det er generelt en positiv holdning blant personalet til å endre denne kulturen i HI, men problemet er todelt; på den ene siden skal HI inkludere publikasjonstiden i sine søknader og i sine prosjektbudsjetter, og på den andre siden så skal finansieringskilder (fond og FGD) akseptere at kostnadene stiger.

Man bør undersøke hvorvidt praksisen på dette området varierer mellom de ulike instituttene, og deretter utvikle en ensartet praksis for utformingen av forskningsbudsjetter. Som et minimum kan imidlertid HI selv utvikle gode oversikter over publikasjonskanaler, og hva som kreves av disse i forhold til å få forskningsresultatene publisert. Videre er følgende poengtert i intervju med en ansatte fra ledelsen ved instituttet: *Publikasjonsstøtte i form av støtte til språkvask, formatering, etc. er viktig. Det er de siste 10-20 % som skal til for å få en fremragende publikasjon folk har problemer med, og her kan mye gjøres.*

7.4 Sammenlikning med andre norske forskningsinstitusjoner

Vi har valgt ut noen norske forskningsinstitutter for å sammenligne de forskningsmessige nivåene slik det fremkommer i Forskningsrådets evaluering. De instituttene vi har valgt omfatter de fire instituttene som FGD gir direkte midler til:

- Havforskningsinstituttet
- Nofima
- NIFES
- Veterinærinstituttet

I tillegg til disse fire, har vi supplert med Norsk Polar-institutt og Norsk Meteorologisk Institutt. Instituttene har alle rådgivningsfunksjoner og de arbeider (delvis) med marine problemstillinger. Vi har ikke inkludert universitetsinstitutter i sammenlikningen ettersom de har forpliktelser som er svært ulike fra de som rådgivningsinstituttene har. Universitetene har nødvendigvis ikke rådgivningsoppgaver og deres undervisningsforpliktelse er svært ulik fra den som blir pålagt ved rådgivningsinstituttene.

Institutter som Norsk Institutt for Vannforskning (NIVA) og Norsk Institutt for Naturforskning (NINA) er uavhengige stiftelser (non-profit private research foundations) som er underlagt andre økonomiske vilkår enn HI. Disse er derfor ikke inkludert. Det er verdt å merke seg at både NIVA og NINA klarer seg generelt godt i Forskningsrådets evaluering.

Forskningsrådets evaluering av de utvalgte instituttene er oppsummert i Tabell 21.

Tabell 21: Utvalgte nasjonale institutter som er evaluert av NFRs paneler i 2011.

De anvendte kriterier og kategorier er som for Havforskningsinstituttet, se Tabell 19.

Institutt	Gruppe	Biofag Panel 1	Biofag Panel 2	Geofag
Nasjonalt institutt for ernærings- og sjømatforskning (NIFES)	Aquaculture Nutrition		Very good	
	Seafood Safety		Very good	
	Seafood and Health		Very good	
	Surveillance		Good/Very good	
Norwegian Institute of Food, Fisheries and Aquaculture Research (Nofima)	Feed and Nutrition		Good	
	Fish Health		Fair/Good	
	Production Biology in Aquaculture		Fair	
Norwegian Veterinary Institute	Infections in Fish		Fair/Good	
	Biotoxins		Good	
	Mycobacterial Diseases		Fair/Good	
Norsk Polar Institutt	Biodiversity and Ecotoxicology	Very Good/ Excellent		
	Marine Geology sub-group			Very Good
	Oceanography sub-group			Weak/fair
	Glaciology sub-group			Good/very Good
	Sea-Ice Physics sub-group			Weak/fair
Norwegian Meteorological Institute	Climate Change & Variability research			Very/good/excellent
	Environmental research			Very good/excellent
	Atmosphere and ocean modelling			Good/very good

Kilde: Botany, Zoology and Ecology-related Disciplines. Panel 1 (RCN 2011), Physiology-related Disciplines. Panel 2 (RCN 2011), Research in Earth Sciences in Norway (RCN 2011).

Hovedtendensene som fremstår ved å sammenligne Tabell 20 og Tabell 21, er at Nasjonalt Institutt for Ernærings- og Sjømatforskning (NIFES) og Norsk Meteorologisk Institutt scorer høyere enn HI, mens de andre instituttene enten scorer lavere eller det er stor variasjon i gruppene innenfor instituttet.

NIFES er på samme måte som HI knyttet til FKD, og har betydelige rådgivnings- og overvåkningsfunksjoner. Instituttet er imidlertid betydelig mindre enn HI. NIFES har ansvaret for langtidsovervåkingen av fremmedstoffer og næringsstoffer i villfisk og de har en rådgivningsoppgave som har et omfang som kan sammenlignes med den ved HI. NIFES ekspertise inngår spesielt i kjemisk/biologisk analyse av matkvalitet, hvilket vektlegger andre fagretninger enn de som er å finne i HI – hvor man har et spesielt fokus rettet mot økologiske systemer. De vitenskapelige fagretningene disse instituttene arbeider innenfor er derfor forskjellige.

Det er ikke mulig å avklare hvorvidt den høyere plasseringen NIFES får skyldes oppgaveforskjeller eller forskjeller mellom fagområdene, noe som også gjør det enklere å publisere innenfor NIFES områder enn HIs områder. Det er videre forskjeller i den tiden det tar å utvikle en ny metode blant de ulike disiplinene. Noen av HIs rådgivningsoppgaver, kanskje spesielt fiskerirådgivningen, oppleves som svært rutinepreget. Det skal for eksempel foreligge en årlig bestandsvurdering for mange fiskebestander uten at dette gir anledning til å ta i bruk nye metoder. Det er også forskjell mellom dynamikken innenfor områder, spesielt når man betrakter aktivitetene innenfor en kortere periode. Alle disse elementene kan bidra til å gi en forklaring på den forskjellen som finnes mellom HI og NIFES.

Å foreta en direkte sammenligning med Meteorologisk institutt er vanskelig bl.a. fordi Forskningsrådets evaluering kun inkluderer knapt halvparten av forskerne som er ansatt ved NMI og oppgavene med de løpende daglige værutsiktene er forskjellige fra HIs

oppgaver når det gjelder bl.a. tidsfrister som skal overholdes. Det er verdt å merke seg at HIs oseanografigruppe, som er den gruppen det er enklest å sammenligne med NMI, også scorer over middels.

Når det gjelder de andre instituttene som er inkludert i tabellen, skårer disse lavere enn HI. På bakgrunn av denne sammenlikningen og korte diskusjonen, er evaluators generelle konklusjon at Havforskningsinstituttet scorer bra, sett i en nasjonal sammenheng.

7.5 HIs uttelling i norske og europeiske forskningsprogrammer

Vi har i forbindelse med evalueringen samlet inn informasjon om HIs søknader til Norges forskningsråd samt EUs 7. rammeprogram. Vi starter med å se på HIs uttelling i EUs 7. rammeprogram.

Som vi ser av tabellen under, har HI oppnådd høye suksessrater i flere programmer i det 7. rammepro-

gram når vi ser på antall deltakelser. Disse ratene fremstår som meget gode når vi sammenligner med uttellingen norske søknader totalt sett oppnådde i det 7. rammeprogramets første periode. I følge NIFUs målinger lå denne på om lag 22 prosent (ned fra 25 prosent i 6. rammeprogram) per august 2009. Begge disse ratene ligger over gjennomsnittet for EU-nivået. Da den norske deltakelsen i hele perioden for EUs 7. rammeprogram naturlig nok ikke er evaluert enda, er det vanskelig å sammenligne HIs suksessrate med tilsvarende for andre norske forskningsinstitutter. NIFUs foreløpige evaluering fra 2009 tyder imidlertid på at forskningsinstituttene frem til august 2009 var mer aktive i rammeprogrammet enn for eksempel industrien og universiteter og høyskoler målt i mottatt EU-støtte og antall deltakelser. Dermed er det grunn til å anta at suksessratene for norske forskningsinstitutter vil ligge over gjennomsnittet for norske søknader generelt, både målt i antall deltakelser og finansiell suksessrate. Vi regner imidlertid med at ratene til HI vil befinne seg helt i toppsjiktet.

Tabell 22: FP7: Antall deltakelser, søkt støtte og koordinatører Havforskningsinstituttet pr. program.

Program kortnavn	ANTALL DELTAKELSER			SØKT STØTTE			ANTALL KOORDINATORER	
	I søkte prosjekter	innstilte prosjekter	Suksess-rate i %	i søkte prosjekter (mill. euro)	i innstilte prosjekter (mill. euro)	Finansiell suksessrate i %	i søkte prosjekter	i innstilte prosjekter
BIO	17	9	53 %	6,72	2,57	38 %	4	2
TRANSPORT	3	1	33 %	2,47	0,19	8 %		
ENVIRONMENT	12	6	50 %	8,49	3,59	42 %	3	1
SPACE	3	3	100 %	1,40	1,40	100 %		
Sum Coopera- tion:	35	19	54 %	19,09	7,75	41 %	7	3
RI	8	7	88 %	3,72	1,54	41 %		
SME	3	2	67 %	0,04	0,03	73 %		
SiS	2	2	100 %	0,37	0,37	100 %		
Sum Capacities:	13	11	85 %	4,12	1,93	47 %		
MCA/People	6	2	33 %	0,00	0,00		3	
ERC/Ideas	1			1,58			1	
Sum alle pro- grammer:	55	32	58 %	24,79	9,68	39 %	11	3
Ekskl. 1. trinnssøknader ved tottrinnsprosesser og ugyldige søknader.								
Kilde: E-Corda (Kommisjonen)								

Når vi ser på HIs søknader til Norges forskningsråd som gjelder støtte i perioden 2000-2011, fremkommer tabell under.

En indikasjon på hvor gode suksessratene til HI er, får vi ved å sammenligne med den gjennomsnittlige innvilgelsesraten til Norges forskningsråd i 2010.

Denne er oppgitt til å være 26,6 prosent. Ut fra dette kan vi slå fast at HIs rate i alle fall ligger over det generelle gjennomsnittet, men en reell sammenligning med andre, sammenliknbare institutter er ikke mulig uten å ha tilgang til et mer detaljert daggrunnlag.

Tabell 23: Status for søknader og prosjekter fra HI til Norges forskningsråd i perioden 2000-2011. Antall.

Status for søknad/prosjekt	2000-2005	2006-2011	Totalt
Avslag	318	341	659
Bevilget og avsluttet	151	72	223
Avvist	1	3	4
Bevilgning	4	75	79
Lukket	2	5	7
Mottatt		1	1
Trukket	3	2	5
Vurderes		1	1
Totalt	479	500	979
Suksessrate	33,2 %	31,3 %	32,2 %

Kilde: Beregninger foretatt av Oxford Research AS basert på data mottatt av HI og Norges forskningsråd

7.6 Internasjonal vurdering

Man kan vurdere HIs posisjon internasjonalt ved å benytte seg av Scimago Institutions Rankings World Reports. Den nyeste rapporten fra 2011 dekker perioden 2005-09¹⁸. Rangeringsordningen er bibliometriske indikatorer. Scimago benytter seks indikatorer for å evaluere vitenskapelig effekt, tematisk spesialisering, output size og internasjonale samarbeidsnettverk ved institusjonene. For å bli inkludert i listen må organisasjonen ha publisert minst 100 vitenskapelige dokumenter som er registrert i Elsevier's database Scopus. På denne listen, med 3042 institusjoner, finner vi Havforskningsinstituttet med 15 andre norske forskningsinstitusjoner. NIFES, NOFIMA, Veterinærinstituttet og Norsk Meteorologisk Institutt er ikke en del av listen.

HI befinner seg som nr. 2607 på denne listen. Av andre store europeiske marinforskningsinstitutter man finner oppført, er Institut Francais de Recherche pour l'Exploitation de la Mer (IFREMER) som nr. 1968. Noen store europeiske forskningsinstitusjoner f.eks. CEFAS i Storbritannia er ikke inkludert i listen til tross for at denne institusjonen i sin årsrapport oppfører mer enn 150 vitenskapelige publikasjoner

årlig. Andre institusjoner som kan sammenlignes med HI er del av en større organisasjon som er tatt inn på listen som en helhet. Dette gjelder f.eks. de fire sentrene under US National Marine Fisheries Services som er en del av US National Oceanic and Atmospheric Administration (nr. 293), de danske Miljøundersøgelser (nedlagt 1. juli 2011 og samlet i Institut for Bioscience og Institut for Miljøvidenskab) som er en del av Aarhus universitet (nr. 127), det danske DTU-aqua som er en del av Danmarks Tekniske Universitet (nr. 254) og det hollandske IMARES som inngår i Wageningen University and Research Centre (nr. 310). For alle disse eksempler er de marine institutter små sammenlignet med den samlede moderinstitusjonen.

HI er et spesialisert institutt sammenlignet med mange av de universitetene som finnes på rangeringslisten, og det er svært vanskelig eller nærmest umulig å foreta en relevant sammenligning mellom organisasjoner av så ulik natur som denne internasjonale listen presenterer. Man finner også mange universitetssykehus på listen som er vanskelige å sammenligne med et institutt som HI. Følgende eksempel illustrerer vanskelighetene som kan oppstå ved sammenligning; NOAA i USA er ikke bare ansvarlig for værtjenesten i USA, men er også ansvarlig for "National Environmental Satellite, Data and Information Service (NESDIS)", begge disse funksjonene har budsjetter som er vesentlig større enn hva som investeres i havforskning.

¹⁸ http://www.scimagoir.com/pdf/sir_2011_world_report.pdf

En liste som Scimago skal benyttes med betydelig forsiktighet. Listen favoriserer brede organisasjoner, universiteter og omfattende akademier. Disse plasseres høyt på listen, mens de spesialiserte instituttene ligger lavere på listen. Sammenligningen er for øvrig kun basert på bibliografiske indikatorer, noe som kan gi et skjevt bilde av i hvilken grad institusjonen oppfyller sine målsettinger, spesielt for en rådgivningsinstitusjon som HI.

7.6.1 Sammenligning med IFREMER og CEFAS

I avsnitt 3.4 fant vi at IFREMER kunne sammenlignes med HI på en rekke indikatorer. IFREMER ligger høyere på Scimagos liste enn HI. I utgangspunktet kan begge instituttene sammenlignes på bakgrunn av grad av spesialisering og begge arbeider innenfor marin forskning med hovedvekt på biologisk forskning.

Tabell 7 i avsnitt 3.4 viser at IFREMER er omtrent tre ganger større end HI, målt etter både bevilgninger og antall ansatte. IFREMER har et generelt bredere forskningsfelt enn HI ettersom IFREMER omfatter en del geologisk forskning. I tillegg har IFREMER en kostbar dyphavsforskning og råder over et meget dyptgående undervannsfartøy. Likevel har Elseviers database registrert en publikasjonsrate som for HIs del ligger ca. 50 prosent høyere end IFREMERs publikasjonsrate. Publikasjonsraten og impactindexen, både for IFREMER og HI, ligger over det globale gjennomsnittet. Dette stemmer med tilbakemeldinger vi har fått fra ICES-kretser og andre, om at HI er et meget aktivt institutt og et institutt med betydelig innflytelse på den marine forskningen.

Både IFREMER og HI har svært tydelige profiler innenfor rådgivningsorientert marin forskning. Begge instituttene er videre involvert i et stort antall internasjonale prosjekter, for eksempel EUs syvende rammeprogram. Dette fremkommer også tydelig i Scimagos analyse, hvor mer enn 50 prosent av de registrerte publikasjonene med en HI-ansatt som medforfatter, også har medforfattere fra andre institusjoner. Igjen gir dette inntrykk av et meget utadvendt og aktivt institutt. IFREMER scorer imidlertid noe høyere enn HI når man kun ser på publikasjoner i de mest innflytelsesrike tidsskriftene.

Sammenliknet med IFREMER som har omtrent tre ganger så mange ansatte som HI, fremstår publikasjonsraten til HI som høy (ca. 130 artikler pr år for HI mot ca. 200 for IFREMER). En sammenlikning med CEFAS, som har noenlunde samme antall ansatte som HI er videre interessant. CEFAS publiserer i overkant av 150 artikler per år. HI har altså i forhold

til dette instituttet en noe lavere publikasjonsrate. Det er imidlertid vanskelig å si hvilken vekt man kan tillegge denne lavere publikasjonsraten, da CEFAS ikke er inkludert i listen, og det videre ikke fremkommer presist hvilke kriterier som er benyttet for å inkludere en artikkel i Scopus databasen. Det er med andre ord usikkert om samtlige av CEFAS artikler ville blitt oppført.

Generelt sett er de kun små forskjeller mellom instituttene, og hvis man kun ser på output av publikasjoner per ansatt scorer HI høyere enn IFREMER.

7.7 Sammenheng mellom de organisatoriske forhold og den forskningsmessige output

Det faglige nivå ved Havforskningsinstituttet er av Forskningsrådets paneler generelt bedømt som midt eller noe høyere. Til tross for at HIs rådgivningsrolle kan være en del av forklaringen på den relativt svake bedømmelsen forskningsmessig, er det relevant å se nærmere på hvorvidt dette resultatet delvis skyldes organisatoriske forhold.

Slik det er diskutert ovenfor så er HIs output sammenlignet med andre europeiske institusjoner og kritikken fra Forskningsrådet, muligens mer et uttrykk for at det er for lite forskning i «excellent-klassen» ved HI, snarere enn en kritikk av den generelle output ved instituttet. Mange tiltak gjennom de senere årene har vært rettet mot å øke antall publikasjoner, og en analyse av HIs output viser at det har skjedd en betydelig økning av antall publikasjoner. Denne tendensen er for øvrig også noe vi ser ved andre organisasjoner. For å øke publikasjonsraten ytterligere, bør HI overveie å dele opp de enkelte problemene i mindre enheter, noe som i sin tur lettere kan føre til en konklusjon og en publikasjon. Dette innebærer at ledelsen får en oppgave knyttet til å styre et større antall mindre prosjekter samt å i planleggingsfasen dele de enkelte problemene opp i mindre og lett håndterlig delproblemer. På det organisasjonsmessige planet innebærer dette at ledelsen må være sterkere enn hva som er tilfellet i dag. Det er vanskeligere å fremme anbefalinger som kan øke kvaliteten, - spesielt når det gjelder omfanget av gjennombruddspublikasjoner. Her kan imidlertid rådgivningens samarbeidskultur bidra positivt til å sikre kvaliteten. Videre bør det avsettes midler til en siste gjennomgang med språkvask etc.

HIs organisasjon har en holistisk økosystembasert tilnærming som grunnleggende for organisasjonsstrukturen. Dette gir anledning til store prosjekter, mens man ved en annen - eller muligens mer tradisjonell - struktur vil kunne ta opp mindre prosjekter. Det er en forskningsmessig oppfatning om at man skal ha en økosystem-basert tilnærming til sine problemformuleringer. På rådgivningssiden er det også et ønske om å etablere en økosystemforvaltning. Det finnes dermed noen tunge argumenter for den valgte grunnstrukturen. Når vi sammenligner HI med andre organisasjoner (CEFAS og IFREMER) finner vi tilsvarende organisasjonstilnærming til hvordan de faglige grupper struktureres. Både IFREMER og CEFAS har imidlertid valgt en mindre komplisert struktur. Blant annet har disse instituttene for eksempel samlet økosystem-arbeidet i én avdeling, som igjen er oppdelt i en rekke underavdelinger. Til tross for at dette fremstår som enklere, har det ikke ført til en vesentlig høyere forskningsoutput enn det vi ser hos HI. I tillegg ser vi at den forskningen som utføres ved IFREMER ikke er så ulik fra HIs output, målt på skalaen «excellent». Dette kan tyde på at problemer kan finnes i de forskningsprogrammene som settes i gang. Her kan det brede internasjonale samarbeidet ved HI være et hinder. Innen fiskeriforskningen og forvaltningen av ressurser og miljø, er det en klar tilbøyelighet til å velge prosjekter som er politisk relevante; HI skal levere forskning som er relevant i rådgivningssammenheng og dette er sannsynligvis ikke den type forskning som kan betegnes som «excellent». HI må sammen med FKD overveie hvorvidt det er behov for forskning som er mer fremadrettet og mindre bundet til de aktuelle behovene.

Hvorvidt den noe kompliserte strukturen ved HI kan påvirke det forskningsmessige nivået ved instituttet, er svært vanskelig å svare på. Det finnes en god del frustrasjon i organisasjonen, og denne energien kan tenkes omgjort til noe mer positivt med en mindre komplisert og mer oversiktlig organisasjon. Det er imidlertid Oxford Researchs vurdering at den viktigste delen vil være å få en klarere formulering av prosjektene og en mer eksplisitt politikk når det gjelder nødvendigheten av å publisere. Dette underbygges av at det i panelenes samtaler med ledelsen fremkom at ca. 20 prosent av de ansatte står for omtrent 80 prosent av publiseringen. En klar anbefaling fra Forskningsrådets fagevaluering er at denne ubalansen må adresseres¹⁹. Viktige grep kan være å vektlegge forskningsledelse i sterkere grad, samt utvikle en gjennomtenkt publikasjonsstrategi. Sistnevnte

strategi bør være konkret og sette kvantitative mål for hver faggruppe – og muligens for hver medarbeider. Dette kan bidra til å skape en mer publiseringsrettet kultur. Kombinert med økonomiske insentiver, slik at det faktisk lønner seg for den enkelte medarbeider, eller den enkelte gruppen, å publisere – og motsatt; at det straffer seg og ikke gjøre det, kan også bidra til en ønsket utvikling i retning av økt publisering og bedre vitenskapelig kvalitet ved instituttet.

På bakgrunn av diskusjonen, konkluderer Oxford Research med at HI klarer seg godt internasjonalt. Det er imidlertid behov for å overveie den fundamentale forskningsstrategien og satse på noen områder hvor det i høy grad er håp om et gjennombrudd. Samtidig fremhever vi at den samarbeidskulturen som finnes i rådgivingen er svært sentral og at tiltak som sikter på å heve forskningen ikke bør ødelegge denne kulturen.

7.8 Kort oppsummering

Sammenliknet med andre institutter med tilsvarende oppgaver som HI (internasjonalt i forhold til «søsterinstitutter» og nasjonalt i forhold til andre institutter med en omfattende rådgivningsfunksjon), er Oxford Researchs vurdering at HI rangerer bra. Vurderingen av den vitenskapelige kvaliteten gjort gjennom Forskningsrådets fagevalueringer, samt erfaringene og funnene som er avstedkommet av denne evalueringen av Havforskningsinstituttet, gir grunn til å mene at HIs råd bygger på et tilstrekkelig vitenskapelig solid grunnlag.

Havforskningsinstituttet har stor samfunnsmessig relevans, og det har en stor rolle hva gjelder rådgiving. Evaluator er av den oppfatning at et ensidig fokus på vitenskapelig kvalitet ikke er ønskelig for HI. Imidlertid er det en rekke momenter som er trukket fram i dette kapittelet om vitenskapelig kvalitet som gir rom for å hevde at instituttet har et klart potensielt for bedring av den vitenskapelige standarden. Dette henger sammen med struktur og kultur. HI er kritisk avhengig av å opprettholde instituttets anseelse som leverandør av vitenskapelig grunnlag for rådgivingen, og ut ifra denne betraktningen vil vi hevde at instituttet har for lite fokus på det vitenskapelige. Ledelsen av HI og FKD må i felleskap vurdere om det skal skje en endring mot en mer forskningsmessig og en mer publikasjonsorientert strategi.

¹⁹ Kilde: *Botany, Zoology and Ecology-related Disciplines. Panel 1. Evaluation. Division of Science*, (2011). The Research Council of Norway.

Potensielle måter å møte det vitenskapelige potensialet på er å endre publikasjonskulturen ved instituttet, samt ved å styrke og tydeliggjøre den faglige ledelsen. Videre er det et faktum at svært mange av HIs faggrupper scorer «midt på treet» i fagevalueringen. For et institutt på HIs størrelse og med den oppgaveporteføljen som derav følger, kan man vanskelig forestille seg at instituttet skal være verdensledende på samtlige felt. Imidlertid bør instituttet selv ha en formening om, og en strategi i forhold til, hvilke fagområder man skal være «excellent», og hvilke man kan akseptere at man holder et gjennomsnittlig vitenskapelig nivå. Instituttet må altså i forhold til dette vite «hva» det vil og «hvor» det vil, og tørre å sette seg kvantitative mål for å nå dette.

Det finnes andre fagmiljøer utenom HI som har etablert kompetanse med hensyn til utradisjonell (fiskeri) rådgivning, og denne ekspertise benyttes av forvaltningen. Denne situasjonen er typisk over hele ver-

den; hvor fokus har endret seg fra fiskeindustriens utnyttelse av fiskeressursene, mot fokus på bruk og bevaring av de marine økosystemer. HIs situasjon kan også sees i USA, hvor de tradisjonelle fiskerilaboratoriene har holdt fast ved den dominerende posisjonen innen fiskeribiologien, mens andre statlige laboratorier og universiteter har lignende eller overlegen ekspertise med tanke på habitat- og miljøforskning, havbruksforskning, marin arealplanlegging, og virkninger av energiutvikling og oseanografi. Det sentrale for HI er å se samarbeidet med de andre institusjonene som en mulighet til videre vekst og muligheten for å kunne utrette mer enn de kan på egenhånd. Det å være en stor vitenskapelig institusjon betyr som sagt ikke at man skal være best i alt. Det innebærer snarere å være en positiv kraft som fremmer alle dimensjoner av vitenskapelig kunnskap (sluttmål), uansett hvem som er ledende eller hvem som er de mest synlige.

Kapittel 8. Relevans og samfunnsnytte

I dette kapittelet drøftes HIs relevans og samfunnsnytte. Kapittelet åpner med en diskusjon om verdien av HIs virksomhet og følger deretter opp med en analyse av oppfattet verdi blant interessentene og internt i HI.

8.1 Havforskningsinstituttets verdi for det norske samfunnet

Havforskningsinstituttets arbeid er innenfor to felt; utnyttelse av ressursene i havet (f.eks. fiskeri) og beskyttelse av havmiljøet. Når HIs verdi for samfunnet skal vurderes blir man derfor stilt overfor hvilke vurderinger det skal ta hensyn til, herunder hvilke gevinster samfunnet får ved å følge råd fra HI, og hvilken verdi det har for samfunnet å beskytte havmiljøet og dermed sikre at de funksjonene vi benytter oss av blir bevart. Et eksempel på sistnevnte er havbruk som kun lar seg muliggjøre dersom det er et rent havmiljø.

8.1.1 Gevinster ved å følge HIs anbefalinger ved ressursutnyttelse

Bestandsrådgivning utgjør en viktig del av HIs arbeid. I dette avsnittet vurderes den økonomiske verdien av denne aktiviteten.

*"Fisket i norske farvann har historisk sett variert kraftig. Overfiske og naturlig variasjon av bestander forklarer mye av dette. Etter et historisk lavmål i 1990 har den norske fangsten blitt nær doblet. I samme periode har både antall fiskere og fartøy blitt redusert med mer enn en tredjedel. I dag har 10.200 personer fiske som sitt hoved yrke, mens antallet i 1950 var over 68.000."*²⁰

Det foreligger per i dag ingen autorisert vurdering av hvilken verdi man kan tillegge den biologiske fiskerirådgivning, det er likevel mulig å få et visst anslag på betydningen av den dersom man tar utgangspunkt i Verdensbankens vurdering av hvilke tap man for øyeblikket opplever globalt, grunnet dårlig forvaltning av ressursene. Verdensbanken anslår tapet av ressursene i havet til ca. 50 mrd. USD²¹ (ca. 275 mrd.

NOK) årlig. Tapet er et resultat av to prosesser, den ene er utnyttelsen av bestandenes produksjon og den andre er at båtene som brukes til fiskefangst er for mange, et mindre antall båter kunne ha fanget like mange fisk. Det kan oppstå store muligheter for næringen dersom det var en forbedret utnyttelse av bestandene. Et eksempel på dette finner vi i en studie gjennomført av FAO (Food and Agriculture Organization of the United Nations) om den atlantiske blåfinnet tunfisken. Her var den potensielle gevinsten anslått til å kunne øke fra ca. 35 millioner USD til ca. 500 millioner USD årlig²².

Norge har ikke slike muligheter til å forbedre inntjeningen i fiskerinæringen ettersom de norske bestandene er på et bedre nivå enn det gjennomsnittlige globale nivået. Norge er i denne gunstige situasjonen ved at man utnytter hele kjeden fra forskning til rådgivning til beslutninger og implementering. God forvaltning krever at alle disse leddene fungerer. Man kan legge til følgende eksempler på slik forvaltning: Barentshavstorsken (som forvaltes sammen med Russland) og den Nordøst-arktiske seien som begge fiskes på et nivå hvor utbyttet er optimalt²³.

Nedenstående figurer fra Statistisk Sentralbyrå viser den norske utviklingen innenfor fiskerinæringen i perioden 1980 til 2009²⁴. Her fremgår det at Norge har redusert sin flåte betydelig og på denne måten tatt tak i overkapasitetsproblemet som anses som et av de største problemene i et globalt perspektiv. Figuren viser også at det har vært et betydelig fall i den norske fiskeriflåten, målt i antall fiskebåter og antall fiskere. Den reelle reduksjonen i fiskerikapasiteten har likevel vært mindre ettersom nedgangen i antall fiskere og båter må korrigeres i forhold til den tekniske utviklingen som har vært stor i løpet av denne perioden.

²⁰ http://www.ssb.no/fiskeri_havbruk/ Statistisk Sentralbyrå

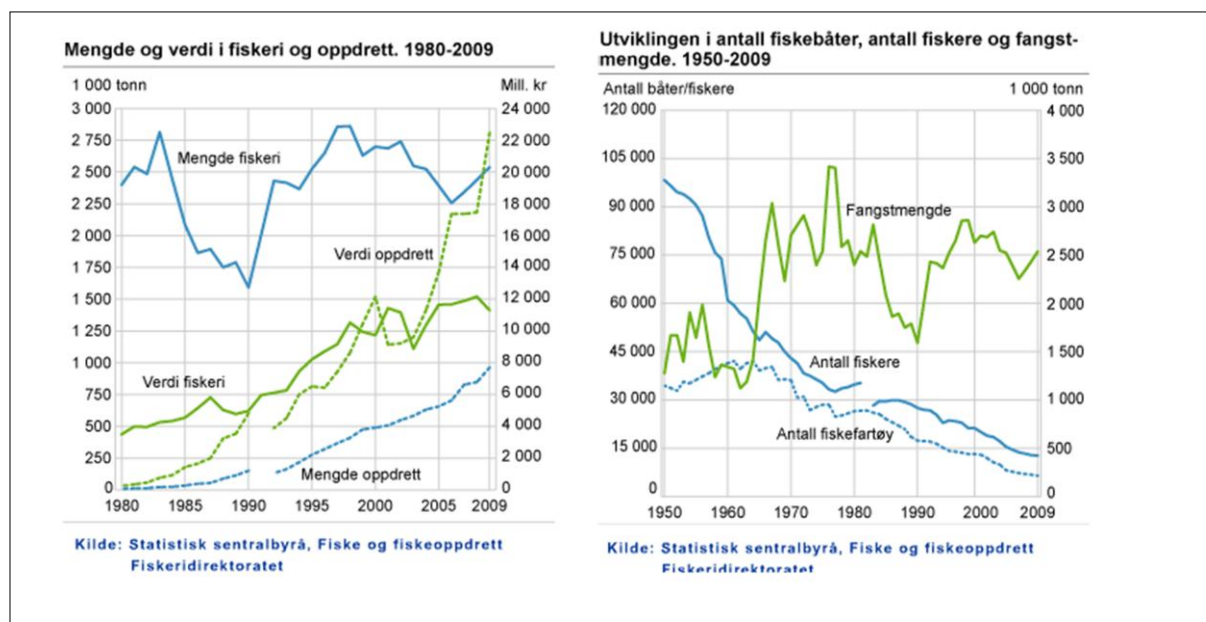
²¹ The Sunken Billion: The Economic Justification for Fisheries Reform, 2009, World Bank/FAO

²² The State Of World Fisheries And Aquaculture (FAO SOFIA), 2010

²³ <http://www.ices.dk/advice> International Council for the Exploration of the Sea (ICES), Report of ICES Advisory Committee July 2011

²⁴ http://www.ssb.no/fiskeri_havbruk/

Figur 47: Den norske utviklingen innenfor fiskerinæringen i perioden 1980 til 2009



Den norske fiskeriforvaltningen er likevel ikke optimal, tobisen er for eksempel langt nede på listen. Norge har i løpet av våren 2011 vedtatt en forvaltningsplan hvor målet er å gjenopprette bestanden for å oppnå et bærekraftig fiskeri for denne arten. Den norske målsettingen er å oppnå et fiskeri på 2-300 000 tonn årlig, som tilsvarer en bruttoverdi på 3-400 millioner NOK.

Vi antar at norsk fiskeriforvaltning ikke bidrar til det tapet som Verdensbanken anslår. Det er flere land hvor forvaltningen er over gjennomsnittet og det er slik at de større mengdene dessverre er tilknyttet dårlig forvaltning. En grov estimering av hvilke potensielle tap Norge kunne hatt dersom rådgivningen og forvaltningen fungerte dårlig kan man få ved å sammenligne det globale tapet med HIs virksomhet. Man kan argumentere for at HIs rådgivning og de tilknyttede forvaltningstiltakene beskytter Norge mot et potensielt tap på ca. 1,5 mrd. NOK i brutto fortjeneste. Denne fortjenesten kommer ved et lavere omkostningsnivå så nettogevinsten er vesentlig større. Dette anslaget fremkommer ved å proporsjonere det beregnede tapet i verdensfangsten med den norske fangsten. Et grovt regnet anslag av det potensielle tapet som HIs rådgivning skal sikre Norge mot, er ca. 3 prosent av Verdensbankens anslag på 50 mrd USD når det gjelder tapet av ressursene i havet. Dette tilsvarer 1,5 mrd. USD. Bruttoverdien av de ca. 2,5 millioner tonn som fanges årlig av de norske fiskebåtene er på ca. 2,2 mrd. USD (11,3 mrd. NOK i 2009, 13,3 mrd. NOK i 2010)²⁵ og risikoen på

de 1,5 mrd. USD tilsvarer 60-70 prosent av den årlige verdien av norsk fangst.

Andre felt der man tar direkte i bruk HIs rådgivning, er tilknyttet råvarer til farmasøytindustrien, på dette feltet er det snakk om rådgivning i forbindelse med de søknadene som angår spesielle utnyttelsesrettigheter.

8.1.2 Verdien av et sunt økosystem

Figuren ovenfor viser at bruttoverdien på norsk oppdrett overstiger verdien av fangstene. Rent vann er en forutsetning for å drive havbruk.

HI gir råd om hvilke ekstra miljøbelastninger som er akseptable innen de rammene som er en forutsetning for et bærekraftig havbruk, som for eksempel hvilke miljøbelastninger man får ved bruk av kystområdene til havbruk. HI har en sentral rolle i forvaltningen, en nødvendig forutsetning for i det hele tatt å kunne opprettholde det norske havbruk.

Det er risikoer tilknyttet utvinning av gass og olje, og opprydninger etter oljekatastrofer kan havne opp i flere mrd. USD. Det største utslippet noensinne har vært 'Deep water Horizon' i Mexicogulfen i juli 2010. Dette utslippet førte til at BP, som hadde ansvaret for utvinningen, etablerte et fond på 20 mrd. USD for å kompensere for tap og betale for opprenskning. HI gir naturligvis ikke råd om de tekniske forholdene, men anslår mulige skader på økosystemene som kan oppstå ved utslipp og daglig produksjon. HIs rådgiv-

²⁵ Fiskeridirektoratet

ning bidrar til å forstå de risikoene som leting og utvinning av olje og gass representerer.

Når det gjelder diskusjonen av verdien av å bevare biodiversitet har The Economics of Ecosystems and Biodiversity (TEEB) studiet forsøkt å vurdere verdien av økosystemene, men såkalte “non-use” verdier kan kun vurderes vilkårlig. Stiglitz m.fl.²⁶ diskuterer mulighetene, og konkluderer med at det er for mange vilkårlige valg som skal gjøres ved en slik vurdering til at verdien som kan beregnes gir noen mening. Derfor er verdien av rådgivningen som HI gir vanskelig, eller nærmest umulig, å oversette til tallverdier i forhold til bevaringen av biodiversitet og et generelt sunt hav. Samfunnet har med biodiversitetskonvensjonen tatt et politisk valg, å ønske en overvåkning og et system som advarer om de truslene som kan true et sunt hav, selvfølgelig med henblikk på å gripe inn og bevare biodiversiteten.

8.2 HIs nytte for brukerne

Mens avsnittene ovenfor drøfter den økonomiske verdien av HIs virksomhet, skal vi i fortsettelsen se på hva som mer konkret kommer ut av HIs virksomhet gjennom resultater og effekt hos brukerne.

8.2.1 Samarbeidspartnere

Havforskningsinstituttet samarbeider med en lang rekke aktører nasjonalt og internasjonalt. Nedenfor er en oversikt over de HI leverer råd og innspill til, både nasjonalt og internasjonalt.

Nasjonalt

- Fiskeri- og kystdepartementet (hovedmottaker)
 - Fiskebestander og -kvoter, hav- og kystmiljøsaker, akvakultur, sjøpatte-dyr.
 - Internasjonale havprosesser
 - Fiskeridirektoratet
 - Fiskerireguleringer, biologisk mangfold, vanndirektivet
 - Rømt fisk fra oppdrett
 - Miljøvirkninger av havbruk.
 - Mattilsynet
 - fiskevelferd, lakselus, sykdomsbekjempelse
 - Kystverket
 - Barents Watch
 - Beredskap ved oljesøl
- Miljøverndepartementet
 - Forvaltningsplaner
 - Arktis
 - Direktoratet for Naturforvaltning
 - sjølaksefiske, vanndirektivet, biologisk mangfold
 - Klima og forurensningsdirektoratet
 - utslippssøknader, høringer, utredninger, deltagelse i ekspertgrupper
 - Arktiske marine miljø
- Olje og energidepartementet
 - Konsesjonsrunder
 - Oljedirektoratet
 - Seismikk
 - Undervannssprengninger
 - Utenlandske forskningsfartøyer
 - NVE
 - Vassdragsreguleringssaker
- Utenriksdepartementet
 - Forvaltning av Arktis/ Antarktis
 - NORAD – bistandsrettet
 - Internasjonale havprosesser (FN)
- Utdannings- og forskningsdepartementet
 - Artdatabanken
 - Rødlister, svartlister
- Regional- og lokal forvaltning (Fylker, kommuner)
 - Planlegging og bruk av de “blå flater”
 - Undervannssprengninger

Kilde: HIs årsrapport 2010.

²⁶ Stiglitz, Joseph E., Sen, Amartya, Fitoussi, Jean-Paul, 2010. Report by the Commission on the Measurement of Economic Performance and Social Progress. Report to the French Government.

Internasjonalt

- FN
- FAO
 - UNEP
 - Generalforsamlingen
- Den blandede norsk-russiske fiskerikommisjon,
- Den blandede norsk-russiske miljøkommisjon,
- European Science Foundation Marine Board
- North East Atlantic fisheries Commission (NEAFC),
- Northwest Atlantic Fisheries Organization (NAFO),
- North Atlantic Seafood Forum (SEAFO),
- Southeast Atlantic Fisheries Commission
- Commission for the Conservation of Antarctic Marine Living Resources (CCAMLR).
- Den internasjonale kvalfangstkommisjonens Vitenskapskommisjon (IWC).
- NAMMCO (North Atlantic Marine Mammal Commission).
- IWC kommisjoner
- Miljøkommisjoner som OSPAR,
- Arktisk Råds arbeidsgrupper (AMAP; PAME CAFF)

Kilde: Havforskningsinstituttet og HIs årsrapport 2010.

Den totale datainnsamlingen tegner jevnt over et bilde av at instituttets interesser generelt er fornøyd med deres leveringer og leveransenes kvalitet. Det er allikevel variasjon over ulike felt.

Vi vil nå først ta for oss hva de ansatte på HI selv ser på egen leveringsevne, før vi går nærmere inn i interessentenes synspunkter.

8.3 Leveranser

Leveringsevnen er knyttet til en lang rekke dimensjoner. I denne evalueringen er det lagt vekt på relevans, kapasitet og konsistens.

Leveringsevnen er videre knyttet til HIs evne til å være en fleksibel organisasjon, blant annet hvor raskt man evner å kanalisere ressurser, omprioritere og evne til å snu seg når behovet for raske leveringer melder seg. Videre er kvalitetssikringsprosedyrer og evnen til å utnytte intern, så vel som ekstern, kunnskap tatt inn som viktige elementer i tilknytning til dette evalueringsspørsmålet.

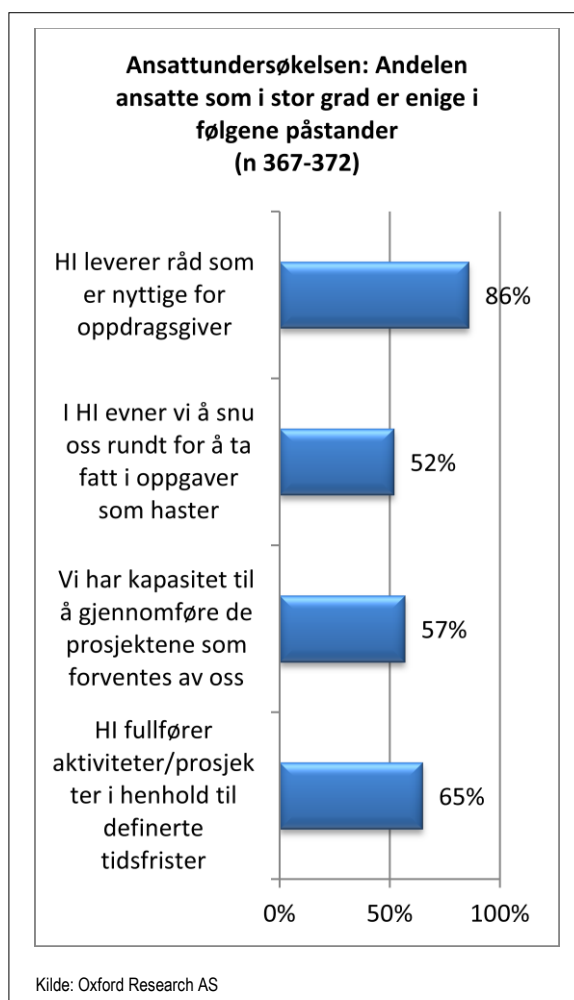
Innledningsvis kan vi si at Havforskningsinstituttets interesser jevnt over er fornøyd med kvaliteten i

instituttets leveringer. HI oppleves som et tungt forskningsinstitutt, som også er internasjonalt ledende på mange felt.

8.3.1 De ansattes syn på leveranser

Tabellen under viser ansattes syn på ulike aspekter av Havforskningsinstituttets leveringsevne. Som tabellen viser mener hele 86 prosent av de ansatte at HI i stor grad leverer råd som er nyttige for oppdragsgiver. Kun en ansatt har i liten grad svart seg enig i påstanden, mens resten har svart enten "i noen grad", eller "vet ikke". Dette indikerer et positivt syn blant de ansatte på *resultatet* av deres rådgivende arbeid.

Figur 48: Ansattes syn på instituttets leveringsevne.



I forhold til instituttets *fleksibilitet*, har 52 prosent svart at de mener instituttet evner å snu seg rundt for å ta fatt på oppgaver som haster, mens 34 prosent har her svart "i noen grad", og 7 prosent "i liten grad". De ansatte viser med det at de selv mener

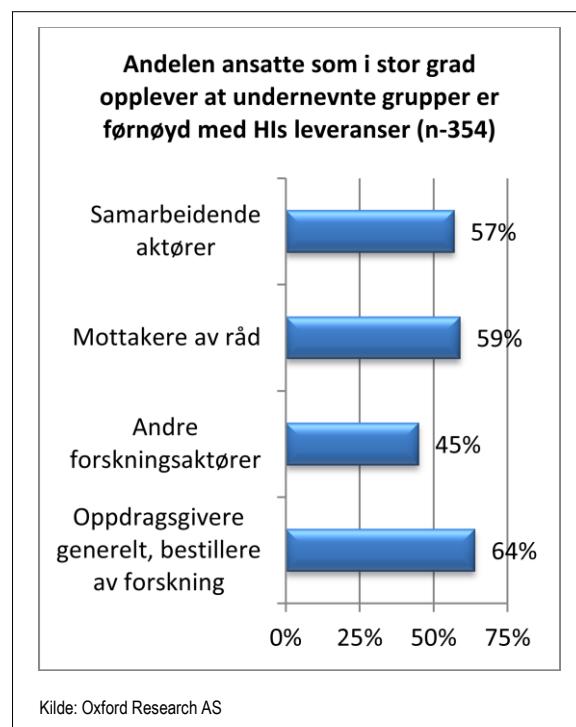
fleksibiliteten i oppgavebehandlingen fungerer tilfredsstillende, men at dette samtidig er et felt med rom for forbedring.

Cirka det samme resultatet foreligger når de ansatte svarer på påstanden "Vi har *kapasitet* til å gjennomføre de prosjektene som forventes av oss." Her svarer 30 prosent i noen grad, og 5 prosent i liten grad, mens da 57 prosent svarer i stor grad. I forhold til at HI mottar tildelingsbrev der en rekke ulike oppgaver og forskningsområder defineres, samt at instituttet må innhente eksterne midler for å sikre full drift, vil vi påstå at dette ikke er et dårlig resultat. Forventningene til instituttet er høye, og interessentene mange. Dette spørsmålet omhandler instituttets *ressurser*. At kun 5 prosent har svart at de i liten grad opplever at instituttet har kapasitet til å gjennomføre de prosjektene som er forventet, indikerer både at det er tilgjengelig slakk i organisasjonen og at instituttet har godt med ressurser, slik vi var inne på i kapitlet om styring.

65 prosent av de ansatte mener HI i stor grad fullfører aktiviteter og prosjekter i henhold til definerte tidsfrister, og kun 3 prosent er uenige i denne påstanden. Dette er allikevel et område der det er viktig å følge utviklingen. At prosjekter og aktiviteter ferdigstilles forsinket, er noe som raskt kan påvirke instituttets omdømme. Det understrekes at denne tabellen illustrer de ansattes syn på saken, uten at det nødvendigvis illustrer situasjonens faktum, ei heller årsaker for eventuelle forsinkelser.

Det positive synet på egne leveranser gjenspeiles i intervjuene, der dette ikke fremheves som et problemområde. Der er like fullt en annerkjennelse av at der alltid er rom for forbedring, samt at der er variasjon mellom ulike felt. De nyeste fagområdene fremheves som de med flest utfordringer, mens de tradisjonelle har gode rutiner og former på leveransene.

Figur 49: Opplevd tilfredshet med leveranser.

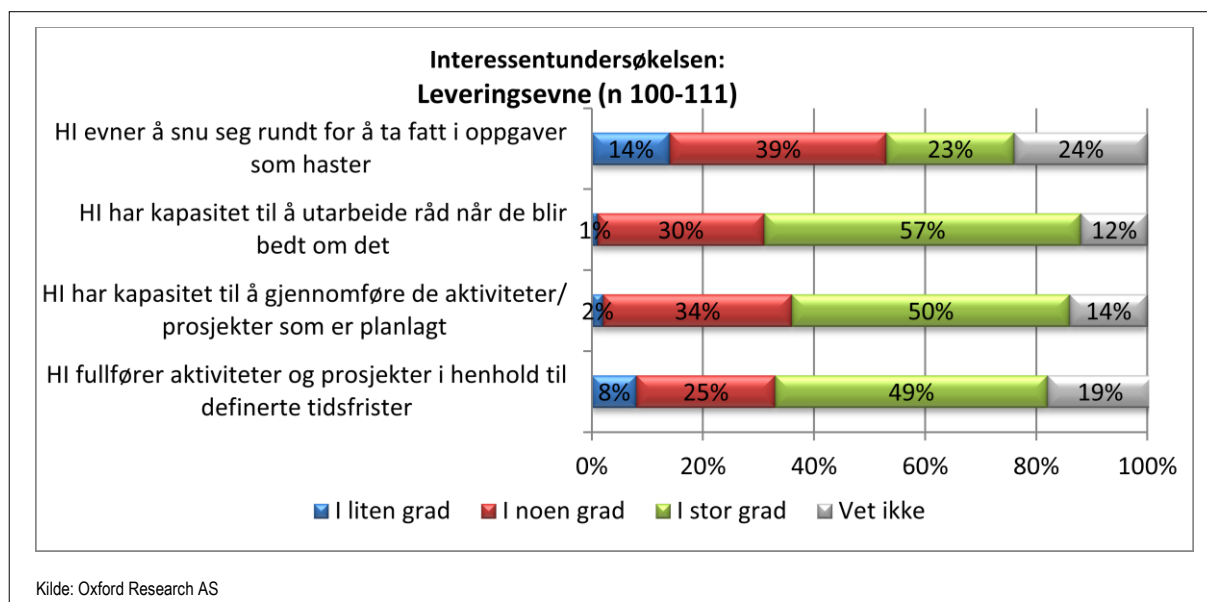


De ansatte ble også bedt om å svare på hvor fornøyde de opplever at ulike grupper er med deres leveranser. Slik figuren over viser er det gruppen "andre forskningsaktører" som her kommer dårligst ut. 45 prosent av de ansatte opplever at denne gruppen i stor grad er fornøyd med instituttets leveranser, mot 64 prosent av oppdragsgivere generelt.

8.3.2 Interessentenes syn på HIs leveranser

Mer interessant kan det være å se på interessentenes syn på HIs leveringer. Figuren nedenfor viser interessentenes tilfredshet med HIs leveringer og deres leveringsevne.

Figur 50: Interessentens syn på HIs leveringsevne



Slik figuren viser er det kun 23 prosent av interessentene mener HI evner å snu seg rundt for å ta fatt på oppgaver som haster. Dette er en indikasjon på at instituttets interessenter mener HI ikke er tilfredsstillende fleksible når nye oppgaver dukker opp. Der er dog kun 14 prosent som i liten grad er enige i påstanden. Vi ser her at interessentene stiller seg mer skeptiske til instituttets fleksibilitet enn hva som er oppfatningen blant de ansatte. Prosentvis har cirka dobbelt så mange av de ansatte svart at de i høy grad mener instituttet evner å snu seg rundt for å ta fatt på oppgaver som haster. Denne differansen bør HI merke seg. HI er et stort institutt, og det er forståelig at det derfor ikke alltid er like enkelt å være fleksible. Misforholdet mellom de ansattes og interessentenes syn viser likevel til at instituttet bør være oppmerksomme på egen fleksibilitet, og vurdere i hvilken grad det er ønskelig å bedre dette.

Gjennom intervjuene har det tegnet seg at bilde av at HI som institutt oppleves av mange interessenter som noe rigide og "toppstyrte". Det har blitt fremhevet at det er raskt og enkelt og få svar på mindre henvendelser - spesielt om man kjenner dem som sitter på kompetansen. Samtidig har flere gitt uttrykk for at det ikke alltid er like enkelt å få et raskt svar på en henvendelse, noe som støtter opp under resultatene ovenfor.

HI oppleves ikke som veldig fleksible. Men tror ikke treghet i instituttet er noe unikt.

Kilde: Intervju interessent

57 prosent mener HI i stor grad har kapasitet til å utarbeide råd når de blir bedt om det, og 50 prosent mener HI i stor grad har kapasitet til å gjennomføre aktiviteter og prosjekter som er planlagt. Begge med minimale andeler som svarer i liten grad. Dette vitner om at de fleste interessentene mener Havforskningsinstituttet har tilstrekkelig *kapasitet*.

Nesten halvparten av interessentene mener HI i stor grad leverer aktiviteter og prosjekter i henhold til definerte tidsfrister. 8 prosent svarer her i liten grad. I intervjuene har det samme bildet tegnet seg, de aller fleste er fornøyd, men enkelte opplever det likevel som et problem at leveranser blir utsatt eller kommer for sent. Det har blitt fremhevet at leveringsevnen er dårligere der det som etterspørres ikke går inn i en fast mal, og der det kreves å sette sammen nye team for å løse den konkrete oppgaven. Sammenligner vi med tabellen under forrige avsnitt ser vi at de ansatte stiller seg noe mer positive til egen evne til å levere innen gitte tidsfrister, enn hva interessentene selv mener.

Fra FKD sin side fremheves det av enkelte at de ønsker at HI i visse tilfeller kunne vært mer konkrete i rådene de gir fra seg. Samtidig er det en annerkjennelse i departementet at de på sin side også må arbeide for å opprettholde høy kvalitet på sine bestillinger.

Vi jobber mye for å bedre presisjonsnivået og bedre bestillerkompetanse.

Kilde: Intervju FKD

Enkelte har fremhevet et inntrykk av at HI ønsker å ha full oversikt over tematikken før de ønsker å gi noe fra seg. I utgangspunktet fremheves dette som positivt, men enkelte mener likevel det stiller departementet i et uheldig dilemma om leveransene blir forsinket, da de på sin side er nødt til å ta stilling til de aktuelle sakene. I enkelte saker ønskes det derfor at HI heller øker usikkerheten noe, mot å komme til mer konkrete konklusjoner.

Et annet aspekt i denne sammenheng, men som vi har vært inne på i tidligere kapitler, er at flere også her oppgir at det i en del tilfeller er svært personavhengig hvem en er i kontakt med, og at mye avklares via personlige relasjoner.

God leveringsevne, -vilje og kvalitet, men det er personavhengig.

Kilde: Intervju interessent.

8.3.3 HI som nasjonal leverandør

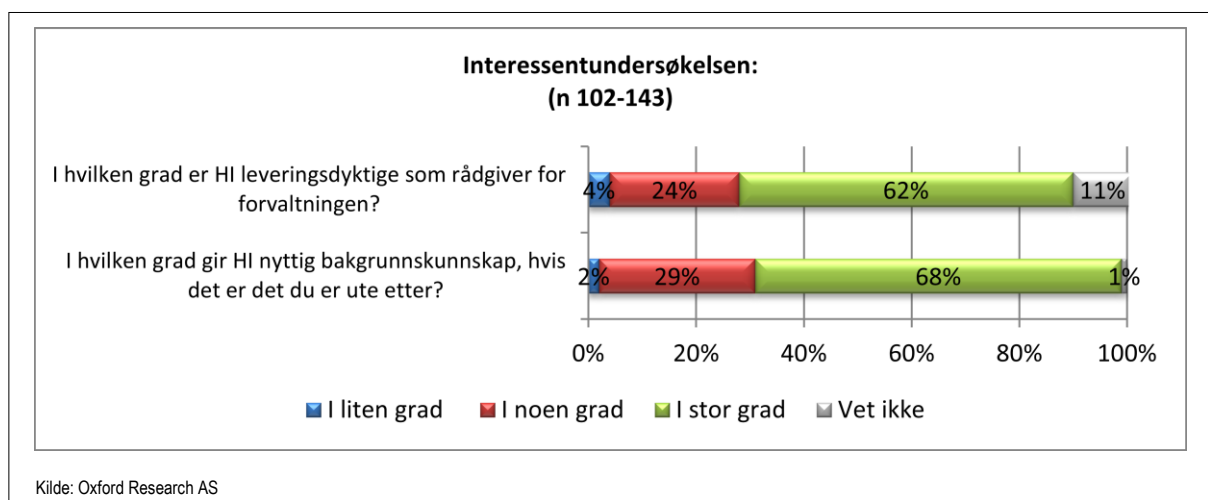
Interessentene ble videre bedt om å oppgi i hvilken grad de opplever at HI er leveringsdyktige som rådgivere for forvaltningen. 62 prosent svarte her i stor grad (n=102). 4 prosent svarte i liten grad og 24 prosent i noen grad, mens 11 prosent valgte vet ikke. Dette viser at interessentene jevnt over har et positivt syn på instituttets rådgivende arbeid inn mot forvaltningsapparatet.

Videre ser vi at hele 68 prosent mener HI gir nyttig bakgrunnskunnskap, hvis det er det de er ute etter. HI i sitter på store mengder data, og flere av instituttets ansatte har betegnet dette som instituttets "arvesølv". Med det i bakhodet er det det ikke rart at en del av interessentene gir uttrykk for at HI er noe tilbakeholden med sine data. Men, fordi instituttets arbeid i stor grad finansieres av statlige midler, er det forståelig at enkelte interessenter mener det blir feil at HI er noe tilbakeholden med sine data.

Mener det er noe problem i forhold til offentliggjøring av data, ikke alltid data fra er like tilgjengelig.

Kilde: Intervju interessent.

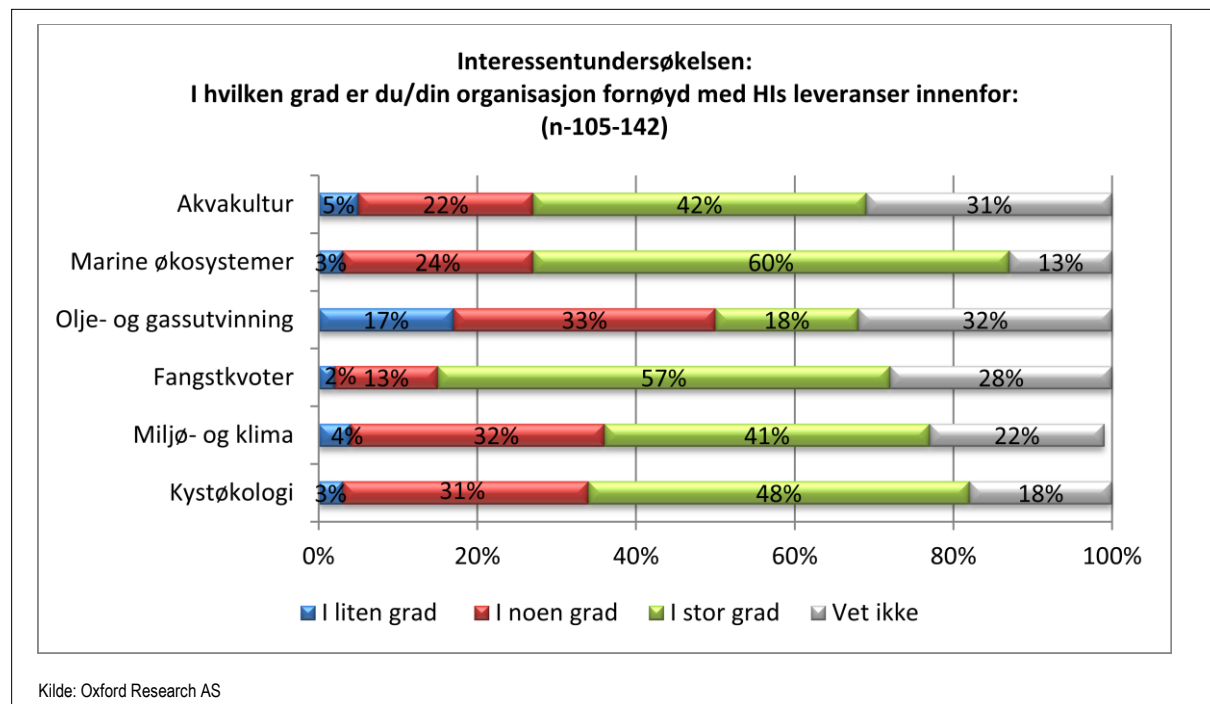
Figur 51: HI som forvaltningsrådgiver og kilde til informasjon



I det foregående kapittelet om styring og strategi, gikk vi nærmere inn på ulikhetene innen ulike fagfelt. Også i forhold til leveranser kommer det tydelig fram at det er variasjon mellom feltene.

Nedenfor er en figur som illustrerer interessentenes syn på HIs leveranser, fordelt på ulike fagfelt.

Figur 52: Interessentenes tilfredshet med HIs leveranser, fordelt på ulike fagfelt.



Slik som i de tidligere kapitlene, ser vi her det samme bilde tegne seg. Instituttet gjør det best innen de tradisjonelle områdene. Variasjon mellom de ulike feltene kan antas å være en medvirkende faktor til at noen i forrige figur har valgt å svare at HI i liten grad er leveringsdyktige som rådgivere for forvaltningen.

Havforskningsinstituttet holder en høy faglig standard nasjonalt og internasjonalt, men det varierer mellom feltene.

Kilde: Intervju interessent.

Hele 60 prosent av respondentene er fornøyd med HIs leveranser innen marine økosystemer, og 57 prosent innen fangstkvoter. Begge med svært lave andeler av respondenter som svarer i liten grad.

Innen miljø- og klima, akvakultur og kystøkologi svarer også en relativt stor andel at de i stor grad er fornøyd med leveransene, også her med et lavt antall respondenter som svarer i liten grad.

Igen ser vi at det er innen olje- og gassutvinning at interessentene stiller seg mest kritiske til instituttets leveranser. Her er det kun 18 prosent som i stor grad er fornøyd, men en nesten like stor andel, 17 prosent, svarer at de i liten grad er fornøyd med instituttets leveranser.

Vi har tidligere drøftet ulike årsaker til at HI i liten grad har gjennomslag innen olje og gass. Et innspill vi tidligere ikke har vært inne på er de kulturelle ulikhetene mellom sektorene. Et lite poeng som i den sammenheng kan inkluderes er illustrert i sitatet nedenfor.

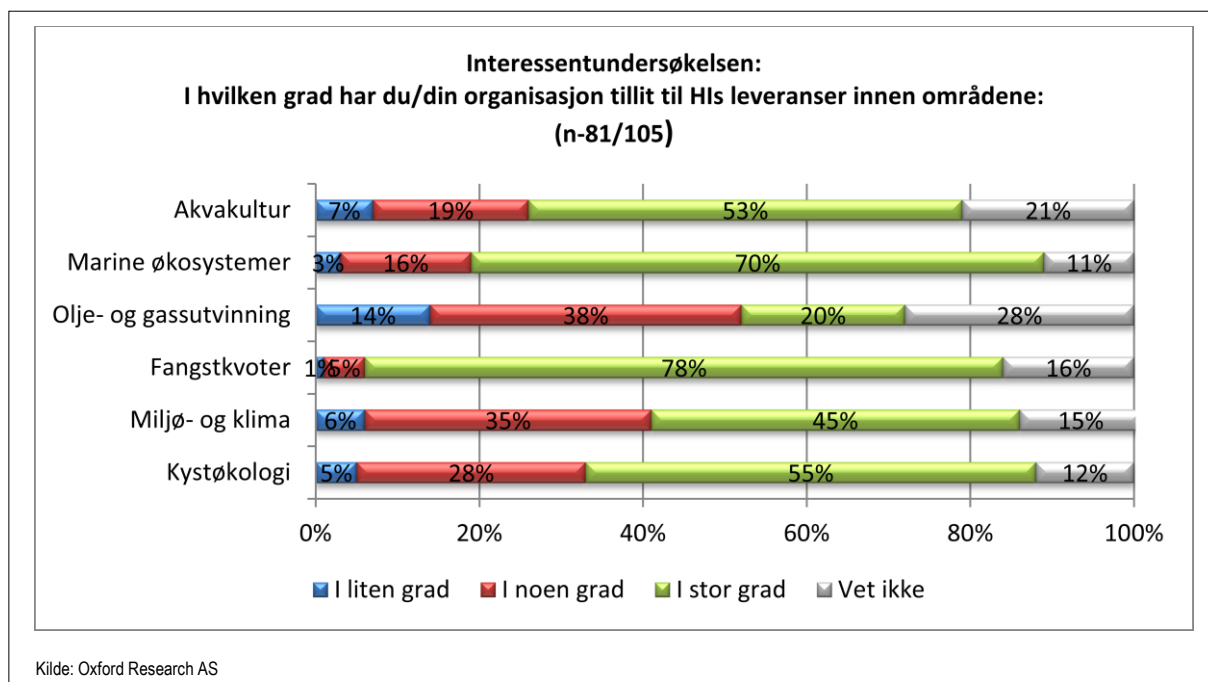
Det er vanskelig for HI å komme seg inn i oljesektoren fordi de hverken ikke kjenner oljenæringen eller dens terminologi, det brukes et helt annet språk og en helt annen logikk enn hva er vant med.

Kilde: Intervju FKD

Videre ble interessentene bedt om å oppgi i hvilken grad de har tillit til HIs leveranser innen de ulike fagfeltene. Bildet som da tegner seg er svært likt foregående figur, resultatene er illustrert nedenfor.

Generelt er inntrykket at instituttets interesser har høy tillit til HIs leveranser. Dette er også inntrykket evaluatør sitter igjen med etter intervjuene med interessentene.

Figur 53: Interessentenes tillit til HIs leveranser, fordelt på ulike fagfelt.



Når interessentene i surveyen blir bedt om å oppgi det de mener er de tre største utfordringene Havforskningsinstituttet står ovenfor, nevner tilnærmet ingen noe omkring selve leveransene. Noe som er en ytterligere indikasjon på interessentenes generelt positive syn på instituttets leveranser.

Korhuset holder på å falle sammen fordi det er for bredt hva vi skal favne om, og det blir for tynt på alle felt.

Kilde: Intervju tekniker

8.3.4 Kapasitet, relevans og kvalitet over tid

Det er mange, både internt og eksternt, som stiller seg kritiske både til instituttets strategiske utvikling og kompetanseplanlegging, slik vi tidligere har vært inne på. Flere ser dette i sammenheng med det instituttet produserer, og stiller spørsmålsteget rundt i hvilken grad dette vil kunne påvirke leveransene på sikt.

Instituttet vil være helt avhengige av at det strategiske arbeidet tas seriøst om de skal klare å opprettholde kapasitet, relevans og kvalitet over tid.

Om en velger å se på leveranser i et tidsperspektiv, er det i tillegg flere både internt og eksternt som spør seg om oppfølgingen av vedtatte planer og strategier er god nok.

FKD, og Forskningsrådet, har alt for liten kontroll med at det som er bestilt også leveres.

Kilde: Intervju ansatt HI

Det er ikke nødvendigvis slik at det stilles spørsmålstegn ved kvaliteten på det som faktisk leveres. Det er allikevel usikkerhet knyttet til om det HI leverer alltid passer inn i instituttets strategiske målsetninger, og om det som leveres er det oppdragsgiver faktisk har etterspurt. Denne diskusjonen har vi gått grundigere inn i under kapittelet om styring og strategi.

HI er et bra sted å være forsker, det er stor grad av frihet til å forske på det en ønsker innen feltet.

Kilde: Intervju ansatt HI

Slik vi var inne på i kapittelet om styring og strategi, vil det alltid være en utfordring å styre et institutt etter en faglig strategi, så lenge halve finansieringen skal hentes eksternt i konkurranse med andre.

Vi ser forbedringsmuligheter i oppfølgingen av leveransene. Vi mener en kvalitetskontroll i etterkant både vil kunne bidra til å styrke det strategiske arbeidet ved instituttet, samt å bedre kvaliteten i leveransene. Dette gjelder for øvrig både for Havforskningsinstituttets del internt, men også for FKD sin side i forhold til hva en faktisk mottar.

8.3.5 Rådgivning

I forhold til repeterende oppgaver har det blitt kommentert at det ligger en viss fare i at de samme erfarne forskerne svarer på de samme henvendelser fra år til år, noe som kan hindre at en utnytter den breddekunnskapen som ligger i instituttet. Det har blitt gitt uttrykk for at flere av rådene i stor grad gjen-
tas fra foregående år (selvsagt med oppdatert data), noe som til tross for høy kvalitet kan påvirke utvikling av rådene. Dette er nært knyttet til instituttets kompetansebase, som er nærmere omtalt i kapittelet om organisering for effektivitet.

Det bestilles stadig mer fra offentlig sektor og vi er i ferd med å utarme forskningen til fordel for rådgivningen. Det blir sagt at vi skal gjøre mer innenfor de rammene en har og denne strikken er snart tøyd for langt.

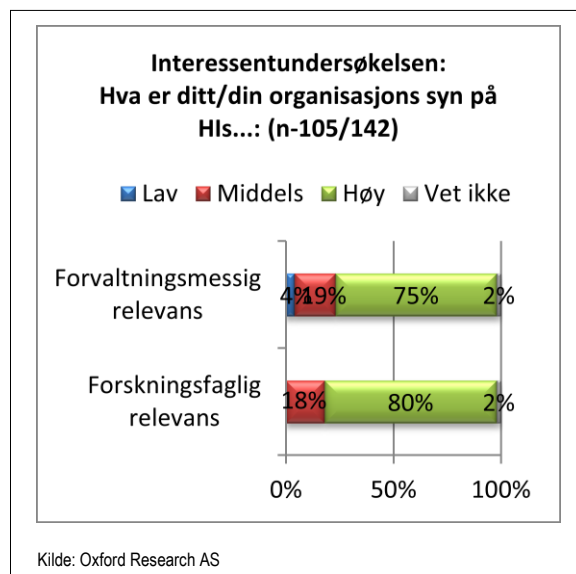
Kilde: Programleder i selvevaluering

8.3.6 Relevans

I spørreundersøkelsen blant interessentene ble det spurt generelt om deres nytte av det arbeidet og de prosjekter HI gjennomfører på oppdrag for en rekke aktører. 63 prosent av interessentene svarte her at disse prosjektene er svært nyttige for dem/deres organisasjon (n 56). Videre poengterte vi at HI gir råd til nasjonale og internasjonale myndigheter og organisasjoner, før vi spurte i hvilken grad HIs råd og kunnskapsproduksjon er nyttig for respondenten. Hele 73 prosent svarte her i stor grad. Dette er et veldig positivt resultat, men man skal dog være oppmerksom på at det kun var 43 av respondentene som besvarte dette spørsmålet.

Figuren under viser interessentenes syn på HIs forvaltningsmessige, og forskningsfaglige relevans. Slik figuren viser mener hele 80 prosent av interessentene at HI har høy forskningsfaglig relevans, 75 prosent svarer det samme om HIs forvaltningsmessige relevans.

Figur 54: Interessentenes syn på HIs relevans



Vi finner signifikante forskjeller i synet på forvaltningsmessig relevans når vi skiller mellom hvilken form for kontakt respondentene hovedsakelig oppgir å ha. Blant de som definerer seg som hovedsakelig "samarbeidende aktør", eller "bruker HI som generell informasjonskilde", svarer ca. 87 prosent at de mener HI har høy forvaltningsmessig relevans.

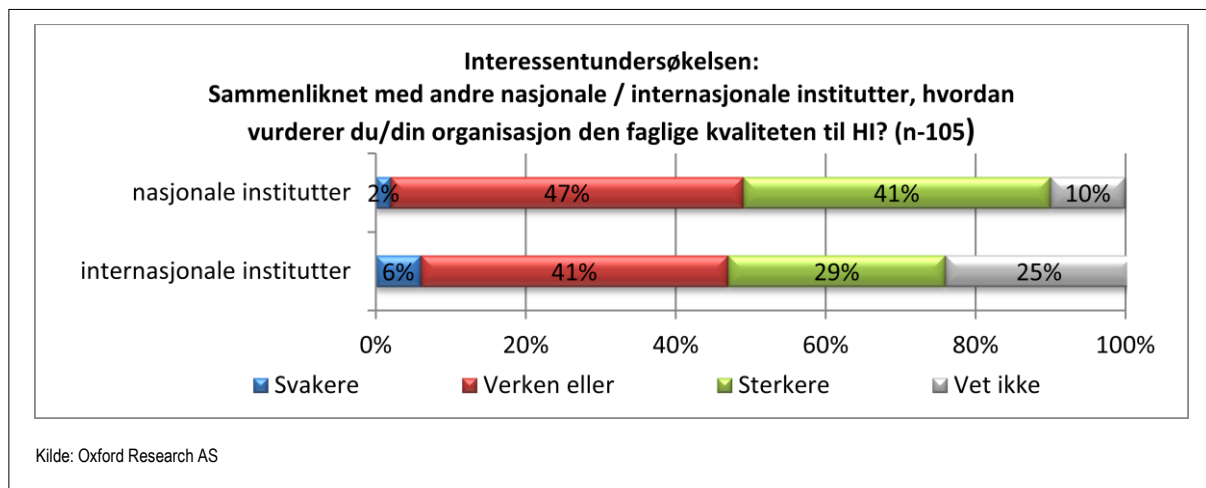
Dette viser til at HIs interessenter mener deres arbeid er relevant for brukerne, noe som også er inntrykket evaluatorsitter igjen med etter intervjuene.

8.3.7 Kvalitet

Enkelte fremhever at HI har gode systemer for kvalitetskontroll av råd, mens andre understreker at det er dårlige rutiner for oppfølging. *"Ingen stiller spørsmål om prosjektene er levert i henhold til bestilling eller om ressursbruken sto i forhold til leveransen"* (kilde: intervju ansatt). Det nevnes som en potensiell svakhet ved instituttet at leveransene mangler kvalitetssikring. Evaluator anbefaler derfor en styrking av de interne prosessene for utarbeidelse av rutiner og konsensus i rådgivningsprosessen, slik vi har omtalt i kapittelet om styring og struktur.

Nedenfor er en illustrasjon av interessentenes syn på HIs faglige kvalitet sammenlignet med andre institutter, både nasjonalt og internasjonalt. Som vi ser er interessentene positive i synet på HIs faglige kvalitet. Kun 2 prosent i sammenligningen med nasjonale institutter, og 6 prosent i sammenligningen med internasjonale institutter, mener at HI holder en svakere faglig standard enn øvrige institutter. Til sammenligning mener hele 41 prosent at HI har en sterkere faglig kvalitet i sammenligningen med nasjonale institutter, mens 29 prosent mener HI har en sterkere faglig kvalitet i sammenligningen med internasjonale institutter.

Figur 55: Interessentenes syn på HIs faglige kvalitet.



Dette bygger opp under evaluators inntrykk. Det kvalitative datamaterialet viser til at interessentene i stor grad mener at HI leverer forskning av høy faglig kvalitet.

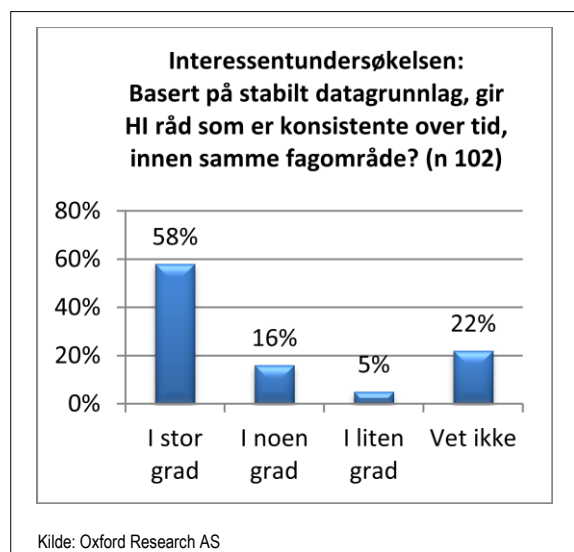
evaluators inntrykk, de fleste mener HI leverer råd som er konsistente over tid, innen samme fagområde.

Figur 56: Konsistens over tid.

8.3.8 Konsistens

Også i forhold til konsistens stiller de fleste interessentene seg positive. Enkelte viser likevel til situasjoner der HI har kommet med motstridende utspill. Spesielt innen områder som er politisk betente. Evaluator opplever likevel ikke at dette er et tegn på at HI mangler konsistens over tid, men heller slik vi tidligere har vært inne på, at det behov for forbedring av enkelte rutiner internt. Dette inkluderer blant annet bedre prosedyrer for utarbeidelse av råd, rutiner for uttalelser fra enkeltforskere vs. institutt, intern kommunikasjon m.m.

Nedenfor er en figur over interessentenes syn på HIs konsistens. Denne støtter godt oppunder



8.4 Innflytelse på forvaltningspolicyen

Generelt kan det sies at HI har en stor innflytelse på forvaltningspolicyen. At Havforskningsinstituttet har stor innflytelse nasjonalt, innen blant annet fiskeriforvaltning og øvrig tradisjonell fiskerisektor, fremstår som en klar oppfatning både blant ansatte og interessenter.

HIs betydning sett i et retrospektivt perspektiv viser at instituttets forskning har hatt svært stor betydning for norsk akvakultur- og fiskerinæring, samt forvaltningen av disse. Instituttets råd har hatt betydning innen en rekke områder.

HI skal i prinsippet ikke ha effekt på politikken, men det er likevel både naturlig og klart at dette skjer. Ressursforvaltning kan her ses på som det største eksempelet. HI er de eneste med formell institusjonell kompetanse innen økosystemforvaltning, og dermed påvirker de politikken i stor grad.

8.4.1 Områder av betydning

Norsk marin vitenskap har i løpet av sin 250-årige historie bidratt til utviklingen av Norge. Skreslet (2007)²⁷ beskriver denne historien med hovedvekt på de akademiske bidragene og er kritisk til den utviklingen som har vært preget av en mer styrt forskning gjennom Forskningsrådet og gjennom andre områder. For HI er dette eksemplifisert ved at ca. 40 av instituttets inntekter kommer fra programmer som vinnes i konkurranse med andre forskningsinstitutter.

HI har bidratt til utviklingen av den petrokjemiske industrien gjennom studier av havstrøm og de oseanografiske forholdene, og også bidratt til utviklingen av laksehavbruket med kunnskap om laksebiologi, parasitter og miljøbetingelser for oppdrett av laks. Forvaltningen av våre fiskeressurser er et kjerneområde for HI, og HI er hovedleverandør av den kunnskapen som forvaltningen baseres på. HI har sammen med andre aktører innenfor norsk marin forskning belyst de risikoene samfunnet som kan oppstå gjennom menneskelig aktivitet i havet, slik som forurensning av havet, forurensning fra havbruk eller forurensning ved petrokjemisk produksjon. I de senere år har HI også gitt vesentlige bidrag til klimamodellene. Et annet eksempel på bidrag fra HI er utvidelsen av kunnskap som har skjedd i forbindelse med flora og

fauna på havbunnen, f.eks. funnet av store kaldtvannskoraller. HI er den tyngste forskningsinstitusjonen innen norsk marinforskning og har vært ledende innenfor mange områder, bl.a.:

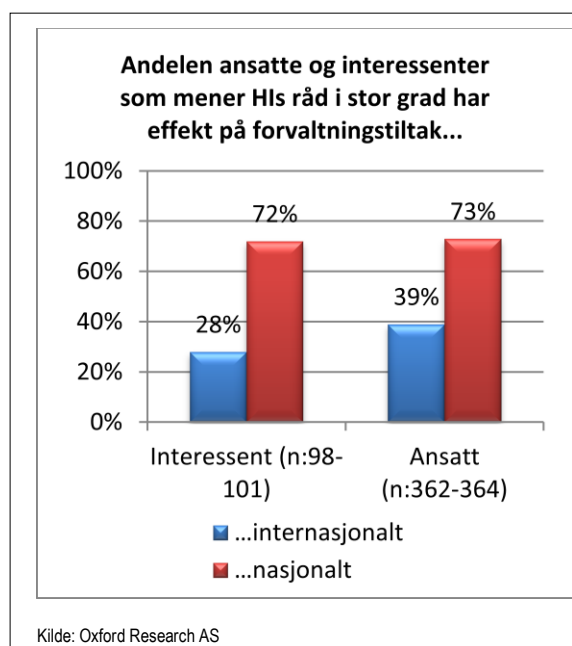
- Fiskeriforvaltningsplaner (f.eks. tobis i Nord-sjøen)
- Gjenoppbygning av bestanden av vårgytende sild og torsken i Barentshavet
- Økosystembasert forvaltning (f.eks. lodde i Barentshavet)
- Forvaltning av fiskebestand og sjøpattedyr
- Havbruk (reproduksjonsbiologi, parasitter og sykdom, miljøbetingelser for oppdrett)
- Miljøvirkninger av havbeite
- Beskyttelse av områder med dypvannskoraller

Oljeproduksjonens miljøfarer (f.eks. rådgivning om og ikke åpne Lofoten/Vesterålen for oljeutvinning)

8.4.2 Ansattes syn på HIs innflytelse

Figuren under viser både andelen ansatte og andelen interessenter som mener HI i stor grad har effekt på forvaltningstiltak både nasjonalt og internasjonalt. Det er små variasjoner mellom gruppene som ser ut til å være samstemte i oppfattelsen av at HI har stor effekt på forvaltningstiltak nasjonalt, og internasjonalt, dog svakere hos sistnevnte.

Figur 57: Effekt på forvaltningstiltak



²⁷ Stig Skreslet 2007. History of Norwegian Marine Science. Océanis • vol. 33 no 3/4 • 2007

Større variasjon avdekkes om en ser på de ansattes syn på HIs innflytelse innen de faglige og politiske områdene som beveger seg utenfor instituttets kjernevirksomhet. HI oppleves naturlig nok, både internt og eksternt, å ha klart størst effekt på forvaltningstiltak innen sine kjerneområder, og spesielt på de felt der HI ikke har en reell konkurranse fra andre institutter eller forskningsmiljøer.

Innflytelsen blir i stor grad avhengig av hvor mye data og kunnskap man bidrar med (...), så for sentrale ressurser for Norge, så har vi oftest stor innflytelse på rådgivningen.

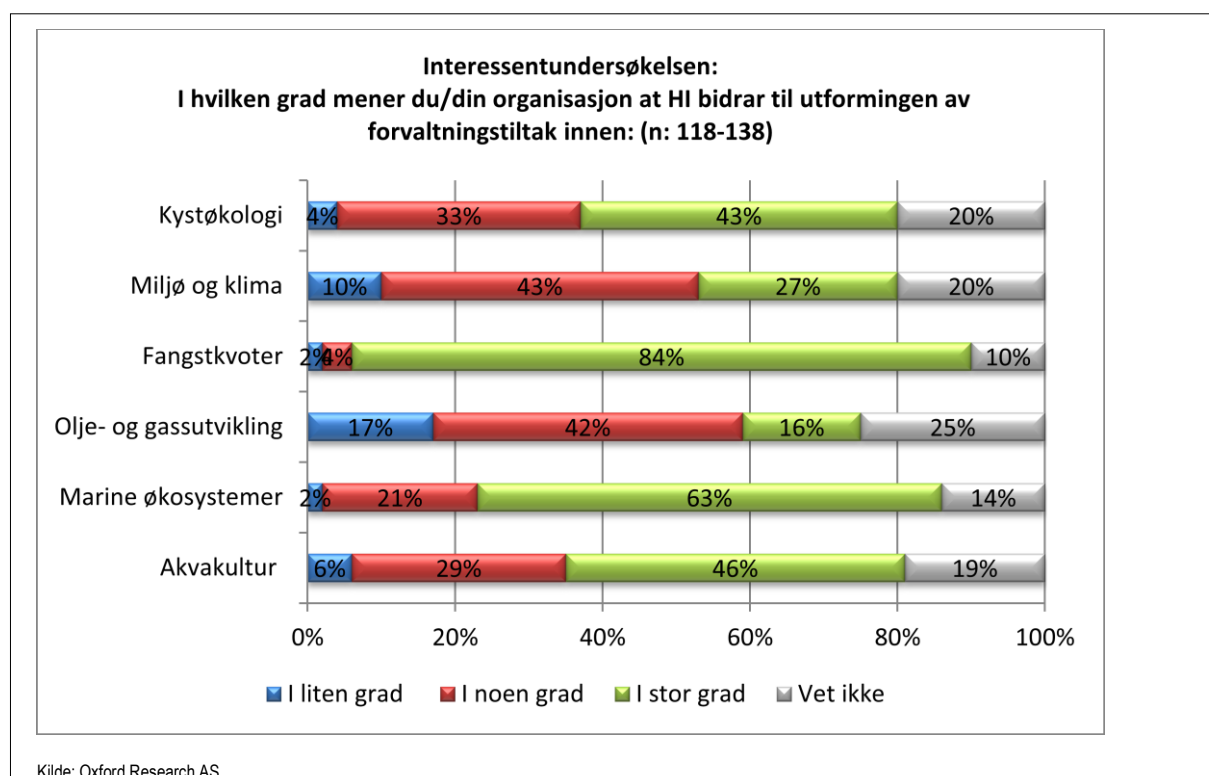
Kilde: Ansatt HI

8.4.3 Interessentenes syn på HIs innflytelse

Det fremheves av flere at HIs innflytelse både kan, bør og faktisk øker. Norge har en kunnskapsbasert forvaltning, og HI har kunnskapen. FKD må vekte mellom ulike hensyn, og det oppleves derfor ikke som uforsvarlig at departementet tidvis avviker fra HIs råd.

Figuren nedenfor illustrer det bildet som har tegnet seg gjennom evalueringen: HIs posisjon varierer mellom ulike felt. Figuren viser i hvilken grad interessentene mener HI bidrar til utformingen av forvaltningstiltak innen ulike felt. Vi lar her resultatene tale for seg selv.

Figur 58: Bidrag til utformingen av forvaltningstiltak.

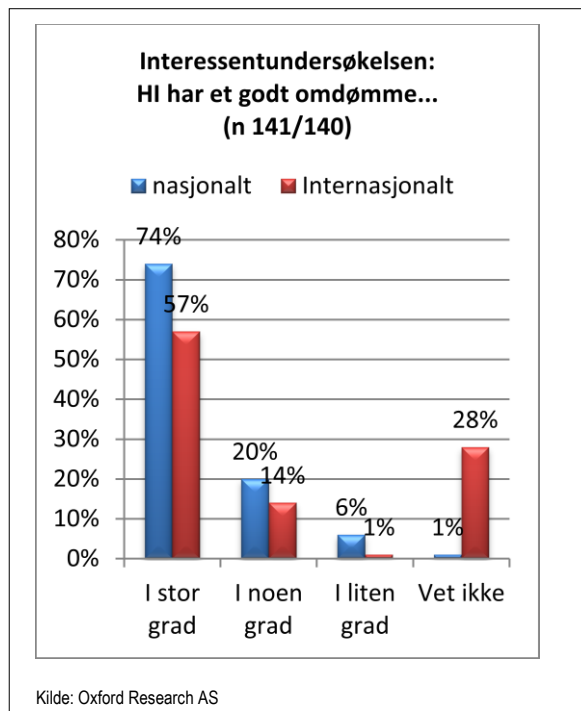


8.4.4 Omdømme

Havforskningsinstituttet har et generelt godt omdømme, og interessentene er jevnt over godt fornøyde brukere av instituttet. Dette er viktig å fremheve. Slik rapporten har illustrert er der likevel utvilsomt områder der Havforskningsinstituttet har forbedringspotensialet.

I intervjuene med instituttets interessenter har de aller fleste startet med å tegne et positivt bilde av HI, før de har gått inn på de områdene de mener er mer problematiske. Figuren nedenfor illustrerer interessentenes syn på HIs omdømme nasjonalt og internasjonalt.

Figur 59: HIs omdømme nasjonalt og internasjonalt

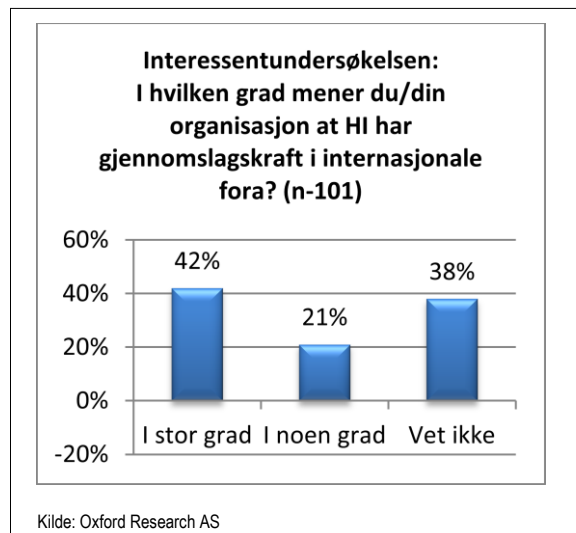


Slik figuren viser har 74 prosent av interessentene svart at HI i stor grad har et godt omdømme nasjonalt. 6 prosent har svart i liten grad. Med tanke på variasjonen av interessenter som er inkludert i denne spørreundersøkelsen mener vi dette er et resultat instituttet kan være godt fornøyd med. Målet bør selvsagt være at samtlige respondenter i stor grad svarer seg enige i en slik påstand, dette kan allikevel sies å være et nærmest utopisk mål for institutter som eksisterer i omgivelser preget av både faglige og politiske motsetninger, slik som er realiteten for HI.

28 prosent av respondenten har svart "vet ikke", i forhold til HIs omdømme internasjonalt. Tar man dette i betraktning kan en konkludere med at interessentene tillegger HI et enda bedre omdømme internasjonalt. Det er her kun 1 prosent som har svart at instituttet i liten grad har et godt omdømme internasjonalt.

8.5 HIs internasjonale plassering

Figur 60: HIs gjennomslagskraft internasjonalt.



Det europeiske internasjonale samarbeidet vedrørende marin biologisk forskning og rådgivning er dominert av ICES på rådgivningssiden og mye av det vitenskapelige samarbeidet er også formalisert gjennom ICES. ICES rolle i arktisk forskning er mindre enn det er i sydlige områder, og tradisjonelt sett befinner ICES tyngde seg i fiskeriforskning. En del forskning, spesielt når det gjelder klima, har foregått på globalt nivå, men der har ICES hatt en mindre sentral rolle i denne forskningen. ICES koordinerer prosesser, men gjennomfører ikke forskningsprogrammer med egne midler ettersom de ikke har egne forskningsmidler. FKD ser ICES som sentral i forhold til rådgivning av myndighetene i europeiske land, derfor har Oxford Research valgt å se på HIs plassering i ICES som et uttrykk for HIs plassering internasjonalt.

Oxford Research har intervjuet sentrale aktører innenfor ICES. Det gis fra disse en generell enighet og positiv beskrivelse av HI:

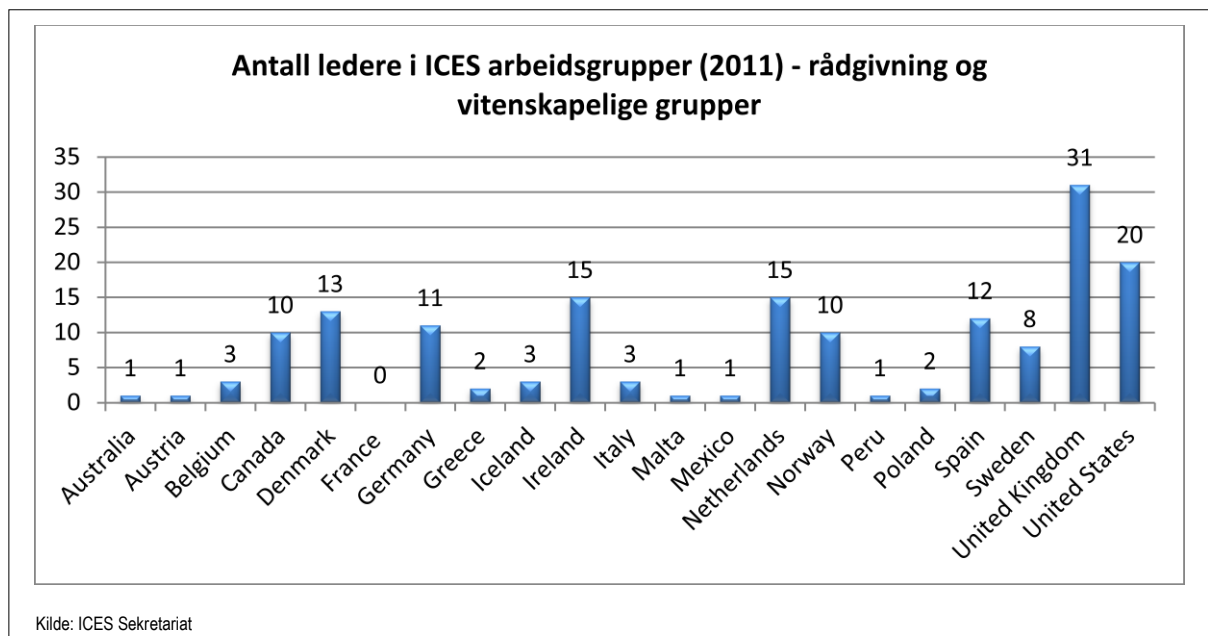
- Mange dyktige ansatte
- Stort institutt
- Stor tyngde bak det de sier
- Veldig godt ansett internasjonalt

Norge bidro til etableringen av ICES og har siden opprettelsen og hittil fortsatt sine bidrag til å videreutvikle organisasjonen. Norge og HI er en av de viktigste aktørene i ICES, og HI spiller en veldig stor rolle i ICES, større enn landets størrelse og muligens havområdets størrelse tilsier. Norge har hele tiden opp-

rettholdt sine bidrag og input til ICES prosessen, mens andre land har redusert deres innsats på feltet.

HI spiller en omfattende og stor rolle i de faglige komiteene og er mer aktiv enn andre tilsvarende institutter, slik figuren nedenfor illustrerer.

Figur 61: Nasjonalitet blant ledere i ICES arbeidsgrupper.



ICES er også krevende i forhold til hva ICES skal levere og de personene Oxford Research har snakket med har oppfattet dette som positivt.

Norway is probably the most influential member of ICES. This applies to both the advisory as to the science side of the organization.

Kilde: ICES

Kilden til HIs posisjon er at de har rik tilgang på data, noe som er et resultat av den valgte strategien med betydelige ressurser i form av havundersøkelsesskip.

8.5.1 HIs holdninger internasjonalt

HIs holdninger ser ut til å være i overensstemmelse med norske holdninger slik de blir uttrykt i andre organisasjoner som f.eks. OSPAR.

8.5.2 HIs strategi overfor ICES og OSPAR

ICES oppfatter Norge som meget effektiv når HI forfølger sine vitenskapelige og rådgivningsagendaer. Dette foregår koordinert gjennom hele ICES organisasjonen, fra "Council" til de individuelle vitenskapelige medarbeiderne i ICES sine ekspertgrupper. HI får stor respekt for sitt arbeid ettersom de er villige til å arbeide for å gjennomføre aktiviteter som er blitt satt, og prosessen støttes med adgang til data og ekspertise. Dette er ikke tilfellet for alle land, da noen land oppleves som lite konsekvente i å følge deres mål.

HI har et bredt perspektiv og er villig til å støtte, innenfor visse grenser, aktiviteter som ikke har høy prioritet i Norge, igjen i motsetning til hva andre land gjør. Dette har likevel noen begrensninger ved at Norge har bl.a. opprettholdt et ønske om å holde ICES innenfor det biologiske rammeverket i forhold til rådgivningen samtidig som det finnes et "bottom-up" press om å inkludere miljøer fra miljøøkonomi og forvaltningsforskning. I dette tilfellet oppleves Norge som konservativt.

På miljøsiden er det vitenskapelige internasjonale samarbeidet i Nordøst-Atlanteren omkring forvaltning organisert gjennom OSPAR, og for de arktiske områder gjennom AMAP. HI bidrar til OSPAR i vesentlig omfang, bl.a. leverer HI data til programmer under OSPAR Joint Assessment and Monitoring Programme sammen med andre norske institusjoner (f.eks. NIVA og NINA). På grunn av at sammenkøplingen mellom forvaltning og rådgivning er tettere i OSPAR, har ikke HI en selvstendig profil på samme måte som i ICES. I OSPAR er det delegasjonene som diskuterer. OSPAR omfatter faglige orienterte grupper, for eksempel Working Group on Monitoring and on Trend and on effects of substances in the Marine Environment (MIME). De vitenskapelige kvalitetsmålene er uavhengig av hvilken organisasjon det leveres data til.

8.5.3 Organisatorisk plassering

Det finnes problemer i forhold til den modellen Norge har valgt med en tett tilknytning til FKD; internasjonalt skal man, organisatorisk sett, sikre HIs integritet og uavhengighet noe som naturligvis kan trues av den tette forvaltningstilknypningen. I internasjonal sammenheng er det mindre åpenhet om hvem som har innflytelse enn hva som er tilfellet nasjonalt og HI kan bli beskyldt for å være en forlengelse av den politiske armen.

Andre land har inkludert deres marine forskningsinstitutter i universitetssektoren (f.eks. Danmark, og Nederland). ICES synspunkt er at dette ikke fungerer dersom man ønsker å opprettholde fokuset på rådgivningsfunksjonene. I universiteter er det ofte vitenskapelige interesser som dominerer i forhold til

rollen som rådgiver, bl.a. når det gjelder å fastsette kvoter. Universitetstilknypningen gir instituttene en høyere grad av uavhengighet, på bekostning av tap av fokus overfor forvaltningen.

Spania og Sverige (fra 2010) har fusjonert miljø-, fiskeri- og landbruksdepartementene. Dette har skapt en "bottom-up" prosess i forbindelse med miljøspørsmål. Dette endrer ikke den generelle diskusjonen som går ut på å fokusere mer på konsekvensene av fiskeri fremfor å fokusere på de direkte virkningene fiskeri har på bestandene. Dette kan være en modell som kan vurderes med tanke på de norske forvaltningsplanene for økosystem.

ICES synes at dagens struktur er god, men man kan vurdere å lage en ytterligere integrering av fiskeriforskning, økosystemforskning og økonomisystem forskning. Dette kan eventuelt gjøres i et klimaendringsperspektiv der hvor organisasjonen har et program som har nettopp dette perspektivet.

8.5.4 Kort oppsummering

Havforskningsinstituttet oppnår ikke en eksellent score i Forskningsrådets evaluering. Det som er viktig å merke seg er at denne evalueringen kun i svært begrenset grad vurderer HIs samfunnsfaglige relevans. Det vil ikke være hensiktsmessig kun å vurdere Havforskningsinstituttets publikasjonspoeng (slik den vitenskapelige vurderingen i stor grad vektlegger) og trekke konklusjoner med dette som bakgrunn. Om en inkluderer HIs samfunnsvitenskapelige relevans er evaluators oppfatning at HI som institutt og det arbeidet som kommer ut, representerer Norge meget bra i internasjonal sammenheng og at HI er godt respektert nasjonalt.

Kapittel 9. Videre utvikling av Havforskningsinstituttet

Gjennom de fire foregående kapitlene har vi sett at evalueringen har avdekket en rekke områder hvor det er behov for videre arbeid og utvikling. I dette kapitlet vil vi sette fokus på de konkrete rådene og anbefalingene som denne evalueringen har avstedkommet. Strukturen vil følge de fire hovedkapitlene i evalueringen, nemlig;

- Styring og strategi
- Organisasjon
- Vitenskapelig kvalitet
- Relevans og samfunnsnytte

Kapitlet går mer eller mindre direkte inn på de konkrete anbefalingene, med henvisning til hvor i rapporten diskusjonen bak den aktuelle anbefalingen fremkommer. På denne måten kan leseren benytte dette kapitlet som et oppslagsverk.

9.1 Styring og strategi

9.1.1 Styringsdialog

Administrativ styringsdialog

På bakgrunn av at vedtektene legger hovedfundamentet for HIs virksomhet, og at disse oppleves av evaluator som noe perifere både blant ledelsen i instituttet og hos FKD, anbefaler Oxford Research følgende:

- Gjennom kommende strategiprosesser bør det arbeides for en sterkere forankring av vedtektene blant de ansatte.
- HI løser i løpet av året en rekke løpende oppgaver, i tillegg til oppgavene fastsatt i tildelingsbrevet. Evalueringen har avdekket at det ikke er tydelig hvordan det skal prioriteres mellom de ulike anbefalingene, og evaluator anbefaler på den bakgrunn at:
- Rutinene, som omhandler prioriteringen av ulike former for oppgaver som instituttet er satt til å løse, bør gjennomgås.

Den administrative styringsdialogen preges videre av mange uformelle relasjoner mellom institutt og departement. Temaet oppfattes ikke av evaluator

som å være et stort problem, men understreker likevel at:

- Det bør arbeides for rene og detaljerte linjer i forholdet mellom departement og institutt.

Det er rom for å forbedre de systemene FKD har for å følge opp at HI leverer alt de er satt til å levere. Vi merker oss at det er satt fokus på dette i de senere etatsmøtene, og oppfordrer til at denne prosessen videreutvikles. Størst mulig grad av samsvar mellom tildelingsbrev og årsrapport er et viktig virkemiddel.

- Det er viktig at det etableres gode rutiner for oppfølging av tildelte oppgaver. Et MRS system må komme på plass snarest og det bør snarlig utvikles og implementeres et risikosystem for vurdering av ulike risikomomenter for måloppnåelse.

For mer utfyllende drøfting omkring den administrative styringsdialogen, les avsnitt 5.2.2.

Den faglige styringsdialogen

FKDs ulike avdelinger har jevnlig kontakt med ansatte innen samme felt ved HI. Dette er på mange måter en nødvendighet, samtidig som man løper risiko for at for mange beslutninger fattes på lavere nivåer i organisasjonen. På den bakgrunn mener evaluator at;

- Det er behov for en gjennomgang og presisering av hvilke beslutninger og prioriteringer som skal tas på ulike nivåer i organisasjonen. Et forslag kan være å skape en klarere oppgaveforståelse, og definere hva som kalles håndteres av ledelsen, før dialogen overføres til saksbehandlernivå.
- Per i dag eksisterer det jevnlig kontaktmøter mellom noen av FKDs avdelinger og representanter fra HI. Flere avdelinger bør vurdere slike kontaktmøter.

For mer utfyllende drøfting omkring den faglige styringsdialogen, les avsnitt 5.2.3.

Skriftlige råd

Evalueringen har avdekket at det i varierende grad er klart for ulike myndighetsorganer hvordan bestilling av råd fra HI skal foregå. Blant annet fremstår HIs "inngangsparti" som rotete.

- Et åpenbart forbedringsforslag er å klargjøre hvordan bestillinger skal fremsettes.
- HI bør også i denne sammenheng forbedre sine rutiner og sin dialog med bestiller når bestillingen først er "i hus".

Evalueringen har videre satt spørsmålstegn ved bestillerkompetansen til organene som ønsker HIs skriftlige råd.

- En konkretisering av hva oppdragsgiver faktisk ønsker gjennom sin bestilling bør klargjøres via dialog mellom partene.

I sum avdekker evalueringen at;

- Rådgivningsprosessen bør profesjonaliseres

For mer utfyllende drøfting omkring skriftlige råd, les avsnitt 5.2.5 og 5.2.6.

Representasjon i råd og utvalg

HI er representert i en rekke råd og utvalg. I hovedsak er det HI selv som oppnevner sin representant, imidlertid er det tilfeller hvor representanter blir utpekt direkte. I tråd med dette har evalueringen avdekket at det eksisterer et ønske om at representantene i større grad enn i dag representerer HIs samlede kompetanse og syn. På den bakgrunn anbefaler Oxford Research at:

- HI bør finne løsninger for hvordan forskere som representerer instituttet i råd og utvalg i størst mulig grad representerer helheten.
- Direkte oppnevninger til råd og utvalg kan representere et problem for instituttet, og ulike myndighetsorganer bør derfor henvende seg til HI som sådan når HI ønskes representert i et råd eller utvalg, og ikke direkte til enkeltforskere.
- Evaluators anbefaler HI å forbedre de prosedyrene som eksisterer for utarbeidelsen av instituttets samlede syn.
- Det bør etableres og forankres rutiner i forhold til hvilken bakgrunn forskerne skal ha for å kunne gi innspill.

- Dette innebærer overhodet ingen munnkurv, men evaluator etterlyser en større *tydelighet* for når interessenter mottar innspill fra enkeltforskere, og når den informasjonen som blir gitt har forankring i instituttet som helhet.

For mer utfyllende drøfting omkring rollene enkeltforsker/institutt, les avsnitt 5.2.7.

9.1.2 Ressurser og oppgaver

Når det gjelder ressurser og oppgaver har ikke evalueringen avdekket klare råd eller anbefalinger foruten at det fremkommer liten intern styring i forhold til hvilke prosjekter man skal søke på. En klar anbefaling er derfor;

- Det bør utarbeides tydeligere strategier for prosjektsøknader, som samsvarer med øvrige strategiske satsinger, og som i hovedsak har stor grad av forankring blant de som for det meste skriver slike prosjektsøknader.

For mer utfyllende drøfting omkring forskningsfinansiering, les avsnitt 5.3.

9.1.3 Rollebalanse. Forskning og rådgivning

De ansatte ved HI må kontinuerlig balansere mellom rollen som forsker og rådgiver. Dette stiller krav til tydelighet, og evalueringen har avdekket at;

- Instituttet må være tydelige på de ulike rollene når de opptrer utad. Det vil være viktig for å bevare instituttets legitimitet at HIs interessenter opplever et tydelig skille mellom de ulike rollene instituttet spiller.

For mer utfyllende drøfting omkring rollebalanse, les avsnitt 5.5.

9.1.4 Roller og samarbeidsmønstre

Forholdet til ulike departement

Utenom den tradisjonelle virksomheten innen ressursforvaltning, opererer HI et farvann preget av interessenmotsetninger på politisk nivå, like mye som mellom ulike næringsinteresser. Evalueringen viser også at HI ikke har brukes av andre departementer enn FKD i den grad som er ønskelig.

- Det bør arbeides for tettere kontakt med andre departementer og direktorater, for eksempel gjennom kontaktmøter.
- HI må tydeliggjøre eget inngangsparti
- Det bør diskuteres hvorvidt HI bør få tildelingsbrev fra flere departementer enn FKD.

For mer utfyllende drøfting omkring forholdet til ulike departement, les avsnitt 5.6.1.

Forholdet til andre forskningsmiljøer

Samlet sett er evaluator av den oppfatning at arbeidsdelingen med andre forskningsmiljøer kan bli bedre, samtidig som en viss konkurranse er naturlig i en situasjon der deler av instituttene inntekter kommer fra oppdrag. Det er også bra for kunnskapsutviklingen på et område at det finnes ulike kompetansemiljøer som kan bidra med forskjellige synspunkter. Dette til tross virker det klart som om HI kan bli mer utadvendt og i større grad trekke på kompetanse utenfor instituttets egne grenser når ulike prosjekter skal gjennomføres og råd utformes.

Det er fordeler knyttet til det faktum at konkurranse holder fagmiljøene sterke. Imidlertid er Norge tross alt en mindre spiller, og det overordnede hensyn er å sikre at norsk forskning er i front. Dette er perspektivet i den fagevalueringen Norges forskningsråd har foretatt. Det bør derfor overveies om konkurransen bedre sikres ved å samle de norske aktørene i noen få miljøer, og eventuelt invitere internasjonale eller andre lands ekspertise som konkurransedeltakere. Dette kan gjøres ved for eksempel å utlyse analyser i internasjonale konkurranser, eller ved å inkludere internasjonale eksperter direkte i de norske prosjektene og rådgivningen etc. En slik modell er benyttet i andre land, for eksempel har man inkludert norske eksperter i olje- og gassproblemer.

For mer utfyllende drøfting omkring forholdet til andre forskningsmiljøer, les avsnitt 5.6.2.

9.1.5 Legitimitet og eierskap

I diskusjonen omkring HI med en rekke interessenter, er det uttrykt stor grad av tillit til HIs faglige kompetanse og kapasitet. Vern om HIs uavhengighet og integritet står sterkt. Det samme gjør ønsket om et sterkt og uavhengig Havforskningsinstitutt. Evalueringen har imidlertid avdekket stor grad av uenighet om dagen styring og organisering sikrer dette.

- Oxford Research anbefaler derfor at FKD og HI tar initiativ til en diskusjon omkring spørsmålet legitimitet/eierskap. I diskusjonen er det viktig at andre departementer og direktorater involveres.

For mer utfyllende drøfting omkring forholdet til andre forskningsmiljøer, les avsnitt 5.7.

9.2 Organisering for effektivitet

9.2.1 Strategiforankring

Oxford Research har observert at strategiprosessen i instituttet fremstår som introvert og synes lite basert på data om eksterne rammebetingelser.

Vi mener HI kan utvikle bedre og mer spennende strategier, dersom man involverer interne fagfolk og stemmer utenfra. HI bør også våge å velge bort noe av det som tiden kanskje har løpt fra.

For mer utfyllende drøfting omkring strategiforankring, les avsnitt 6.2.

9.2.2 Struktur

HI har valgt en ambisiøs organisasjonsmodell, som i prinsippet er godt forankret i viktige strategiske valg. Matrisen er imidlertid svært krevende å få til og fungere i praksis.

Matrisen bør beholdes, men ansvar må tydeliggjøres og organisasjonen må disiplineres til å etterleve modellen.

Den strategiske og operative interaksjonen mellom elementene i matrisen må følges nøye av ledergruppen.

Rådgivning er strategisk viktig og bør dyrkes som funksjon.

HI bør ha en hybrid av linje-stab og matrise, der administrasjon og kommunikasjon er rene stabsfunksjoner.

For mer utfyllende drøfting omkring struktur, les avsnitt 6.3.

9.2.3 Støttefunksjoner

Administrasjonen

Det er identifisert en del misnøye med hvordan administrasjonen fungerer.

Administrasjonens organisering, funksjon og oppgavefordeling bør gjennomgås.

For mer utfyllende drøfting omkring administrasjonen, les avsnitt 6.6.1.

Infrastrukturen

Infrastrukturen er sammensatt og lokalisert på mange steder. Hovedspørsmålet er om infrastrukturen tjener forskningen som skal gjennomføres. Det er kommet opp tanker om et frittstående selskap for denne typen infrastruktur som kan betjene flere institutter.

Oxford Research mener at infrastrukturen knyttet til forskningsstasjonene bør gjennomgås med hensyn til både faglig utbytte og økonomi.

Et frittstående selskap for infrastruktur bør utredes.

For mer utfyllende drøfting omkring infrastruktur, les avsnitt 6.6.2.

Rederiet

Vi finner få eller ingen synerger ved å ha rederiet organisatorisk integrert i HIs ledelsesstruktur.

Oxford Research foreslår at det vurderes å legge rederiet styringsmessig på siden av resten av instituttet, for eksempel ved at det oppnevnes et eget internstyre for rederiet.

For mer utfyllende drøfting omkring rederiet, les avsnitt 6.6.3.

Fiskerifaglig senter for utviklingssamarbeid

Fiskerifaglig senter for utviklingssamarbeid er ikke en støttefunksjon til programmene.

Senteret kan med fordel vurderes organisert som prosjekt, eventuelt et eget program.

For mer utfyllende drøfting omkring fiskerifaglig senter, les avsnitt 6.6.4.

Norsk Marint Datasenter

HIs målsetting er å utvikle NMD til å bli et norsk marint datasenter, ikke kun et datasenter for HI.

Evaluatør finner at det bør vurderes å skille NMD ut av HI som en selvstendig funksjon hvis tanken om et nasjonalt datasenter skal bli en realitet.

For mer utfyllende drøfting omkring NMD, les avsnitt 6.6.5.

Lederroller, faglighet og lederkompetanse

Rollen som faggruppelider framstår som vanskelig og er lite attraktiv.

Det er behov for endringer omkring rollen som faggruppelider.

For mer utfyllende drøfting omkring lederroller, les avsnitt 6.8.3.

Ledergruppe

For evaluatør framstår det som uryddig å ha mer en én ledergruppe.

Vi foreslår at dagens praksis med to ledergrupper opphører og at den større ledergruppen vitaliseres som strategisk ledergruppe.

Det bør etableres en tydeligere strategisk ledergruppe med funksjoner som fag, forskning og rådgivning.

Vi anbefaler rekruttering av yngre medlemmer i ledergruppen.

For mer utfyllende drøfting omkring ledergruppen, les avsnitt 6.8.4.

9.2.4 Ledelse, mål og effektivitet

Til tross for at mange medarbeidere rapporterer at det finnes en målsettingskultur, finner vi at oppfølging på målene er svakere utviklet.

- Vi anbefaler at instituttet utvikler sine prosesser og systemer for oppfølging og resultatstyring.

Kompetansen på prosjektstyring er varierende hos prosjektlederne. Dette gjelder også bruk av verktøy for prosjektstyring.

- Vi anbefaler at prosjektlederrollen dyrkes og kompetansen deres utvikles slik at instituttet sitter med en god pool av profesjonelle prosjektledere.

Prosjektmodellen synes å være implementert i varierende grad og HI har ikke en institusjonalisert profesjonell prosjektkultur.

- Instituttet bør legge innsats i å implementere en felles prosjektarbeidsmåte.

For mer utfyllende drøfting omkring ledelse, mål og effektivitet, les avsnitt 6.9.

Toktplanlegging

Det er uenighet om hvilke premisser som skal ligge til grunn for toktstrategien.

- Vi anbefaler en gjennomgang av toktstrategien. Her kan ICES gi viktige innspill.

For mer utfyllende drøfting omkring toktplanlegging, les avsnitt 6.9.5.

9.2.5 Arbeidsmiljø og kultur

Arbeidsmiljøet er stort sett godt, men det er tilløp til noe "kos med misnøye" og det er også en omkampkultur.

- Vi anbefaler at ledelsen utvikler sin evne til å ta tak i det ubehagelige og at man utvikler en mer fast og konsekvent ledelse.

Vi finner trekk som karakteriserer "vi og de"-kultur, særlig fremtredende i forhold til administrasjons-HI og forsker-HI.

- Bedre kommunikasjon i grenseflatene mellom ulike funksjoner vil kunne bygge ned kultur-

forskjeller og bedre forståelsen for hverandres behov.

For mer utfyllende drøfting omkring arbeidsmiljø, les avsnitt 6.10.

9.2.6 Kompetanse

HI har meget god kompetanse. Vi finner imidlertid at kompetanseutvikling i stor grad overlates til den enkelte og at instituttet ikke arbeider profesjonelt med strategisk kompetanseutvikling.

- Instituttet bør etablere en profesjonell HR-funksjon som kan ha hovedfokus på strategisk kompetanseplanlegging og aktiv forvaltning av humankapitalen.

For mer utfyllende drøfting omkring kompetanse, les avsnitt 6.11.

9.2.7 Muligheter og begrensninger i personalpolitikken

Det blir hevdet at instituttet har få muligheter til å avvike tilsettingsforhold, eksempelvis der fagpersoner ikke lenger har relevante oppgaver.

- Vi mener at gjeldende lovverk gir instituttet rom for å være mer aktive og gjøre nødvendige grep uten at lov og avtaler skal bli alt for hemmende.

For mer utfyllende drøfting omkring personalpolitikk, les avsnitt 6.12.

9.2.8 Kommunikasjon og formidling

Ekstern kommunikasjon er godt utviklet. Evalueringen viser imidlertid at Havforskningsinstituttet har en intern kommunikasjonsutfordring. Også eksternt er det tidvis uklart for omgivelsene om det er enkeltforskere eller instituttet som uttaler seg.

- HI trenger en tydeligere kommunikasjonsstrategi som er forankret i alle ledd i organisasjonen.
- Intern kommunikasjon trenger særlig fokus.
- Retningslinjer for ekstern kommunikasjon kan følges bedre og samspillet mellom forskere og kommunikasjonsavdelingen må utvikles.
- Formidling til sekundære målgrupper har et forbedringspotensial. Formidling til undervis-

ningssektoren og til samfunnet generelt bør vektlegges mer.

For mer utfyllende drøfting omkring kommunikasjon og formidling, les avsnitt 6.13.

9.3 Vitenskapelig kvalitet

Med bakgrunn i Forskningsrådets evaluering av nivået på forskningen ved Havforskningsinstituttet kan den konklusjon trekkes at HI leverer forskning av middels eller høyere kvalitet. Det er her viktig å poengtere at Forskningsrådets paneler kun har vurdert de rent forskningsmessige aspektene, og ikke vektlagt HIs samfunnsnyttige relevans knyttet til deres rådgivningsoppgaver. I en internasjonal sammenligning med institutter med lignende mandat fremstår Havforskningsinstituttet som svært sterkt.

- Et *ensidig* fokus på vitenskapelig kvalitet, målt i publikasjoner og forskningens nivå er ikke anbefalt av evaluator, da dette kan ta fokus og ressurser vekk fra rådgivningsarbeidet.

Samtidig er det åpenbart rom for å forbedre den vitenskapelige standarden.

- Evaluator anbefaler og styrke og tydeliggjøre den faglige ledelsen ved instituttet.
- Det bør arbeides for å endre publikasjonskulturen. Det fremstår som at det ikke alltid gripes fast i den siste fasen som hever prosjekter til høyere vitenskapelige standarder.
- Havforskningsinstituttet bør tørre å velge ut fagområder der de skal være ledende internasjonalt. Det bør utarbeides en strategi i forhold til hvilke fagområder HI skal være "excellent" på.

For mer utfyllende drøfting omkring vitenskapelig kvalitet, les kapittel 7.

9.4 HIs relevans og samfunnsnytte

HIs leveranser fremstilles positivt. Det er imidlertid fremkommet indikasjoner på at HI ikke er tilfredsstillende fleksible når nye oppgaver dukker opp.

- HI er et stort institutt, og det er forståelig at det derfor ikke alltid er like enkelt å være fleksible. Instituttet bør være oppmerksomme på egen fleksibilitet, og vurdere i hvilken grad det er ønskelig å bedre dette.

For mer utfyllende drøfting omkring leveranser, les avsnitt 8.3.2.

9.4.1 Kapasitet, relevans og kvalitet over tid

Der er mange, både internt og eksternt som stiller seg kritiske både til instituttets strategiske utvikling og kompetanseplanlegging.

- Instituttet vil være helt avhengige av at det strategiske arbeidet tas seriøst om de skal klare å opprettholde kapasitet, relevans og kvalitet over tid.
- Vi ser videre forbedringsmuligheter i oppfølgingen av leveransene. Vi mener en kvalitetskontroll i etterkant både vil kunne bidra til å styrke det strategiske arbeidet ved instituttet, samt å bedre kvaliteten i leveransene. Dette gjelder for øvrig både for Havforskningsinstituttets del internt, men også for FKD sin side i forhold hva en faktisk mottar.

For mer utfyllende drøfting omkring kapasitet, relevans og kvalitet over tid, les avsnitt 8.3.4.

9.4.2 Kvalitet

Det er et konstant behov for å opprettholde og videreutvikle instituttets vitenskapelige standard, i tillegg har evalueringen fanget opp at det nevnes som en potensiell svakhet ved instituttet at leveransene (av råd) mangler kvalitetssikring.

- Evaluator anbefaler en styrking av de interne prosessene for utarbeidelse av rutiner og konsensus i rådgivningsprosessen.

For mer utfyllende drøfting omkring leveranser, les avsnitt 8.3.2.

Kapittel 10. Vedlegg

Vedlegg 1: Vurdering av Norsk Marint Datasenter

Norsk Marint Datasenter (NMD) er en faggruppe i HI som ikke utfører selvstendig forskning, bortsett fra prosjekter innenfor bioinformatikk. Som en følge av dette ble NMD ikke omfattet av Forskningsrådets vitenskapelige evalueringer. Oxford Research har derfor foretatt en selvstendig vurdering. Evalueringen av NMD er gjennomført med bistand fra eksternt ekspert Francisco Hernandez (Belgia). Oppsummeringen av denne evalueringen inngår i kapittelet om vitenskapelig kvalitet.

NMD er ansvarlig for datahåndtering av alle forskningsdata ved HI. Dette gjelder eksperimentelle, overvåkende og generelle forskningsdata. Hovedoppgaven er å sikre langtidslagring for marine data og å gjøre disse tilgjengelige for forskere og andre "kunder".

Norsk Marint Datasenter ble etablert som "Norsk Oseanografisk Datasenter" i 1971. Datasenteret har vært ansvarlig som Norsk "National Oceanographic Data Centre" (NODC) helt siden etableringen. Ansvaret er dels nasjonalt for norske oseanografiske data og deres arkivering, og dels internasjonalt i forhold til oseanografiske organisasjoner 'International Oceanographic Commission (IOC)'. IOC er en UNESCO organisasjon og International Oceanographic Data and Information Exchange (IODE). IODE er et program under IOC. NMD er ansvarlig for å oppfylle de norske forpliktelser for arkivering og utveksling av oseanografiske data overfor IOC.

10.1.1 Målsetting

NMDs målsetting er uklar med tanke på hvorvidt NMD alene er en serviceorganisasjon for HI, eller hvorvidt NMD har et bredere perspektiv som serviceorganisasjon for norsk marin forskning.

Marine data er kostbare, og vurdering av utviklings-tilstand i det marine miljø er neste alltid basert på tidsseriedata. Det er derfor ingen tvil om at NMD sin hovedoppgave med arkivering og datatilgang er sentral for HI.

10.1.2 Dataprodukter

Norsk Marint Datasenter er organisert rundt tre hovedoppgaver:

1. Datasenter; langtids datalagring av marine forskningsdata
2. Dataprodukter: kartleggingstjenester og databasesystemer
3. Datatilgang; søking etter marine data og håndtering av operasjonelle data

NMD har levert en selvevaluering som beskriver prioriteringer og arbeidsoppgaver. Evaluatoren finner at den fremstilte listen over arbeidsoppgaver er relevant, og at prioriteringene som er gjort fremstår hensiktsmessig. Prioriteringene er i overensstemmelse med prioriteringer gjort ved andre nasjonale datasentre. NMD er noe svak omkring bioinformatikk-arbeid, og selv om forskningskomponenten av bioinformatikk i snever forstand ikke er en NMD-aktivitet, finner vi at en kombinasjon av de tradisjonelle datasenteroppgaver (arkivering, datasikkerhet etc.) med forskning i effektiv datalagring og gjenfinning av data, ville være av betydelig verdi for NMD. Denne typen forskning vil også antakelig være nødvendig for å tiltrekke internasjonale prosjekter.

Gjennom en vurdering av de dataprodukter som er tilgjengelige på HI/NMDs hjemmeside finner vi at NMD håndterer data i et omfang og produserer resultater som det internasjonalt sett er forventet at et slikt senter skal levere.

10.1.3 Teknisk nivå på dataproduktene

NMDs selvevaluering inneholder en liste over dataprodukter i form av nettsteder som tilbyr data. Evaluatoren finner at disse dekker de viktigste oppgavene for NMD, og at de representerer 'state-of-the-art'-produkter. Data fra andre institutter er underrepresentert og selvevalueringen har i liten grad viet oppmerksomhet på behovet for å behandle flere data fra andre institutter.

For evaluatoren synes det at være manglende engasjement i internasjonale biodiversitetsdatasystemtiltak, sannsynligvis på grunn av fokus på Havforskningsinstituttets aktiviteter, og dette bør endres når data fra andre institutter vil bli håndtert.

NMD bør vurdere å involvere seg i prosjekter som MARS, LifeWatch, EurOBIS, ormer etc.

Nettstedene er "state of the art", på samme måte som de data management verktøy og standarder som benyttes: OAI, OGC (WMS), OPENDAP, EDMED, DIVA, GCMD. Evaluatoren finner også at det er en god balanse mellom "etablerte" og "nye" verktøy og standarder. Forpliktelsen til å gå for "open source" systemer er også et meget godt valg.

Det er to personer i NMD som er aktive i ICES og IOC. Gruppelederen har de siste 7 årene hatt formannskapet i ICES' "Data management working group". Han representerer også Norge i IOC/IODE.

Dagens nivå av internasjonale engasjement anses derfor å være hensiktsmessig, da et marint datasenter skal være representert i IODE nettverk.

Deltakelse i internasjonale arbeidsgrupper som for eksempel ICES "Data management working group" bør oppmuntres og gjøres i større grad hvis mulig. Det er blant annet noen muligheter til å delta i prosjekter under IODE paraplyen, hvor en aktiv involvering kunne passe med instituttets strategi.

10.1.4 Nasjonal status

NMD er aktiv i flere nasjonale arbeidsgrupper: Artsdatabanken (biodiversity databank), Norsk forsvarsforskning, Norway Digital og andre.

Den nåværende involvering er i dag begrenset etter som NMD er en HI tjenestefunksjon, og synes å være på et hensiktsmessig nivå. Dersom NMD skulle administrere data fra andre norske institutter, forutsetter dette en større og mer aktiv deltakelse i nasjonale prosjekter.

10.1.5 Benchmarking NMD

IODE (under IOC) samler inn statistikk for ressurser som er allokert til de nasjonale datasentrene. Sammenlikning er ikke umiddelbart mulig, da det er forskjeller mellom hvilke oppgaver som er tillagt de nasjonale datasentrene. Som nevnt ovenfor betjener NMD HI, og dekker et bredt dataspektrum. Det er sentere som arbeidet mye med satellittdata i separate seksjoner utenfor det egentlige datasenter. I lys av dette har NMD oppgaver som svarer noenlunde til gjennomsnittet for andre datasentre. HI er et stort institutt, også målt internasjonalt, og HIs forsknings-

strategi legger stor vekt på datainnsamling som det for eksempel fremgår av den store flåten av forskningsfartøyer HI betjener seg av. NMD skal derfor behandle store datamengder, også i en internasjonal sammenheng. Med tanke på at et "gjennomsnittssenter" har rett over 20 ansatte som arbeider med data, er NMD et relativt lite senter.

10.1.6 Noen europeiske datasentre

Alle land har en målsetting om å arkivere sine marine data, og har derfor etablert datasentre enten på institusjonsnivå, for eksempel Frankrike, Danmark og Sverige, eller på nasjonalt nivå, for eksempel Storbritannia og Tyskland. Som regel er det knyttet forskning i bioinformatikk til disse sentre, men dette er ikke alltid tilfelle, for eksempel har VLIZ i Belgia ikke slik forskning ved sitt senter.

Tyskland og Storbritannia har etablert nasjonale datasentre, men bortsett fra de fysiske oseanografiske data er dette fraværende i de fleste andre land.

Det er internasjonale databaser knyttet til OSPAR og HELCOM, men de er ikke komplette og inneholder kun data som er knyttet til OSPAR og HELCOM programmer. ICES har en oseanografisk database fokusert på salinitet og temperaturdata og er forøvrig et datasenter for de marine OSPAR og HELCOM data.

British Oceanographic Data Centre (BODC)

Dette er Storbritannias nasjonale fasilitet for å arkivere og gi det marine miljøet tilgang på data. Oppgavene er noenlunde tilsvarende hva NMD dekker, men BODC har et nasjonalt ansvar. Det totale budsjettet for BODC var i 2008-2009 på 2.7 mill £ (~27 mill NOK), med en bemanning på mer enn det doble av NMD. (44 ansatte). BODC har en forskning innenfor bioinformatikk.

German Oceanographic Data Center (DOD)

Denne organisasjonen er blant annet Tysklands nasjonale fasilitet for å arkivere og gi det marine miljøet tilgang til data. DOD har utover den normale dataproduksjon også arbeid med sjøkart og etterretninger for sjøfarende. Ansvarsområdet er slik sett vesentlig utvidet i forhold til NMD og lar seg ikke umiddelbart sammenligne. DOD er oppdelt i tre faglige avdelinger; Meereskunde, Nautische Hydrographie and Seefahrt hvor sistnevnte er den største oppgaven. Videre har DOD utdanning som

en av sine oppgaver. Det er ca. 20 ansatte i Mee-reskunde' og 'Nautische Hydrographie. I 2009 var det til sammen 810 ansatte, i tillegg til 41 personer under utdanning.

IFREMER Data Center (Department of Information Systems and Marine Data)

IFREMER er en vesentlig større organisasjon (ca. 1600 ansatte) enn HI, og IFREMER dekker oppgaver i Fransk Polynesia og i Ny-Caledonia. Datasenteret har tilsvarende oppgaver som NMD, men dekker også oppgaven som webmaster. Det er totalt ca. 30 ansatte. Utover de oseanografiske data har ikke senteret en nasjonal forpliktelse til å samle alle franske data.

NMD

NMD er bemannet omtrent som et gjennomsnittlig datasenter i andre land. Oppgaveomfanget er videre sammenlignbart.

Til sammenligning med andre land i Europa kan NMD plasseres i en mellomgruppe,

Evaluators konstaterer at noen av målene til NMD ikke er oppfylt, eller for den saks skyld, i ferd med å bli oppfylt. Dette gjelder især målet om å bli et NORSK data senter, et mål som det ikke er ressurser til. Det er som nevnt hovedsakelig dataforvaltning av andre institutters data som mangler.

Neste tabell viser personalressurser (2010) ved noen europeiske datasentre og IODE gjennomsnittsbemanning:

Tabell 24: Personalressurser ved utvalgte europeiske datasentre og IODE gjennomsnittsbemanning (2010)

	NMD	VLIZ	IFREMER ²⁸	IODE gj.sn.
Scientific and technical management	0,5	1	3	2,49
Scientists data managers + project leaders	6	6,5	9	6,08
GIS specialist		1		
Scientists Developers	4	2		
Technical Developers, system management	5,5	2,5	14	5,9
Data entry		2		
Biology intern		0,6		
IT intern		0,3		
ICT support to institute	N/R	0,5	3	2,56
Biodiversity informatics research	2	0,5		
Students, temporary support, volunteers				6,19
Administrative			1	3,76
Total	18	16,4	30	26,98
Kilde: Oxford Research AS				

10.1.7 Brukertilfredshet

NMD sine primære brukere er forskere fra HI. Det er gjennomført intervjuer av ansatte ved HI i april og mai 2011.

Det ble generelt erklært at kvalitetssikring og data-lagring er sentrale oppgaver for HI.

Gode kvalitetssikrede dataløyper, som er lette å få tak i. Dette krever en god datainfrastruktur.

Kvalitetssikring; viktig! Har ikke vært godt nok, men gjøres mye bra nå. Vanskelig og komplekst felt, må etablere informasjonsflyt fra havet til algoritmer til ferdig produkt.

Kilde: Fokusgruppeintervju forskere

²⁸ IFREMER har en betydelig aktivitet omkring satellittdata f.eks. 'Group on High Resolution Surface Salinity Temperatur. Disse aktiviteter er ikke inkludert i sammenligningen mellom NMD og IFREMER

Der er erkjent at der er skjedd betydelige forbedringer av arbeidet omkring NMD. Det er imidlertid problemer med oppgavefordelingen mellom NMD og de faggrupper som samler inn data;

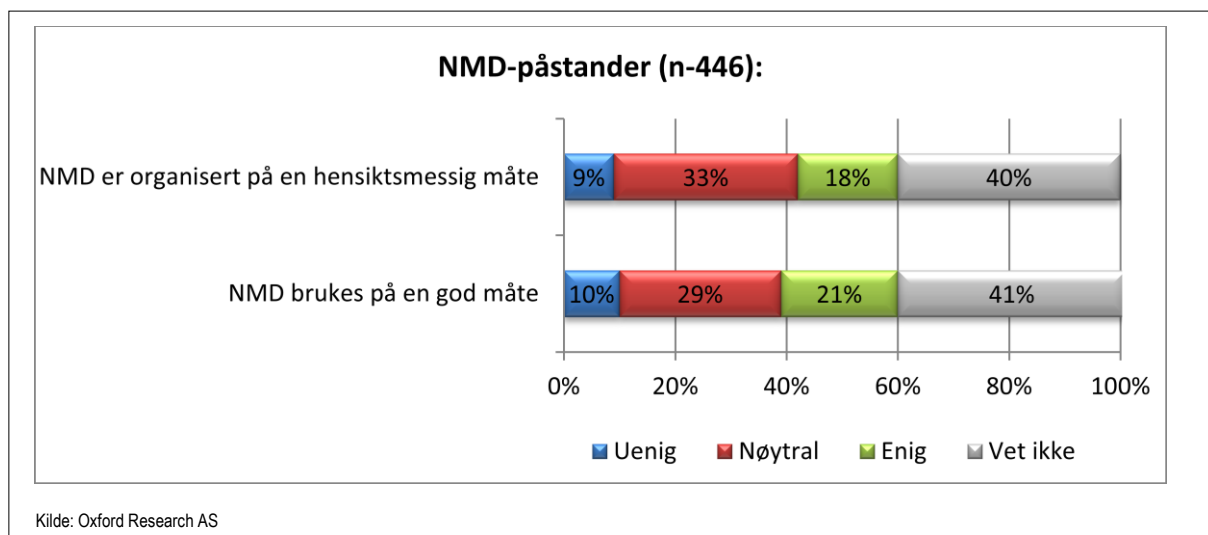
Registrering av data etc. kunne være en del av en overordnet struktur. Kunne samlet disse tjenestene, uavhengig av program.

Datahåndtering tar så mye tid at 80 % av tiden forsvinner på ferdigstilling av data, blir for lite til forskning

Kilde: Fokusgruppeintervju forskere

Fra den kvantitative undersøkelsen har vi to spørsmål rundt NMD som de ansatte har besvart. Disse vises i neste figur.

Figur 62: NMD – organisering og bruk (ansatteundersøkelsen)



Det er overraskende at mange ansatte ved HI ikke har noen mening om NMD (40/41 % svarer "vet ikke"). Dette svarer til den diskusjonen som var ved referansegruppens møte 13. mai, hvor det ble fremført at NMD er ukjent for betydelige grupper av forskere som burde være primære brukere.

Det er bedre kjennskap til NMD blant oseanografene enn i den øvrige forskergruppen. Dette er som forventet på bakgrunn av NMDs historie som oseanografisk datasenter siden 1971, og den generelle betydning som utvikling av oseanografiske data tillegges innenfor denne fagdisiplinen.

Evaluators må konkludere at NMD har et klart problem i forhold til synlighet, og basert på intervju synes dette især å være utbredt blant miljøforskere.

10.1.8 NMDs plassering i HIs struktur

NMD er en støttefunksjon for HIs forsknings- og rådgivningsprogrammer, men er ellers ikke involvert i programmene. Det vil derfor være nærliggende å vurdere å plassere NMD som en støttefunksjon på linje med andre støttefunksjoner.

10.1.9 Diskusjon og anbefalinger

NMD sin manglende synlighet bør tas opp i en diskusjon på hvordan HI fungerer, da manglende bruk av NMD kan motsvares av at forskerne har adgang til relevante data fra andre kilder, og da eventuelt om hvorvidt dette faktisk er mer effektivt enn bruk av NMD. Det kan også tenkes at data som finnes hos NMD overses i instituttets analyser.

Et aspekt i vurderingen av hvorvidt NMD fungerer godt er den tilknytning NMD har til de andre gruppene ved HI. Her synes det å være behov for tettere brukerkontakt, for eksempel gjennom å gi NMD en eksplisitt rolle i prosjekter. Den isolasjonen som NMD kan se ut til å leve i, kan også føre til at NMD ikke i tilstrekkelig grad er oppmerksom på brukerbehov, selv om vår evaluering ikke har identifisert dette som et problem. I lys av ambisjonen om å utvikle seg til et nasjonalt senter blir isolasjonsfaren meget sentral.

HI sin ledelse bør fortsette å forsterke utviklingen ved å standardisere kvalitetssikringen og lagring av data. Diskusjonen oppsummeres som følgende i et gruppeintervju:

Alt for mye ad hoc hvor forskere utvikler egne systemer- enormt potensiale for effektivisering, jobbes med, men vanskelig. En person ansvarlig for sin (be-stand), forskning og sine råd. Mangler standardisering av prosesser.

Kilde: Fokusgruppeintervju forskere

Som et resultat av ordningen med prosjektbevilgningen fra for eksempel Forskningsrådet og Eu's forskningsprogrammer, er det konkurranse mellom instituttene. I et gruppeintervju formuleres dette som;

Føler vi [HI] begynner å bli en dataleverandør, ikke god nok datainfrastruktur. Bruker mye tid på videreformidling av data. Blir for lite tid til og faktisk forske på den dataen som samles inn.

Kilde: Fokusgruppeintervju forskere

Evaluators anbefaler at HI arbeider med å etablere formelle samarbeidsavtaler med særlig de nasjonale konkurrentene. Dette skal sikre at HI krediteres for det arbeide som legges i å samle inn og stille data til rådighet for andre prosjekter.

10.1.10 Oppsummering

4. Dataprodukter og den service som ytes av NMD er 'state of the art' og av høy kvalitet
5. Basert på de tilgjengelige data synes NMD å være økonomisk effektivt. Sammenlignet med VLIZ og datasenteret ved IFREMER, fremstår res-

surser og output å være sammenliknbare og fremstår tilstrekkelig balansert

6. NMD er internasjonalt og nasjonalt representert i samarbeidsorganer på et akseptabelt nivå, men innsatsen bør fremmes og om mulig utvides med involvering av andre medarbeidere.
7. NMD har et sentralt problem rundt den manglende synlighet. Det må antas, at når ca. 40 prosent av de ansatte ved HI ikke har noen mening om NMD skyldes det at de ikke bruker denne fasiliteten. Ettersom arbeidet rundt vurderingen av utviklingen i de marine miljø er basert på tidsseriedata er dette en generell svakhet, ikke bare for NMD, men også for HI.

10.1.11 HIs mål med NMD

NMD er i dag i hovedsak en tjenesteorganisasjon for HI, men et ytterligere nasjonalt perspektiv for Norge er ikke mye synlig i NMD sitt arbeid, med unntak av NMDs rolle som det nasjonale senter for oseanografiske data. På dette området er HI den dominerende dataleverandør.

HIs målsetting er å utvikle NMD til å bli et norsk marint datasenter, ikke kun et datasenter for HI. NMD har sammen med 16 andre organisasjoner utviklet dette målet gjennom en søknad til Norsk forskningsråd (oktober 2010). Den brede målsettingen er i overensstemmelse med den internasjonale trend innenfor IODE. NMD har etablert de nødvendige nasjonale og internasjonale relasjoner som vil gjøre NMD i stand til å spille den tiltenkte rolle. Når det gjelder kompetanse, kunne vi bemerke at dersom NMD skal behandle data fra andre institutter i fremtiden, vil det mest sannsynlig bli konfrontert med flere ulike datatyper som krever mer (eller andre) vitenskapelig kunnskap enn det som er tilgjengelig per dags dato. For eksempel er biologisk mangfold en utfordring med datahåndtering.

Til sammenligning med andre land som har betydelig marin forskning, er vurderingen at Norge har behov for et senter hvor det samles betydningsfulle data om det marine miljø, hvor det sikres dataarkivering og hvor det utvikles systemer til å gjøre data tilgjengelige for det vitenskapelige samfunn, samt levere et antall sentrale dataprodukter.

Evaluators finner at det bør vurderes å skille NMD ut av HI som en selvstendig funksjon, hvis tanken om et nasjonalt datasenter skal bli en realitet.

Vedlegg 2: Spørreskjema

10.2 Spørreskjema til ansatte ved Havforskningsinstituttet

i 281 - Evaluering av Havforskningsinstituttet

Som det fremgår av vedlagte brev gjennomfører Oxford Research AS for tiden en evaluering av Havforskningsinstituttet på vegne av Fiskeri- og kystdepartementet. I den forbindelse er det svært viktig å innhente data fra de ansatte ved instituttet. Materialet fra denne spørreundersøkelsen vil inngå som del av et større datamateriale. Dine svar vil behandles konfidensielt, og vil ikke være tilgjengelige for Fiskeri- og kystdepartementet eller andre. Vi gjør oppmerksom på at enkelte av spørsmålene i undersøkelsen kan oppleves som lite relevante for deg/din stilling. Vi ber deg vennligst om at du da velger svaralternativet "ikke relevant». Når du skal bevege deg frem og tilbake i skjemaet, ber vi deg benytte knappene ">" nederst på hver side. Dine svar vil da bli lagret. Ikke bruk manøvreringsknappene i din nettleser. Med vennlig hilsen Harald Furre Adm. direktør Oxford Research AS

q237 - Utdanning

Hva er din høyeste fullførte utdanning?

- ☐ Grunnskole (1)
- ☐ Videregående (2)
- ☐ Universitets- og høgskolenivå kort, omfatter høyere utdanning t.o.m. 4 år. (3)
- ☐ Universitets- og høgskolenivå lang, omfatter utdanninger på mer enn 4 år (4)
- ☐ Forskerutdanning/doktorgrad (5)
- ☐ Vet ikke (99)

q238 - Type utdanning

Innenfor hvilken studieretning er din høyeste fullførte utdanning?

- ☐ Yrkesfaglige studieretninger, videregående skole (1)
- ☐ Øvrige studieretninger, videregående skole (2)
- ☐ Teknisk/naturvitenskapelig universitets-/høgskoleutdanning (3)
- ☐ Økonomisk/administrativ universitets-/høgskoleutdanning (4)
- ☐ Samfunnsvitenskapelig universitets-/høgskoleutdanning (5)
- ☐ Annet - vennligst spesifiser (6) _____
- ☐ Vet ikke (99)

q236 - Andre stillinger

Har du noen andre stillinger ved siden av din stilling ved Havforskningsinstituttet?

- ☐ Nei (0)
- ☐ Ja (1)
- ☐ Vet ikke (99)
- ☐ Ikke relevant (89)

q239 - Hvor har du en bistilling?**q229 - Forrige arbeidsgiver**

I hvilken kategori tilhører din forrige arbeidsgiver?

- ☐ Fiskeri- og kystdepartementet (1)
- ☐ Andre departementer eller etater (2)
- ☐ Fylkeskommunal eller kommunal forvaltning (3)
- ☐ Organisasjoner i arbeids- eller næringslivet (4)
- ☐ Privat bedrift (5)
- ☐ Forskningsinstitusjon (6)
- ☐ Utdanningsinstitusjon (7)
- ☐ Annet (8) _____
- ☐ Ingen tidligere arbeidsgivere (9)

q304 - Forskningsfaglig virksomhet

I hvilken forskningsfaglig virksomhet har du hovedtyngden av ditt arbeid?

- ☐ Repeterende virksomhet (f.eks. rutinemessig overvåkning av fiskebestandene og klima, regelmessig rådgivning knyttet til fiskebestandene, (grunnleggende) langsiktig forskning) (1)
- ☐ Enkeltstående forskningsprosjekter (prosjekter med klar tidsbegrensning) (2)
- ☐ Vet ikke (99)
- ☐ Ikke relevant (89)

q240 - I hvilken grad er du enig i følgende påstander:

	I svært liten grad (1)	I liten grad (2)	I noen grad (3)	I stor grad (4)	I svært stor grad (5)	Vet ikke (99)	Ikke relevant (89)
I HI fullfører vi aktiviteter og prosjekter i henhold til definerte tidsfrister (1)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Vi har kapasitet til å gjennomføre de prosjektene som forventes av oss (2)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
I HI evner vi å snu oss rundt for å ta fatt i oppgaver som haster (3)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
HI leverer råd som er nyttige for oppdragsgiver (4)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
HI utfører forskning og rådgivning av høy kvalitet (5)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
I HI følger vi alltid våre rutiner for å sikre kvaliteten i leveransene (6)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

	I svært liten grad (1)	I liten grad (2)	I noen grad (3)	I stor grad (4)	I svært stor grad (5)	Vet ikke (99)	Ikke rele- vant (89)
Med stabilt datagrunnlag, gir HI råd som er konsistente over tid innen samme fagområde (7)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Vi har gode rutiner for å utarbeide HIs samlede synspunkt på et område (8)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Mine arbeidsoppgaver henger godt sammen med instituttets strategi (9)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

q242 - I utførelsen av mine arbeidsoppgaver vektlegger jeg:

	I svært liten grad (1)	I liten grad (2)	I noen grad (3)	I stor grad (4)	I svært stor grad (5)	Vet ikke (99)	Ikke rele- vant (89)
Lojalitet ovenfor nærmeste leder (1)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Signaler fra toppledelsen ved HI (2)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Signaler fra FKD (3)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Faglige hensyn på mitt felt (4)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Signaler fra bruke- re/oppdragsgivere (5)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

q303 - I utførelsen av mine arbeidsoppgaver vektlegger jeg:

	I svært liten grad (1)	I liten grad (2)	I noen grad (3)	I stor grad (4)	I svært stor grad (5)	Vet ikke (99)	Ikke rele- vant (89)
Lojalitet ovenfor nærmeste leder (1)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Signaler fra toppledelsen ved HI (2)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

q244 - Kompetanse

I hvilken grad er du enig i følgende påstander:

	I svært liten grad (1)	I liten grad (2)	I noen grad (3)	I stor grad (4)	I svært stor grad (5)	Vet ikke (99)	Ikke rele- vant (89)
Min kompetanse blir brukt på en god måte ved instituttet (1)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Det er lett å finne frem til hvilken kompetanse HI har på et fagområde (2)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
HI evner å nyttiggjøre seg den interne kompetansen på en god måte (3)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
HI benytter ofte ekstern kompetanse (4)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
HI benytter ekstern kompetanse på en hensiktsmessig måte (5)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Jeg har mulighet til å delta på kompetansehevingstiltak (6)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Jeg lærer mye av samarbeid med mine kolleger (7)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
HI er flink til å identifisere framtidige kompetansebehov (8)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
HI er flink til å dreie eksisterende kompetanse mot framtidige behov (9)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
HI benytter aktivt rekruttering som verktøy for å sikre framtidige kompetansebehov (10)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

q245 - Måloppnåelse

For at HI skal nå sine mål, er følgende viktig:

	I svært liten grad (1)	I liten grad (2)	I noen grad (3)	I stor grad (4)	I svært stor grad (5)	Vet ikke (99)	Ikke rele- vant (89)
Fagkompetanse på HIs kjerneområder (1)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Teknisk kunnskap (2)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Godt utviklede støttefunksjoner (3)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

	I svært liten grad (1)	I liten grad (2)	I noen grad (3)	I stor grad (4)	I svært stor grad (5)	Vet ikke (99)	Ikke relevant (89)
sjoner (3)							
Velfungerende infrastruktur (4)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Evne til å arbeide på tvers av faggrenser (5)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Evne til å arbeide på tvers av forvaltningsnivå (6)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Evne til å arbeide på tvers av organisasjoner (7)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Evne til å arbeide på tvers av sektorer (8)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
God ledelse (9)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Klare bestillinger fra oppdragsgivere (10)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Internasjonalt samarbeid (11)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

q246 - Profesjonell vekt

I hvilken grad har HIs råd effekt på forvaltningstiltak:

	I svært liten grad (1)	I liten grad (2)	I noen grad (3)	I stor grad (4)	I svært stor grad (5)	Vet ikke (99)	Ikke relevant (89)
Nasjonalt? (1)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Internasjonalt? (2)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

q247 - Effekter av råd

Kjenner du til eksempler på at HIs råd har ført til endringer i forvaltningstiltak/regelverket?

- ☐ Nei (0)
- ☐ Ja (1)
- ☐ Vet ikke (99)
- ☐ Ikke relevant (89)

q249 - Vennligst beskriv det eksempelet du kjenner best.

Vi ber om at følgende momenter beskrives:a) HIs kunnskapsgrunnlag for rådet (f.eks. konkrete forskningsprosjekt, prosjektets varighet, hvem som var involvert osv)b) Selve rådet (til hvem ble det gitt og når, innholdet i rådet etc.)c) Endringen rådet medførte (hva ble endret/innført, når inntrådte endringen, regel/retningslinje/kvoteendring etc.)

q250 - Troverdighet hos forvaltningen

I hvilken grad oppfatter du at HI har faglig troverdighet hos:

	I svært liten grad (1)	I liten grad (2)	I noen grad (3)	I stor grad (4)	I svært stor grad (5)	Vet ikke (99)	Ikke relevant (89)
Fiskeri- og kystdepartementet (1)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Miljøverndepartementet (2)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Landbruks- og matdepartementet (3)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Olje- og energidepartementet (4)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Kunnskapsdepartementet (5)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Utenriksdepartementet (6)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Fiskeridirektoratet (7)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Mattilsynet (8)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Oljedirektoratet (9)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Klima- og forurensningsdirektoratet (10)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Direktoratet for naturforvaltning (11)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

q251 - Faglig troverdighet

I hvilken grad oppfatter du at HI har faglig troverdighet innen:

	I svært liten grad (1)	I liten grad (2)	I noen grad (3)	I stor grad (4)	I svært stor grad (5)	Vet ikke (99)	Ikke relevant (89)
Akvakultur (1)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Marine økosystemer (2)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

	I svært liten grad (1)	I liten grad (2)	I noen grad (3)	I stor grad (4)	I svært stor grad (5)	Vet ikke (99)	Ikke relevant (89)
Olje- og gassutvinning (3)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Fangstkvoter (4)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Miljø- og klima (5)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Kystøkologi (6)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

q252 - Troverdighet

Sammenliknet med andre norske forskningsinstitutter, mener jeg at HIs faglige troverdighet er:

- ☐ Mye lavere (1)
- ☐ Lavere (2)
- ☐ Den samme (3)
- ☐ Høyere (4)
- ☐ Mye høyere (5)
- ☐ Vet ikke (99)
- ☐ Ikke relevant (89)

q253 - Troverdighet

Sammenliknet med utenlandske forskningsinstitutter innenfor HIs fagområder, mener jeg at HIs faglige troverdighet er:

- ☐ Mye lavere (1)
- ☐ Lavere (2)
- ☐ Den samme (3)
- ☐ Høyere (4)
- ☐ Mye høyere (5)
- ☐ Vet ikke (99)
- ☐ Ikke relevant (89)

q254 - Dagsorden

I hvilken grad er HIs arbeid med på å sette dagsorden i media?

- ☐ I svært liten grad (1)
- ☐ I liten grad (2)
- ☐ I noen grad (3)
- ☐ I stor grad (4)
- ☐ I svært stor grad (5)
- ☐ Vet ikke (99)
- ☐ Ikke relevant (89)

q255 - Synlighet

I hvilken grad synes du HI er synlige i mediebildet?

- ☐ I svært liten grad (1)
- ☐ I liten grad (2)
- ☐ I noen grad (3)
- ☐ I stor grad (4)
- ☐ I svært stor grad (5)
- ☐ Vet ikke (99)
- ☐ Ikke relevant (89)

q256 - Synlighet en styrke?

I hvilken grad synes du HIs synlighet i media er en styrke for instituttet?

- ☐ I svært liten grad (1)
- ☐ I liten grad (2)
- ☐ I noen grad (3)
- ☐ I stor grad (4)
- ☐ I svært stor grad (5)
- ☐ Vet ikke (99)
- ☐ Ikke relevant (89)

q257 - Kvalitet på mediearbeid

Hvordan vurderer du kvaliteten på HIs mediearbeid?

- ☐ Svært lav (1)
- ☐ Lav (2)
- ☐ Middels (3)
- ☐ Høy (4)
- ☐ Svært høy (5)
- ☐ Vet ikke (99)
- ☐ Ikke relevant (89)

q258 - Formidling

I hvilken grad evner HI å nå ut med forskningsresultater til:

	I svært liten grad (1)	I liten grad (2)	I noen grad (3)	I stor grad (4)	I svært stor grad (5)	Vet ikke (99)	Ikke rele- vant (89)
Forvaltningen (1)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Universitetene (2)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Skoler (3)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Samfunnet (4)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Næringslivet (5)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

	I svært liten grad (1)	I liten grad (2)	I noen grad (3)	I stor grad (4)	I svært stor grad (5)	Vet ikke (99)	Ikke rele- vant (89)
Det internasjonale forskersamfunnet (6)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

q259 - I hvilken grad er du enig i følgende påstand:

HI jobber godt med formidling av forskningsresultater

- ☐ I svært liten grad (1)
☐ I liten grad (2)
☐ I noen grad (3)
☐ I stor grad (4)
☐ I svært stor grad (5)
☐ Vet ikke (99)
☐ Ikke relevant (89)

q260 - Brukertilfredshet

I hvilken grad opplever du at HIs brukere er fornøyde med instituttets leveranser?

	I svært liten grad (1)	I liten grad (2)	I noen grad (3)	I stor grad (4)	I svært stor grad (5)	Vet ikke (99)	Ikke rele- vant (89)
Oppdragsgivere generelt - bestillere av forskning (1)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Mottakere av råd (2)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Samarbeidende aktører (3)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Andre forskningsaktører (4)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

q261 - Organisasjonsstruktur/ledelse

I hvilken grad er du enig i følgende påstander:

	I svært liten grad (1)	I liten grad (2)	I noen grad (3)	I stor grad (4)	I svært stor grad (5)	Vet ikke (99)	Ikke rele- vant (89)
Det er klart hvem som er min nærmeste leder (1)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
HI har en tydelig ledelses- struktur (2)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
HI har en god ledelse (3)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Jeg har full tillit til min fagli-	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

	I svært liten grad (1)	I liten grad (2)	I noen grad (3)	I stor grad (4)	I svært stor grad (5)	Vet ikke (99)	Ikke rele- vant (89)
ge leder (4)							
Instituttet er hensiktsmes- sig organisert (5)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

q262 - Prosjektstyring

I hvilken grad er du enig i følgende påstander:

	I svært liten grad (1)	I liten grad (2)	I noen grad (3)	I stor grad (4)	I svært stor grad (5)	Vet ikke (99)	Ikke rele- vant (89)
Vi bruker effektive prosjektsty- ringsverktøy (1)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Det er god økonomistyring i pro- sjektene (2)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Arbeidsbelastningen er jevnt fordelt på medarbeiderne (3)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

q263 - Strategi

I hvilken grad er du enig i følgende påstander:

	I svært liten grad (1)	I liten grad (2)	I noen grad (3)	I stor grad (4)	I svært stor grad (5)	Vet ikke (99)	Ikke rele- vant (89)
Jeg kjenner godt til strate- gien som gjelder for institut- tet (1)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Jeg er enig i gjeldende stra- tegi for instituttet (2)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Instituttets strategi har be- tydning for hvordan jeg arbeider (3)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

q264 - Styring

I hvilken grad er du enig i følgende påstander:

	I svært liten grad (1)	I liten grad (2)	I noen grad (3)	I stor grad (4)	I svært stor grad (5)	Vet ikke (99)	Ikke rele- vant (89)
--	------------------------------	------------------------	--------------------	-----------------------	-----------------------------	---------------------	-------------------------

	I svært liten grad (1)	I liten grad (2)	I noen grad (3)	I stor grad (4)	I svært stor grad (5)	Vet ikke (99)	Ikke rele- vant (89)
Det finnes tydelige mål for min enhet (1)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Det er formulert klare krav til meg (2)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
HI har velfungerende styrings- og oppfølgingssystemer (3)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

q265 - Attraktivitet

I hvilken grad er du enig i følgende påstander:

	I svært liten grad (1)	I liten grad (2)	I noen grad (3)	I stor grad (4)	I svært stor grad (5)	Vet ikke (99)	Ikke rele- vant (89)
HI er en attraktiv arbeids- plass (1)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Jeg ønsker å finne meg en ny jobb utenfor HI (2)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

q266 - Kultur

I hvilken grad er du enig i følgende påstander:

	I svært liten grad (1)	I liten grad (2)	I noen grad (3)	I stor grad (4)	I svært stor grad (5)	Vet ikke (99)	Ikke rele- vant (89)
HI evner å fornye seg (1)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Det har vært for mange organisa- sjonsendringer i HI (2)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
I HI kan det oppleves som om fors- kerne er til for administrasjonen (3)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

q267 - Arbeidsmiljø

I hvilken grad er du enig i følgende påstander:

	I svært liten grad (1)	I liten grad (2)	I noen grad (3)	I stor grad (4)	I svært stor grad (5)	Vet ikke (99)	Ikke rele- vant (89)
--	------------------------------	---------------------	--------------------	--------------------	-----------------------------	---------------------	-------------------------

	I svært liten grad (1)	I liten grad (2)	I noen grad (3)	I stor grad (4)	I svært stor grad (5)	Vet ikke (99)	Ikke rele- vant (89)
Jeg trives godt i HI (1)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Det er et godt sosialt arbeidsmiljø ved HI (2)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Det er god kommunikasjon internt ved HI (3)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

q268 - Faglig uavhengighet

I hvilken grad mener du at HI er et faglig uavhengig institutt?

- ☐ I svært liten grad (1)
- ☐ I liten grad (2)
- ☐ I noen grad (3)
- ☐ I stor grad (4)
- ☐ I svært stor grad (5)
- ☐ Vet ikke (99)
- ☐ Ikke relevant (89)

q269 - Forvaltningsmessig uavhengighet

I hvilken grad mener du at HI er uavhengig av forvaltningen?

- ☐ I svært liten grad (1)
- ☐ I liten grad (2)
- ☐ I noen grad (3)
- ☐ I stor grad (4)
- ☐ I svært stor grad (5)
- ☐ Vet ikke (99)
- ☐ Ikke relevant (89)

q270 - Fagområde i Fiskeri- og kystdepartementet

Har Fiskeri- og kystdepartementet i dag enheter/stillinger som innholdsmessig svarer til ditt fagområde?

- ☐ Ja (1)
- ☐ Nei (0)
- ☐ Ikke nå lenger (2)
- ☐ Vet ikke (99)
- ☐ Ikke relevant (89)

g294 - Prosjektprioritering

Må man velge mellom prosjekter/aktiviteter som skal igangsettes, vektlegges:

	Angi prosentfordeling mellom a, b og c	Vet ikke	Ikke relevant
a) Faglige vurderinger (1)	_____	☐	☐
b) Politiske prioriteringer og retningslinjer (2)	_____	☐	☐
c) Økonomiske rammer (3)	_____	☐	☐

q272 - Beslutningstaking

I hvilken grad har disse aktørene/faktorene betydning for arbeidet innen ditt fagområde?

	I svært liten grad (1)	I liten grad (2)	I noen grad (3)	I stor grad (4)	I svært stor grad (5)	Vet ikke (99)	Ikke relevant (89)
Ledelsen ved HI (1)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Fiskeri- og kystdepartementet (2)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Øvrige politiske aktører/instanser (3)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Nasjonale organisasjoner/institutter innen samme felt som HI (4)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Internasjonale organisasjoner/institutter innen samme felt som HI (5)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Min fagforening (6)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Nasjonale standarder og krav (7)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Internasjonale standarder og krav (8)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

q273 - Måloppnåelse og finansiering

I hvilken grad er det samsvar mellom måloppnåelsen ved instituttet som helhet og finansieringen?

- ☐ Svært liten grad av samsvar (1)
- ☐ Liten grad av samsvar (2)
- ☐ Noe samsvar (3)
- ☐ Stor grad av samsvar (4)
- ☐ Svært stor grad av samsvar (5)
- ☐ Vet ikke (99)
- ☐ Ikke relevant (89)

q274 - Samarbeid

Er du enig i følgende påstander:

	Svært uenig (1)	Uenig (2)	Nøytral (3)	Enig (4)	Svært enig (5)	Vet ikke (99)	Ikke relevant (89)
Samarbeidet internt i HI, mellom de ulike faggruppene, programmene og prosjektene fungerer hensiktsmessig (1)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
HI samarbeider med sentrale institutter nasjonalt på en god måte (2)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
HI samarbeider med sentrale institutter internasjonalt på en god måte (3)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Arbeidsdelingen med andre forskningsinstitusjoner og etater er avklart (4)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Arbeidsdelingen med andre forskningsinstitusjoner og etater er hensiktsmessig (5)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

q275 - Roller og balanse

Mitt arbeid brukes til både forskningsformål og rådgivningsformål

- ☐ Ja (1)
- ☐ Nei (0)
- ☐ Vet ikke (99)
- ☐ Ikke relevant (89)

q276 - Roller

Det er noen ganger utfordrende for min faglige integritet å skulle ivareta både forsknings- og rådgivningsoppgaver

- ☐ Svært uenig (1)
- ☐ Uenig (2)
- ☐ Nøytral (3)
- ☐ Enig (4)
- ☐ Svært enig (5)
- ☐ Vet ikke (99)
- ☐ Ikke relevant (89)

q277 - Infrastruktur

I hvilken grad er du enig i denne påstanden: Følgende funksjoner er organisert på en hensiktsmessig måte:

	Svært uenig (1)	Uenig (2)	Nøytral (3)	Enig (4)	Svært enig (5)	Vet ikke (99)	Ikke relevant (89)
Administrasjonen (1)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Teknisk infrastruktur (2)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Rederiet (3)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Laboratoriene (4)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Forskningsstasjonene (5)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Norsk marint datasenter (6)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

q302 - Infrastruktur

I hvilken grad er du enig i denne påstanden: Følgende funksjoner brukes på en god måte:

	Svært uenig (1)	Uenig (2)	Nøytral (3)	Enig (4)	Svært enig (5)	Vet ikke (99)	Ikke relevant (89)
Administrasjonen (1)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Teknisk infrastruktur (2)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Rederiet (3)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Laboratoriene (4)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Forskningsstasjonene (5)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Norsk marint datasenter (6)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

q279 - Hva mener du er de tre største utfordringene HI står overfor?

q280 - Hva mener du bør være de tre viktigste fremtidige satsingsområdene for HI?

10.3 Spørreskjema til interessenter

i235 - Evaluering av Havforskningsinstituttet

Som det fremgår av vedlagte brev gjennomfører Oxford Research AS for tiden en evaluering av Havforskningsinstituttet på vegne av Fiskeri- og kystdepartementet. I den forbindelse er det svært viktig å innhente data fra organisasjoner, institutter og andre interessenter som har en relasjon til Havforskningsinstituttet. Materialet fra denne spørreundersøkelsen vil inngå som del av et større datamateriale. Dine svar vil behandles konfidensielt, og vil ikke være tilgjengelige for Fiskeri- og kystdepartementet eller andre. Når du skal bevege deg frem og tilbake i skjemaet, ber vi deg benytte knappene ">" nederst på hver side. Dine svar vil da bli lagret. Ikke bruk manøvreringsknappene i din nettleser. Med vennlig hilsen Harald FurreAdm. direktørOxford Research AS

q240 - Videresending

- ☐ Har en kollega videresendt denne spørreundersøkelsen til deg, vennligst skriv inn ditt navn:
(1) _____
- ☐ Jeg har mottatt spørreundersøkelsen direkte (2)

q229 - Respondenttype

Hvilken type aktør representerer du?

- ☐ Forvaltningsorganisasjon (departementer, direktorater, NFR) (1)
- ☐ Forskningsinstitutt (nasjonal/internasjonal) (2)
- ☐ Næringsliv (3)
- ☐ Næringslivsorganisasjon (4)
- ☐ Miljøorganisasjon (5)
- ☐ Annet (6) _____

q184 - Kjennskap

Hvor god kjennskap har du til Havforskningsinstituttets virksomhet?

- ☐ Ingen kjennskap (1)
- ☐ Lite kjennskap (2)
- ☐ Noe kjennskap (3)
- ☐ God kjennskap (4)
- ☐ Svært god kjennskap (5)

q185 - Kontakttype

Hvordan vil du beskrive din organisasjons/bedrifts primære relasjon til Havforskningsinstituttet?

- ☐ Oppdragsgiver - bestiller av forskning (1)
- ☐ Mottaker av råd (2)
- ☐ Oppdragsgiver og mottaker av råd (3)
- ☐ Samarbeidende aktør (4)
- ☐ Bruker Havforskningsinstituttet som generell informasjonskilde for tilstanden i kyst- og havområdene (5)
- ☐ Vet ikke (99)

q186 - HI som informasjonskilde

I hvilken grad er Havforskningsinstituttet en viktig informasjonskilde for deg/din organisasjon i saker som omhandler:

	I svært liten grad (1)	I liten grad (2)	I noen grad (3)	I stor grad (4)	I svært stor grad (5)	Vet ikke (99)	Ikke relevant (89)
Akvakultur? (1)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Marine økosystemer? (2)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Olje- og gassutvinning? (3)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Fangstkvoter? (4)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Miljø- og klima? (5)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Kystøkologi? (6)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

q187 - HI som informasjonskilde

Er Havforskningsinstituttet et førstevalg for deg/din organisasjon dersom du/din organisasjon ønsker informasjon fra forskere innen:

	Ja (1)	Nei (0)	Vet ikke (99)	Ikke relevant (89)
Akvakultur? (1)	☐	☐	☐	☐
Marine økosystemer? (2)	☐	☐	☐	☐
Olje- og gassutvinning? (3)	☐	☐	☐	☐
Fangstkvoter? (4)	☐	☐	☐	☐
Miljø- og klima? (5)	☐	☐	☐	☐
Kystøkologi? (6)	☐	☐	☐	☐

q188 - Generelt syn på HI

Hva er ditt/din organisasjons generelle syn på Havforskningsinstituttet?

- ☐ Svært negativt (1)
- ☐ Negativt (2)
- ☐ Verken eller (3)
- ☐ Positivt (4)
- ☐ Svært positivt (5)
- ☐ Vet ikke (99)
- ☐ Ikke relevant (89)

q189 - Generelt syn på HIs kompetanse

Hvordan vurderer du/din organisasjon Havforskningsinstituttets kompetanse generelt sett?

- ☐ Meget svak (1)
- ☐ Svak (2)
- ☐ Verken eller (3)
- ☐ Sterk (4)
- ☐ Meget sterk (5)
- ☐ Vet ikke (99)
- ☐ Ikke relevant (89)

q242 - Forskningsfaglig kvalitet

Hva er ditt/din organisasjons syn på Havforskningsinstituttets forskningsfaglige kvalitet innen:

	Svært lav (1)	Lav (2)	Middels (3)	Høy (4)	Svært høy (5)	Vet ikke (99)	Ikke relevant (89)
Akvakultur? (1)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Marine økosystemer? (2)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Olje- og gassutvinning? (3)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Fangstkvoter? (4)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Miljø- og klima? (5)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Kystøkologi? (6)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

q191 - Forskningsfaglig kvalitet

Sammenliknet med andre nasjonale forskningsinstitutter, hvordan vurderer du/din organisasjon den faglige kvaliteten til Havforskningsinstituttet?

- ☐ Mye svakere (1)
- ☐ Svakere (2)
- ☐ Verken eller (3)
- ☐ Sterkere (4)
- ☐ Mye sterkere (5)
- ☐ Vet ikke (99)
- ☐ Ikke relevant (89)

q192 - Forskningsfaglig kvalitet

Sammenliknet med andre internasjonale forskningsinstitutter på feltet, hvordan vurderer du/din organisasjon den faglige kvaliteten til Havforskningsinstituttet?

- ☐ Mye svakere (1)
- ☐ Svakere (2)
- ☐ Verken eller (3)
- ☐ Sterkere (4)
- ☐ Mye sterkere (5)

- ☐ Vet ikke (99)
- ☐ Ikke relevant (89)

q193 - Leveringsevne, kapasitet og fleksibilitet

I hvilken grad er du/din organisasjon enig i følgende påstander:

	I svært liten grad (1)	I liten grad (2)	I noen grad (3)	I stor grad (4)	I svært stor grad (5)	Vet ikke (99)	Ikke relevant (89)
Havforskningsinstituttet fullfører aktiviteter og prosjekter i henhold til definerte tidsfrister (1)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Havforskningsinstituttet har kapasitet til å gjennomføre de aktiviteter/prosjekter som er planlagt (2)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Havforskningsinstituttet har kapasitet til å utarbeide råd når de blir bedt om det (3)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Havforskningsinstituttet evner å snu seg rundt for å ta fatt i oppgaver som haster (4)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

q195 - Leveranser

I hvilken grad er du/din organisasjon fornøyd med Havforskningsinstituttets leveranser innenfor:

	I svært liten grad (1)	I liten grad (2)	I noen grad (3)	I stor grad (4)	I svært stor grad (5)	Vet ikke (99)	Ikke relevant (89)
Akvakultur? (1)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Marine økosystemer? (2)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Olje- og gassutvinning? (3)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Fangstkvoter? (4)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Miljø- og klima? (5)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Kystøkologi? (6)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

q196 - Forskningsfaglig relevans

Hva er ditt/din organisasjons syn på Havforskningsinstituttets forskningsfaglige relevans?

- ☐ Svært lav (1)
- ☐ Lav (2)
- ☐ Middels (3)
- ☐ Høy (4)
- ☐ Svært høy (5)
- ☐ Vet ikke (99)
- ☐ Ikke relevant (89)

q197 - Forvaltningsmessig relevans

Hva er ditt/din organisasjons syn på Havforskningsinstituttets forvaltningsmessige relevans?

- ☐ Svært lav (1)
- ☐ Lav (2)
- ☐ Middels (3)
- ☐ Høy (4)
- ☐ Svært høy (5)
- ☐ Vet ikke (99)
- ☐ Ikke relevant (89)

q198 - Nytte av HIs arbeid

Havforskningsinstituttet gjennomfører prosjekter på oppdrag for en rekke aktører. I hvilken grad er disse prosjektene nyttige for ditt/din organisasjons arbeid?

- ☐ I svært liten grad (1)
- ☐ I liten grad (2)
- ☐ I noen grad (3)
- ☐ I stor grad (4)
- ☐ I svært stor grad (5)
- ☐ Vet ikke (99)
- ☐ Ikke relevant (89)

q199 - Nytte av HIs råd

Havforskningsinstituttet gir råd til nasjonale og internasjonale myndigheter og organisasjoner. I hvilken grad er Havforskningsinstituttets råd og kunnskapsproduksjon nyttig for ditt/din organisasjons arbeid?

- ☐ I svært liten grad (1)
- ☐ I liten grad (2)
- ☐ I noen grad (3)
- ☐ I stor grad (4)
- ☐ I svært stor grad (5)
- ☐ Vet ikke (99)
- ☐ Ikke relevant (89)

q200 - Bakgrunnskunnskap

I hvilken grad gir Havforskningsinstituttet nyttig bakgrunnskunnskap hvis det er det du/din organisasjon er ute etter?

- ☐ I svært liten grad (1)
- ☐ I liten grad (2)
- ☐ I noen grad (3)
- ☐ I stor grad (4)
- ☐ I svært stor grad (5)
- ☐ Vet ikke (99)
- ☐ Ikke relevant (89)

q202 - Kunnskap om forvaltningstiltak

I hvilken grad henter du/din organisasjon kunnskap om forvaltningstiltak innen havforskning fra andre forskningsinstitutter enn Havforskningsinstituttet?

- ☐ I svært liten grad (1)
- ☐ I liten grad (2)
- ☐ I noen grad (3)
- ☐ I stor grad (4)
- ☐ I svært stor grad (5)
- ☐ Vet ikke (99)
- ☐ Ikke relevant (89)

q234 - Andre aktører

Hvilke andre aktører henter dere kunnskap fra?

q205 - Bidrag til utforming av forvaltningstiltak

I hvilken grad mener du/din organisasjon at Havforskningsinstituttet bidrar til utformingen av forvaltningstiltak innen:

	I svært liten grad (1)	I liten grad (2)	I noen grad (3)	I stor grad (4)	I svært stor grad (5)	Vet ikke (99)	Ikke relevant (89)
Akvakultur? (1)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Marine økosystemer? (2)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Olje- og gassutvikling? (3)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Fangstkvoter? (4)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Miljø- og klima? (5)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Kystøkologi? (6)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

q206 - Leveringsdyktighet i forhold til råd

I hvilken grad er Havforskningsinstituttet leveringsdyktige som rådgiver for forvaltningen?

- ☐ I svært liten grad (1)
- ☐ I liten grad (2)
- ☐ I noen grad (3)
- ☐ I stor grad (4)
- ☐ I svært stor grad (5)
- ☐ Vet ikke (99)
- ☐ Ikke relevant (89)

q207 - Konsistens

I hvilken grad er du enig i følgende påstand:

	I svært liten grad (1)	I liten grad (2)	I noen grad (3)	I stor grad (4)	I svært stor grad (5)	Vet ikke (99)	Ikke relevant (89)
Basert på stabilt datagrunnlag, gir Havforskningsinstituttet råd som er konsistent over tid innen samme fagområde (1)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

q208 - Kompetanse

I hvilken grad er du/din organisasjon enig i følgende påstander:

	I svært liten grad (1)	I liten grad (2)	I noen grad (3)	I stor grad (4)	I svært stor grad (5)	Vet ikke (99)	Ikke relevant (89)
Havforskningsinstituttet evner å nyttiggjøre seg den interne kompetansen på en god måte (1)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Havforskningsinstituttet benytter ofte ekstern kompetanse (2)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Havforskningsinstituttet benytter ekstern kompetanse på en hensiktsmessig måte (3)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Kompetansebredden er en styrke for Havforskningsinstituttet (4)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

q209 - Kunnskapsbehov

Har Havforskningsinstituttet evnen til å identifisere kommende forskningsbehov/områder som det må utarbeides kunnskap på?

- ☐ I svært liten grad (1)
- ☐ I liten grad (2)
- ☐ I noen grad (3)
- ☐ I stor grad (4)

☐ I svært stor grad (5)

☐ Vet ikke (99)

☐ Ikke relevant (89)

q210 - Profesjonell vekt

I hvilken grad har Havforskningsinstituttets råd effekt på utformingen av forvaltningstiltak?

	I svært liten grad (1)	I liten grad (2)	I noen grad (3)	I stor grad (4)	I svært stor grad (5)	Vet ikke (99)	Ikke relevant (89)
Nasjonalt (1)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Internasjonalt (2)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

q211 - Faglig troverdighet

I hvilken grad mener du/din organisasjon at Havforskningsinstituttet har høy faglig troverdighet?

☐ I svært liten grad (1)

☐ I liten grad (2)

☐ I noen grad (3)

☐ I stor grad (4)

☐ I svært stor grad (5)

☐ Vet ikke (99)

☐ Ikke relevant (89)

q212 - Tillit til leveranser

I vår organisasjon har vi høy tillit til leveransene fra Havforskningsinstituttet innen områdene:

	I svært liten grad (1)	I liten grad (2)	I noen grad (3)	I stor grad (4)	I svært stor grad (5)	Vet ikke (99)	Ikke relevant (89)
Akvakultur (1)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Marine økosystemer (2)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Olje- og gassutvikling (3)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Fangstkvoter (4)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Miljø- og klima (5)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Kystøkologi (6)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

q213 - Omdømme

I hvilken grad er du/din organisasjon enig i følgende påstander:

	I svært liten grad (1)	I liten grad (2)	I noen grad (3)	I stor grad (4)	I svært stor grad (5)	Vet ikke (99)	Ikke rele- vant (89)
Havforskningsinstituttet har et godt omdømme nasjonalt (1)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Havforskningsinstituttet har et godt omdømme internasjonalt (2)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

q214 - Dagsorden

I hvilken grad er Havforskningsinstituttet med på å sette dagsorden i media?

- ☐ I svært liten grad (1)
- ☐ I liten grad (2)
- ☐ I noen grad (3)
- ☐ I stor grad (4)
- ☐ I svært stor grad (5)
- ☐ Vet ikke (99)
- ☐ Ikke relevant (89)

q215 - Synlighet

I hvilken grad oppfatter du/din organisasjon Havforskningsinstituttet som synlige i mediebildet?

- ☐ I svært liten grad (1)
- ☐ I liten grad (2)
- ☐ I noen grad (3)
- ☐ I stor grad (4)
- ☐ I svært stor grad (5)
- ☐ Vet ikke (99)
- ☐ Ikke relevant (89)

q216 - Synlighet en styrke?

I hvilken grad oppfatter du/din organisasjon Havforskningsinstituttets synlighet i media som en styrke for instituttet?

- ☐ I svært liten grad (1)
- ☐ I liten grad (2)
- ☐ I noen grad (3)
- ☐ I stor grad (4)
- ☐ I svært stor grad (5)
- ☐ Vet ikke (99)
- ☐ Ikke relevant (89)

q217 - Mediearbeid

Hvordan vurderer du/din organisasjon kvaliteten på Havforskningsinstituttets mediearbeid?

- ☐ Svært lav (1)
- ☐ Lav (2)
- ☐ Middels (3)
- ☐ Høy (4)
- ☐ Svært høy (5)
- ☐ Vet ikke (99)
- ☐ Ikke relevant (89)

q218 - Formidling

I hvilken grad evner Havforskningsinstituttet å nå ut med forskningsresultater til:

	I svært liten grad (1)	I liten grad (2)	I noen grad (3)	I stor grad (4)	I svært stor grad (5)	Vet ikke (99)	Ikke rele- vant (89)
Forvaltningen? (1)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Andre forskningsinstitusjoner? (2)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Universitetene/høgskolene? (3)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Skoler? (4)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Ideelle organisasjoner? (5)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Samfunnet? (6)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Næringslivet? (7)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

q219 - Internasjonal gjennomslagskraft

I hvilken grad mener du/din organisasjon at Havforskningsinstituttet har gjennomslagskraft i internasjonale fora (for eksempel IOC, ICES og EU FP7)?

- ☐ I svært liten grad (1)
- ☐ I liten grad (2)
- ☐ I noen grad (3)
- ☐ I stor grad (4)
- ☐ I svært stor grad (5)
- ☐ Vet ikke (99)
- ☐ Ikke relevant (89)

q220 - Samarbeid

Hvilken betydning har Havforskningsinstituttet som faglig samarbeidspartner for deg/din organisasjon?

- ☐ Svært liten betydning (1)
- ☐ Liten betydning (2)
- ☐ Middels betydning (3)
- ☐ Stor betydning (4)

- ☐ Svært stor betydning (5)
- ☐ Vet ikke (99)
- ☐ Ikke relevant (89)

q232 - HI som faglig samarbeidspartner

Hvordan vurderer du/din organisasjon Havforskningsinstituttet som faglig samarbeidspartner? Ranger de tre egenskapene du mener karakteriserer Havforskningsinstituttet best ved å dra de aktuelle egenskapene fra listen over i boksene til venstre:

- _____ Kunnskapsrik (1)
- _____ Teoririk (2)
- _____ Metodisk skolert (3)
- _____ Dyktig faglig formidler (4)
- _____ Holder tidsfrister (5)
- _____ Kostnadsbevisst (6)
- _____ Relevant (7)
- _____ Fokusert (8)
- _____ Pålitelig (9)
- _____ Annet - vennligst spesifiser en egenskap: (10) _____

q221 - Kontakter

I hvilken grad mener du/din organisasjon at Havforskningsinstituttet drar nytte av sine kontakter (nasjonalt og internasjonalt) på en god måte?

- ☐ I svært liten grad (1)
- ☐ I liten grad (2)
- ☐ I noen grad (3)
- ☐ I stor grad (4)
- ☐ I svært stor grad (5)
- ☐ Vet ikke (99)
- ☐ Ikke relevant (89)

q222 - Kontakt

Hvordan opplever din organisasjon kontakten med Havforskningsinstituttet?

- ☐ Svært dårlig (1)
- ☐ Dårlig (2)
- ☐ Middels (3)
- ☐ God (4)
- ☐ Svært god (5)
- ☐ Vet ikke (99)
- ☐ Ikke relevant (89)

q223 - Roller

I hvilken grad evner Havforskningsinstituttet å balansere mellom rollene som forskningsinstitutt og rådgivningsorgan?

- ☐ I svært liten grad (1)
- ☐ I liten grad (2)
- ☐ I noen grad (3)
- ☐ I stor grad (4)
- ☐ I svært stor grad (5)
- ☐ Vet ikke (99)
- ☐ Ikke relevant (89)

q225 - Arbeidsdeling

Oppfatter du/din organisasjon at det foreligger en arbeidsdeling mellom Havforskningsinstituttet og andre institutter/organisasjoner?

- ☐ I svært liten grad (1)
- ☐ I liten grad (2)
- ☐ I noen grad (3)
- ☐ I stor grad (4)
- ☐ I svært stor grad (5)
- ☐ Vet ikke (99)
- ☐ Ikke relevant (89)

q226 - Kan du beskrive denne arbeidsdelingen?

q227 - utfordringer

Hva mener du/din organisasjon er de tre største utfordringene Havforskningsinstituttet står overfor?

q228 - Satsingsområder

Hva mener du/din organisasjon bør være de tre viktigste fremtidige satsingsområdene for Havforskningsinstituttet?

Vedlegg 3: Intervjuguider

I det følgende presenteres de overordnede intervjuguider som er benyttet i evalueringen. Disse guidene er tilpasset det enkelte intervju i forhold til relevans for den aktuelle informant.

10.4 Intervjuguide Havforskningsinstituttet

10.4.1 Bakgrunnsinformasjon

- Kjønn, alder
- Hva er din posisjon og funksjon ved instituttet?
- Hvor lenge har du arbeidet ved HI?
- Utdanning + tidligere arbeidserfaring?

10.4.2 Evalueringsspørsmål 1: resultat/måloppnåelse

Leveringsevne, kvalitet og relevans

Leveringsevne og kvalitet

- Leveres rådene på tiden og med den kvalitet som de ansatte ønsker?
 - Hva er årsaken til at man ikke leverer på tid/med den kvalitet som forventet?
- Er relevante data tilgjengelig for mottaker/bruker når dette blir etterspurt?
 - Hva er eventuelt årsaken til mangel på data/grunnlagsinformasjon?
 - Spesielle områder hvor datatilgjengeligheten er dårlig?
- Opplever du at rådene instituttet gir er relevante for mottaker/bruker?
- Hvordan vurderer du troverdigheten til HI og rådene som gis (overfor brukeren, involverte parter og offentligheten)?
 - Hva er mulige fallgruver/skjevheter?
- Hva tenker du omkring fordeling og styring av ressurser fra ledelsens side, for å sikre at man leverer råd av god kvalitet og på tiden?
- Har instituttet nok kapasitet til å besvare/gi de råd de blir bedt om?
- Opplever du at du besitter kunnskap/data som ikke benyttes i konkret rådgivning/prosjekter?
- Oppfatter du bruker og samarbeidspartnere (både nasjonale og internasjonale) som tilfreds med de oppgaver HI utfører (type oppgaver: høringsuttalelser, rapporter etc.)?
 - Har HI et godt omdømme blant brukere og samarbeidspartnere?

Konsistens

- Gir instituttet råd (med bakgrunn i stabilt datagrunnlag) som er konsistent over tid innen samme fagområde?
- Er det stor faglig uenighet mellom forskerne ved HI? (noen fagområder som peker seg ut?)
- Stiller de ansatte seg alltid bak HIs samlede synspunkt på gitte områder?

Fleksibilitet og kapasitet

- Har man tilstrekkelig fleksibilitet i forhold til blant annet personale og i prosjektporteføljen til å levere rådgivning av tilstrekkelig kvalitet?
 - Evner instituttet å snu seg rundt for å ta fatt på oppgaver som haster?

- Er strukturen og organiseringen ved HI og arbeidsmetodene fleksible slik at man kan møte endringer i brukernes behov og forventninger?
 - Hvordan håndterer HI nye områder hvor man blir bedt om rådgivning? Hva er hovedutfordringen knyttet til dette?
- Hva er mekanismene som benyttes for å håndtere og allokere ressurser som er nødvendig for å møte brukernes behov?
- Kan du gi et eksempel på prosjekter som imøtekom/ikke imøtekom brukerens behov?
- Kan du gi et eksempel på prosjekter hvor man *ikke* får utnyttet kunnskap/forskningsresultater?
- Oppfatter du evnen HI har til å tilpasse arbeidsmetoder, budsjetter og verktøy til situasjonen/kundens behov/budsjetter som tilstrekkelig?

Kvalitetssikring

- Hva er kvalitetsdimensjonene og hvilke kvalitetssikringsprosedyrer finnes (formelle og uformelle) - beskriv?
- Hvordan oppleves kvalitetssikringsprosedyrene?
 - Kvalitet
 - Effektivitet
- Kan du si noe om kvalitetssikringsprosedyrenes funksjonalitet og innflytelse på instituttets arbeid?
- Hvordan sikrer HI at rådgivningen er relevant (kvalitet i forhold til brukerens behov)?

Utnyttelse av kompetanse/ekspertise

- Er instituttet gode på å bruke tilgjengelig kompetanse?
 - Intern kompetanse
 - Ekstern kompetanse
- Opplever du at din kompetanse blir benyttet på en hensiktsmessig måte?
- Hvordan vedlikeholder/utvikler den faglige kompetanse ved instituttet?
- Hvordan håndterer HI sin interne kompetanse?
 - Spredning av kunnskap/kompetanse internt
 - Tilgjengelighet til interne/eksterne rapporter, dokumenter etc.
- Uformelle kanaler for spredning av kompetanse? (mellom kolleger etc.)
- Rekrutteringsstrategi – har ansatte mulighet for å delta på kompetansehevingstiltak?
- Er instituttet en attraktiv arbeidsplass for forskere (nasjonale, internasjonale)?

Vitenskapelig standard

- Hvordan vurderer du HIs deltakelse og suksess i eksternt finansierte prosjekter?
 - Er det ulikheter i forhold til hvem finansier er? (for eksempel sammenlikne EUs rammeprogram med NFR)
- Anser du forskningen som HI driver med som relevant?
- Hvordan vurderer du standarden på forskningen som gjøres ved HI, sammenliknet med forskningen som gjøres ved andre institutter i Norge og utlandet?

Bruker- og samfunnseffekter

Tynge nasjonalt og internasjonalt

- Hva er HIs rolle i forhold til å sette den politiske dagsorden nasjonalt?
- I hvilken grad har HI innflytelse på politiske beslutninger?

- Hvordan vurderer du HIs innflytelse når det kommer til den nasjonale marine politikken, og spesielt i forhold til fiskekvoter og reguleringer i forhold til menneskelig påvirkning på det marine miljø (fiskeri, akvakultur, oljeboring etc.).
- Hvordan vurderer du HIs forhold til norsk fiskerinæring/oppdrettsnæring?
 - Kan du gi eksempel på at resultater fra HI-prosjekter har støttet fiskerinæringen?
- Hvordan vurderer du HIs rolle nasjonalt, sammenliknet med andre institutter som opererer på samme felt?
 - Sammenliknet med sammenliknbare institutter innenlands (Polarinstituttet)
 - Sammenliknet med institutter i andre land (for eksempel IEO (Spania), IPIMAR (Portugal), MRI (Island), IFREMER (Frankrike), CEFAS, FRS, IMARES (Nederland) DTU-Aqua (Danmark))
- Hvordan vurderer du HIs relasjon til andre liknende institutter utenlands?
- Hvordan vurderer du HIs innflytelse/gjennomslagskraft i forhold til internasjonale organisasjoner på ulike forskningsfelt? (for eksempel IOC, ICES, EU FP7)
- Hvilke er de viktigste områdene innen forskningen og rådgivningen, hvor HI faktisk har innflytelse/gjennomslagskraft?

Kommunikasjon og formidling av forskningen/resultater

- Hvordan formidler HI forskningsresultater til offentligheten?
- Vurderer du formidlingsevnen til HI som effektiv? – Synes du HI er synlige i mediebildet?
- Hvordan er kommunikasjonsprosessen organisert internt og eksternt?
- Når man ut til alle relevante målgrupper – og hvordan når man ut til de ulike gruppene?
- Hva/hvilke resultater blir kommunisert og hvorfor? Hvem/hvordan gjøres seleksjonen?
- Arrangeres medietreningskurs for forskere/andre som er i kontakt med media?
- Er intern kunnskap som ikke blir publisert lett tilgjengelig?

10.4.3 Evalueringsspørsmål 2: effektivitet

Struktur og ledelse

Organisasjonsstruktur

- Hvordan oppfatter/vurderer du organisasjonsstrukturen ved HI?
 - Ledelse/programmer/faggrupper/prosjekter (møtepunkter, kommunikasjon)
 - Reflekterer organisasjonsstrukturen målene som HI har satt i sin strategi?
 - Sikrer organisasjonsstrukturen effektiv måloppnåelse?
 - Legger organisasjonsstrukturen til rette for et godt arbeidsmiljø?
 - Hva er ditt synspunkt på ledelsesstrukturen ved instituttet?
 - Hvordan opplever du terskelen i forhold til å nå fram til "topp"ledelsen?
 - Hvordan anser du kontrollspennet til lederne (toppledelsen og avdelingsledere)
- Hva er dine tanker rundt støttefunksjonene – administrasjonen, kommunikasjonsavdelingen, rederiet osv?
 - Må rederiet være integrert i instituttet?
- Opplever du at HI opererer kostnadseffektivt?
 - Hvilke områder blir monitorert i forhold til kostnadseffektivitet?

Prosjektplanlegging

- Hvilke prosjektstyringsverktøy benyttes ved instituttet?
- Hvordan formes et program og hvordan velges prosjekter innen dette programmet?
- Vurderer du prosjektplanleggingen som effektiv?
 - I hvilken grad involveres de ansatte i denne planleggingen?
- Hvordan vurderer du prosjektlederkompetansen ved instituttet?

- Er det sammenheng mellom tilgjengelig kompetanse og hva man ”velger” å forske på?

Strategier

- Har HI en klar og tydelig strategi?
- Hva er ditt synspunkt på de strategiske prioriteringene ved instituttet, og hvordan disse endrer seg over tid?

Arbeidsmiljø

- Tiltrekkes kompetente søkere fra inn- og utland til HI?
- Hvordan er søkermassen til HI?
- Har man konkurransedyktige betingelser ved HI?
- Hvordan er turn-over ved instituttet?
- Hva preger kulturen ved HI?
- Legges det til rette for kompetanseutvikling/-heving?
- Hvordan oppleves informasjonsflyten; blir ansatte hørt, og får ansatte tilstrekkelig informasjon fra ledelsens side?
- Hvilke utfordringer vil du nevnte i forhold til arbeidsmiljøet ved instituttet?

Styring og finansiering

Styringssystem

- Hva er ditt syn på forholdet mellom FKD og instituttet?
- I hvilken grad har styringsdialogen mellom FKD og HI innvirkning på den enkelte ansatte?
- Hvordan vil du beskrive bestillerkompetansen til FKD?
- Opplever du at HI har troverdighet i andre departementer enn FKD?
 - Hvis nei: hvorfor er det slik?

Finansiering, måloppnåelse, finansiell ytelse og legitimitet

- Er det sammenheng mellom finansiering og resultater i organisasjonen som helhet eller i prosjekter/programmer?
- Hvordan vurderer du produktiviteten og måloppnåelsen ved instituttet sett i forhold til finansieringen?
- Hvem er ”hovedkonkurrentene” i forhold til ekstern finansiering (i forhold til den disiplinen du selv representerer)?
 - I forskningssammenheng
 - I rådgivningssammenheng
- Finansieringsnivå – finansieringen som stilles til disposisjon fra departementet – varierer dette i forhold til behov og krav?
- Påvirker styrings- og finansieringsmodellen legitimiteten i rådgivning og forskning?
 - Reelt og i forhold til HI’s legitimitet i FKD, andre departementer, hos de involverte parter og i offentligheten.

Roller og samarbeid

Samarbeid

- Hvordan fungerer samarbeidet internt ved HI mellom ulike programmer, faggrupper og prosjekter?
 - Er arbeidet preget av en teamfølelse – drar man i samme retning?

- Samarbeid med øvrige institutter/organisasjoner (nasjonale og internasjonale) – hvordan fungerer dette
 - Hvem, hvordan, hvorfor?
 - Hensiktsmessig arbeidsdeling med andre forskningsinstitusjoner og etater?

Roller og balanse

- Hva er ditt synspunkt på balansegangen mellom rollene som forskningsinstitutt og rådgivningsorgan ved HI?
 - Ser du disse to rollene som komplementære eller står de i konflikt til hverandre?
 - Er det andre roller som burde hatt en klarere/høyere profil? (for eksempel i forhold til å være en utdanningsinstitusjon)
- Administrasjonen vs. forskninga – for byråkratisk?
- Håndterer instituttet sine ulike roller (forskning, forvaltningsoppgaver, næringsengasjement) på en god måte?

Kontakter

- Hvordan benytter HI sine kontakter og nettverk nasjonalt og internasjonalt?

Bruk av infrastruktur

- Utnyttes tilgjengelig infrastruktur godt? – rederi, administrasjon, forskningsstasjonene etc.
- Er rederiet/fartøyene organisert på en hensiktsmessig måte?

10.4.4 Evaluerings spørsmål 3: Utfordringer og fremtidens Havforskningsinstitutt

- Hva vurderer du som de største utfordringene instituttet står overfor?
- Hvordan kan HIs effektivitet (tids-/kostnadmessig og kvalitetsmessig) forbedres?
- Hvordan kan instituttet møte samfunnets behov for kunnskap og informasjon i årene som kommer?
- Hvordan ser du utviklingen av HI i en internasjonal kontekst?
 - Vil internasjonal forskning og agenda dominere over nasjonale prioriteringer?
- Hvordan kan måloppnåelsen økes ved instituttet?
- Hvordan kan FKD legge til rette for at HI forbedrer sin rolle som rådgivende organ og forskningsinstitutt i fremtiden?

10.5 Intervjuguide interessenter

10.5.1 Bakgrunnsinformasjon

- Kjønn, alder, utdanning
- Organisasjon/avdeling
- Hvor lenge arbeidet ved nåværende arbeidsplass
- Hva er din posisjon og funksjon?
- Organisasjonens tilknytning til HI – hvor nær relasjon, hvilket fagfelt etc.
- Hva slags relasjon – bestiller av råd/fagvurderinger? Samarbeidspartner? Etc.

10.5.2 Evalueringsspørsmål 1: resultat/måloppnåelse

Leveringsevne, kvalitet og relevans

Leveringsevne og kvalitet

- Leveres rådene/forskningsprosjekter/bestillinger på tiden og med den nødvendige kvaliteten?
 - Hva er årsaken til at man ikke leverer på tid/med den kvalitet som forventet?
- Er relevante data tilgjengelig når dere etterspør dette?
 - Hva er årsaken til evt. mangel på data/grunnlagsinformasjon?
 - Spesielle områder datatilgjengeligheten er dårlig?
- Opplever du at rådene instituttet gir er relevante?
- Hvordan vurderer du troverdigheten til HI og rådene som gis?
 - Hva er mulige fallgruver/skjevheter?
- Hva tenker du omkring fordeling og styring av ressurser fra ledelsens side, for å sikre at man leverer råd av god kvalitet og på tiden?
- Har instituttet nok kapasitet til å besvare/gi de råd de blir bedt om?
- Oppfatter du brukere og samarbeidspartnere (både nasjonale og internasjonale) som tilfreds med de oppgaver HI utfører (type oppgaver: høringsuttalelser, rapporter etc.)?
- Hvordan vurderer du omdømmet til instituttet?
- Hvordan vurderer du den vitenskapelige kvaliteten ved selve arbeidet som blir utført ved HI?

Konsistens

- Basert på samme datagrunnlag - gir instituttet råd som er konsistent over tid innen samme fagområde?
 - Hva er med på å bestemme/forklare eventuell mangel på konsistens?
- Opplever du at det er stor faglig uenighet mellom forskerne ved HI? (noen fagområder som peker seg ut?)
 - Har dette eventuelt noe å si for konsistensen?

Fleksibilitet og kapasitet

- Opplever du at instituttet evner å snu seg rundt for å ta fatt på oppgaver som haster?
- Er strukturen og organiseringen ved HI og arbeidsmetodene fleksible slik at instituttet klarer å møte endringer i brukernes behov og forventninger?
- Kan du gi et eksempel på prosjekter som imøtekom/ikke imøtekom deres behov?
- Oppfatter du evnen HI har til å tilpasse arbeidsmetoder, budsjetter og verktøy til situasjonen/kundens behov/budsjetter som tilstrekkelig?

Utnyttelse av kompetanse/ekspertise

- Er instituttet gode på å bruke tilgjengelig kompetanse (intern/ekstern)?
 - Hvilke vurderinger ligger bak i forhold til å innhente eksterne eksperter?
 - Når brukes hva og hvorfor?

Vitenskapelig standard

- Anser du forskningen som HI driver med som relevant?
 - Nevn eksempler du oppfatter som irrelevante
- Hvordan vurderer du standarden på forskningen som gjøres ved HI, sammenliknet med forskningen som gjøres ved andre institutter i Norge og utlandet?

Bruker- og samfunnseffekter

Tynge nasjonalt og internasjonalt

- Kan du gi eksempler på tilfeller hvor resultater fra HI-prosjekter har påvirket/satt agendaen i den offentlige debatten?
 - Hva er HIs rolle i forhold til å sette den politiske dagsorden nasjonalt?
- I hvilken grad har HI innflytelse på politiske beslutninger?
 - Hvordan vurderer du HIs innflytelse når det kommer til den nasjonale marine politikken, og spesielt i forhold til fiskekvoter og reguleringer i forhold til menneskelig påvirkning på det marine miljø (oljebo- ring etc.).
- Hvordan vurderer du HIs forhold til norsk fiskerinæring/oppdrettsnæring?
 - Kan du gi eksempel på at resultater fra HI-prosjekter har støttet fiskerinæringen?
- Hvordan vurderer du HIs rolle nasjonalt, sammenliknet med andre institutter som opererer på samme felt?
 - Sammenliknet med institutter i andre land
- Hvordan vurderer du HIs relasjon til andre liknende institutter utenlands? (gjennom IOC, ICES etc.)
- Hvordan vurderer du HIs innflytelse i forhold til internasjonale komiteer på ulike forskningsfelt?
- Hvilke er de viktigste områdene innen forskningen og rådgivningen, hvor HI faktisk har innflytelse på IOC, ICES, FP7 og andre?

Kommunikasjon og formidling av forskningen/resultater

- Synes du HI er synlig i mediebildet?
- Vurderer du formidlingsevnen til HI som effektiv?
- Er synlighet i media en styrke for instituttet?

10.5.3 Evaluerings spørsmål 2: effektivitet

Struktur og ledelse

Organisasjonsstruktur

- Hvordan oppfatter/vurderer du organisasjonsstrukturen ved HI?
- Opplever du at HI opererer kostnadseffektivt?

Strategier

- Har HI en klar og tydelig strategi?
- Hva er ditt synspunkt på de strategiske prioriteringene ved instituttet, og hvordan disse endrer seg over tid?
- Hvordan forholder HIs strategi seg til FKD sin strategi?
 - Samsvarer hovedpunktene i disse?

Styring og finansiering

Styringssystem

- Hva er ditt syn på forholdet mellom FKD og instituttet?
 - Hva kjennetegner forholdet/samarbeidet?
 - Samsvar/konflikt i mål og strategier mellom de to institusjonene?
 - Sammenliknet med andre land – skiller relasjonen mellom FKD og instituttet seg ut på noen måte?
 - Hvordan oppleves styringsdialogen? (både den jevnlig dialogen og fortløpende bestillinger)

- Hvilke systemer finnes for og monitorere implementeringen av strategier ved instituttet?
 - Hva preger dialogen mellom FKD og instituttet i slikt arbeid?
- Hvordan vil du beskrive bestillerkompetansen til FKD (eventuelt andre brukere)?
- Opplever du at HI har troverdighet i andre departementer enn FKD?
 - Hvis nei: hvorfor er det slik?

Finansiering, måloppnåelse, finansiell ytelse og legitimitet

- Hvordan vurderer du produktiviteten og måloppnåelsen ved instituttet sett i forhold til finansieringen?
- Finnes det system for å overvåke den økonomiske effektiviteten og hva er eventuelt utbytte av en slik overvåking?
- Finansieringsnivå – finansieringen som stilles til disposisjon fra departementet – varierer dette i forhold til behov?
- Påvirker styrings- og finansieringsmodellen legitimiteten i rådgivning og forskning?

Roller og samarbeid

Samarbeid

- Samarbeid med øvrige institutter/organisasjoner (nasjonale og internasjonale) – hvordan fungerer dette?
 - Hensiktsmessig arbeidsdeling med andre forskningsinstitusjoner og etater?

Roller og balanse

- Hva er ditt synspunkt på balansegangen mellom rollene som forskningsinstitutt og rådgivningsorgan ved HI?
 - Ser du disse to rollene som komplementære eller står de i konflikt til hverandre?
 - Er det andre roller som burde hatt en klarere/høyere profil? (for eksempel i forhold til å være en utdanningsinstitusjon)
- Håndterer instituttet sine ulike roller (forskning, forvaltningsoppgaver, næringsengasjement) på en god måte?

Kontakter

- Hvordan utnytter HI sine kontakter og nettverk nasjonalt og internasjonalt?
- Hvordan opplever andre institutter/organisasjoner kontakten de har med HI?

Bruk av infrastruktur

- Utnyttes tilgjengelig infrastruktur godt? – rederi, administrasjon, forskningsstasjonene etc.
- Vurderer dere det som hensiktsmessig at rederiet er organisert slik det er per i dag?

10.5.4 Evalueringsspørsmål 3: utvikling

- Hvordan kan HIs effektivitet (tids-/kostnadmessig og kvalitetsmessig) forbedres?
- Hvordan kan instituttet møte samfunnets behov for kunnskap og informasjon i årene som kommer?
- Hvordan ser du utviklingen av HI i en internasjonal kontekst?
 - Vil internasjonal forskning og agenda dominere over nasjonale prioriteringer?
- Hvordan kan FKD legge til rette for at HI forbedrer sin rolle som rådgivende organ og forskningsinstitutt i fremtiden?

Vedlegg 4: Dokumentliste

Oversikt over sentrale bakgrunnsdokumenter for evalueringen:

Offisielle dokumenter:

- *Årsrapporter fra HI 2002-2009*
- *Statsbudsjett 2002-2009- tildelingsbrev*
- *St.prp. nr.1 2008-2009, 2009-2010, 2010-2011, 2011-2012.*
- *St.mld. nr. 19. Ei forvaltning for demokrati og fellesskap.*
- *Norges forskningsråd: Nøkkeltall for forskningsinstitutter 2005*
- *Protokoller fra HIs styre 2008-2010*
- *Etatsmøte med Havforskningsinstituttet, Fiskeri- og Kystdepartementet 2010*
- *Reglement for økonomistyring i staten, Bestemmelser om økonomistyring i staten, Fastsatt 12.12.2003 med endringer, senest 8.6.2010, Det Kongelige Finansdepartement*
- *Resultatmåling, Mål og resultatstyring i staten, Senter for statlig økonomistyring, 2010*
- *Publikasjonsliste Havforskningsinstituttet, 2010*
- *Statsbudsjettet 2011- tildelingsbrev til Havforskningsinstituttet, Det Kongelig Fiskeri- og Kystdepartement*
- *Vedtekter for Havforskningsinstituttet*
- *Endring av vedtektene til Havforskningsinstituttet, 2011*
- *Fiskeri- og kystdepartementets strategiplan 2007-2011*
- *Statsbudsjettet 2010- tildelingsbrev til Havforskningsinstituttet*
- *Instruks for styret ved havforskningsinstituttet, sist endret juli 1991*
- *Vedtekter for Havforskningsinstituttet, sist endret mars 2011*
- *Organisasjonskart*
- *Annual Report 2010-2011 CEFAS (UK)*
- *Annual report 2010 IFREMER (France)*
- *Annual Report 2008-2009 Fisheries Research Services (Scotland, UK)*
- *Annual Report 2009 Bundesamt für Seeschifffahrt und hydrographie (Germany)*

Interne dokumenter:

- *Datapolitikk for Havforskningsinstituttet, 2007*
- *Oversikt faggrupper, (informasjon hentet fra nettsiden).*
- *Satsingsnotat for konkretisering av Havforskningsinstituttets strategi, 2008*
- *Strategi 2006-2011, Havforskningsinstituttet*
- *IT-strategi for Havforskningsinstituttet 2007-2011*
- *Konkretisering av strategi for havområdene, Internt notat 30.04.2010*
- *Videre konkretisering av HIs strategi: Akvakultur og Kyst, 2010*
- *Havforskningsinstituttets prosjektmodell*
- *Kunnskap og råd for rike og rene hav- og kystområde, Havforskningsinstituttet sin kommunikasjonsstrategi, Notat til styret 16.6.2010*
- *IT-strategi for Havforskningsinstituttet, 2007-2011*
- *Kvalitetspolitikk, Havforskningsinstituttet 2010*
- *Oversikt over hvem Havforskningsinstituttet leverer råd og innspill til, Havforskningsinstituttet.*
- *Plan for fag- og kompetanseutvikling 2010-2019*

- *Avtaler/Samarbeidsavtaler mellom Havforskningsinstituttet og:, 2010*

Evalueringer:

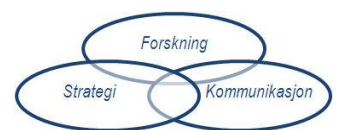
- *Evalueringsrapport – Havforskningsinstituttet. Området for bioproduksjon og foredling. Norges Forskningsråd 2001*
- *National research infrastructure Norwegian Marine Data Centre (NMDC), 2010*
- *Evaluering av Havforskningsinstituttet, Fiskeriforskning, Fiskeridirektoratets ernæringsinstitutt, Sildolje- og Sildemelindustriens Forskningsinstitutt, Nordconserv og SINTEF Fiskeri- og havbruk, Samlerapport*
- *Evaluering av fiskeriforskningsinstituttene, Norges Forskningsråd 2001*
- *Evaluation of Norwegian Research in Earth Sciences, Self-Evaluation*
- *Sir World Report 2010: Global Ranking*
- *Trends in European Fisheries and Aquaculture Research, 2006*
- *Rapport fra evaluering av Havforskningsinstituttet, område for bioproduksjon og foredling, NRF 2001*
- *Resultater fra brukerundersøkelse om IT 2009*
- *Marine Datacentre Evaluation 2010 level 2 FG 430 jan2011*
Evaluation unit: Research Group 430
Norwegian Marine Datacentre NMD, 2010-2011
- *PR-barometeret Samfunn, 4. utgave 2010, Havforskningsinstituttet*
- *Evaluation of Biology, Medicine and Health Research in Norway (2011). Report of the Principal Evaluation Committee. Norges Forskningsråd*
- *Botany, Zoology and Ecology-related Disciplines. Panel 1 (2011). Norges Forskningsråd*
- *Physiology-related Disciplines. Panel 2 (2011). Norges Forskningsråd*
- *Research in Earth Sciences in Norway. An evaluation (2011). Norges Forskningsråd*
- *A Review of Management Models for Research Vessel Operations. Tribal-Helm 2009.*
- *Scimago Institute Ranking World Report 2011 :: Global Ranking*
- *A review of management models for research vessels operations, Tribal-Helms 2009*

Power Point presentasjoner (PP):

- *PP: Kick-off Bergen 1.12.2010, Dette er Havforskningsinstituttet, Administrerende direktør Tore Nepstad*
- *PP: Samling av SWOT, faggrupper Panel I*
- *PP: Instituttnivå- til bruk i bioevalueringen panel I og 2+geoevalueringen*
- *PP: Oversikt over viktige IKT prosesser, Bidrag fra IT- seksjonen*
- *PP: Brukerundersøkelse, Forventet IT-beredskap 2009*

Diverse:

- *Havet, fisken og vitenskapen. Fra fiskeriundersøkelser til havforskningsinstitutt 1860-2000. Bok av Vera Schwach, 2000. Havforskningsinstituttet.*
- *The World Bank and Eskom: Banking on Climate Destruction, David Hallows, 2009*
- *The Sunken Billions*
The Economic Justification for Fisheries Reform
- *Institute of Marine Research, Havforskningsinstituttet 2009*
- *e-Norge 2009- det digitale spranget, Moderniseringsdepartementet 2005*
- *Norsk fiskeoppdrett AS, kyst.no 15.3.2011*
- *eSøknad, Norwegian Marine Data Centre (Research infrastructure- Infrastruktur)*
- *National research infrastructure Norwegian Marine Data Centre (NMDC), Research Council of Norway- Research Infrastructure, Call for proposals with deadline 13.October 2010*



Oxford Research AS, Østre Strandgate 1, 4600 Kristiansand, Norge, Tlf. 40 00 57 93, www.oxford.no

