

# Bistand til utforming og gjennomføring av lederutvikling for ledere ved Meteorologisk Institutt (MET)

## Innledning

### Om virksomheten

MET er et statlig forvaltningsorgan under Klima- og miljødepartementet. Instituttets formål er uttrykt i vedtektene:

*Meteorologisk institutt står for den offentlige meteorologiske tjenesten for sivile og militære formål. Instituttet skal arbeide for at styresmakter, næringsliv, institusjoner og allmennheten blir best mulig i stand til å sikre liv og verdier, planlegge fremover og verne miljøet.*

Siden instituttet ble etablert i 1866, har norske meteorologer stått sentralt i utviklingen av faget. MET har en betydelig forskningsvirksomhet, og er i dag et ledende internasjonalt kompetansemiljø.

METs visjon: *Vi sikrer liv og verdier, med tjenester i verdensklasse*

Når MET formidler informasjon om vær og klima til ulike brukergrupper, er det et resultat av arbeidet til ulike faggrupper ved instituttet. Innsamling av værdata og håndtering og analyse av enorme datamengder ligger til grunn. Det gjør også forståelsen av hvordan data kan presenteres for brukerne slik at de kan gjøre seg nytte av informasjonen.

MET utvikler og leverer en lang rekke nyttige tjenester. For eksempel sørger MET for at pilotene på redningshelikopteret kan planlegge turen sin med hjelp av gode værdata, og at beredskapsstatene er forberedt på ekstremvær og annet farlig vær. MET driver et omfattende forskningsarbeid, og leverer klimadata som blant annet brukes til å dimensjonere landet for fremtidens klima. Vi har en fri og åpen datapolitikk, som innebærer at hvem som helst kan bruke materialet fritt og til nytte for samfunnet. Og ikke minst: hver dag er YR en del av planleggingen til folk flest både her i landet og i utlandet.

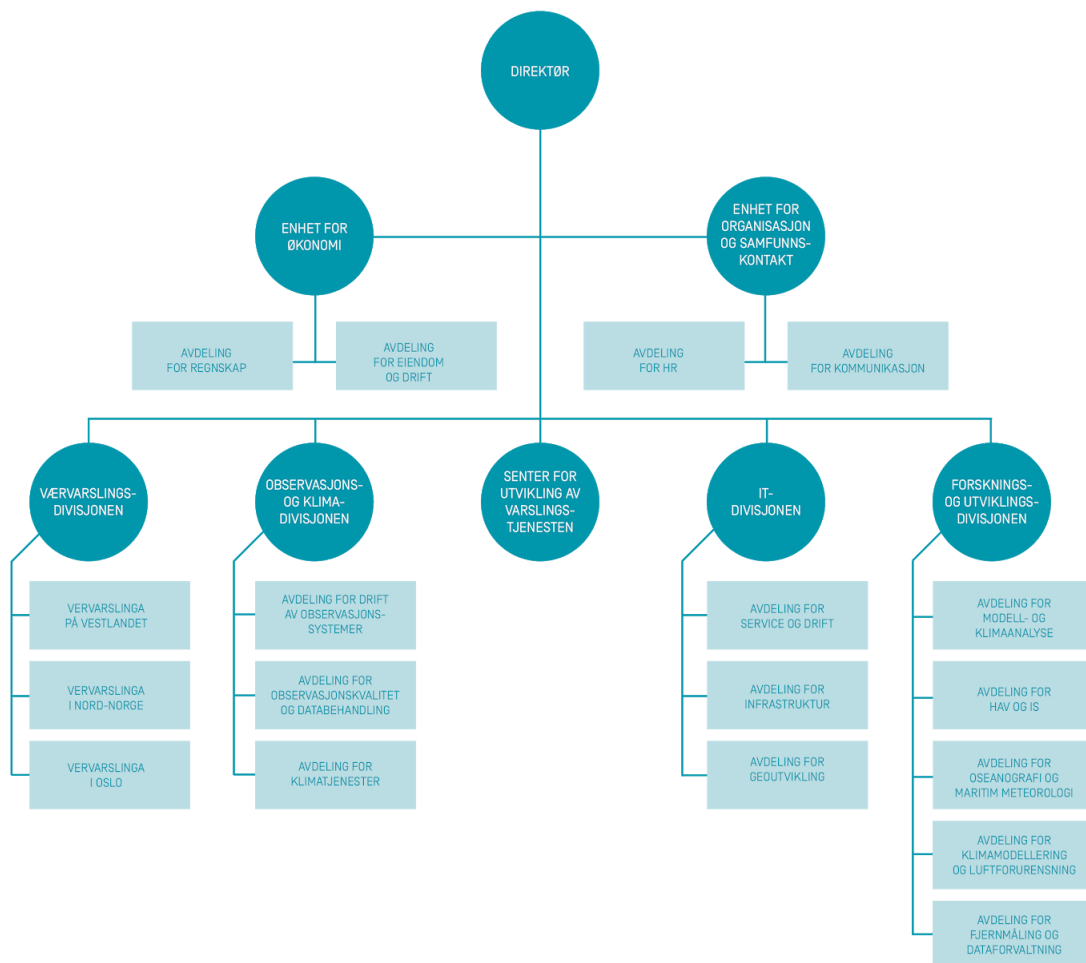
Instituttets oppgaver er blant annet:

- Utarbeide værvarsel
- Studere klimaet i Norge og gi klimatologiske utredninger
- Innhente meteorologiske data i Norge, nærliggende havområder og på Svalbard
- Drive forsknings og utviklingsarbeid
- Leverer flyværtjenester
- Formidle resultatene av arbeidet de gjør
- Utføre oppdrag og yte spesialtjenester
- Delta i det internasjonale meteorologiske samarbeidet

## Organisering

MET har sitt hovedkontor på Blindern i Oslo. Instituttet har også egne lokasjoner i Tromsø (VNN) og i Bergen (VVL). I tillegg har instituttet værtjenestekontor ved fire flyplasser (Ørland, Bodø, Bardufoss og Longyearbyen) og tre arktiske observasjonsstasjoner (Hopen, Bjørnøya og Jan Mayen). Instituttet er organisert i fem divisjoner og to stabsenheter.

Direktørene for divisjonene/stabsenhetene utgjør METs toppledergruppe. Til sammen har instituttet ca 25 ledere med personalansvar. I tillegg er det ca 20-30 med et ledende ansvar (fagledere, prosjektledere og NK-er) uten - eller med et avgrenset - personalansvar.



MET har et godt innarbeidet system for medbestemmelse (IDF) i tråd med Hovedavtalen i staten. De ansattes organisasjoner og vernetjenesten er en del av IDF og er en sentral del av instituttets beslutningsprosesser.

# Grunnlag for arbeidet med utvikling av ledelse i MET - foreløpig prosjektmandat

MET har god resultatoppgåelse på de aller fleste virksomhetsområdene. Samtidig har instituttet en ambisiøs strategi med mål om å utvikle seg videre på flere områder.

Hverken tildelingsbrevet, strategien eller virksomhetsplanen beskriver direkte hvordan organisasjonen skal utvikles for å realisere instituttets mål. Imidlertid har særlig strategien flere beskrivelser av hvilke kjennetegn som skal prege organisasjon fremover.

MET ser på ledelse som et viktig verktøy for å utvikle organisasjonen i den ønskede retningen. Derfor ønsker MET en systematisk og langsiktig satsning på utvikling av ledelse. Som ledd i dette skal det etableres et prosjekt for lederutvikling i MET.

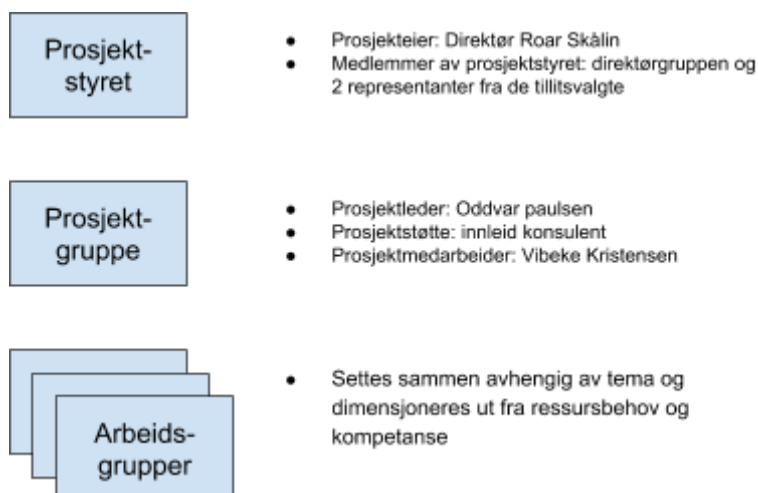
## Føringer for arbeidet

- Formålet er å styrke METs evne til å levere på samfunnsoppdraget, nå sine mål og til å realisere strategien.
- Ambisjonen er å etablere et systematisk og langsiktig arbeid for utvikling av ledelse i MET.
- Arbeidet skal være godt forankret i organisasjonen, hos våre eiere og andre relevante interessenter.

## Intern organisering av arbeidet

Gjennomføring skal i hovedsak baseres på bruk av interne ressurser. Imidlertid er det behov for å bruke noe eksterne ressurser. Primært til utforming, men også til deler av gjennomføringen. Særlig de delene som berøre toppledergruppen.

Etableringen av programmet skal organiseres som et prosjekt:



## Prosjektleveranser

- «Program» for lederutvikling i MET
- Plan for gjennomføring og forvaltning av “programmet”

## Økonomi og ressurser

- Interne ressurser til etablering, gjennomføring og deltakelse i programmet er foreløpig ikke estimert
- Det er estimert behov for innleie av ekstern bistand tilsvarende ca 3 månedesverk for 2020. Avrop for videre bistand vil avhenge av budsjetttrammer og lederutviklingsprogrammet som blir lagt.

## Effektmål (gevinster)

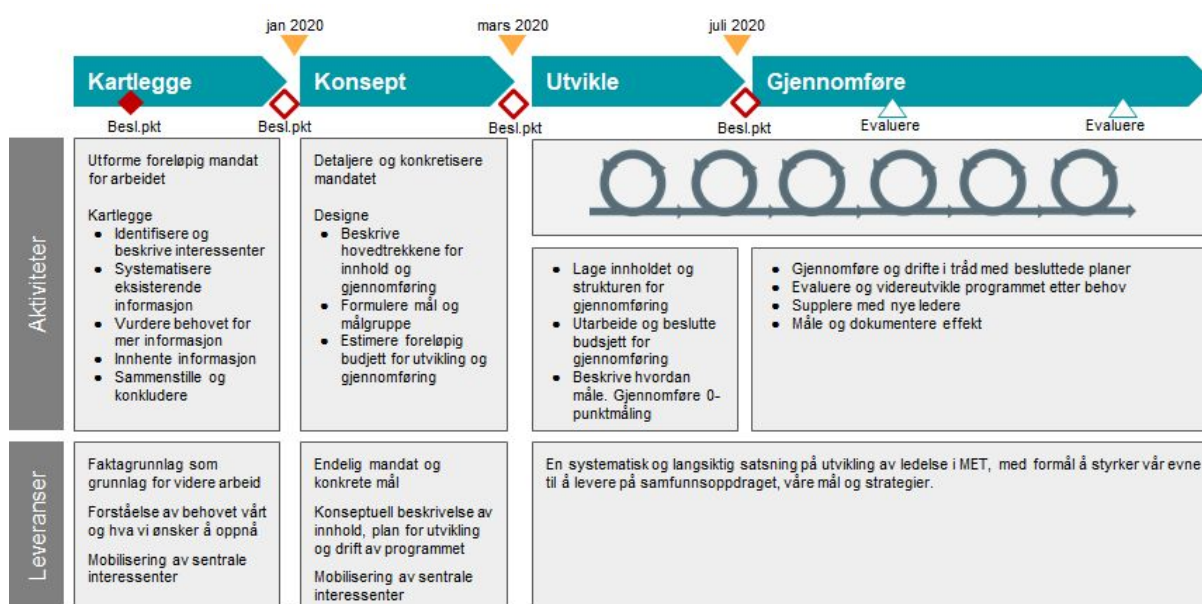
Målene for programmet skal utformes som del av konseptfasen. Målene skal synliggjøre verdi for MET og for den enkelte deltaker.

## Prosess-skisse

Følgende skisse gir overordnet oversikt over plan for det videre arbeidet. Skissen innebærer et fasedelt arbeid med tydelige leveranser og beslutningspunkter for hver av fasene.

Skissen indikerer en strengere sekvensiell gjennomføring av fasene enn det som vil bli realiteten. Fasene vil bli gjennomført med en stor grad av overlapp, og det vil bli naturlig å strekke kartleggingsfasen inn i konseptfasen.

Prosess-skissen indikerer at de første aktivitetene i gjennomføringsfasen vil finne sted etter juli 2020. Årsaken til at det anbefales å strekke arbeidet ut i tid, er behovet for å forankre og skape eierskap til arbeidet i hele organisasjonen.



## Konkretisering av bistandsbehovet

MET skal anskaffe bistand til følgende:

- Bistand til utforming av innhold og form på gjennomføring av lederopplæring/-utviklingen, inkl struktur for måling av effekt.
- Bistand til gjennomføring av deler av lederopplæringen/-utviklingen
- For 2020 antas det at omfanget vil være ca 3 månedsverk. Fordelt med ca 2 månedsverk 1. halvår og 1 månedsverk 2. halvår
- Rammeavtale for mulige videre avrop i en toårs periode med opsjon på 1+1 år.

## Krav og etterspurt dokumentasjon

Kvalifikasjonene skal dokumenteres gjennom:

- Beskrivelse av løsning og tilnærming til oppdraget.
- CVer
- Referanseoppdrag

For vurdering under kriteriet kompetanse/erfaring og løsningsforslag/oppdragsforståelse skal følgende beskrives:

- **Prosesskunnskap (for utvikling av innhold)** - Det kan på mange måter argumenteres for at utøvelse av ledelse er generisk og at det vil være mange fellestrekk i hvordan lede, uavhengig av hvilken organisasjon man skal lede. Samtidig er det viktig at innholdet i vårt arbeid er tett knyttet til kjennetegnene ved vår virksomhet, og at både innhold og gjennomføring vektes basert på våre behov. Utviklingsprosessen har ikke bare som formål å utvikle selve innholdet og gjennomføringsformen - den har også som formål å forankre og skape eierskap til arbeidet med lederutvikling. Leverandøren må i sin løsningsbeskrivelse synliggjøre hvordan de i de ulike fasene vil ivareta dette.
- **Kunnskap om sentrale elementer i ledelse** - leverandørene må både kunne synliggjøre generelt god kunnskap om praktisk ledelse men også det teoretiske fundamentet. Sentrale innholdselement bør kunne tilbakeføres til forskning eller kjent ledelsesteori.
- **Pedagogikk** - leverandøren må kunne synliggjøre hvordan de i gjennomføringen av "programmet" faktisk skal få til læring og atferdsendring. Dette må beskrives gjennom hvilke pedagogiske prinsipper som legges til grunn for gjennomføring
- **Gjennomføringsform** - Leverandøren må i sin løsningsbeskrivelse beskrive prinsippene for hvordan de ser for seg å gjennomføre programmet. Både de delene som de selv skal være involvert i, og de delene som kun skal gjennomføres med METs interne ressurser
- **Måling av effekt** - leverandøren må synliggjøre hvordan effekten av denne investeringen skal dokumenteres og måles, enten i form av standardiserte pulsmålinger og konkrete "verktøy" for dette, eller på andre måter.

- Det skal gis et grovt veiledende estimat for antatt tidsbruk på de ulike delene av leveransen og spesifiseres i hvor stort omfang junior eller seniorkonsulent vil bli benyttet i det tilfellet junior og senior tilbys.

For vurdering av kompetanse/erfaring og gjennomføringsevne skal følgende beskrives:

- CV for tilbudt personell
- Tilgjengelig kapasitet på aktuelle konsulenter for det forestående avropet og generell kapasitet for eventuelle senere avrop. Bytte av konsulent vil være mulig etter godkjenning for senere avrop og inntas som et kontraktsvilkår.
- Beskrivelse av leverandørens relevante erfaringer.

Pris

- Timepris