

FAGLIG ORGANISERING, STYRING OG LEDELSE AV DET NYE UNIVERSITETET

Rapport fra arbeidsgruppe nedsatt av Fellesstyret for samorganisering og samlokalisering av Norges veterinærhøgskole (NVH) og Universitetet for miljø- og biovitenskap (UMB)

Del 2 – Samling av høringssvar

juni, 2011

FAGLIG ORGANISERING, STYRING OG LEDELSE AV DET NYE UNIVERSITETET — HØRINGSUTTALELSER

Dette dokumentet samler de høringsuttalelsene som ble avgitt under utarbeidelse av rapporten *FAGLIG ORGANISERING, STYRING OG LEDELSE AV DET NYE UNIVERSITETET*.

En foreløpig versjon av rapporten ble, i samsvar med pålegg i mandatet, sendt på høring til institusjonene 26.4.11. Svarfristen var satt til 23.5.11, men gruppa har også akseptert noen hørings svar som kom inn etter fristen. Høringsdokumentet ble sendt til de to institusjonene, som videresendte det til underinstanser.

Høringsbrevet er gjengitt under. Deretter følger et sammendrag av hørings svarene organisert etter temaer. Til slutt presenteres svarene i fulltekst.

Til: **Høringsinstansene**

Fra: **Arbeidsgruppen for faglig organisering, styring og ledelse av Det nye universitetet.**

**FAGLIG ORGANISERING, STYRING OG LEDELSE AV DET NYE UNIVERSITETET.
HØRINGSNOTAT.**

Vedlagt oversendes høringsnotat vedrørende faglig organisering, styring og ledelse av Det nye universitetet. Som det vil fremgå, er det en del punkter der arbeidsgruppen har omforente synspunkter. Det er også en del punkter der gruppens medlemmer har klart divergerende oppfatninger, og også punkter der gruppen foreløpig ikke har ønsket å konkludere.

For å gjøre det enkelt å behandle høringssvarene, ber vi om at disse følger noenlunde følgende mal:

- Overordnede kommentarer
- Kommentarer til beskrivelsen av dagens situasjon (kap. 3)
- Kommentarer til utfordringer og problemstillinger (kap. 4)
- Kommentarer til mulig synergi (kap. 4.6)
- Kommentarer til faglig organisering (kap. 5), herunder
 - Kriterier for organisering
 - Mulige modeller for organisering
 - Plassering av sentre og klinikker
 - Dannelse av ”skoler”
 - Annet
- Styring og ledelse på institusjonsnivå (kap 6, 6.1), herunder
 - Enhetlig vs. funksjonsdelt ledelse på institusjonsnivå
 - Valgt vs. tilsatt rektor
 - Styresammensetning
 - Faste utvalg under Dnus styre.
- Styring og ledelse på fakultetsnivå (kap 6.3), herunder
 - Enhetlig vs. funksjonsdelt ledelse på fakultetsnivå
 - Valgt vs. tilsatt dekan
 - Fakultetsstyresammensetning
 - Annet
- Styring og ledelse på nivå 3 og lavere (kap. 6.4)
- Administrasjon (kap. 6.5)

- Perioden fra samorganisering (1.1.2014) til samlokalisering (kap. 7), herunder
 - Faglig organisering
 - Administrative funksjoner
 - Styring og ledelse
 - Mulig synergi i denne perioden
- Andre kommentarer til dokumentet
- Kommentarer til prosessen for øvrig.

Høringssvar bes sendt til organisering@umb.no innen mandag 23. mai kl 0900.

For nærmere opplysninger kan man ta kontakt med Ågot Aakra (agot.aakra@umb.no, tlf. 99644032) eller Knut Fægri (knut.fagri@kjemi.uio.no, 22844884)

Vennlig hilsen

Knut Fægri
leder av arbeidsgruppen

Sammendrag av høringsvar – høring av utkast til rapport om faglig organisering, styring og ledelse av Det nye universitetet. Fulle høringsuttalelser vil bli samlet i et eget dokument.

Overordna kommentarer	
NVH	<p>Styret er meget tilfreds med at arbeidsgruppen ikke vil foreslå å bryte opp det veterinærmedisinske fagmiljøet, og at de baserer sitt arbeid på at «profesjonsstudier ikke skal brytes opp eller restruktureres vesentlig som følge av organisatoriske endringer».</p> <p>Styret mener det er riktig å implementere en ny organisasjonsmodell ved fusjonstidspunktet.</p> <p>Styret ser at det er mange gode argumenter for en tre-fakultetsmodell for å skape et robust og strategisk handlekraftig universitet.</p> <p>Det er ulike oppfatninger i styret om det nye universitet bør ha en enhetlig ledelse med ansatt rektor og ekstern styreleder eller en todelt ledelse med valgt rektor.</p> <p>Hvilken modell som ansees som mest hensiktsmessig er også noe avhengig av hvilken fakultetsmodell som blir valgt.</p>
UMB US	<p>Ber om mer utredning:</p> <p>Utarbeid en samlet oversikt over faggruppene ved NVH og UMB som skal fordeles på fakulteter.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Innhente erfaringer fra universiteter som i løpet av siste 10-15 år har opprettet fakulteter og innført ny styringsform (valgt eller tilsatt rektor). • Argumentasjon for at faggruppene som gir profesjonsutdanning i veterinærmedisin kun skal være knyttet til NVH som nytt fakultet. • Utdyp og presisere begrepene "robuste fagmiljøer/faggrupper" og "integreert universitet" • Utdyp og presiser begrepet "faglig synergi" og hvilke konsekvenser ulike fakultetsmodeller har for faglig synergi i utdanning og forskning. • Gi en nærmere vurdering og anbefaling av nye måter å organisere profesjonsutdanningene på ved å opprette "skoler". • Gi en vurdering, så langt dette er mulig, av budsjettmessige konsekvenser ved de ulike modellene for fakultetsinndeling. • Vurdere, så langt det lar seg gjøre, hvordan de forskjellige modellene kan være egnet til å skape et dynamisk og utviklingsorientert arbeidsmiljø
BasAM	<p>Velskrevet rapport. Men er overrasket over at arbeidsgruppen ikke er enige om mer. Ønsker at arbeidsgruppen kommer med klare og konkrete anbefalinger for å støtte det arbeidet Fellesstyret skal</p>

	gjøre.
MatInf	Berømmer arbeidsgruppen for arbeidet som er utført. MatInf tror det blir vanskelig å komme fram til løsning som alle er tilfredse med. Hovedmålet bør være å få på plass en organiserings-, styrings-, og ledelsesmodell som gir et bærekraftig universitet med en klar faglig identitet.
UMB IPM	Arbeidsgruppa burde ha holdt mulighet for et tredje styringsnivå åpent
UMB IKBM	Ønsker å gå aktivt inn, ser potensiale for samarbeid. UMB og NVH må forene kreftene mer konstruktivt. Ikke bare en flytting av NVH til Ås, men vi må danne ett integrert universitet.
UMB SHF	SHFs styret sammensatt av UMB og NVH. Sprik innad i styret. Kommentar kun på relevante for infrastruktursenter
UMB ILP	Ulike kulturtradisjoner anbefaler gradvis utvikling av Dnu Mangler fokusering på statlige signaler til et universitet Føringer: Oslojordalliansen Nye studieplasser til jus i jordskifte, teknologi, lærerutdanning og helsesatsning Lovpålagt krav til å gjennomføre jordskifte utdanning Næringslivsfinansierte stillinger UMB har nasjonale enerådende eller største miljø i Norge (alle ILPs fagfelt)
UMB TMO	Tiden ikke moden for vedtak om organisering
UMB POA	De økonomiske kostnader må mer vektlegges Ha inn eksterne fagpersoner innen OU. Savner beskrivelse av rolle ansvar og fullmaktsfordeling Vektlegg UMBs uttalelser da de har erfaring fra 2 og 3 trinns organisering
UMB Forskningsnemnda	Bør vurdere flere momenter av Stortingets vedtak Samarbeid over tid vil gi Dnu en ene profil enn summen av UMB og NVH Styrket innovasjon. Stor kontaktflate, kort vei til beslutninger sammen med dedikerte ressurser (spydspiss) til innovasjonsfremmende tiltak vil være viktig for Dnu
UMB IØR	Utnytt konkurransefortrinn ved å være liten: flat og effektivorganisering. Mandat bør utvides: definere ordet fakultet . Mangler fordeling av konkrete beslutninger mellom styringsorganene
Studenttinget NSO Ås	Viktig for Dnu å ha et godt omdømme. Studentenes livs- og læringsmiljø er sentrale konkurransefaktorer. Viser til studentlivsstrategi og borgerperspektivet. Fra Studier må betraktes som et forbruk, og i mindre grad som en investering. Borgerperspektivet krever en org.modell

	med tilrettelegging av medvirkning, ansvar og plikter
Kommentarer til beskrivelsen av dagens situasjon (kap. 3)	
NVH	NVH peker på det til dels er store forskjeller mellom institusjonens organiseringsmodeller, og at begge institusjoner dermed må tilpasse seg endringer.
BasAM	Mener at flere avsnitt har en slagside og bærer preg av å være skrevet av UMB. Omtalen av sampublisering bør utdypes mer blant annet for å fange opp resultater av "Soria-Moria"-prosessen.
UMB IKBM	Viktig å se om fagområdene kan grupperes bedre enn i dag. Budsjettmodell fremmer ikke optimalt undervisningssamarbeid. Ønsker mer integrering av undervisningen. Forskningssentrene, forsøks og infrastruktursenter og klinikk under fakultet der et hører naturlig hjemme
UMB SHF	Rapporten bør kommentere at NVH er medeier i SHF i pkt 3.1.5
UMB ILP	Savner visjonære scenario om samfunnets behov for framtidig fagkompetanse, vekstpotensiale. Ikke noe om ressursstrømmer og økonomi. Gjennomfør en analyse av ressursstrømmer, ressursbruk og resultater. For mye plass til internasjonale akkrediteringssystemet innen veterinærfaget. Landskapsarkitektur deltar i tilsvarende akkrediteringssystem. System for by og regionplanlegging på trappene. Peker på stort fortolkningsrom i akkrediteringssystemer. Ber om utredning av handlingsrommet som de ulike akkrediteringssystemer gir av uhildete part.
Kommentarer til utfordringer og problemstillinger (kap. 4)	
NVH	Er enig i at spørsmål knyttet til den globale matforsynings situasjonen, matsikkerhet og mattrygghet, er spørsmål som i vid forstand vil være helt sentrale på DnU. Selv om tema i dag har samme navn på UMB og NVH, betyr ikke det at undervisningen er lik eller har samme profil. "Curriculum overload" er stor utfordring for veterinærstudiene verden over. Det fører til spesialsydde undervisning i basalfagene. NVH forstår bekymringene i de fagmiljøene ved UMB

	<p>som ligger mest fjernt fra Life Science ved at DnU skal bli for spisset mot dette fagområdet, og har respekt for miljøenes ønske om å være sikret videre utvikling. Tverrfagligheten i DnU er en styrke og gir mulighet til å inkludere og involvere samfunnsfag og teknologifag inn i Life Science.</p> <p>Mange synergimuligheter i å etablere nye kurstilbud både på bachelor, master og PhD-nivå:</p> <ul style="list-style-type: none"> • utvide NVHs 2-årige dyrepleierstudium til et bachelorstudium • samarbeid om en ny masterutdanning i akvakultur/akvamedisin • helhetlig studietilbud på PhD-nivå • Spesialiserte etter- og videreutdanning for for eksempel Mattilsynet
MatInf	Veterinærstudiet som må forholde seg til utviklingen av tilsvarende profesjonsutdanninger i andre europeiske land. Det krever internasjonal akkreditering, og må utvikles i tråd med de anbefalinger som gis ved EAEVE-evalueringer.
UMB IKBM	<p>Utfordring er å styrke det utvidede matbegrepet (verdikjeden og verdens forsyningsproblemer). Ikke bekymret for å skille profesjonsstudier og disiplinorienterte studier. Trenden er at den raske fagutvikling og spesialisering i arbeidsmarkedet gjør at ingen er ferdigutdannet etter endt studie..</p> <p>Arbeidsmarked vil etterspørre grunnleggende kompetanse; spesifikk kompetanse utvikles på arbeidsplassen.</p> <p>Undervisningslokale ikke legges inn i smittesonen. Må være tilgjengelig for alle studenter</p>
UMB ILP	<p>Inntaket et utvidet mat- begrep. ILP mener at et mer dekkende inntak for DnU er at kjernen er naturressurser, arealressurser og bioproduksjon og veterinærmedisin som belyses gjennom samfunnsvitenskapelige fag, humanistiske fag, naturvitenskap, medisin og teknologi</p> <p>Bør ta kulturforskjeller mer alvorlig</p>
Kommentarer til mulig synergi	
NVH	<p>DnU vil sammen med de andre Campus-instituttene bli en tydeligere aktør i konkurransen om midler til avansert forskningsinfrastruktur.</p> <p>NVH ser muligheten i å etablere nye kurstilbud i skjæringspunktet mellom de fagene NVH og UMB i dag gir. Og at disse kurstilbudene kan være på alle nivå.</p>

	Positive til ideen om å etablere et helhetlig studietilbud på Ph.d-nivå, og spesialiserte etter- og videreutdanning for f.eks. Mattilsynet.
BasAM	Er uenige i at det er innen undervisning det er vesentlige muligheter for synergier. BasAM peker på at NVH har profesjonsutdanninger med integrert blokkundervisning som er skreddersydd, og derfor er potensialet for synergi begrenset.
Fagforeningene ved NVH	Organisasjonene mener at den viktigste synergien innen undervisning vil være at moduler kan gjenbrukes og lærerkrefter utnyttes gjensidig. Og at synergier ved fellesundervisning kan tas på PhD-nivå og til en viss grad Mastergradsnivå.
UMB IPM	Kommet for kort i prosessen. Krever synliggjøring av hvordan Dnus organisering skal stimulere til faglig synergi og hvordan den virkeliggjøres. Er kritiske til NVHs beskyttelse av sitt profesjonsstudiet. Ser mulighet for felles undervisning i grunnfag som cellebiologi og genetikk. Er kritiske til at UMB skal bære størsteparten av arbeidet med synliggjøring av synergi. Vitenskapelig utstyr og infrastruktur: bra skrevet; viktig med videreutvikling av forholdet til forskningsinstituttene på dette området. Avansert utstyr og teknologiske plattformer for funksjonell genomforskning bør være samlokaliserte. Administrativ kompetanse på EU forskning og biblioteksamarbeid kan med fordel finne felleskapsløsning med forskningsinstituttene på Campus Ås
UMB IKBM	Ønsker å ta ut synergieffekter Stiller spørsmål ved: Ønske om akkreditering etter flere standarder Problembasert undervisning Krav til avstand Nybyggene er tegnet slik at få rom kan bli fellesrom. Mener at det er 70% overlappende faglige undervisningsaktiviteter mellom UMB og NVH på bachelornivå. Synergi i anskaffelse og drift av instrumenter og infrastruktur.
UMB SHF	Bør nevne at den mest åpenbare synergi ved samlokalisering er en bedre utnytting av SHF. SHF kan brukes mer i undervisning og forskning
UMB INA	Viktig å se synergi på undervisning på grunnnivå
UMB IMT	Viser til erfaringer med at synergier ikke realiseres. Bør synliggjøres gjennom grundige fallstudier.
UMB økonomiavdelingen	Vsk å ta ut effektiviseringstiltak når oppgavene er fordelt på mange

UMB IHA	Skuffet over manglende vilje til å se på synergieffekter innen undervisning innen basisfag på grunnfagsnivå. Viser til andre miljø som har det slik. Viktig med felles undervisningsfasiliteter.
UMB Forskningsnemnda	Arbeidsgruppa oppfordres til å beskrive hvordan ulike organisasjonsmodeller kan bidra til hensiktsmessig samarbeid om undervisningslokaler, bruk av elektroniske verktøy i undervisning og forskning og samarbeid om laboratorier og vitenskapelig utstyr. Utfordrer arbeidsgruppa til å beskrive hvordan det nye universitetet kan arbeide for å oppnå mer og bedre forskning. FoN mener en nokså flat struktur kan bidra til dette, under forutsetning av et gjennomarbeidet og akseptert sett av forventninger til både vitenskapelige og teknisk/administrativt ansatte. Rom for faglig fordypning, originalitet og langsiktighet er sentralt sammen med muligheter for dynamikk.
UMB IØR	Mulig å hente ut synergier gjennom felles emnetilbud. Vanskelig å hente ut synergier når veterinærstudiet er tett integrert og tett koblet til klinikk Ved innføring av et fakultetsnivå spiser opp admin synergimuligheter
Kommentarer til faglig organisering	
Kriterier for faglig organisering	
NVH	Enige i arbeidsgruppens vurdering om målet "å lage robuste, stabile og fleksible enheter, der det bygges opp strategiske satsninger, og der det er gode muligheter for faglig og strategisk samhandling". Oppsatte kriterier virker fornuftige. Men stiller spørsmål om "Sikre muligheten for medbestemmelse og medvirkning for ansatte og studenter" er et kriterium. Da dette må sikres uansett modell. Robuste selvgående fakulteter øverste ledelse jobber med strategisk ledelse og kontakt med samarbeidspartner i inn og utland til overordnet faglig utvikling Ved for mange små fakultet: fokus på koordinering, mindre på strategisk utvikling Mange ledere: kostbart Kriterier: Stiller spm ved å sikre muligheten for medbestemmelse og medvirkning for ansatte og studenter",

	<p>Medbestemmelse er sikret i lov og avtaleverk</p> <p>Beste modell: 3 fakultetsmodell: ha mulighet for kompetente og selvgående administrasjoner. Kan støtte subsidiært femfakultetsmodell: NVH bli eget fakultet</p> <p>Seks eller flere fakultet: imot. For stort kontrollspenn, ressurser til intern ansvarsfordeling og intern kontroll. Ledelse og admin til å koordinere aktiviteten.</p> <p>Forskningssentrene ikke direkte under nivå 1. Under nivå 2 eller 3. fakultetene bestemmer. SEVU i sentraladmin. Skeptisk til dannelser av skoler God erfaring med org av institutt uten styrer. Kan opprette instituttråd</p>
UMB US	<p>Viktig med oversikt over faggruppene ved UMB og NVH, og ber arbeidsgruppa å legge frem forslag til hvilke faggrupper som kan inngå i fakultetene</p> <p>Redegjør for årsakene til at Universitetet i Tromsø gikk fra en styringsmodell med to nivåer til en modell med tre nivåer, samt tilsvarende erfaringer fra NTNU</p> <p>Ber arbeidsgruppen vurderer om tilsatt rektor i 2014-18 kan være hensiktsmessig</p> <p>Utdype arbeidsgruppens forslag om at profesjonsutdanningen i veterinærmedisin skal ha samme organisering i det nye universitetet som dagens NVH</p> <p>Arbeidsgruppen bes gi sin vurdering av hvordan forslag til organisatorisk modell kan reflektere visjonen og faglig profil slik dette vil fremkomme av samfunnsoppdraget.</p> <p>nærmere drøfting av hva som legges i begrepene "robuste faggrupper" og "robuste fagmiljøer",</p> <p>utdype og konkretisere hvordan slik faglig synergi kan utvikles gjennom samorganisering og samlokalisering. Utdype integrasjonsbegrepet og hvilken vekt det skal ha i arbeidet med ny faglig organisasjonsmodell.</p> <p>Universitetet vil nærmest kontinuerlig ha behov for å legge til rette for, og stimulere til, omstilling, nyskaping</p>

	<p>og faglig utvikling. Det fordrer motivasjon, engasjement og lojalitet blant de ansatte. Det vil være nyttig om arbeidsgruppen kan vurdere hvordan de forskjellige modellene kan være egnet til å skape et slikt dynamisk og utviklingsorientert arbeidsmiljø.</p> <p>Utdype "skoler"</p>
BasAM	Peker på at fakultetene bør være om lag jevnstor.
UMB Noragric	<p>To styringsnivå</p> <p>Kriteriet faglighet og faglig nærhet viktigere enn størrelse og balanse</p> <p>Viktig med medbestemmelse og transparans.</p> <p>Støtter flere enn 5 fakultetsmodell. Argumenter: mindre byråkrati, raske beslutningsprosesser, større medbestemmelse, profilering av fagområder i fakultetsnavn</p> <p>Holde diskusjonen åpen for schools (i en evt få-fakultetsmodell, schools som enhet på nivå 3)</p> <p>Få-fakultetsmodell og tre-nivå modell vil føre med seg større ressursbruk til admin., flere ledere og komiteer med mer.</p>
UMB IPM	<p>Viktig at styringsspenet må være overkommelig. NB UMBs bygningsmasse er dårlig egnet for samlokalisering</p> <p>Rapporten har ikke vektlagt ekstern finansierings betydning. BOA utgjør 2/3 deler av IPMs forskningsbudsjett. (50% av totalbudsjett). tror at universitetene blir mer avhengig av ekstern finansiering.</p> <p>I en modell med store fakultet, må det innføres et nivå 3 for å ivareta nærhet til ekstern virksomhet og styringsfart.</p> <p>Går inn for flere enn 5 fakultetsmodell. Kalle fakultet for institutt. Går inn for minst 9 institutter (færre gir for stort styringsspen).</p> <p>En organisering uten fakultet ivaretar dynamikk og er mindre konserverende. Dnu bli er lite universitet med stort mangfold. Ulik størrelse er ikke et problem. ikke problematisk med store ledergrupper.</p> <p>Viser til HIOAk som innfører fakultetsmodell med to styringsnivå. Dette er mulig for en høgskolesektor som er mindre avhengig av eksternfinansiering. I en modell med mange institutt kan synergi oppstå ved å innføre tverrfaglige undervisningsprogram og store forskningssentra som instituttovergripende organisasjoner (ref Ui Århus). Subsidiært støtter IPM modell med 3-5 fakultet under forutsetning av innføring av instituttstyrer på nivå 3.</p>

	<p>Et fakultet med matvitenskap bør inneholde undervisning og forskning på matplanter. Uheldig hvis NVH-miljøene alene skal utgjøre et slikt fakultet; for snever tilnærming til matområdet.</p> <p>Senterplassering: støtter arbeidsgruppas konklusjon: sentrene og klinikk må plasseres i linjen og i tråd med prinsippet om at største bruker styrer virksomheten og har det økonomiske ansvaret</p> <p>Skoledannelser: ingen merknader</p>
UMB IKBM	<p>6 eller flere fakulteter</p> <p>Ikke fremmed for at NVH, IHA, deler av IKBM kan deles på to fakulteter. NVH kan deles i to, med evt School of Veterinary Science som markedsføringsenhet. IKBM vil ikke splittes opp dersom det ikke blir nytenkning over hele linjen.</p> <p>Ikke aktuelt med et stort fakultet bestående av NVH + litt av IHA og IKBM.</p> <p>Få store fakultet medfører tre styringsnivå. Meningsløst bruk av ressurser, 1 homogent fakultet (NVH) og 2 svært heterogene fakultet (UMB).</p>
UMB SHF	<p>Lite logisk å omtale forskningsentre i samme avsnitt som forsøks og infrastrukturentre</p> <p>Forsøks og infrastrukturentre må fortsatt være organisert som egne enheter med egen økonomi som synliggjør kostnader og inntekter. Fornøyd med å være organisert under nivå 1</p>
UMB ILP	<p>Mener at kriteriet faglighet ikke er gjennomført i hele rapporten. En fordelingsnøkkel ut fra antall ansatte er et universitet uverdig. Utgangspunktet må være god faglig utvikling. Kan godt være 5-7 fakultet: 2 med naturvitenskapelig tilnærming, en med samfunnsfaglig tilnærming, en med teknologi, en med profesjonsfagene knyttet til areal.</p> <p>Med 5-7 fakultet: god løsning med 2 styringsnivå. Styret må dekke fakultetets faggrupper/institutt</p> <p>Ansettelsesmyndighet på lavest styringsnivå /sikre faglighet</p> <p>Sentre og klinikk inngår i fakultet</p> <p>Fagmiljøene selv må bestemme schoolbetegnelse</p>
UMB INA	<p>Faglig organisering må ta utgangspunkt i faglighet; ikke at fakultetene bør være jevnstore</p> <p>Minst 7 fakultet. Større nærhet . Ved få fakultet, større avstand mellom ledelse og faggruppene: redd for redusert produktivitet da mange må engasjere seg i styrer og råd</p> <p>Spredd bygningsmasse gjør en 3-fakultetorg tungvindt</p>

	<p>Redd for eskalerende frustrasjon dersom NVH holder fast på 3 fakultetmodell</p> <p>Anbefaler kartlegging av faglige grupperingene</p>
UMB IMT	<p>Ikke formålstjenlig med tre fakultet og to beslutningsnivå. For stor avstand mellom faglig produktive ansatte og ledelse/styre. Foretrekker 5-7 fakultet. Endringsledelse og erfaringer med fusjoner må inn (casestudier, se på Tromsø, NTH med mer)</p>
UMB studienemnda	<p>6 eller flere fakultet</p>
UMB økonomiavdelingen	<p>Viktig med klare ansvarsområder. Senterorg. under fakultet gjør det lettere å sørge for at drifting av sentrene finansieres av bruken (samsvar etterspørsel av tjenester og tilbud)</p>
UMB TMO	<p>Modell med få fakultet svekker medbestemmelse. Dersom få fakultet: styringsorgan på nivå 3. Ved flerfakultetsmodell må faglig samhörighet være styrende, fakultet må ikke være større enn dagens institutt</p>
UMB IHA	<p>Støtter 6 eller flere fakultet, helst flere enn seks. Sikre faglig fleksibilitet og reelt demokrati. Størrelse er ikke et godt kriterium. Ved trefakultet må det innføres styringsorgan på nivå 3. ved denne modellen må klinikken skilles ut som egen resultatenheter og ikke belaste fakultets budsjett.</p> <p>SHF og SKP plasseres organisatorisk under nivå 1</p>
UMB POA	<p>Støtter flere enn fire fakultet. Viktig å profilere fagene (studentrekruttering)</p> <p>Savner kriteriene: faglig nærhet, oppgaver, brukere og geografi.</p> <p>Viktig med nærhet mellom ledelse og ansatte, gode erfaringer med 8 institutt. utfordringer i spredt beliggenhet av bygningene. Mangler dokumentasjon på at en organisering i tre fakultet gir kostnadseffektiv organisering.</p> <p>Skeptisk til 2 strategiske styringsnivå; bedre med 1 strategisk og 1 produksjonsnivå. Fakultet må organiseres i faggrupper, seksjoner</p>
UMB POA	<p>Flere enn seks fakultet. relativt mange fakultet (flat organisering) vil gi en god balanse mellom det nye universitetets ulike fag, og mellom toppledelsen og fakultetsledelsen</p> <p>forskningsgrupper bør ha stor innflytelse på den faglige utviklingen</p> <p>kort vei (liten avstand) mellom toppledelsen og det operative nivået på universitetet</p>

	<p>Valg av organisasjonsform bør også vurderes ut fra kostnadene med de ulike alternativene. Definerings av roller, oppgaver og kapasitet for hvert nivå og hver enhet i organisasjonen er nødvendig for å få fram kostnadsbildet</p> <p>Kostnadseffektivt med 2 styringsnivå</p> <p>SHF og SKP på nivå 1, forskningsentre inder fakultet som har ansvar for det aktuelle senterets fagområde</p> <p>Flere modeller for klinikkorganisering (bl.a fristilling) bør utredes av UMB og NVH i felleskap</p>
UMB IØR	<p>Behold instituttstruktur. En femfakultetsmodell vil gi et så stort faglig spenn at et fakultetstyre vil ha begrenset kompetanse på de faglige problemstillingene som reises. (tilsetninger, endringer i studieprogrammet)</p> <p>Det blir ikke større og mer robuste fagmiljø ved at man får en felles administrativ hatt. Derimot vil etablering av fakultetsadministrasjoner dra ressursene ut av faglig virksomhet og redusere mulighetene for å bygge sterke faggrupper.</p>
UMB SKP	<p>SKP: plassering under nivå 1 slik som i dag. Alternativt kan det tenkes at SKP i et evt. fremtidig "Bioklimasenter" bør ha en friere tilknytningsform.</p>
Studenttinget NSO-Ås	<p>Frykter at tre-fakultetmodell vil føre til mindre samarbeid på tvers av fakultet og studieprogram. Viktig å sikre faglig ledelse og synlighet for det enkelte fagmiljø.</p> <p>UMB har tverrfaglig studieprogram og er universitetets merkevare.</p> <p>Synlighet for det enkelte fagmiljø som et viktig argument for en modell med mange fakulteter og to nivåer, "faglige hjem" for studentene.</p>
Mulige modeller for organisering	
NVH	<p>Går inn for en modell med tre fakulteter, der NVH, IHA og deler av IKBM inngår. Det vil føre til at fusjonen blir noe annet enn å flytte NVH som en isolert enhet ut til Ås. Tre fakulteter vil gi store og robuste enheter som vil få ansvar for undervisnings- og forskningsprogrammer.</p> <p>NVH tror det er mye å hente på at fakultetene får ansvar for den faglige utviklingen. Fakultetene blir "selvgående", og den øverste ledelsen vil få tid til å ta ansvar for strategisk utvikling.</p>

	<p>Fem fakultetsmodell støttes subsidiert selv om den ikke har spesielle fordeler i forhold til trefakultetsmodell. Antallet fakultet er fortsatt overkommelig. NVH vil da være et fakultet, og intensjonen om et integrert universitet er vanskelig å etablere.</p> <p>NVH vil gå imot modellen med seks eller flere fakulteter. Kontrollspennet for den øverste ledelsen blir for stort, og mye av ressursene må gå med til intern ansvarsfordeling og intern kontroll.</p>
<p>UMB US</p>	<p>Viktig med oversikt over faggruppene ved UMB og NVH, og ber arbeidsgruppa å legge frem forslag til hvilke faggrupper som kan inngå i fakultetene</p> <p>redegjør for årsakene til at Universitetet i Tromsø gikk fra en styringsmodell med to nivåer til en modell med tre nivåer, samt tilsvarende erfaringer fra NTNU</p> <p>Ber arbeidsgruppen vurderer om tilsatt rektor i 2014-18 kan være hensiktsmessig</p> <p>Utdype arbeidsgruppens forslag om at profesjonsutdanningen i veterinærmedisin skal ha samme organisering i det nye universitetet som dagens NVH</p> <p>Arbeidsgruppen bes gi sin vurdering av hvordan forslag til organisatorisk modell kan reflektere visjonen og faglig profil slik dette vil fremkomme av samfunnsoppdraget.</p> <p>nærmere drøfting av hva som legges i begrepene "robuste faggrupper" og "robuste fagmiljøer",</p> <p>utdype og konkretisere hvordan slik faglig synergi kan utvikles gjennom samorganisering og samlokalisering. Utdype integrasjonsbegrepet og hvilken vekt det skal ha i arbeidet med ny faglig organisasjonsmodell.</p> <p>Universitetet vil nærmest kontinuerlig ha behov for å legge til rette for, og stimulere til, omstilling, nyskaping og faglig utvikling. Det fordrer motivasjon, engasjement og lojalitet blant de ansatte. Det vil være nyttig om arbeidsgruppen kan vurdere hvordan de forskjellige modellene kan være egnet til å skape et slikt dynamisk og utviklingsorientert arbeidsmiljø.</p>

	Utdype "skoler"
Fagforeningene ved NVH	Går inn for tre fakulteter. Det gir større og mer robuste fakulteter, og at det dessuten får samlet fagområder som fra Stortingets side var satsningsområder; veterinærmedisin, husdyr- og matvitenskap.
BasAM	Går inn for tre fakulteter som gir store og robuste fakulteter. De mener at tre fakulteter bidrar til at den minste fusjonspartneren ikke marginaliseres.
MatInf	Går inn for tre fakulteter, for fakultetene må være av en viss størrelse for å være funksjonelle og bærekraftige. Intensjonene i stortingets vedtak om en integrert primærnæringsrettet virksomhet bør NVH organiseres i et fakultet med IHA og hele eller deler av matfagsmiljøene ved UMB. En slik organisering vil skape et fagmiljø som har fokus på helkjedeaspektet. MatInf advarer mot en organisering i små ufunksjonelle og sårbare enheter.
Personalavdelingen	Støtter tre fakulteter. Gir større og robuste enheter, og gir gode strategiske styringsmodeller. Spørsmålet om faglig organisering må gjøres ut fra et faglig og styringsmessig ståsted.
Plassering av sentre og klinikker	
NVH	Støtter at forskningssentre ikke legges direkte under nivå 1. Kan tenkes modeller der sentrene ligger under nivå 2 eller nivå 3. Den modellen medfører at fakultetet som omfatter veterinærmedisin vil få ansvar for klinikkvirksomheten.
Fagforeningene ved NVH	Organisasjonene mener det er essensielt at klinikkvirksomheten er en del av universitetet og organiseres under fakultetet med veterinærutdanningen. De støtter forslagene om organisering av sentrene, men er skeptisk til eget innovasjonssenter.
Dannelse av "skoler"	
NVH	Er skeptisk til å etablere skoler. DnU vil være et lite universitet, og det er kanskje viktigere å etablere DnU som helhetlig merkevare med god synlighet og godt omdømme i stedet for å splitte dette opp i enkeltenheter.
Fagforeningene	Støtter rapporten om at skoler kan dannes og at disse blir enheter på nivå 3.
Annet	
NVH	Mener det er fullt mulig å organisere DnU i få store

	fakulteter uten å etablere et ekstra styringsnivå
Styring og ledelse på institusjonsnivå	
Enhetlig vs. Funksjonsdelt ledelse på institusjonsnivå	
NVH	Konkluderer ikke, peker på fordeler og ulemper med begge. Men at DnU må ha en av hovedmodellene Ulike synspunkter i styre og organisasjonen. Små fakultet: ansatt rektor Styresammensetning: OK Strategiske utvalg: kanskje flere? PhD-utvalg, etikkutvalg, internasjonalt utvalg
BasAM	Mener at dette vil avhenge av antallet fakulteter. Gunstig med funksjonsdelt ledelse. Forutsettes ved få og store enheter. Med mange små må det enhetlig ledelse inn fordi krav til overordna styring blir større
MatInF	Nyansert syn; Noen prinsipielle motforestillinger ved funksjonsdelt ledelse (Forholdet at rektor både er daglig ledelse og styreleder)
UMB Noragric	Støtter forskningsutvalg og studieutvalg
UMB IPM	Støtter valg av rektor og prorektor som beskrevet. Ingen merknader til forsknings og studieutvalg
UMB IKBM	Støtter modell med valgt rektor og prorektor på samme liste. Støtter opprettelse av forskningsutvalg og studieutvalg. Ikke tatt stilling til om det bør velges ekstraprorektor eller oppnevnes viserektor (som ledere av utvalgene)
UMB ILP	Støtter valgt rektorat og hovedmodell i loven
UMB INA	Støtter valgt rektor Støtter opprettelse av felles sentre
UMB IMT	Støtter valgt rektor. Støtter ikke viserektor. Rektor, prorektor for forskning, prorektor for utdanning vil være en klarere struktur.
UMB studienemnda	Strategisk organ for undervisning må ha som mandat å jobbe med synergier innenfor utdanning i overgangsfasen 2014-2018
UMB TMO	Støtter valgt rektorat
UMB IHA	Støtter valgt rektorat
UMB Forskningsnemnda	støtter arbeidsgruppas anbefaling om to strategiske organer under universitetsstyret. Forskningsutvalgets rolle for innovasjon (bl a samarbeid med næringsliv og forvaltning, kommersialisering av forskningsbaserte ideer, immaterielle rettigheter og kontrakter) bør tydeliggjøres. Støtter valgt rektorat og todelt ledelse

UMB IØR	Støtter valgt rektorat
Studenttinget NSO-Ås	Valgt rektor og prorektor i team (faglig legitimitet og en mer åpen og demokratisk rekrutteringsprosess) Støtter rådgivende forsknings- og studieutvalg. Vil ha studentrepr. i ledergruppe på dekannivå
Valgt vs. Tilsatt rektor	
NVH	NVH ser de fordelene som valgt rektorat gir i forhold til legitimitet. Ved mange små fakulteter vil det være forde med ansatt rektor
Fagforeningene	Støtter valgt rektorat men ser at det finnes argumenter for ansatt. Støtter valg av rektor/prorektorpar – første periode med krav om begge institusjoner representert.
BasAM	Rektor og prorektor velges som par og bør bestå av en fra hver av institusjonene
MatInf	Mener at institusjonen er best tjent med en tilsatt leder ved fusjonstidspunktet. Tiden etter fusjonen vil være svært krevende, og forutsetter en daglig leder om viser handlekraft.
Personal	Kan støtte begge deler. Men mener at rektorparene må bestå av representanter fra begge institusjoner
Styresammensetning	
NVH	Støtter høringsnotatet
Faste utvalg under DnUs styre	
NVH	Enig i at det skal være strategiske rådgivende utvalg, men vil åpne for flere enn to hvis styret måtte ønske det
Basam	Ønsker at det skal stå minst to faste utvalg. Vil gi fleksibilitet til å etablere andre utvalg (eksempel PhD, og innovasjonsutvalg)
Styring og ledelse på fakultetsnivå	
Enhetlig vs. Funksjonsdelt ledelse på fakultetsnivå	
NVH	Ok med enhetlig ledelse. Valgt dekan ved få fakultet. Tilsatte dekan ved mange fakultet Vurdere å utvide fakultetsstyre til 11 medlemmer
Fagforeningene ved NVH	Går ved fem eller færre fakulteter inn for funksjonsdelt ledelse på fakultetsnivå
BasAM	Støtter enhetlig ledelse
Personal	Støtter enhetlig ledelse
Valgt vs. Tilsatt dekan	
NVH	Går for valgt dekan med modell med fem eller færre fakulteter. Tilsatt med mer enn seks
Fagforeningene ved NVH	Går inn for valgt dekan ved fem eller færre (men

	funksjonsdelt)
BasAM	Går for valgte dekaner (og prodekaner)
MatInf	Hvis valgt rektor også valgt i andre ledd
Personal	Beslutning om valgt eller tilsatt avhenger av litt av størrelsen på fakultetene
UMB IPM	3-5 fakultet. Valgte dekaner sammen med prodekaner (tillitsvolum). Ved modell med mange institutt: delte meninger om valgt eller tilsatt instituttleder. 2 eksterne representant i fakultetstyre. 1 ekstern representant i instituttstyre Faggrupeledere har medarbeidersamtaler med faggruppemedlemmer.
UMB IKBM	Flere fakultet: ansatt dekan Få fakultet: valgt dekan Fakultetets und. og forskningsledere bør være medlemmer i forsknings- og studieutvalg
UMB ILP	Enhetlig ledelse på nivå 2 med ansatte dekaner, alle faggrupper bør være presentert i styret.
UMB INA	Styret på nivå 2: en fast og 1 midl. Vit ansatt
UMB IMT	Støtter enhetlig ledelse med valgte dekaner (åremålsstillinger tiltrekker få kvalifiserte eksterne søkere) Fakultetstyre: Få med midlertidig ansatte. Utrede tilsettingsmyndighet mye bedre
UMB Personal og org.avdeling	Tilsatte dekan Støtter beskrivelse av medbestemmelse
UMB Forskningsnemnda	Støtter enhetlig ledelse. For tidlig å si om valgt eller ansatt dekan.
UMB IØR	Valgte dekan/instituttleder
Studenttinget NSO-Ås	Ansatte fakultetsledere
Fakultetsstyresammensetning	
NVH	Åpner for ulik sammensetning. Ved få fakulteter foreslås at det er 11 medlemmer i styret. Representasjon kan variere litt i forhold til fakultetenes egenart.
Styring og ledelse på nivå 3 og lavere	
NVH	Enige i at Instituttledere tilsettes og seksjonsledere utpekes
Fagforeningene ved NVH	Tilsatte ledere under fakultetsnivået
BasAM	Instituttledere bør tilsettes
MatInf	Hvis valgt rektor også valgt i andre ledd
Personal	På alle andre beslutningsnivå bør leder tilsettes
UMB IKBM	Bør åpne for ulik organisering av seksjoner og faggrupper under fakultet

UMB ILP	Nivå 3: institutter Nivå 4: ikke formelle rammer
Administrasjon	
NVH	Valg av organisatorisk oppbygging av administrasjonen avhenger av størrelsen på fakultetene. NVH mener at administrasjonen organiseres slik at de administrative fagmiljøene blir sterke og attraktive. Viktig med god kommunikasjon mellom sentraladministrasjon og fakultetene. Må nærmere utredning til fordi modellene ikke er grundig utredet.
Fagforeningene	Mener at dette er utredet for dårlig. Og særlig rundt arbeidsfordelingen mellom sentralt og fakultetsnivå
Personal	Avhenger av størrelsen på fakultetene. (se NVH)
UMB IPM	Modell A foretrekkes. Ha en administrasjon nær forskerne (prosjektsøknader, kontraktarbeid, prosjektgjennomføring)
UMB IKBM	Ledelse må være mer opptatt av kvalitet, mindre av kontroll. Ledelsen må argumentere mot tidstyveri. Modell A foretrekkes. Viktig med prosjektadmin. nær forskerne
UMB ILP	Modell A med vekt på god samhandling og utveksling av personer
UMB IMT	Admin bør være forankret ved fakultetene Modell A
UMB økonomiavd.	Uppreis beskrivelse: UMB har i dag en relativt stor felles administrasjon (sentraladministrasjonen), mens administrasjon på instituttnivå er begrenset.” 86,7 årsverk på instituttene, 14,8 årsverk på sentre og lignende 105,8 på sentraladministrasjonen til sammen 207,3 årsverk av totalt 1005,1 Admin. uferdig beskrevet.
UMB TMO	Modell A. Admin. støttefunksjoner tilknyttet fakultetsnivå. Teknisk personale tilknyttet fagmiljø
UMB Personal og org.avdeling	Få fakultet: Modell A, flere fakultet: Modell B. Men ansvars og fullmaktbeskrivelse må være på plass og etter dette må org. av administrasjonen vurderes etter hvor beslutninger og resultatansvar er plassert.
UMB Forskningsnemnda	Admin støtte så nær forskere og teknisk personale som mulig.
UMB IØR	Advarer mot modell B (ansvarspulverisering)
UMB ITS	Modell B ivaretar behovene for effektiv utnyttelse og lokal forankring Viktig å bruke tid på samordning av systemer og valg av disse

	Husk felles IKT strategi og arkivplan. Grundig forarbeid påkreves
Studenttinget NSO-Ås	støtter forslag om å organisere store deler av de administrative oppgavene i en sentral enhet
Perioden fra samorganisering til samlokalisering	
Faglig organisering	
NVH	Mener det er riktig å implementere ny organisasjonsmodell ved fusjonstidspunktet. Behovet for å sette den nye organisasjonen ut i livet så snart som mulig har vært hovedargument for tidligere fusjonstidspunkt. Fakultetsorganiseringen bør etableres fra fusjonstidspunktet.
Fagforeningene ved NVH	Mener at fellesstyret skal beslutte organiseringen av det nye universitetet og at den vedtatte organiseringen må være på plass til fusjonstidspunktet. Den vedtatte fakultetsmodellen må implementeres fullt ut så langt det lar seg gjøre fra fusjonstidspunktet.
BasAM	Mener at den organiseringen som Fellesstyret nå vedtar skal gjelde fra fusjonstidspunktet
MatInf	Litt ulike signaler. Noen ønsker fakultetsmodellen gjennomført fra fusjonstidspunkt, andre vil bruke
Personal	Støtter at fakultetsorganiseringen skal gjelde fra fusjonstidspunktet.
UMB IPM	To avdelinger. Ingen merknader til listen over funksjoner som kan samordnes. Vi gir fusjonsprosessen den tiden den fortjener, med håp om at vi kan skape DnU under byggeperioden
UMB IKBM	Viktig å fremme UMBs ønsker før byggeprogrammet er fastsatt. Risiko for UMB å stå stille bygningsmessig i mange år. Bruk 2014-2018 til kulturbygging og ta ut synergieffekter.
UMB ILP	Minimum løsning med felles ledelse fra 2014. ingen faglig omorganisering. Dersom FS ønsker omorganisering bør den være endelig. Begynn med samordning av de to administrasjonene
UMB INA	2 campusløsning og 12 institutter. Bruk minst mulig tid på ikke produktive oppgaver knyttet til omorganisering
UMB IMT	Implementering bør samles ved ett tidspunkt (flytting av NVH til Ås)for å unngå to omstillingsrunder. Minimumsløsning
UMB økonomiavd.	Økonomi, lønn innkjøp kan knyttes til en avdeling på Campus Ås. Bidra til synergieffekter raskt.
UMB TMO	Felles ledelse med nåværende organisasjon. Opprette arbeidsgrupper som skal arbeide videre med modell for

	organisering. Arbeidstakerens representasjon må sikres.
UMB IHA	Felles ledelse fra 2014. det nye US fastsetter endelig organisering
UMB Forskningsnemnda	Felles ledelse og 12 institutter. Bruk minst mulig tid til omorganisering
UMB IØR	Valgt rektorat og US må være på plass. Usikker om det er nødvendig å ha alle organ på plass. 12 institutt Samkjør felles admin. tjenester for å hente ut synergier.
Studenttinget NSO-Ås	Felles org på nivå 1 og instituttene på nivå 2 (9 eller 12 enheter)
Administrative funksjoner	
NVH	Fusjonen forutsetter at det nye universitetet har én administrasjon. Noen tjenester må tilbys på begge campus.
Fagforeningene ved NVH	Administrasjon felles fra fusjonstidspunkt, men støttefunksjoner begge campus.
Personal	Ønsker én administrasjon fra fusjonstidspunkt. Enheter kan godt være formelt sammenslått men ligge to steder.
Styring og ledelse	
NVH	Viktig med rektorpar fra begge steder i den perioden. NVH ønsker ikke i utgangspunktet adskilte stemmekretser ved styrevalg.
BasAM	Mener minimumsløsningen kun med felles ledelse og midlertidig organisering i to fakulteter vil være svært uheldig.
Andre kommentarer til dokumentet	
NVH	NVH peker på at DnU må ta stilling til hvordan NVHs regionale virksomhet i Sandnes og Tromsø skal videreutvikles.
UMB US	utdype de administrative, budsjettmessige og tekniske konsekvensene ved valg av fakultetsmodell og organisering av faggruppene i robuste, større enheter
UMB Noragric	Noragric er et tverrfaglig engelsk språklig institutt for miljø- og utviklingsstudier som vektlegger helhetlig forståelse av kontekst og prosess i relasjon til bærekraftig utvikling innen landbruk og miljø. Instituttet kan derfor ikke deles. Dnu bør beholde et internasjonalt engelsk språklig fakultet eller school med ansvar for universitetets globale rolle
UMB IMT	Ta ut setning i 7.2, andre avsnitt, heter det "Det er jo svært sannsynlig at mange av dagens PhD-studenter vil være blant de faste vitenskapelige ansatte i Dnu." IMT mener at denne setningen bør strykes. Skal Dnu bli en

	internasjonalt ledende forskningsaktør på sine felt, kan vi ikke programfeste innavl av det vitenskapelige personalet.
UMB studienemnda	<p>Kapittel 4.3 og 4.5 rapporten belyser ikke aspektene rundt veterinærutdanningen og akkreditering av denne, og hvilke føringer det skal legge på den faglige organiseringen av DNU. SN mener at rapporten ikke har hentet inn erfaringer og eksempler fra andre institusjoner med profesjonsutdanning og hvordan disse er organisert.</p> <p>Kapittel 4.7: SN mener det er mange flere muligheter for samordning og felles utnyttelse av utdanningsressursene, særlig på lavere grad og ikke bare på høyere grad. Rapporten omtaler i liten grad synergier i form av ny faglig utvikling og nye studieprogrammer. Spesielt kan dette gjelde innefor matområdet og dyrevelferd. Andre aktuelle områder er kjemi, biokjemi, cellebiologi, genetikk, mikrobiologi, fysiologi og ernæring som rapporten også nevner. SN mener mulighetene må diskuteres og analyseres ytterligere i rapporten.</p> <p>Kap 5.1 Faglig organisering må legge tilrette samspillet mellom disiplin og profesjon innen utdanning og forskning, må gi utdanningene tydelige faglige hjem og være egnet til å ivareta og den tverrfaglige handlingskompetanse DNUs fremtidige kandidater vil kjennetegnes av. SN mener rapporten i for liten grad belyser hvordan de ulike modellene sikrer dette.</p>
Studenttinget NSO-Ås	liten grad tatt hensyn til budsjettmodell, tap, gevinst og kostnader ved omorganisering av fagmiljøer, bygningsmessige begrensinger og muligheter, samt noen helhetlig og ønsket plan for konkret omorganisering. Prosessjobbing
Kommentarer til prosessen for øvrig	
NVH	Tillit, legitimitet og likeverdighet fortsatt vil være viktige elementer i arbeidet med fusjonen. Arbeidet med felles kultur og en felles verdi- og ledelsesplattform må starte opp raskt.
UMB US	Vil ha rapporten forelagt i september 2011. US behandling i oktober



Høringsvar fra Universitetsstyret om rapporten "Faglig organisering, styring og ledelse av Det nye universitetet – høringsnotat"

Styret ved Universitetet for miljø- og biovitenskap (UMB) drøftet på sitt møte 12. mai dette året *Faglig organisering, styring og ledelse av Det nye universitetet – høringsnotat*. Universitetsstyret har utarbeidet denne uttalelsen som oversendes fellesstyrets arbeidsgruppe om faglig organisering:

Sammendrag av universitetsstyrets uttalelse

I dette høringsvaret anbefaler universitetsstyret at arbeidsgruppen konsentrerer seg om og utdyper følgende sentrale områder i den foreløpige rapporten:

- Utarbeid en samlet oversikt over faggruppene ved NVH og UMB som skal fordeles på fakulteter.
- Innhente erfaringer fra universiteter som i løpet av siste 10-15 år har opprettet fakulteter og innført ny styringsform (valgt eller tilsatt rektor).
- Argumentasjon for at faggruppene som gir profesjonsutdanning i veterinærmedisin kun skal være knyttet til NVH som nytt fakultet.
- Utdyp og presisere begrepene "robuste fagmiljøer/faggrupper" og "integret universitet"
- Utdyp og presiser begrepet "faglig synergi" og hvilke konsekvenser ulike fakultetsmodeller har for faglig synergi i utdanning og forskning.
- Gi en nærmere vurdering og anbefaling av nye måter å organisere profesjonsutdanningene på ved å opprette "skoler".
- Gi en vurdering, så langt dette er mulig, av budsjettmessige konsekvenser ved de ulike modellene for fakultetsinndeling.
- Vurdere, så langt det lar seg gjøre, hvordan de forskjellige modellene kan være egnet til å skape et dynamisk og utviklingsorientert arbeidsmiljø

Om universitetsstyrets uttalelse

Fellesstyret og styrene for UMB og NVH har behov for en solid og gjennomarbeidet utredning om ny organisasjonsmodell for det nye universitetet. Arbeidsgruppens foreløpige rapport er et godt utgangspunkt for et slikt beslutningsgrunnlag.

Universitetsstyrets uttalelse har som målsetting å bidra til forbedring av arbeidsgruppens endelige rapport som skal overleveres fellesstyret innen 23. juni dette året. Universitetsstyret vil peke på de viktigste spørsmål som arbeidsgruppen bør arbeide videre med før rapporten oversendes fellesstyret.

Fellesstyret skal etter planen anmode universitetsstyret om en formell uttalelse i september i år. Universitetsstyret tar sikte på å ta stilling til arbeidsgruppens forslag på sitt møte 6. oktober i år.

Uttalelser fra UMBs faglige og administrative enheter

Universitetsdirektøren har sendt arbeidsgruppens høringsutkast på høring blant UMBs faglige og administrative enheter. Disse høringsuttalelsene følger som eget vedlegg til styrets uttalelse.

På grunn av de knappe tidsfristene har universitetsstyret ikke gjort seg kjent med enhetenes uttalelser.

Universitetsstyret vil imidlertid anmode arbeidsgruppen om også å benytte innspillene fra disse enhetene i det videre arbeidet.

Oppbyggingen av høringssvaret

Universitetsstyret har tatt utgangspunkt i arbeidsgruppens mandat, slik dette er gjengitt i det foreløpige rapportutkastet i kap 9. Anbefalingene som universitetsstyret nå oversender arbeidsgruppen, gjelder målene for den nye organiseringen, slik disse er formulert av fellesstyret og gjengitt i rapportutkastet på side 42:

Organiseringen av DnU skal:

- a. Sikre gode organisatoriske løsninger for samtlige fagområder ved det nye universitetet.
- b. Reflektere DnUs visjon og faglig profil i et nasjonalt og internasjonalt perspektiv.
- c. Reflektere DnUs fagområder og bidra til soliditet og robusthet i universitetets virksomhet.
- d. Bygge opp under universitetets strategiske satsinger, fremme god intern og ekstern strategisk samhandling og legge til rette for faglig samarbeid mellom fag- og profesjonsområder.
- e. Sikre god og kostnadseffektiv administrativ tjenesteproduksjon.

Arbeidsgruppen har med utgangspunkt i de ovennevnte målsettingene hatt i oppgave å foreslå hvilke virkemidler som kan benyttes. Disse er gjengitt slik på side 42:

Utredningen skal:

- f. Foreslå hvilke fakulteter DnU skal ha og hvilke fagområder som skal legges til respektive fakultet.
- g. Beskrive hovedprinsipper for fordeling av oppgaver og ansvar mellom nivå 1 og nivå 2 (...)
- h. Beskrive ulike modeller for fakultetenes "indre liv", berunder mulig inndeling i institutter, seksjoner, faggrupper eller avdelinger. (...)
- i. Beskrive ulike modeller for hensiktsmessig organisering og drift av tjenesteproduksjon ut fra forsknings- og undervisningsbehov.
- j. Synliggjøre merverdien og synergiene ved forslaget(ene)

Høringssvaret er konsentrert om forhold som universitetsstyret mener må utdypes og drøftes mer inngående enn det arbeidsgruppen har hatt anledning til så langt.

Universitetsstyrets anbefalinger til arbeidsgruppen om forbedringer av den foreløpige rapporten

Gode organisatoriske løsninger for samtlige fagområder ved det nye universitetet

Arbeidsgruppen har som mandat å foreslå hvilke fakulteter DnU skal ha, og hvilke fagområder som skal legges til respektive fakultet. Arbeidsgruppens anbefaling på dette punkt skal sikre gode organisatoriske løsninger for samtlige fagområder ved det nye universitetet.

Som arbeidsgruppen peker på, er det flere mulige fakultetsmodeller. Uavhengig av antallet fakulteter, er det viktig for fellesstyret å ha en oversikt over hvordan UMBs og NVHs faggrupper kan gå sammen i en fakultetsmodell. En slik oversikt er en viktig forutsetning for å kunne vurdere utformingen av fakultetene. Universitetsstyret vil anbefale at arbeidsgruppen legger frem forslag til hvilke faggrupper som kan inngå i fakultetene.

Det er i denne sammenheng verdifullt å innhente vurderinger og erfaringer fra andre universiteter som har foretatt større endringer i organisasjonsmodellen. Fellesstyrets mandat legger føring for arbeidsgruppen når det gjelder rammene for fakultetsorganiseringen. Fellesstyret har avgrenset arbeidsgruppens mandat til kun å omfatte to styringsnivå. En slik styringsmodell hadde blant annet Universitetet i Tromsø fra opprettelsen og frem til slutten av 1990-tallet. Universitetsstyret vil anbefale at arbeidsgruppen redegjør for årsakene til at Universitetet i

Tromsø gikk fra en styringsmodell med to nivåer til en modell med tre nivåer. Tilsvarende erfaringer kan også være relevante da Norges tekniske høgskole (NTH) og Almenvitenskapelige høgskole (AVH) ble slått sammen til Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet (NTNU) og innføringen av en treleddet styringsmodell.

Det er i tillegg viktig å innhente erfaringene fra de nye universitetene i Norge når det gjelder spørsmålet om styrings- og organisasjonsmodell.

Erfaringene fra disse universitetene når det gjelder spørsmålet om valgt rektor eller tilsatt rektor vil være høyst relevante for fellesstyrets behandling av styringsform for det nye universitetet. Universitetsstyret deler arbeidsgruppens vurdering av de spesielle utfordringer som ”mellomperioden” fra 2014 til 2018 innebærer, og det er derfor ønskelig at arbeidsgruppen vurderer om tilsatt rektor i en slik mellomperiode kan være hensiktsmessig.

Universitetsstyret stiller seg spørrende til arbeidsgruppens forslag om at profesjonsutdanningen i veterinærmedisin skal ha samme organisering i det nye universitetet som dagens NVH. Denne forutsetningen bør utdypes av arbeidsgruppen idet den berører mulighetene for faglig synergi på blant annet utdanningsområdet, slik universitetsstyret kommenterer det nedenfor.

Reflektere DnUs visjon og faglig profil i et nasjonalt og internasjonalt perspektiv

Fellesstyret har ikke vedtatt et samfunnsoppdrag for det nye universitetet. Dette vil bli vedtatt etter planen på fellesstyrets møte 8. juni dette året. Universitetsstyret vil anbefale at arbeidsgruppen gir sin vurdering av hvordan forslag til organisatorisk modell kan reflektere visjonen og faglig profil slik dette vil fremkomme av samfunnsoppdraget.

Reflektere DnUs fagområder og bidra til soliditet og robusthet i universitetets virksomhet.

Universitetsstyret etterlyser en nærmere drøfting av hva som legges i begrepene ”robuste faggrupper” og ”robuste fagmiljøer”, og hvordan arbeidsgruppen definerer det nye universitetets grunnenheter. Det er i denne sammenhengen vesentlig også å drøfte hvordan dette eventuelt varierer mellom ulike fag og disipliner. Når fellesstyret skal fatte vedtak om organisasjonsmodell, vil spørsmålet om ”modeller for fakultetenes ”indre liv”, herunder mulig inndeling i institutter, seksjoner, faggrupper eller avdelinger (...)” være avhengig av at det er gitt en klar anbefaling om hva som menes med robusthet og grunnenhet.

Bygge opp under universitetets strategiske satsinger, fremme god intern og eksternt strategisk samhandling og legge til rette for faglig samarbeid mellom fag- og profesjonsområder.

Begrunnelsen for opprettelsen av det nye universitetet er at faglig synergi kan utvikles og styrkes mellom faggruppene ved UMB og NVH. Det er derfor viktig at arbeidsgruppen kan utdype og konkretisere hvordan slik faglig synergi kan utvikles gjennom samorganisering og samlokalisering.

Tilsvarende er det lagt betydelig vekt på faglig og administrativ integrasjon i begrunnelsen for opprettelse av det nye universitetet. Det er imidlertid uklart hvordan begrepet *integrasjon* kan forstås og hvilken vekt det skal ha i arbeidet med ny faglig organisasjonsmodell.

Universitetet vil nærmest kontinuerlig ha behov for å legge til rette for, og stimulere til, omstilling, nyskaping og faglig utvikling. Det fordrer motivasjon, engasjement og lojalitet blant de ansatte. Det vil være nyttig om arbeidsgruppen kan vurdere hvordan de forskjellige modellene kan være egnet til å skape et slikt dynamisk og utviklingsorientert arbeidsmiljø.

Arbeidsgruppen har pekt på en rekke spennende muligheter som kan utnyttes når de to institusjonene slås sammen. Opprettelsen av ”skoler” er benyttet ved flere universiteter i Norge og i utlandet. Denne organiseringsformen bør bli utdypet i arbeidsgruppens rapport, slik at den ikke bare omfatter forslaget om organisering av profesjonsutdanningen i veterinærmedisin, men også de øvrige profesjonsutdanningene som organiseres i det nye universitetet.

Sikre god og kostnadseffektiv administrativ tjenesteproduksjon.

Arbeidsgruppen understreker i sin foreløpige rapport det spesielle særpreg det nye universitetet vil ha når det

gjelder tung infrastruktur og store, omfattende driftsoppgaver av klinikker og sentre. Dette er en stor utfordring for ledelsen av det nye universitetet.

Universitetsstyret vil anbefale at arbeidsgruppen går videre i å utdype de administrative, budsjettmessige og tekniske konsekvensene ved valg av fakultetsmodell og organisering av faggruppene i robuste, større enheter. Når fellesstyret skal velge en ny organisasjonsmodell, vil spørsmålet om økonomisk fundament og bærekraft være et særdeles viktig spørsmål.

Begrepet "kostnadseffektivitet" er benyttet av arbeidsgruppen. Slik universitetsstyret ser det, er det viktig at dette begrepet bli definert nærmere og konkretisert. Valg av blant annet fakultetsmodell må bygge på en nærmere analyse av hvorfor den ene modell kan sies å være mer kostnadseffektiv enn andre forslag.

Avsluttende kommentar

Arbeidsgruppens foreløpige rapport omfatter en rekke viktige spørsmål som til dels kan oppfattes som kontroversielle. Universitetsstyret vil berømme arbeidsgruppen for den grundige og nøytrale redegjørelsen som er utarbeidet så langt, og ser frem til å behandle den endelige rapporten.

Hans Fredrik Hoen
19. mai 2011



Til: Arbeidsgruppen for faglig organisering, styring og ledelse av Det nye Universitetet
Fra: NVH

Dato: 22.05.2011

Høring: Innstilling fra arbeidsgruppen for faglig organisering, styring og ledelse av det nye universitetet

Det vises til høringsnotat oversendt 26. april 2011. NVH takker for anledningen til å kommentere utkast til rapporten. Vi anser arbeidet med å etablere en god og hensiktsmessig organisering av DnU, samt gode modeller for styring og ledelse, som helt vesentlig for at DnU skal bli den suksessen vi alle håper på.

NVH har invitert alle institutter, avdelinger, studenter og organisasjonene til å utarbeide høringsuttalelser gjennom en intern høringsrunde. Det ble sendt inn høringsuttalelser fra Institutt for basalfag og akvamedisin, Institutt for mattrygghet og infeksjonsbiologi, Personalavdelingen, Veterinærmedisinsk studentutvalg og en samlet uttalelse fra alle arbeidstakerorganisasjonene. Disse følger vedlagt.

Styret ved NVH diskuterte saken på sitt styremøte 19. mai 2011, og ønsker på det nåværende tidspunkt å gi innspill til arbeidsgruppen som de mener er av sentral betydning for utviklingen av DnU.

Overordnede kommentarer/sammendrag av styrets oppfatninger

- Styret er meget tilfreds med at arbeidsgruppen ikke vil foreslå å bryte opp det veterinærmedisinske fagmiljøet, og at de baserer sitt arbeid på at «profesjonsstudier ikke skal brytes opp eller restruktureres vesentlig som følge av organisatoriske endringer».
- Styret mener det er riktig å implementere en ny organisasjonsmodell ved fusjonstidspunktet.
- Styret ser at det er mange gode argumenter for en tre-fakultetsmodell for å skape et robust og strategisk handlekraftig universitet.
- Det er ulike oppfatninger i styret om det nye universitet bør ha en enhetlig ledelse med ansatt rektor og eksternt styreleder eller en todelt ledelse med valgt rektor. Hvilken modell som ansees som mest hensiktsmessig er også noe avhengig av hvilken fakultetsmodell som blir valgt.

Disse synspunktene blir videre utdypet i notatet.

Dagens situasjon

NVH vil ikke kommentere dagens situasjon utover å peke på at det til dels er store forskjeller mellom institusjonenes organiseringsmodeller, og at begge institusjoner dermed må tilpasse seg endringer.

Utfordringer og problemstillinger

NVH er enig i at spørsmål knyttet til den globale matforsyningssituasjonen, matsikkerhet og mattrygghet, er spørsmål som i vid forstand vil være helt sentrale på DnU. Selv om noen av fagområdene innenfor dette tema i dag har samme navn på UMB og NVH, betyr likevel ikke dette at undervisningen er lik eller har samme profil. «Curriculum overload» er en stor utfordring for undervisningen av veterinærstudenter verden over, og undervisningen i basalfagene må således skreddersys disse studentene. Vi ser imidlertid mange synergimuligheter i å etablere nye kurstilbud i skjæringspunktet mellom de fagene NVH og UMB i dag gir. Dette kan være kurstilbud både på bachelor, master og PhD-nivå. Spesielt vil vi nå nevne muligheter for å utvide NVHs 2-årige dyrepleierstudium til et bachelorstudium og samarbeid om en ny masterutdanning i akvakultur/akvamedisin. NVH er positiv til ideen om etablere et helhetlig studietilbud på PhD-nivå- Spesialiserte etter- og videreutdanning for eksempel Mattilsynet vil også være en stor mulighet for samarbeid.

DnU blir sammen med de øvrige «campus-instituttene» en tydeligere aktør i konkurransen om midler til avansert forskningsinfrastruktur. Det ser vi allerede nå ved at den felles søknaden fra NVH, UMB, Veterinærinstituttet og NOFIMA om «matpiloten» ble innvilget med 27 millioner kroner. Dette er en posisjon vi bør videreutvikle og markere. Samarbeid med de andre institusjonene på Campus Ås sannsynligvis tilføre forskningsmiljøene tyngde og kompetanse til å gjennomføre utstyrskrevede forskning av høy kvalitet.

NVH forstår bekymringene i de fagmiljøene ved UMB som ligger mest fjernt fra Life Science ved at DnU skal bli for spisset mot dette fagområdet, og har respekt for miljøenes ønske om å være sikret videre utvikling. Det vil nødvendigvis bli en utfordring for DnU å finne den riktige balansen mellom spiss og bredde, og sannsynligvis bør man ha ulike tilnærminger til dette ut i fra undervisningsstrategiske og forskningsstrategiske synspunkt. Tverrfagligheten i DnU må imidlertid sees på som en styrke, det man vil ha unike muligheter til å inkludere og involvere samfunnsfag og teknologifag inn i Life Science.

Faglig organisering

NVH ser store mulighet i å danne store og robuste fakulteter som vil få ansvar for undervisningsprogrammer og forskningsprogrammer. Vi tror at det er mye å hente på at fakultetene får ansvar for den faglige utviklingen. Robuste fakulteter vil kunne være “selvgående”. Det vil da frigjøre tid for den øverste ledelsen til å ta ansvaret for strategisk utvikling og kontakten med samarbeidspartner i inn- og utland for å bidra til samlet overordnet faglig utvikling av hele institusjonen. NVH mener at dette gir en klar arbeidsdeling samt at det kan gi en bedre utnyttelse av ressursene. Ved å bruke en modell med mange små fakulteter risikerer man at mye tid og fokus i sentraladministrasjonen og ledelsen vil gå til å koordinere alle enhetene og mindre på strategisk utvikling. En slik modell innebærer også at det nødvendigvis må bli svært mange ledere, noe som også vil bli kostbart for organisasjonen.

Kriterier for faglig organisering

NVH er enig i arbeidsgruppens vurdering at det må være et mål «å lage robuste, stabile og fleksible enheter, der det bygges opp strategiske satsinger, og der det er gode muligheter for

faglig og strategisk samhandling». De oppsatte kriteriene vurdert i forhold til dette formålet virker fornuftige. NVH stiller likevel spørsmål om det siste kriteriet: "Sikre muligheten for medbestemmelse og medvirkning for ansatte og studenter", er et kriterium. DnU er forpliktet via både lover og avtaleverk å sikre medbestemmelse for ansatte og studenter. Se for eksempel Universitetslovens § 9-2 (4) og Hovedavtalen i Staten.

NVH mener at studentenes rettigheter til medbestemmelse på tilsvarende måte er sikret gjennom universitetslovens § 4-4, nr. 1.

Mulige modeller for organisering

NVH er av den oppfatning at en tre-fakultetsmodell vil være den beste modellen for det nye universitetet. Det gir en mulighet for å slå sammen NVH med for eksempel instituttene IHA og relevante deler av IKBM, slik interimsstyret også foreslo. Dette vil gi mulighet for å utvikle spennende samarbeid innen forskning, og mulighet for å utvikle nye studietilbud. En slik modell bidrar til at fusjonen bli noe annet enn å flytte NVH som en isolert enhet ut til Ås.

En tre-fakultetsorganisering vil også gi store og robuste enheter som beskrevet over. Tre fakulteter gir mulighet for å ha kompetente og selvgående administrasjoner på fakultetsnivå.

En modell med fem fakulteter kan NVH subsidiert støtte, selv om vi ikke ser at denne modellen har noen spesielle fordeler sammenlignet med tre-fakultetsmodellen. Antallet fakulteter er likevel fortsatt overkommelig. En slik modell vil sannsynligvis innebære at NVH blir et eget veterinærmedisinsk fakultet. Dette er svært vanlig ved mange av de europeiske universitetene, men disse universitetene er ofte mye større breddeuniversiteter enn DnU. Det er en svakhet ved modellen at den ikke lever opp til intensjonen om å etablere et nytt integrert universitet.

Modellen med over seks fakulteter og diverse sentre, er en modell NVH vil gå i mot. Kontrollspennet for den øverste ledelsen blir for stort, og mye av ressursene går med til intern ansvarsfordeling og intern kontroll. Den sentrale ledelsen og administrasjonen vil måtte bruke mye tid på å koordinere aktiviteten. NVH oppfatter denne modellen som en videreføring av dagens instituttstruktur ved UMB, der man bare legger til NVH som en ny enhet.

Plassering av sentre og klinikker

NVH støtter forslaget om at forskningssentre ikke legges direkte under nivå 1. Her kan det tenkes ulike løsninger som enten går ut på å legge sentrene under nivå 2 med fakultetet som ansvarlig, eller legge det under nivå 3 med institutter som ansvarlig. Det er viktig at fakultetene får anledning til å vurdere hva som er mest hensiktsmessig. En slik modell medfører at det fakultetet som omfatter veterinærmedisin vil få ansvar for klinikkvirksomheten.

Senter for etter- og videreutdanning bør ligge i sentraladministrasjonen, slik at denne virksomheten er koordinert for hele DnU. Senteret må arbeide i tett samarbeid med fagmiljøene om utvikling av kurstilbud.

Dannelse av skoler

NVH er skeptisk til å etablere skoler, selv om «Veterinærhøgskolen» er et veletablert navn med godt omdømme. DnU vil være et lite universitet, og således er det kanskje viktigere å etablere DnU som helhetlig merkevare med god synlighet og godt omdømme, i stedet for å splitte dette opp i enkeltenheter.

Annet

NVH ser det har vært stilt spørsmål ved om det er mulig å organisere universitetet i tre fakulteter uten å ha et ekstra styringsnivå på instituttene. NVH har siden 2003 vært organisert i fire institutter med ansatt instituttleder og uten instituttstyrer. Vi opplever ikke at instituttstyrene er savnet i organisasjonen, og mener det ikke vil være noe problem med å gjennomføre tilsvarende på det nye universitetet. Det kan like fullt legges til rette slik at informasjon og medbestemmelse blir gjennomført. Spesielle forhold kan imidlertid likevel gjøre det aktuelt å opprette instituttråd til støtte for instituttledelsen, eller for å sikre gode forbindelser med for eksempel næringsliv og forvaltning, ved noen institutter.

Styring og ledelse på institusjonsnivå

Enhetlig vs. funksjonsdelt ledelse på institusjonsnivå

Det er ulemper og fordeler med begge de to styringsmodellene som universitetsloven beskriver, og som også er godt gjort rede for i arbeidsgruppas høringsutkast. Det er både i NVHs styre og organisasjon ulike synspunkter på vektleggingen av disse. NVH mener imidlertid at DnU må velge én av de to modellene UH-loven beskriver, og ikke en hybridmodell som i dag finnes på UMB.

Valgt vs. tilsatt rektor

NVH ser de fordelene som valgt rektorat gir i forhold til legitimitet, og det tillitsvotum et valg gir rektoratet. Dersom DnU organiseres med mange små fakulteter er det imidlertid sannsynlig at det er flere fordeler ved en ansatt rektor, som i et slikt tilfelle vil bli nødt til å ha en meget tydelig lederrolle.

Fusjonen mellom NVH og UMB har utvilsomt en noe kompleks historie, og dette kan gjøre at det kan bli utfordrende å finne samlende rektorkandidat ved en av institusjonene. Her finnes likevel flere løsninger. En valgt rektor kan rekrutteres utenfra, og en ansatt rektor, som må forholde seg til universitetets styre på en annen måte enn en valgt rektor, kan rekrutteres fra NVH eller UMB.

Styresammensetning

NVH støtter høringsnotatet. NVH har erfaring med at nåværende styresammensetning fungerer veldig bra, både i forhold til antall og de ulike gruppernes styrkeforhold. Velger man å ansette rektor vil universitetsloven ta høyde for dette, og NVH ser ikke noen problemer i styresammensetningen av den grunn.

Faste utvalg under DnUs styre

NVH ser det som naturlig at det etableres strategiske rådgivende utvalg for rektorat/styre, og at ett for forskning og ett for studieprogramporteføljen er minimum. Arbeidsgruppen sier bastant at det skal være to utvalg. NVH ser at det kan være aktuelt for styret å etablere andre utvalg, for eksempel et eget PhD-utvalg, etikk-utvalg (kan eventuelt inkluderes i forskningsutvalg) og et internasjonalt utvalg. NVH vil påpeke at utvalgene vil kunne bli veldig store med mange fakulteter.

Styring og ledelse på fakultetsnivå

Enhetlig vs. funksjonsdelt ledelse på fakultetsnivå

NVH er enig om at det er fornuftig med enhetlig ledelse på fakultetsnivå.

Valgt vs. tilsatt dekan

NVH mener at det synes fornuftig at dekanene velges dersom det blir en fakultetsmodell med få og store fakulteter. I motsatt fall, dersom DnU etablerer en mengde små fakulteter, bør dekanene tilsettes på samme måte som man gjør i dag med instituttlederne. Det vil imidlertid bli en uheldig situasjon hvis man får en ansatt dekan som også er leder av fakultetsstyret.

Fakultetsstyresammensetning

Arbeidsgruppen foreslår ni medlemmer i fakultetsstyret. NVH er ikke direkte imot det, men med tre fakulteter bør man vurdere om ikke det er mer aktuelt med 11 medlemmer i stedet. Da vil det være større behov for representasjon i styret. Mulig sammensetning være:

Dekan (styreleder)

To (tre) faste vitenskapelige

En midlertidig vitenskapelig

To studenter

To T/A-tilsatte

Tre (to) eksterne

Det bør være åpent for at fakultetsstyresammensetningen kan være noe fleksibel avhengig av fakultetenes egenart. Er det et fakultet med veldig mange studenter kan for eksempel studentene få tre representanter på bekostning av en av de andre gruppene.

Styring og ledelse på nivå 3 og lavere

NVH enige i at instituttledere ansettes, og at seksjonsledere utpekes.

Administrasjon

Høringsnotatet beskriver to ulike modeller. Valg av organisatorisk oppbygging av administrasjonen avhenger av størrelsen på fakultetene og på hvilken styringsmodell som velges.

NVH mener i utgangspunktet at det er viktig at DnU organiseres slik at de administrative fagmiljøene blir sterke og attraktive. På denne måten vil man være konkurransedyktig for å tiltrekke seg god og stabil kompetanse som kan bidra til å utvikle organisasjonen. Det er en lang rekke svært spesialiserte oppgaver som administrasjonen skal utføre. Det er en selvfølge at dette arbeidet skal gjennomføres med samme krav til kvalitet som undervisningen og forskningen. Universitetene og høyskolesektoren blir stadig oftere gjenstand for ulike tilsyn fra offentlige organer. NVH vil blant disse nevne Riksrevisjonen, Arbeidstilsynet, Helsetilsynet og Datatilsynet, som skal føre tilsyn med at universitetene følger lover og forskrifter. For NVH er også forholdet til internasjonale akkrediteringsorganisasjoner og EU-direktiver viktig.

Det må legges til rette for god kommunikasjon med åpne linjer mellom fakultetene og administrasjonen på DnU. I utgangspunktet synes de to fremlagte forslagene til modeller for organisering av administrasjonen som svært lite bearbejdede forslag. Modell A og B står oppført som om de skulle være to modellalternativer til løsning av de samme oppgavene, mens omtalen av de to ikke inneholder likt tjenestetilbud. Nærmere utredning av spørsmålet er bare på dette grunnlag derfor påkrevd, en utredning som også må vurdere de to forslagene opp mot hverandre og tilkjennegi hva man mener kan være en mulig gevinst.

NVH ser det som svært viktig at en mer omfattende utredning av alternativer til administrative modeller blir gjort gjenstand for ny høring når utkastene foreligger.

Perioden fra samorganisering (1.1.2014) til samlokalisering

NVH mener det er riktig å implementere en ny organisasjonsmodell ved fusjonstidspunktet. Behovet for å sette den nye organisasjonen ut i livet så snart som mulig etter at den er besluttet har vært et av hovedargumentene for at NVH og UMB har kommet fram til et ønske om å fusjonere tidligere enn det Stortinget gikk inn for i 2008. Vi vil derfor stille spørsmålsteget ved hensikten med en fusjon kun på nivå 1 i tiden fram til samlokalisering. En lang overgangsperiode med midlertidige løsninger vil ikke gi ansatte den tryggheten i forhold til sin arbeidssituasjon som nå etterspørres. De fire årene overgangsperioden nå ser ut til å skulle være må brukes til å bygge det nye universitetet, og ikke til å skape ytterligere usikkerhet og omkamper om beslutninger.

Faglig organisering

Fakultetsorganiseringen bør etableres fra fusjonstidspunktet.

Administrative funksjoner

Fusjonen forutsetter at det nye universitetet har én administrasjon. Noen tjenester må tilbys på begge campus fordi det vil være full faglig aktivitet helt fram til samlokalisering. NVH forutsetter at dette arbeidet planlegges i detalj i regi av Fellesstyret.

Styring og ledelse

NVH mener at det i denne viktige overgangsperioden, dersom Fellesstyret beslutter at DnU skal ha todelt ledelse med valgt rektor, stilles krav om at rektoratet er representert med representanter både fra NVH og UMB. Dette vil være nødvendig for å sikre tillit, legitimitet og likeverd. Dersom Fellesstyret konkluderer med at DnU skal ha enhetlig ledelse med ansatt rektor er det mulig at styresammensetningen bør vurderes utfra tilsvarende krav om tillit, legitimitet og likeverd.

I utgangspunktet ønsker ikke NVH å stille krav om at NVH og UMB er adskilte stemmekretser.

Mulig synergi i denne perioden

Det er i dette notatet beskrevet flere områder der det er mulig å hente ut umiddelbare synergier. Felles administrasjon, felles doktorgradskurs, felles etter- og videreutdanningstilbud er noen slike eksempler. NVH er likevel enig i at den viktigste synergien kommer etter at NVH, og Veterinærinstituttet er flyttet ut til Ås.

Andre kommentarer til dokumentet

NVH vil påpeke at DnU må ta stilling til i hvordan NVHs regionale virksomhet i Sandnes og Tromsø skal videreutvikles. Sttingsvedtaket om flytting av NVH til Ås og samorganisering med UMB inneholder også en forutsetning om at aktiviteten i Sandnes skal utvikles. Statssekretær Kyrre Lekve i Kunnskapsdepartementet har ved flere anledninger i innlegg om DnU påpekt at aktivitetene i både Sandnes og Tromsø skal videreføres som en del av DnU.

Kommentarer til prosessen for øvrig.

NVH vil peke på at tillit, legitimitet og likeverdighet fortsatt vil være viktige elementer i arbeidet med fusjonen. Arbeidet med å etablere en felles kultur og en felles verdi- og ledelsesplattform må starte opp raskt.

FAGLIG ORGANISERING, STYRING OG LEDELSE AV DET NYE UNIVERSITETET (DnU)

HØRINGSSVAR FRA NORAGRIC

GENERELLE KOMMENTARER

Arbeidsgruppa har levert et grundig og omfattende arbeid. Vi registrerer at gruppa ikke har kunnet bli enige om en bestemt modell for faglig organisering nå, og at antall og størrelse på fakultetene ikke er bestemt for overgangsperioden. I tida fram til sam organisering vil det bli arbeidet videre for å finne gode løsninger for Dnu. Vi tror dette er den beste løsningen nå og gir tid og rom for videre diskusjon. For styring, ledelse og administrasjon har imidlertid gruppa allerede kommet med klare anbefalinger som støttes. Kommentarene under vil derfor stort sett være kommentarer til gruppas arbeid angående faglig organisering.

Vi mener at det så langt som mulig bør arbeides for å opprettholde to styringsnivå. Vi støtter UMBs medlemmer i arbeidsgruppa som ønsker en flatere organisering av Dnu med nokså mange fakultet, der faglighet heller enn størrelse og balanse vil ligge til grunn for organiseringen.

Hoverprinsipper for fordeling av oppgaver og ansvar mellom nivå 1 og 2 bør vente inntil man har bestemt antall beslutningsnivå. Vi støtter etableringen av to faglige organer under US, med undervisning og forskning som hovedområder.

Noragric har i sin strategi fra 2010-2013 satt som mål at i fusjonsprosessen vil Noragric arbeide for å

“Enhance the status of the department within UMB as an independent academic, interdisciplinary and internationally oriented unit which supports the university in its global, development-oriented engagements”

KRITERIER

Faglighet og faglig nærhet / identiteter det viktigste kriterium ved re organiseringen. Vi mener det ikke trenger å være et kriterium at fakultetene er jevnstore som nevnt i rapporten.

Reorganiseringen bør også sikre medbestemmelse og transparens på alle nivå.

FAGLIG ORGANISERING AV Dnu

Grappa har lagt fram tre hovedmodeller for faglig organisering. Ett av alternativene åpner for flere enn fem fakulteter (6 eller flere) der fakultetene er produksjonsenhetene med ansvar for utvikling og gjennomføring av undervisning og forskning. Vi støtter denne organisasjonsformen hvor det legges vekt på faglig autonomi, fleksibilitet, korte kommunikasjonslinjer og lokal styring. Modellen kan innebære sammenslåing av enkelte fagmiljø eller institutter, men styring og ledelse vil stort sett bli som i dag. Modellen vil også som nevnt i rapporten kunne synliggjøre flere av universitetets fagområder i fakultetsnavnet (landskapsarkitektur, handelshøgskolen ved UMB og Noragric), alle områder med økning i studentinteresse og viktige ved profilering av UMB som et tverrfaglig bredde universitet.

Diskusjonen bør holde to alternative, prinsipielle strukturer åpne:

En bestående av fakulteter og en av "schools" for spesielle studier. I en evt. få fakultetsmodell vil skoler kunne etableres som enheter på nivå 3.

BEGRUNNELSE FOR EN FLER FAKULTETS /SCHOOL MODELL

Det nye universitetet er for lite til å dra nytte av få fakulteter og en trenivå modell som vil føre til større ressursbruk til administrasjon og mindre til forskning undervisning, og vil føre til flere ledere, administratorer, møter, styrer, komiteer etc.

Det nye universitetet kan bevare eksisterende kvaliteter og strukturer med minst mulig organisatoriske forstyrrelser i forbindelse med sammenslåingen. Ved en fler fakultets modell fortsetter flere av instituttene ved UMB som fakulteter, mens noen organiseres som "Schools" eks. Noragric "School of International Environment and Development Studies" Raske beslutninger kan opprettholdes, mindre byråkrati og større medbestemmelse gjennomføres. Noragric vil gi prioritet til denne organisasjonsmodellen.

Noragric er et tverrfaglig, engelsk språklig institutt med vekt på samfunnsfaglig forskning innen miljø og utviklings studier der det legges vekt på helhetlig forståelse av kontekst og prosess i relasjon til bærekraftig utvikling innen landbruk og miljø. Det kan derfor ikke deles opp og legges inn under andre fakulteter. Det nye universitetet bør beholde ett internasjonalt, engelsk språklig fakultet eller "school" med særlig ansvar for universitetets globale rolle. Internasjonale prosjekter innen utviklingsforskning kan legges til dette fakultetet (evt. school) og dermed sikre synergi og samarbeid samtidig som faglig autonomi opprettholdes.

På vegne av Noragric
Gry Synnevåg

HØRINGSSVAR FRA IPM

Overordnede kommentarer

Dette svaret er utarbeidet av instituttleder etter et møte i utvidet lederforum og flere møter i ledergruppa på IPM. Det er stort sett enighet om de konklusjoner som er nedfelt i dette høringssvaret.

Høringsnotatet bærer preg av at arbeidsgruppa ikke har kommet frem til en endelig anbefaling om faglig organisering, og heller ikke hvilken organisasjonsmodell UMB og NVH skal leve med i en overgangsperiode fra 1.1.2014 - 2018. Notatet er følgelig åpent og virker stimulerende på dialog og til å komme fram med forslag og synspunkter.

Arbeidsgruppas har tolket Fellestyrets vedtak om at DnU bare skal ha to styringsnivåer som udiskutabelt og fastlagt, og dette har nok vært en av de viktige årsakene til at partene ikke har kunnet komme fram til enighet. Til det har vel interessemotsetningene og kulturforskjellene vært for store, og dette har avspeilet seg i uenighet i hvordan makt og representasjon fra de mange fagområdene burde fordeles. IPM mener at notatet kunne ha blitt tydeligere, og forslagene om antall fakulteter lettere å forholde seg til om man i det minste hadde holdt mulighetene for et tredje styringsnivå åpent. Da ville diskusjonen om fordeler og ulemper med store versus små fakulteter og forholdet mellom forskning, undervisning og finansiering vært utført på et friere grunnlag (se kommentarer til faglig organisering)

Beskrivelse av dagens situasjon

IPM har ingen merknader til denne delen av notatet.

Utfordringer og problemstillinger

IPM er enig i beskrivelsen og mener den reflekterer på en god måte de utfordringene vi står overfor.

Mulig synergj (kapittel 4.7)

I dette kapitlet sies det mye fint om potensialet for synergj, som det rimeligvis ikke bør være stor uenighet om. Dette er et godt utgangspunkt for dialog og analyse, men som vi diskuterer under, har vi vel kommet for kort i prosessen til at de ønsker og muligheter som nevnes i notatet kan synliggjøre en tydelig synergj. Her har vi en jobb å gjøre hvis vi skal håpe på at Stortinget finner det formålstjenelig å bevilge de 3 – 5 milliarder som denne flyttingen vil koste.

Utfordringen ligger i første omgang i å synliggjøre hvordan DnUs organisering skal kunne stimulere til faglige synergi, og hvordan synergi virkeliggjøres i konkrete handlinger og etterfølgende resultater under og etter fusjonen. Det finnes gode eksempler på at forskningssamarbeidet kan bli bra (Soria Moria), men til nå er prosessen kommet for kort og mulighetsrommet for åpent, og notatet lite konkret, til at vi kan få en målrettet diskusjon om synliggjøring av synergi, særlig på undervisningssiden.

IPM vil bemerke at det som står skrevet av føringer i kapitlene 4.3 – 4.5 ikke åpner for gode muligheter for å synliggjøre synergi. Til det oppfatter IPM signalene fra NVH, om å beskytte profesjonsstudiet, som ferdig debattert og avgjort. Samtidig vet vi at den nye bygningsmassen skal lokaliseres helt ut i det nordvestre hjørne av campus, hvor NVH og VI skal videreutvikle sin egenart i samarbeid, uten at vi helt kan se hvordan resten av det nåværende UMB skal kunne få innpass eller gode muligheter for faglig samspill. Til det er samlokalisering og arealutveksling ikke ivaretatt godt nok i de nåværende byggeplanene. Spesielt synes vi det er vanskelig å se hvordan DnU kan oppnå besparelser ved å unngå parallell undervisning på samme fagområder som er så fint beskrevet i kapittel 4.7.1, på slutten av først avsnitt, når vi samtidig leser hvilke krav veterinærstudiet setter til ”akkreditering og til sammenheng mellom læringsutbyttet i de enkelte forelesninger /kurs og studiets totale læringsutbytte” (kapittel 4.3 og 4.5). Her har vi en tydelig utfordring. Kanskje vi simpelthen må ta tiden til hjelp slik at en oppdeling/reorganisering kan komme seinere etter at DnU har eksistert noen år. De som har ansvar for viktige grunnfag som cellebiologi og genetikkk må helt klart presse på for at det blir felles undervisning for alle. Selv om veterinærstudiet fortsatt vil være et profesjonsstudium, er det fullt mulig å samordne undervisningen der det er naturlig og det gjelder på alle nivåer.

For IPM ser det ut til at utvalget (eller et flertall i utvalget?) mener at UMB, med 3800 studenter, og med en bred undervisnings- og forskningsportefølje skal bære størsteparten av arbeidet med å synliggjøre synergi, og som derav blir nødt til å gjennomgå gjennomgripende organisatoriske endringer med dertil høy oppmerksomhet på faglige prioriteringer. Er dette rimelig når NVH på den andre siden signaliserer så tydelig at de vil preservere sin egenart i DnU? Omkostningene det blir for NVH og VI å flytte til Ås er store, men er de store nok til å være fritatt for spørsmål om integrering og nytenkning for å synliggjøre synergi?

Det som skrives om tungt vitenskapelig utstyr og infrastruktur er bra. IPM har særlig interesse av mikroskopilaboratoriet (imagingssenter) og CIGENES betydning for DnU, og i denne sammenheng må forholdet til forskningsinstituttene videreutvikles slik at Campus Ås vil fremstå som et tydelig kraftsenter i norsk forskning og utdanning. Her står mest mulig felles bruk av tungt vitenskapelig utstyr sentralt. I denne prosessen er det viktig å skille mellom lokale arbeidshester og felles tungt utstyr, og i hvilken grad fellesutstyret skal samlokaliseres eller være desentralisert. Avansert utstyr for mikroskopering og teknologisk plattformer for funksjonell genomforskning bør ikke desentraliseres, fordi liten avstand til de ulike utstyrsenhetene vil gjøre forskningsarbeidet mer effektivt.

I kapittel 4.7.3 er administrativ kompetanse på EU-forskning nevnt som et viktig område hvor fellesskapsløsninger vil gi synergi. Dette er vi enige i, men ser helt klart fordeler med at DnU utarbeider en fellesskapsløsning med forskingsinstituttene på Campus Ås i EU-forskning og annet EU-samarbeid. Den samme merknaden gjelder også for biblioteket.

Faglig organisering

- *Kriterier for faglig organisering*

Det er ikke vanskelig å si seg enig i hovedinnholdet dette avsnittet.

Spesielt bemerkes at styringsspenntet må være overkommelig (se nedenfor). Det bemerkes videre at muligheter for samlokalisering innad på UMB forhindres av dårlig egnet bygningsmasse til formålet.

Hvis det blir bygget nytt innovasjonsbygg på Campus Ås, kan Høgskoleveien 8 (i dag en del av Skog og landskap) være en bygning som kan egne seg til bruk for å få til en bedre samlokalisering.

- *Mulige modeller for organisering*

Det legges frem et forslag om tre modeller. Etter IPMs oppfatning er det ikke lagt stor vekt i diskusjonen på hvordan DnU vil være avhengig av ekstern finansiering i fremtiden. Vi ser allerede konturene av dette i dag. UMBs årlige budsjett er på over 1 milliard, mens rammen på KD er på ca 650 mill kroner. Hvis vi forholder oss til hva som går til finansiering av forskning over rammen fra KD vil det si at BOA står for mer enn 50 % av den totale forskningsfinansieringen på UMB i dag. På IPM utgjør BOA ca 50 % av totalbudsjettet og opp mot 2/3 av det totale forskningsbudsjettet. Det er stor sannsynlighet for at denne trenden vil fortsette; universitetene blir mer avhengig av ekstern og dermed mindre forutsigbar finansiering. IPM vil gjerne gjenta det vi skrev i forbindelse med styringsdialogen: ”Det følger betydelig makt og innflytelse med sterk ekstern finansiering, og vi må gjennom aktiv styring ivareta en helhetlige, langsiktig utvikling av undervisningstilbudet. Temporært underfinansierte, men viktig forskningsområder må kunne videreføres ved behov, og aktiv nærhet til et interessert og handlekraftig styre vil sikre den nødvendige styringsfart. Hvis man innen store fakulteter innfører to styringsnivåer, vil nærhet mellom IS og virksomheten lettere ivaretas. Da må fellesstyret omgjøre sin beslutning om at DnU bare skal ha to styringsnivåer. Hvis ikke, bør vi ha institutter/fakulteter som ikke overskrider den faglige bredden som IPM representerer”.

Av dette kan IPM primært konkludere med at hvis vi bare skal ha to styringsnivåer på DnU, så må vi ha flere enn fem fakulteter. Det vil videre være naturlig at vi kaller dette for institutter, og da kan vi gjerne organiserer DnU i for eksempel 12 institutter (8

institutter fra UMB og 4 institutter fra NVH). Å foreta det enkle grepet å omdøpe institutter til fakulteter vil se rart ut, og vil for KD og universitetene i Norge og i utlandet fortone seg som en kunstig konstruert organisasjonsmodell. IPM mener vi må kalle enhetene på nivå 2 institutter hvis DnU organiseres som 6 eller flere enheter på nivå 2. Vi er også opptatt av at styringsspennet på nivå 2 ikke må være større enn det er på IPM i dag. Dette taler for at vi bør ha minst 9 institutter, noe som krever en viss justering av dagens instituttstruktur på både UMB (og kanskje også på NVH?).

At vi organiserer oss uten fakulteter kan begrunnes med at en flat struktur ivaretar dynamikk og virker mindre konserverende enn topptunge hierarkiske fakulteter, og at medbestemmelse og demokrati ivaretas på en god måte. Dette vil oppfattes som utradisjonelt og ved en slik løsning tar vi faktisk hensyn til at DnU blir et lite universitet med ganske stort mangfold (i motsetning til et breddeuniversitet). At vi får institutter med ulik størrelse, bør ikke bekymre. Det har UMB levd med en god stund uten store problemer. Dessuten bør størrelsen på instituttene ikke bare måles etter antall ansatte, men også på antall studenter som instituttet har ansvar for. At rektor og universitetsdirektør må forholde seg til råd fra 12 instituttledere i stedet for 3 - 5 dekaner (hvis vi skal ha store fakulteter) betrakter IPM som et lite problem i forhold til det å ha store fakulteter med bare ett fakultetsstyre, hvor styringsspennet blir for stort og muligheten til å bidra til å styre den betydelige andelen av eksternfinansiert forskning blir for dårlig. Universitetsstyret vil uansett beskjefte seg med saker av overordnet og helhetlig betydning for DnU, og de råd som gis blir ikke vesentlig svekket fordi de utformes fra 12 instituttledere i stedet for 3 - 5 dekaner. Ved entydige råd kan de faktisk fremstå som sterkere når mange samles om uttalelser eller muntlige signaler. Instituttleder er klar over at den nye høyskolen i Oslo og Akershus (HiOAK) innfører fakultetsmodell med kun to styringsnivåer, og at instituttene innen et fakultet kun kan opprette instituttråd. Dette er mulig for en høyskolesektor som er mindre avhengig av eksternfinansiering enn det som faktisk er tilfelle for mange av universitetene.

Problemet med å organisere DnU i mange institutter på nivå 2, er at vi ikke synliggjør synergi og at vi fremstår lite villig til nytenkning/omorganisering. Dette kan løses ved at tverrfaglige undervisningsprogrammer og store forskningssentra synliggjøres ved instituttovergrepene organisasjoner (som de for eksempel nylig har planer om å implementere ved Århus universitet).

Subsidiært kan IPM støtte en organisasjon med tre til fem fakulteter, under den absolutte forutsetningen av at vi oppretter operative instituttstyrer på nivå 3. Noe annet vil være helt uakseptabelt etter IPMs mening. Hvis store fakulteter opprettes, anbefaler IPM at Fellesstyret omgjør sitt vedtak om fakulteter og bare to styringsnivåer. Tre styringsnivåer må til, ellers blir styringsspennet for stort.

Når de gjelder antall fakulteter så mener IPM at DnU vil utgjøre en størrelse som ikke kan ha mer en 5 fakulteter (når vi forstår fakulteter i en tradisjonell kontekst). UiO har jo 8

fakulteter og er et kjempestort universitet i forhold til hva DnU vil bli. Instituttene innen et fakultet må derfor opprette egne styrever med fullmakter som omfatter omtrent de IS har ved UMB har i dag. Da kan storfordelene utnyttes optimalt i henhold til de argumenter som presenteres på side 25 i notatet, hvor hensynet til samspillet mellom forskning, undervisning og økonomisk handlingsrom balanseres mellom institutt og fakultet.

IPM vil bemerke at et fakultet som har matvitenskap som et ansvarsområde også må inkludere undervisning og forskning på matplanter. At NVH - miljøene skal kunne utgjøre det ene fakultetet alene, vil virke uheldig. Dette fakultetet vil få alt for stor dominans i forhold til antall studenter som et slikt fakultet vil ha ansvaret for, i tillegg vil fagområdets omfang i en forskningssammenheng virke snevert, og DnU vil ikke fremstå som en organisasjon som tydeliggjør synergi til tross for omfattende reorganisering av dagens UMB.

Uansett fakultetsmodell er det viktig å etablere mer enhetlige og homogene faggrupper/forskningsgrupper på nivået under instituttnivået, og IPM ser ingen grunn til å bemerke de betraktninger som presenteres i notatet angående dette nivået.

- *Plassering av sentre og klinikker*
IPM støtter notatets konklusjon; sentrene og klinikk må plasseres i linjen og i tråd med prinsippet om at største bruker styrer virksomheten og har det økonomiske ansvaret. Dette kan gjennomføres selv om også forskningsinstituttene på Campus Ås er med å finansiere drift og investeringer i sentrene (f. eks. mikroskopilaboratoriet på IPM).
- *Skoledannelse*
IPM har ingen merknader til det som står i notatet om skoler.

Styring og ledelse på nivå 1 og styresammensetning og faste utvalg

IPM støtter at rektor og prorektor velges etter prosedyrer som beskrives i notatet (side 31 p. 6.2.1 |), og har ellers ingen merknader til det som anbefales om to faste utvalg.

Styring og ledelse på fakultetsnivå, fakultetsstyret

IPM mener at dekaner bør velges sammen med prodekaner hvis fakultetene blir 3 – 5, på grunn av at disse fakultetene vil ha et stort faglig spenn, og dekaner trenger tillitsvotum. Hvis vi får mange institutter, er det ulike oppfatninger på IPM; oppfatning at leder kan ansettes på samme vilkår som instituttlederene ved UMB, mens noen mener at valgte instituttledere er det beste. Fakultetsstyret/instituttstyret bør ha henholdsvis to eksterne representanter/ en eksternt representant.

Nivåer under fakultetsnivået/instituttnivået

IPM viser til kommentarer som behandler fakultetsmodellen over.

IPM er enige i at store fakulteter må ha institutter på nivå 3, men vi vil altså ikke anbefale tre til fem fakulteter uten at det samtidig opprettes instituttstyrer på nivå 3. Instituttlederne kan være ansatt som de er på UMB i dag. IPM har i dag 7 faggrupper med hver sin faggruppeleder og nestleder, og forholdet til FU-leder og UU-leder er avklart gjennom utarbeidelse av faggruppeleders oppgaver og ansvarsområder. Faggruppelederne holder/organiserer medarbeidersamtaler med personene i sin faggruppe. Instituttleder har medarbeidersamtaler med faggruppelederne.

Administrasjon

IPM mener at modell A beskriver den foretrukne og mest forutsigbare. Det viktige her er å etablere en administrativ nærhet på instituttene på nivå 3 som kan jobbe i nær kontakt med forskning og undervisning Dette gjelder både prosjektsøknader, oppfølging av kontrakter, samt gjennomføring av prosjektene. IPM kan ikke se at modell A vil ha en dårlig innebygd tilpasning til en organisasjon med mange fakulteter/institutter. Snarer tvert om: modell A vil tillate administrasjonen å kunne møte forskernes behov på en mye mer fleksibel måte enn modell B. Det å kunne ta beslutninger i administrasjonen på lavest mulig nivå vil bidra til en tilpasningsdyktighet som vil tjene fakultetene/instituttene, uansett antall.

Perioden fra samorganisering til samlokalisering

IPM av den mening, selv om det er lite som det er konsensus om i utkast til høringsnotat, at vi anbefaler to avdelinger (to campuser) som ledes av en valgt rektor, et universitetsstyre for DnU, og vi har ellers ingen merknader til listen over funksjoner som kan samordnes i overgangsperioden. De to Campuser består av 8 institutter fra UMB og fire institutter fra NVH. Da utvikler vi en organisasjonskultur på nivå 1, og arbeider i en prosess for å organisere oss faglig. Vi gir fusjonsprosessen den tiden den fortjener, med håp om at vi kan skape DnU under byggeperioden.

Ås, 16. 05. 2011
Øystein Johnsen
Instituttleder på IPM

HØRINGSSVAR FRA IKBM

Overordnede kommentarer

IKBM ønsker å gå aktivt inn å påvirke fusjonsprosessen da vi ser potensiale for godt samarbeid både når det gjelder undervisning, forskning og administrative tjenester. Dette forutsetter imidlertid at ikke byggeplanene vanskeliggjør samarbeidet og at det finnes reell endrings- og integreringsvilje hos fusjonspartneren. IKBM mener at det ikke er hensiktsmessig å gjennomføre endringer i dagens struktur ved UMB dersom dagens NVH kan fortsette omtrent som før.

IKBM går inn for en modell med seks eller flere fakultet. Dette for å kunne opprette 2 styringsnivåer og for å beholde dagens korte linjer. Dagens UMB modell (som bærer likhetstrekk med dagens NVH modell) er effektiv og gjør at vi utnytter de fordelene det har å være små på en utmerket måte.

UMB og NVH må forene kreftene på en mer konstruktiv måte enn hittil. UMB må bli stoltere og gjøre det klart at UMB, i motsetning til NVH, har stor bredde og at det må tas hensyn til dette i prosessene framover. Vi må sammen med vår fusjonspartner ta Stortingets intensjoner alvorlig og sørge for at det dannes ETT nytt integrert universitet og ikke bare en flytting av NVH til Ås.

Dagens situasjon

Dagens situasjon for UMB er greit beskrevet. Sammenslåing av mange instituttet til dagens 8 ble gjennomført som en ovenfra og ned prosess og førte til flere mindre vellykkede tvangsekteskap. Det er derfor i den videre prosessen behov for å se på om fagområdene kan grupperes på en mer effektiv måte i de nye fakultetene. IKBM vil gjerne delta i den prosessen, men vi vil ikke oppfylle Veterinærmiljøets ønske om at de skal kunne ta utvalgte deler av instituttet og legge det under et ”veterinærfakultet”.

Dagens struktur og budsjett modell fremmer heller ikke optimalt undervisningssamarbeid. Det er derfor viktig å lage en struktur som sikrer en optimal utnyttelse av lærerkreftene og at man ikke som i dagens budsjettmodell ”straffes” for å gi god og grundig undervisning. For IKBM er det en selvfølge at undervisningen ved DnU integreres i mye større grad enn det gjøres ved dagens UMB. Vi ser store utfordringer her, men dette må gjøres.

IKBM mener at Forskningscentrene og Forsøks- og infrastruktursenter og klinikk må legges inn under det fakultetet hvor de mest naturlig hører hjemme og ikke som i dag under rektor eller universitetsdirektøren. En praksis der visse miljøer får særbehandling ved at de får skjulte tilleggsbevilgninger gjennom sine sentere må ikke dannes.

Utfordringer og problemstillinger

En av utfordringene er å styrke det utvidede matbegrepet der en ser på hele verdikjeden og samtidig ser på verdens forsyningsproblemer, både på forskning og undervisnings siden. På dette området er det behov for å se på hvordan satsingsområdet best ivaretas i den nye fakultetsstrukturen.

IKBM er ikke så bekymret for skille mellom profesjonsstudier og disiplinorientert studier som arbeidsgruppen. Vi mener at den internasjonale trenden er at skille blir stadig mindre på grunn av at fagutviklingen er så rask og arbeidsmarkedet så spesialisert at ingen lenger er ferdigutdannet etter avsluttet studie. Fremtidens arbeidsmarked vil i større grad etterspørre mer grunnleggende kompetanse da den spesifikke kompetansen må utvikles i bedriften (livslang læring). Årsaken til dette ligger i at vi stadig ser en konsentrasjon til større bedrifter, stadig endring i infrastruktur og stadig endringsprosesser. Dette gjør at grunnleggende kunnskap blir viktigere.. Dette betyr at vi også i profesjonsstudiene må legge større vekt på grunnkompetanse og mindre vekt på spesialiseringen når vi ser bort fra arbeidet med masteroppgaven. DnU bør imidlertid i tillegg tilby etter- og videreutdanning rettet mot aktuell industri.

Undervisningslokalene i den nye bygningsmassen må ikke legges inn i smittesonen slik at de blir utilgjengelig for andre enn veterinærstudentene.

Mulig synergi

Vi er enig med Stortingets intensjon om et integrert Universitet slik at vi kan ta ut synergieffekter både på forskning, undervisning og administrasjon. Vi er derfor meget skuffet over den holdning vi har møtt fra Veterinærmiljøet om at det ikke er mulig å ta ut synergi i Bachelorutdanningen. Her må UMB vise sin styrke og ikke godta en misforstått proteksjonisme fra Veterinærmiljøet. For oss ser det ut til at NVH har bygget opp en stor verktøykasse med beskyttelsesmekanismer som det nå MÅ stilles spørsmål ved:

- Man ønsker å være akkreditert etter flere standarder. Dette er en ytterst tvilsom mekanisme som kan og vil bli brukt av yrkesgrupper til å beskytte ressurser og privileger.
- Man vil ha problembasert undervisning, som virker fordyrende og defleksibiliserende. Veterinærstudenter er motiverte nok; de trenger ikke å besøke klinikken hver dag for å holde motivasjonen oppe. Dessuten inneholder neppe akkreditering krav om problembasert læring.
- Man har satt ekstreme krav til avstand, noe som gjør at selv deling på utstyr blir umulig
- Man har tegnet byggene på en slik måte at få rom/områder kan bli fellesrom/områder for hele universitetet. Vi mener det er viktig for DnU at vi oppnår mest mulig faglige synergier, noe som ikke er tilfelle med dagens forslag.

Det er etter våre tidligere undersøkelser ca 70% overlappende faglige undervisningsaktiviteter mellom UMB og NVH i Bachelorutdanningen og dette må utnyttes. Vi frykter at dette effektiviserings potensialet vil bli brukt av de bevilgende myndighetene til å redusere våre budsjetter. Det er derfor helt nødvendig at vi er i forkant og kan utnytte dette potensial når Veterinærene flytter til Ås. Vi ser også store muligheter for synergi når det gjelder anskaffelse og drift av instrumenter og infrastruktur.

Faglig organisering

IKBM ønsker 6 eller flere fakulteter og er ikke fremmed for at NVH, IHA og deler av IKBM kan deles på to fakulteter, da vi mener det ikke er urealistisk å dele NVH i to fakulteter eventuelt med en School of Veterinary Science som ”markedsføringsenhet”. Det er ikke aktuelt å splitte opp IKBM hvis ikke det tenkes nytt over hele linjen. Da vil heller IKBM satse på egen videreutvikling basert på egen styrke. Integrasjonen mellom IKBMs fagområder er godt i gang og her er det en del uforløst potensial.

Få store fakulteter er uaktuelt siden dette de facto medfører (og BØR medføre) tre styringsnivåer. Dette er meningsløs bruk av ressurser på et sted så lite som DnU. Dessuten vil vi da få et svært homogent fakultet (NVH) og to svært heterogene fakulteter (UMB). IKBM mener at UMB ikke kan godta å gjennomføre slike endringer bare fordi NVH da kan forstette som før.

Et stort fakultet bestående av NVH + litt av IHA og IKBM er fullstendig uakseptabel for IKBM.

Styring og ledelse på institusjonsnivå

IKBM støtter modellen med valgt rektor, og at prorektor står på samme liste. Og at det oppnevnes faste utvalg (rådgivende organer) for undervisning (Studienemnd) og for forskning (Forskningsnemnd)

IKBM har ikke tatt stilling til om det bør velges en ekstra prorektor eller om det skal oppnevnes viserektorer slik at prorektor eller viserektor er ledere av henholdsvis studie- og forskningsnemnd.

Styring og ledelse på fakultetsnivå

IKBM ønsker som antydnet relativt mange fakultet/institutter, og ansatt dekan. Dersom vi får et lite antall fakultet, bør dekan velges for å sikre at dekanen er fakultetets representant.

Fakultetet har ansvar for studieprogrammene og emneporteføljen som er tillagt fakultetet. Fakultets undervisnings- og forskningsleder er medlemmer av de rådgivende organer for undervisning og forskning.

Styring og ledelse på nivå 3 og lavere

IKBM mener at det må være muligheter for ulik organisering av seksjoner og faggrupper under fakultetet.

Administrasjon

Vi må få en ledelse som er opptatt av kvaliteten på sine tjenester og mindre opptatt av kontroll. Den administrative ledelsen må være lyttende og på de ansattes side og argumentere mot pålegg fra departementet og riksrevisjon som fører til nødvendige tidstyveri. En samlet administrasjon vil spare resurser som kan gi mer undervisning og forskning på DnU.

Angående organisering av administrasjonen vil vi sterk advare mot modell B da vi er overbevist om at en slik modell ikke vil være tjenlig for DnU. "Daglige" administrative gjøremål, inkl. f eks prosjektadministrasjon, skal utføres nærmest mulig forskerne.

Perioden for samlokalisering

Det må settes mye inn på å fremme UMBs ønsker før byggeprogrammet er fastsatt. Hvis veterinærene får mulighet til å "låse seg inne" vil hele hensikten med å flytte NVH til Ås være tapt. Dessuten vil resten av UMB risikere å "stå stille" bygningsmessig i veldig mange år, noe som må betegnes som uakseptabelt.

Innsats i perioden 2014 - 2018 for å forene ulike kulturer og ta ut synergieffekter er også meget viktig uten at vi i dag har noe forslag på hvordan den bør organiseres.

HØRINGSSVAR FRA SHF

Overordnede kommentarer

SHF styret er sammensatt av både UMB og NVH. Synet på en del saker er påvirket av hvem en representerer. For eksempel i spørsmålet om antall fakulteter er det språk innad i styret. For mange av spørsmålene er det derfor ikke gitt noe svar.

Kommentarene konsentreres om det som er spesielt relevant for infrastrukturenter som SHF.

Dagens situasjon (kap.3)

Under punkt 3.1.5. er det listet opp hvilke sentre NVH er partner i eller deltakende i. Det er da uteglemt at NVH er medeier i Senter for husdyrforsøk (SHF). Det er kommentert under UMBs sentre, kap. 3.2.4.side 16, at SHF eies sammen med NVH, så det bør inkluderes også under 3.2.5.

Synergi (kap.4.7)

En av de mest åpenbare synergier ved samlokalisering er bedre utnyttning av SHF. Dette er faktisk ikke nevnt. NVH vil med framtidig nærhet til SHF kunne bruke SHF mer i både undervisning og forskning.

Faglig organisering

Sentre (kap.5.4.1.)

Det er lite logisk å omtale forskningssentre (Mattrygghet, APC, Epi, Cigene, etc) i samme avsnitt som forsøks- og infrastrukturenter (SHF og SKP). Hva som er optimal organisering av de to typer sentre kan være veldig forskjellig.

Det står en setning som følger: Ved UMB (og ved UiO) er det erfaring for at plassering av sentre direkte under nivå 1 (universitetsstyret, rektor, direktør) ikke er gunstig. Det er et utsagn vi ved SHF ikke kjenner oss igjen i. SHF er godt fornøyd med å være organisert under nivå 1 (Universitetsdirektøren). Vi antar at setningen er myntet på forskningssentre, noe som viser behovet for å skille mellom forskningssentre og forsøks- og infrastrukturenter når en snakker om organisering.

SHF mener at forsøks- og infrastrukturenter fortsatt må være organisert som egne enheter med egen økonomi, som tydelig synliggjør kostnader og inntekter.

Vennlig hilsen

SHF-styret + avd.dir
Ingvar Selmer-Olsen

HØRINGSSVAR FRA ILP

Arbeidsgruppen for faglig organisering, styring og ledelse av DnU har avlevert et høringsnotat. Gruppen har gjennomført en krevende prosess som på mange viktige punkter ikke har munnet ut i omforente anbefalinger. ILP har stor respekt for den krevende prosessen med å etablere en ny organisasjon på bakgrunn av to institusjoner med lange tradisjoner og ulike fagkulturer. ILP oppfordrer derfor arbeidsgruppen til å innta en ydmyk holdning til de punkter som ikke nøye er gjennomgått eller det ikke er enighet om med tanke på anbefalinger til Fellestyret. ILPs høringsvar forholder seg i hovedsak til malen i høringsnotatet.

Forslag til uttalelse har vært behandlet på et allmøte, sendt til alle på ILP og ILPs styre. På bakgrunn av dette har instituttleder skrevet denne høringsuttalelsen.

Om institutt for landskapsplanlegging:

Institutt for landskapsplanlegging har ansvaret for flere UMBs eldste kjerneområder. ILP har nasjonalt ledende roller på alle sine fagfelt, og har enerett på å utdanne jordskiftedommere. ILP hadde 480 studenter i 2010 og er eneste institutt på UMB med kun lukkede studieprogram. ILP har følgende fagfelt (oppstartsår i parentes):

- Eiendomsfag/jordskifte/jus (1887)
- Landskapsarkitektur/hagearkitekt (1919)
- By- og regionplanlegging (1965)
- Landskapsingeniør (2006)
- Eiendomsutvikling (2007)

Instituttet er for øvrig i en akutt bygningssituasjon med meget dårlige og lite egnende kontor- og undervisningslokaler, samt laboratorier. I tillegg er instituttet fordelt på flere bygg.

Medarbeiderundersøkelsen på UMB viser at det fysiske arbeidsmiljøet er oppgitt av ansatte til å være det dårligste på UMB.

Overordnede kommentarer

ILP konstanter at det ikke er oppnådd enighet om faglig organisering, styring og ledelse. Det er få anbefalinger fra arbeidsgruppen som heller ber høringsinstansene melde inn sine synspunkter. Dette er, etter ILPs mening, et uttrykk for ulike kulturtradisjoner, perspektiver og syn på hva DnU skal være, hva som er statlige signaler, mangel på vilje til å utvikle synergieffekter og sterkt ønske om å bevare hovedstrukturen ved UMB og NVH også i det nye universitetet. På bakgrunn av dette anbefaler ILP at det gjennomføres en gradvis utvikling av DnU, også i mellomfasen 2014 – 2018. Vi vil komme nærmere inn på dette i høringen.

ILP reagerer de begrensingene i føringene som er satt av arbeidsgruppen i sitt arbeid med faglig organisering, styring og ledelse. Føringene er mangelfulle og vitner om liten forståelse for hva som er statlige signaler til et universitet. Det synes heller ikke som om arbeidsgruppen har ønsket å fokusere på frihetsgrader og muligheter. Det er en stor svakhet. Vi vil i denne sammenheng

påpeke at statlige føringer er langt mer enn politiske vedtak som høringsnotatet henviser til, men også formelle krav, politisk oppmerksomhet og økonomiske tildelinger.

Tre gode eksempler på andre føringer for DnU er:

- Oslofjordalliansen som har stor politisk oppmerksomhet, og som har blitt tildelt både studieplasser, utviklingsmidler og lønnsmidler
- Nye studieplasser i jus til jordskifte, teknologi, lærerutdanning og helsesatsingen
- Lovpålagt krav om å gjennomføre jordskifteutdanning

Næringslivet finansierer også en rekke stillinger på UMB. For ILPs vedkomne omfatter dette nesten tre stillinger finansiert av Statens vegvesen, 0,2 stilling finansiert av Kulturdepartementet og 0,4 stilling finansiert av Domstoladministrasjonen. Vi er i ferd med å inngå tilsvarende avtaler med Oslo kommune, Statens kartverk og konsulentbransjen. Dette er både uttrykk for både statlige føringer og markedsbehov.

I tillegg har UMB mange nasjonale enerådende eller største miljøer i Norge, dette gjelder alle ILPs fagfelt; eiendom (jordskifte), by- og regionplanlegging og landskapsarkitektur.

Dagens situasjon

ILP vil påpeke at beskrivelsen av dagens situasjon med fordel kunne vært mer dekkende, og i alle fall sette mer visjonært på DnU i lys av samfunnets behov i framtiden for fagkompetanse. Det er heller ikke nevnt noe om scenarioer for fagfelt som har sterkt vekstpotensiale og er sterkt etterspurt av næringslivet som bl.a. økonomer, teknologer og planleggere. Med andre ord frykter vi at arbeidsgruppen ikke greier å gripe samfunns behov ved å fokusere mye på det etablerte og for lite på framtiden. Rapporten tar heller ikke for seg ressursstrømmer og økonomi. Dette er et viktig felt som følge av universitetenes resultatbaserte inntekter. ILP anbefaler Fellestyret å gjennomføre en analyse av ressursstrømmer, ressursbruk og resultater.

ILP synes også at det i rapporten er gitt for stor plass til det internasjonale akkrediteringssystemet innen veterinærfag. ILP deltar i tilsvarende akkrediteringssystemet for landskapsarkitektur som ikke er nevnt i notatet. Det er under utvikling et tilsvarende system for by- og regionplanlegging. Det er heller ikke nevnt. ILP kjenner ikke akkrediteringssystemet til veterinærfag. ILPs generelle erfaring med slike akkrediteringssystemer og for så vidt internasjonale avtaler, er at det er et stort fortolkningsrom som ikke utnyttes. ILP opplever at fortolkninger av de internasjonale akkrediteringssystemene for veterinærfag i notatet har blitt en begrensning for faglig organisering og syngier i DnU. Vi oppfordrer derfor Fellestyret til å utrede det handlingsrommet som de ulike akkrediteringssystemene gir. En slik utredning bør gjennomføres av en part som ikke direkte er berørt av fusjonen.

Utfordringer og problemstillinger

Inntaket til denne delen av rapporten har et utvidet mat – begrep. ILP mener at dette begrenser både NVH og UMB sine fagfelt. UMB har i 150 år hatt ansvar for en rekke andre fagfelt som i begrenset grad dekkes av et utvidet mat- begrep. Dette er sannsynligvis også tilfelle for NVH. ILP mener at et mer dekkende inntak for DnU er at kjernen er naturressurser, arealressurser og bioproduksjon og veterinærmedisin som belyses gjennom samfunnsvitenskapelige fag, humanistiske fag, naturvitenskap, medisin og teknologi.

I tillegg mener ILP at rapporten ville være tjent med å ta kulturforskjeller på alvor. Det først når problemer og utfordringer er definert at man kan løse dem. Et høringsnotat der arbeidsgruppen i svært liten grad greier å bli enige om framtidig organisering av DNU er et uttrykk for at dette i for liten grad er ivaretatt.

Faglig organisering

I notatet er det presisert innledningsvis at faglighet skal danne rammer for DnU. Dette er ikke fulgt opp gjennom hele rapporten. Diskusjonsgrunnlaget for organisering på nivå 2 referer ikke til faglighet i sine forslag. Det henvises bl.a. til en jevn fordeling av ansatte som kriterium for fakultetsorganisering. ILP vil presisere at en slik fordelingsnøkkel ut i fra antall ansatte er et universitet uverdigg. Utgangspunktet for ny organisering må være gode betingelser for faglig utvikling for alle fag. ILP mener at utgangspunktet med fordel kan være inndeling fagdisiplin. UMB og NVH rommer i dag naturvitenskap og samfunnsvitenskap, samt profesjonsfag innen medisin, teknologi og arealplanfag.

Høringsnotatet inneholder tre modeller; 3-5 fakulteter, seks eller flere fakulteter og en mellomløsning på 5 fakulteter. Antall fakulteter og styringsnivåer må sees i lys av fagfelt som hører naturlig sammen, og effektiv styring og ledelse. Det kan bli et spenningsfelt mellom fag og styring som inndelingskriterier. ILP ser på et lavt antall fakulteter med få styringsnivå som en modell som svekker både faglig utvikling, og samarbeid på tvers av organisasjonen og et svekket demokrati. På den andre siden vil for mange fakulteter svekke en god ledelse og effektiv styring. Målet må være å finne en god balansegang mellom disse hensynene. ILP mener derfor at det universitet bør ha 5-7 fakulteter der faglig fellsnevner definere det endelige antallet og innhold. Et forslag til inndeling kan være to fakulteter med naturvitenskapelig tilnærming, en med samfunnsfaglig tilnærming, en med teknologi, en med veterinærmedisin og en med profesjonsfagene knyttet til areal.

Det legges opp til to styringsnivåer. ILP mener at dette er en god løsning under forutsetning av at antall fakulteter blir 5-7. Det viktig med en sammensetting i styret som dekker fakultetenes faggrupper/institutter. Dette er spesielt viktig dersom antall fakulteter blir lavt og organisasjonen mer hierarkisk. Det er viktig i en omorganisering av både NVH og UMB må inngå i en omorganisering, også med hverandre der det er et naturlig fagfellesskap.

ILP mener at laveste styringsnivå skal ha ansvaret for ansettelse for å sikre faglighet i ansettelse.

ILP mener at sentre og klinikk må inngå i fakultetene. Dette vil sikre god faglig kopling, medføre at tilbud og behov samsvarer, at sentre utvikler seg sammen med fagfellesskapene og at det ikke er noe forskjellsbehandling mellom ulike former for forskningsinfrastruktur og lignende funksjoner som støtter opp under forskning og undervisning.

Det er uklart hva begrepet skoler innebærer i høringsnotatet. Internasjonalt er det flere fortolkninger. Innen både landskapsarkitektur og by- og regionplanlegging er det eksempler på at fag både er organisert som skoler (f.eks. Barlett School of Planning, London) og fakulteter/institutt (f.eks. NTNU). ILP foreslår at fagmiljøene selv kan bestemme om de vil kalle seg skole eller fakultet/institutt. Dette vil bero på fagtradisjon og hva tilsvarende fagmiljøer velger.

Styring og ledelse på institusjonsnivå

Nivå 1: ILP støtter forslaget om valg rektor/rektorat og at DnU følger universitets- og høyskolelovens hovedmodell for styret på nivå 1.

Nivå 2: ILP støtter forslaget om enhetlig ledelse. Vi mener at det bør ansettes en dekan, og at denne modellen blir lik for alle fakulteter. Styret på nivå 2 bør settes sammen slik at alle faggrupper blir representert.

Organisering på nivå 3 bør være institutter som organiseres likt på DnU, antall institutter i et fakultet bør avspeile faglighet og størrelse. Det bør dermed ikke være likt.

Nivå 4 bør ikke ha formelle rammer for organisering.

Administrasjon

Arbeidsgruppen ber høringsinstansene ta stilling til to forslag. Det ene er dagens ordning med sentrale tjenester, det andre er fellestjenester for all virksomhet på DnU slik IT på UMB er organisert i dag. ILP anbefaler modell 1 med sentrale tjenester med vekt på god samhandling og utveksling av personer mellom sentrale tjenester og fakulteter.

Mellomfasen

Arbeidsgrupper ber høringsinstansene ta stilling til organisering i mellomfasen 2014 – 2018. ILP mener at det er viktig å ha en gradvis tilpassing der det legges opp til incentiver på alle nivåer til mer samarbeid og endringer i forbindelse med avgang/nyansettelser. ILP ønsker derfor en minimumsløsning fra 2014 med felles ledelse men ingen faglig omorganisering. Dette vil gi liten konflikt, og en flat struktur med små barrierer for samarbeid på tvers. Dersom Fellestyret ønsker en omorganisering bør denne være endelig slik at organisasjonene slipper to runder med omorganiseringer.

Det synes som om en samorganisering av administrasjonene ved NVH og UMB er det minst konfliktfylte. Å begynne samordningen med de to administrasjonene kan derfor være et viktig virkemiddel for å etablere et DnU og gradvis å utvikle en ny felles kultur.

Med hilsen

Eva Irene Falleth
Instituttleder

HØRINGSSVAR FRA INA

Her er Institutt for naturforvaltnings (INA) kommentarer på høringsutkast fra arbeidsgruppe for faglig organisering, styring og ledelse av Det nye Universitetet (DnU). Synspunktene som kommer fram her har blitt diskutert på to allmøter, i instituttets ledergruppe og i instituttsyret.

Faglig organisering

Det virker som om det er et ufravikelig premiss at NVH skal organiseres under samme fakultet. Videre blir det framført at det er viktig at fakultetene har omtrent like størrelse. Det er for så vidt akseptabelt for INA at NVH organiseres under samme fakultet, men vi kan ikke akseptere at en konsekvens av dette er at DnU skal organiseres gjennom 3 fakulteter. Vi kan ikke se at det er forbundet med store problemer eller utfordringer at fakulteter er av forskjellig størrelse. Dagens institutter ved UMB er av svært forskjellig størrelse, både mhp antallet ansatte og studenter. Denne størrelsesforskjellen har ikke medført problemer for dagenes faglige organisering av UMB, og det oppfattes ikke slik at små institutter har en uforholdsmessig stor innflytelse i rektors ledergruppe. Dessuten fattes ingen vedtak i denne gruppen. Videre er det store størrelsesforskjeller på fakultetene ved UiB, NTNU, UiT, og UiO. Er det betraktet som et problem ved disse institusjonene? Videre, forskjellen i størrelse ved de nevnte universiteter har i hovedsak en faglig bakgrunn; simpelthen ved at noen fagområder er større enn andre. Ved disse andre universitetene har man altså latt den faglige egenarten og sammensetningen være førende for fakultetsinndeling; ikke et forutbestemt antall fakulteter. Slik bør det også være ved DnU, og det ville være uheldig å ikke akseptere dette i prosessen videre.

Ved INA oppleves det som svært utilfredsstillende og uakseptabelt at instituttene ved UMB skal gjennomgå store organisatoriske endringer, mens instituttene ved NVH ikke gjennomgår tilsvarende organisatoriske og ledelsesmessige endringer. Ved INA anerkjenner vi NVHs egenart og særegne behov, og forventer en tilsvarende aksept og respekt for UMBs egenart og behov.

Gitt at det er besluttet at DnU skal organiseres med 2 styringsnivåer, noe INA mener er fornuftig, må DnU organiseres med minst 7 fakulteter. Bare på den måten skapes det tilstrekkelig nærhet mellom ansatte, studenter og ledelse (minst mulig styrings spenn). Videre vil kvalitet på personal- og økonomistyring trolig være bedre med en større nærhet mellom de operative enhetene og deres ledelse. Med stor avstand mellom den øverste ledelsen og de operative enhetene (forskergrupper), kan vi risikere å få 5 ”styringsnivå”; universitetsledelsen, fakultetsledelse, instituttledelse, seksjonsledelse, forskergruppeledelse). Vi kan dermed risikere at mange av de vitenskapelig ansatte ved DnU må engasjere seg i styrer og faglige råd og utvalg, noe som vil bidra til en redusert produktivitet.

En spredt bygningsmasse ved DnU medfører at instituttet under en 3-fakultetsorganisering vil være spredt ut over campus, med stor fysisk avstand mellom enhetene og mellom fakultetsledelsen og administrasjon og hver enkelt enhet. Dette vil utvilsomt gjøre hverdagen for studenter og ansatte tungvint og betraktelig mer av arbeidstiden enn tilfellet er i dag vil gå til spille ved at studenter og ansatte må forflytte seg over store avstander.

INA bemerker også at ”kravene” om at veterinærene holdes samlet innefor et fakultet, at fakultetene skal være jevnstore og at det skal være to styringsnivåer, ”låser” alle konstruktive diskusjoner og prosesser omkring en optimal organisering av DnU, og gjør det svært vanskelig å forholde seg til de skisserte modellene for fakultetsorganisering. INA påpeker videre at disse

”kravene” ikke er forenelig med intensjonene som lå bak Stortingsvedtaket: "etablere et nytt, integrert universitet, synergieffekter, framtidsrettet og innovativt, tverrfaglige områder". Både UMB og NVH henger etter de andre universitetene i forhold til vitenskapelig produksjon (publiseringspoeng per fagårsverk). Det er allerede betydelig frustrasjon ved UMB, inkludert INA, omkring fusjonsprosessen, og denne frustrasjonen vil ikke dempes ved at prosessen fortsetter i 3-fakultetssporet. En eskalerende frustrasjon vil utvilsomt gå ut over den vitenskapelige produksjonen, som bør økes betraktelig i løpet av de neste 10 årene, ikke reduseres. En stor endring i organiseringen av den største delen av DnU, altså UMB, vil medføre at svært mye produktiv tid kastes bort i endringsprosessen, med en ytterligere reduksjon i vitenskapelig produksjon og kvalitet som resultat.

INA synes det er fornuftig å utsette prosessen med utarbeidelse av organisasjonsmodellen til etter sammenslåingen. Et svært grundig kartleggingsarbeid er nødvendig for å identifisere grupperinger som bør organiseres sammen på fakultetsnivå. Dette er en tidkrevende prosess og arbeidsgruppen har hatt alt for liten tid til rådighet for å diskutere og utrede dette kompliserte spørsmålet.

INA mener at å utsette denne prosessen til etter sammenslåingen ikke er et tegn på beslutningsvegring. Det er derimot et svært fornuftig forslag som tar inn over seg at det per i dag ikke finnes tilstrekkelig beslutningsgrunnlag i denne viktige prosessen. INA mener man må gjøre en grundig kartlegging og analyse av de faglige grupperingene ved DnU, og bruke denne kunnskapen som grunnlag for en faglig organisering inn i et naturlig antall fakulteter. Flertallet i arbeidsgruppen ser ut til å foretrekke tre fakulteter, ikke ut fra at det er en optimal faglig organisering av DnU, men primært ut fra at ”veterinærfakultetet” ikke skal oppleve å være i for stort mindretall (som vil oppnås med en 3-fakultetsløsning). INA mener at dette er et fullstendig feil utgangspunkt for organiseringen av et nytt universitet. DnU vil være et lite universitet, målt i antallet ansatte og studenter. INA mener at dette bør reflekteres i diskusjonen omkring den faglige organiseringen. Fra et administrativt ståsted er det langt fra sikkert at det er behov for en fakultetsorganisering. UMB har ikke fakultet, og er organisert gjennom en ”flat” instituttstruktur som fungerer bra. Dette er en fleksibel organisering som lett kan utvides ved at instituttene på NVH innlemmes i strukturen. Hvis en slik struktur oppleves som problematisk etter noen års erfaring er det fullt mulig å innføre en hensiktsmessig fakultetsorganisering på et seinere tidspunkt. INA tror det motsatte vil være betraktelig vanskeligere: å få fjernet et fakultetsnivå som oppleves som lite hensiktsmessig.

Styring og ledelse på nivå 1

INA er for det meste enige i de vurderingene som er gjort i arbeidsgruppen vedrørende styring og ledelse på nivå 1. Vi støtter sterkt at rektor skal velges og vi synes det er fornuftig å opprette sentre for fellestjenester for å effektivisere støttefunksjonene.

INA er kritisk til den foreslåtte sammensetningen av fakultetsstyrer, primært fordi det bare er foreslått to vitenskapelig ansatte i styret. INA antar at midlertidig vitenskapelig ansatte skal være representert i fakultetsstyret. Det betyr i så fall at de to foreslåtte vitenskapelige ansatte må være en fast og en midlertidig vitenskapelig ansatt. INA mener de fast vitenskapelig ansatte i en slik modell er sterkt underrepresentert i forhold til antallet ansatte i de forskjellige kategoriene. Hvis antallet styremedlemmer i fakultetsstyret skal holdes fast må dermed antallet medlemmer i de andre kategoriene reduseres. INA foreslår at denne reduksjonen fortas primært for antallet eksterne medlemmer, dernest antallet studenter og dernest antallet teknisk-administrativt ansatte.

Synergieffekter

INA er enig i at det kan være viktige synergieffekter innen undervisning på master- og PhD-nivå. Det er imidlertid overraskende at arbeidsgruppen ikke ser store potensial for synergi innen undervisning på grunnivå. På grunn av høye studentantall er undervisning og emneadministrasjon svært arbeidskrevende og felles undervisning innen matematikk, kjemi, fysikk, biologi bør absolutt etterstrebnes for å effektivisere den totale undervisningsaktiviteten på DnU. Det er vanskelig å forstå at veterinærutdanningen må være så skreddersydd veterinærstudenter at det ikke er mulig å ha felles undervisning med DnUs øvrige studenter innen viktige fagområder. INA etterlyser en grundigere analyse av synergieffekter innen undervisning.

INA støtter forslaget om en samlet gjennomgang av eksisterende infrastruktur med tanke å kartlegge framtidige behov.

Overgangsperioden

INA mener at DnU i ”overgangsperioden” fram til samlokalisering bør organiseres gjennom en 2-campusløsning med felles ledelse på nivå 1 og opprettholdelse av de 12 institutter ved dagens NVH og UMB. Den endelige organiseringsmodellen for styring på nivå 2 vil da få tid til å ”modnes” fram til 2018. Dette er også ønskelig ut fra at vi bør bruke minst mulig tid på ikke-produktive oppgaver knyttet til omorganisering i flere omganger i løpet av relativt kort tid.

Ørjan Totland (sign.)
Instituttleder INA

HØRINGSSVAR FRA IMT

Arbeidsgruppen for utredning av faglig organisering, styring og ledelse av Det nye universitet har gjennomført en krevende utredning under stort tidspress. IMT takker for anledningen til å komme med innspill til forslaget lagt frem av arbeidsgruppen. Instituttet ønsker å fremheve følgende punkter:

1. IMT mener at en faglig organisering med tre fakulteter og to beslutningsnivåer ikke vil være formålstjenlig. En organisering med mellom fem og syv fakulteter vil derimot gi en god balanse mellom robusthet og handlingsrom, faglig homogenitet og nærhet mellom beslutningstakere og medarbeiderne. Med fem til syv fakulteter, vil fakultetene samtidig være tilstrekkelig store for å ta ansvar for ”skoler”, f.eks. innenfor Oslofjordalliansen.
2. Rapporten og forslagene den inneholder bør kvalitetssikres ytterligere i henhold til kunnskap om endringsledelse i kunnskapsbedrifter og erfaringer med fusjoner i norsk akademia.
3. Forslaget om valgt rektor støttes, likeledes forslaget om enhetlig ledelse på fakultetsnivå. Dekaner bør velges, siden erfaringene de siste ti år viser at åremålsstillinger som dekan eller instituttleder tiltrekker seg svært få kvalifiserte eksterne søkere.
4. Administrative funksjoner bør være forankret ved fakultetene.
5. Implementering av endringer bør samles ved ett tidspunkt, NVHs flytting til Ås, for å unngå to runder med omstillinger i løpet av få år.

For nærmere begrunnelse og utfyllende anmerkninger viser vi til vedlegget.

Med hilsen

prof Vidar Thue-Hansen

Instituttleder

Vedlegg

Nærmere begrunnelse og utfyllende anmerkninger

Vedlegg til IMTs høringsuttalelse vedrørende faglig organisering, styring og ledelse ved Dnu

Kvalitetssikring

Arbeidsgruppen har basert sitt arbeid utelukkende på Stortingets og Departementets føringer, samt nå-tilstanden ved UMB, NVH og andre norske universiteter, men har helt sett bort fra erfaringer med og kunnskap om fusjonsprosesser og ledelse i store, kunnskapstunge organisasjoner.

Flere store fusjoner har slått feil i løpet av de siste tiår. Til dels endte de i skilsmisser (f eks Daimler/Chrysler, AOL/TimeWarner, Telenor/Telia), i mange andre tilfeller var gevinstene ved fusjonen langt mindre enn ventet. Det er videre bred aksept for at kunnskapsbaserte organisasjoner er krevende å lede: Godt motiverte kunnskapsarbeidere identifiserer seg sterkt med arbeidet sitt og yter langt over det som normalt kan forventes, men reagerer gjerne sterkt på en forverring av arbeidsforholdene sine, bl a ved å bytte stilling eller trekke seg tilbake i ”indre emigrasjon”.

IMT mener derfor at det er svært viktig at den faglige organiseringen, styringen og ledelsen av Det nye universitetet legger til rette for at de ansatte i Dnu sine produksjonsenheter opplever at deres interesser blir godt ivaretatt. Arbeidsgruppen berører dette når det i avsnitt 6.4.2 ”Enheter under nivå 3”, heter

... vil det være faggruppene som er ”produksjonsenhetene”, der forskning av høy kvalitet, god forskningsbasert undervisning, veiledning av mastergrads- og doktorgradsstudenter, formidling og innovasjon skjer. Faglig homogenitet er en forutsetning i slike grupper for at forskerne skal kunne samarbeide godt innad og ha sterk dedikasjon til forskningen og undervisningen. Hele organiseringen må ha som mål at disse faggruppene kan gi den forventete kvalitet på sin aktivitet.

Etter IMT sitt syn bør ethvert vedtak om faglig organisering, styring og ledelse ved Dnu bygge på en grundig utredning av hvordan forskjellige valg vil påvirke produktiviteten blant kunnskapsarbeiderne i produksjonsenhetene. Fusjonene mellom NTH og AVH og mellom Universitetet og Høgskolen i Tromsø burde gi god grunnlag for å innhente erfaringsbasert kunnskap om fusjonsprosesser i norsk akademia.

IMT mener at arbeidsgruppens rapport bør kvalitetssikres grundig før den behandles videre. Tilstrekkelig kompetanse på ledelse av kunnskapsbedrifter og fusjonsprosesser bør trekkes inn i denne prosessen. Man bør særlig

- Utrede kunnskap om god ledelse i kunnskapsbaserte organisasjoner
- Undersøke erfaringer fra tilsvarende fusjonsprosesser, særlig fusjonen mellom NTH og AVH og Universitetet og Høgskolen i Tromsø
- Utrede grundig hvilke synergieffekter faktisk kan forventes ved fusjonen, f eks gjennom case studier
- Undersøke hvilke fagområder ved Dnu vil kunne styrkes ved å samle fagmiljø som i dag er adskilt ved UMB og NVH
- Vurdere på nytt om videreføring av NVH som en enhet både i undervisning og faglig organisering under Dnu vil være til Dnu sitt beste

Fakulteter og beslutningsnivå

Kunnskapsarbeidere generelt og universitetsansatte spesielt trives best og er mest produktivt når de opplever at de i stor grad kan styre sine arbeidsoppgaver og -forhold selv. For vitenskapelige ansatte er friheten til å bestemme innhold i egen forskning festet ved lov. IMT mener derfor at det er viktig å organisere Dnu på en slik måte at de ansatte, særlig de faste vitenskapelige ansatte, opplever at de har en reell innflytelse på beslutninger som påvirker deres virke. Dette er forholdsvis godt ivaretatt ved UMB i dag, der instituttene er tilstrekkelig små til å sikre god kontakt mellom ledelse, styret og de ansatte. En organisering med tre store fakulteter på nivå 2 og ingen representative styringsorganer på nivå 3 vil medføre en fremmedgjøring mellom de faglig produktive ansatte på den ene og ledelsen og styret på den andre siden. Vi mener at det er stor fare for at dette vil virke demotiverende på de ansatte. **IMT går derfor imot en løsning med tre store fakulteter uten beslutningsmyndighet på nivå 3.**

Arbeidsgruppen har påpekt som en fordel at store fakulteter vil ha større økonomisk handlingsrom så vel ved anskaffelse av tungt utstyr som ved strategiske satsinger. Dette er utvilsomt riktig, men vi ser faren for at fakultetene vil leve sine egne liv. En organisering med flere mindre fakulteter som er tvunget til å samarbeide for å realisere større satsinger vil fremme samarbeid på tvers av Dnu og dermed gagne universitetet som helhet. Fakultetene bør dog være store nok til å ha tilstrekkelig handlingsrom og robusthet, samt kritisk masse til å kunne påta seg ansvaret for en ”skole”, f eks innenfor Oslofjordalliansen. **IMT mener at en organisering i mellom fem og syv fakulteter vil ivareta disse forutsetningene, men at en grundigere utredning, å til før antallet fakulteter fastsettes endelig.**

Administrative funksjoner

IMT legger vekt på å sikre nærhet mellom de faglig produktive ansatte og ledelsen og beslutningsorganer. Videre anser IMT det som sterkt produktivitetsfremmende at de vitenskapelige ansatte opplever de teknisk-administrative ansatte som aktive støttespillere. Etter vår oppfatning forutsetter dette personellkontinuitet over tid og at de teknisk-administrative ansatte opplever som like lojale overfor produksjonsenhetens mål som de vitenskapelige ansatte. **IMT tilrår på dette grunnlaget sterkt at det velges modell ”A” for organisasjon av administrative tjenester, dvs at hver fakultet har administrative ansatte som rapporterer til dekanen.**

Overgangsordning

UMB har vært gjennom store omstillinger i løpet av de siste ti år: samling fra 14 til 8 institutter, overgang fra NLH til UMB, kvalitetsreformen i høyere utdanning og overgang til resultatorientert finansiering. De økonomiske rammebetingelsene for forskning og utdanning gjør arbeidet krevende (jf Handlingsromutvalget) og en rekke undersøkelser tyder på at mange universitetsansatte opplever sitt arbeid som belastende, med en faktisk arbeidsbyrde som langt overgår normalarbeidstiden. Enhver omorganisering påfører de ansatte ytterlige belastninger. For å begrense belastningene mest mulig, mener IMT at fusjonsprosessen bør organiseres slik at de ansatte i produksjonsenhetene i størst mulig grad opplever bare en omorganisering i sammenheng med NVHs flytting i 2018. **IMT anmoder derfor om å følge ”minimumsløsningen” for perioden 2014–2018, jf tredje punkt i avsnitt 7.1 av arbeidsgruppens rapport.**

Anmerkninger til enkelte punkter i rapporten

1. **IMT mener at** det vil styrke Dnus internasjonale integrasjon og faglige tyngde å kreve at **to av de fire eksterne styremedlemmene er professorer ved norske utenlandske universiteter** (som kan delta i saksbehandling på norsk). Vi viser i den sammenheng til de gode erfaringene ved UMB med eksterne instituttstyremedlem fra andre institutter ved UMB.
2. IMT anser forholdet mellom valgt prorektor og ansatte viserektorer for å være alt for uavklart. **Vi mener at et valgt rektorat bestående av rektor, prorektor for studier og prorektor for forskning, men uten viserektorer**, vil gi en mye klarere struktur. Prorektorene vil være ledere av hvert sitt sentralt utvalg, jf 6.2.2.
3. I avsnitt 6.3.2 er det foreslått at fakultetsstyrene skal bestå av to representanter hver for hhv studentene, de teknisk-administrative ansatte, de vitenskapelige ansatte og eksterne, samt dekan som leder. Gitt forholdet i antall ansatte etter gruppene, samt de faste vitenskapelige ansattes spesielle rolle ved universitetene, mener IMT at dette ikke tilstrekkelig ivaretar de vitenskapelige ansattes interesser. IMT har gode erfaringer med følgende styresammensetning: To representanter for de faste vitenskapelige ansatte, en for de midlertidige vitenskapelige ansatte, en for de teknisk-administrative ansatte, to for studentene, en ekstern fra et annet institutt ved UMB og instituttleder som leder. **Vi mener at det vil være fornuftig å sette sammen fakultetsstyret på samme måte**, eventuelt gi fakultetene en viss fleksibilitet i hvordan styret settes sammen.
4. I avsnitt 6.3.2 foreslås det valgte dekaner i en modell med store fakulteter, men det tilrås ansatte dekaner i en modell med små fakulteter. Etter vår oppfatning tilsier erfaringen at åremålsstillinger som dekan/instituttleder, særlig ved små fakulteter, er lite attraktivt for eksterne søkere. En valgt dekan vil ha større legitimasjon, men særlig etter sammenslåinger kan en valgt dekan oppfattes som representant for "sitt" fagmiljø. **IMT mener at dekan bør velges**. Dette utelukker ikke at eksterne velges til dekan, spesielt i situasjoner der konflikt skal unngås i sammenheng med sammenslåinger.
5. Siste avsnitt i **6.5.3 omhandler tilsettingsmyndighet**, særlig for faste vitenskapelige stillinger. Dette er et såpass viktig punkt at det i alle fall **bør utheves med eget nummer og overskrift og bør utredes langt grundigere**. IMT vil i denne sammenheng påpeke at man bør også vurdere på hvilket beslutninger om utlysning av faste vitenskapelige stillinger skal fattes.
6. Under 4.7 og 7.2 fremheves det en rekke områder der det ventes synergigevinster. Gitt at synergigevinster ofte er uteblitt i store fusjonsprosesser, mener IMT at **de forventede synergigevinstene bør sannsynliggjøres gjennom grundige fallstudier**.
7. Under 7.2, andre avsnitt, heter det *"Det er jo svært sannsynlig at mange av dagens PhD-studenter vil være blant de faste vitenskapelige ansatte i Dnu."* IMT mener at denne setningen bør strykes. **Skal Dnu bli en internasjonalt ledende forskningsaktør på sine felt, kan vi ikke programfeste innavl av det vitenskapelige personalet**.

HØRINGSSVAR FRA STUDIENEMNDA

Studienemnda vedtok følgende hørings svar i møte den 4. mai:

Studienemnda har tidligere vedtatt følgende:

UMBs utdanninger kjennetegnes igjennom sin tverrfaglighet og handlingskompetanse. Instituttene ved UMB bidrar sammen inn i studieprogrammene og er gjensidig avhengig av hverandre i gjennomføringen av de ulike programmene. Ivaretagelsen av disse sentrale kvalitetene og kjennetegnene ved UMBs utdanninger må legges til grunn for organiseringen av DnU.

Studienemnda anser at DnU bør ha fakultet og 2 styringsnivå.

- *Dette gir en fleksibel organisasjon og en flat styringsstruktur som legger godt til rette for samarbeid mellom enhetene som tverrfagligheten avhenger av gjennom rektors ledergruppe*
- *Dette gir hensiktsmessig styringspenn innad på fakultetene.*
- *Dette gir utdanningene tydelige faglige hjem*
- *Er best egnet til å ivareta profesjonsutdanningene og den handlingskompetanse UMB-kandidaten kjennetegnes av.*

I tilknytning til rapport om faglig organisering av DnU vil studienemnda videre påpeke følgende: Studienemnda vil vektlegge en organisering med 6 eller flere fakulteter ut fra faglig autonomi, fleksibilitet, korte kommunikasjonslinjer og lokal styringsdeltakelse. I tillegg vil en slik modell gi større muligheter for studentmedvirkning og -representasjon. Studienemnda mener også at dette vil gi best synlighet for de ulike fagmiljøene.

SN anbefaler at et nytt strategisk organ for utdanning ved DNU må få ett tydelig mandat til å jobbe med synergier innefor utdanningen i overgangsfasen 2014-2018

SN forventer at organisering av DNU vil legge til rette for en effektiv administrasjon og gi mer ressurser til utdanning og forskning, og anbefaler at det etableres en felles administrasjon innenfor alle områdene fra 2014.

SN har i tillegg følgende kommentarer til konkrete områder i rapporten:

Kapittel 4.3 og 4.5

SN mener rapporten ikke belyser aspektene rundt veterinærutdanningen og akkreditering av denne, og hvilke føringer det skal legge på den faglige organiseringen av DNU. SN mener at rapporten ikke har hentet inn erfaringer og eksempler fra andre institusjoner med profesjonsutdanning og hvordan disse er organisert.

Kapittel 4.7:

SN mener det er mange flere muligheter for samordning og felles utnyttelse av utdanningsressursene, særlig på lavere grad og ikke bare på høyere grad. Rapporten omtaler i liten grad synergier i form av ny faglig utvikling og nye studieprogrammer. Spesielt kan dette gjelde innefor matområdet og dyrevelferd. Andre aktuelle områder er kjemi, biokjemi, cellebiologi, genetikk, mikrobiologi, fysiologi og ernæring som rapporten også nevner. SN mener mulighetene må diskuteres og analyseres ytterligere i rapporten.

Kap 5.1

Faglig organisering må legge tilrette samspillet mellom disiplin og profesjon innen utdanning og forskning, må gi utdanningene tydelige faglige hjem og være egnet til å ivareta og den tverrfaglige handlingskompetanse DNUs fremtidige kandidater vil kjennetegnes av. SN mener rapporten i for liten grad belyser hvordan de ulike modellene sikrer dette.

På vegne av Mari Sundli Tveit og Ole-Jørgen Torp

Bodil Norderval

Studieavdelingen

tlf 64 96 50 85

HØRINGSSVAR FRA ØKONOMIAVDELINGEN

Det vises til høringsnotat av 27. april då..

- ***Overordnede kommentarer***

Økonomiavdelingen har i sitt høringsvar konsentrert seg om de forhold som gjelder den administrative organiseringen og forhold som knytter seg til økonomistyringen. Disse områdene er for øvrig ganske kort omtalt i høringsnotatet og gir derfor heller ikke grunnlag for omfattende høringsuttalelser.

- ***Kommentarer til beskrivelsen av dagens situasjon (kap. 3 i høringsnotatet)***

I avslutningen av pkt. 3.2.5 pekes det på at ”..... UMB har i dag en relativt stor felles administrasjon (sentraladministrasjonen), mens administrasjon på instituttnivå er begrenset.”. Man finner at dette er en noe upresis beskrivelse av situasjonen. Om man ser på antall administrative stillinger, som jo sier noe om omfanget av administrasjonen, fordeler disse seg med 86,7 årsverk på instituttene, 14,8 årsverk på sentre og lignende og 105,8 på sentraladministrasjonen dvs. til sammen 207,3 årsverk av totalt 1005,1 (Kilde: DBH tall for 2010)

- ***Kommentarer til utfordringer og problemstillinger (kap. 4)***

I forbindelse med forventede synergieffekter nevnes det noe omfattende begrepet økonomi som et område som vil gi synergieffekter allerede fra fusjonstidspunktet. Om man ser på sentrale funksjoner knyttet til områder som innkjøp, lønn og løpende regnskapsføring vil dette i stor grad være riktig, mens det på andre områder vil måtte forvente en innkjøringsperiode i forbindelse med nye rutiner og retningslinjer.

For øvrig viser all erfaring ved gjennomføring av effektiviseringstiltak at man sliter med å ta ut effektene av disse fordi oppgavene man effektiviserer er fordelt på mange og små stillingsandeler som forsvinner over i andre oppgaver. Dette er en effekt man trolig også vil oppleve i denne forbindelse.

- ***Kommentarer til mulig synergi (kap. 4.6)***

Se kommentar over.

- ***Kommentarer til faglig organisering (kap. 5), herunder Plassering av sentre og klinikker***

Fra et økonomisynspunkt er det essensielt at disse virksomhetene organiseres på en slik måte at ansvarsforholdene er klare. I tillegg bør driften av slike enheter i størst mulig grad finansieres av bruken slik at man får et optimalt tilbud i forhold til de tjenester som etterspørres. Dette vil man nok lettere kunne oppnå hvis største bruker er ansvarlig for virksomheten.

- ***Administrasjon (kap. 6.5)***

Høringsnotatet er i denne sammenheng svært uferdig og i så måte vanskelig å kommentere. Hvilken organiseringsform som er hensiktsmessig for de administrative funksjonene er i noe grad også avhengig av antall fakulteter som det nye universitetet får. Generelt kan det sies at løsningen med sentre for fellestjenester i mange tilfelle kan være en effektiv måte å organisere tjenesteleveranser på sette i forhold til blant annet kompetansebygging og sårbarhet i det man stor overfor en organisasjon med mange små enheter. På den andre siden kan det fremholdes at nærheten til brukerne og deres hverdag er svært viktig. Da en slik løsning ble forslått i forbindelse med administrasjonsprosjektet ved UMB fikk man en klar tilbakemelding fra instituttlederne. Nærheten til og styringsretten i forhold til økonomimedarbeiderne var så viktig at man ikke ønsket en slik organisering.

- ***Perioden fra samorganisering (1.1.2014) til samlokalisering (kap. 7),***

Når det gjelder de sentrale tjenester knyttet til økonomiområdet (regnskap, lønn, innkjøp) vil disse i denne perioden kunne samles i en avdeling på campus Ås og på enkelte områder bidra til synergieffekter svært raskt.

Hans Chr. Sundby

fungerende økonomidirektør

HØRINGSSVAR FRA ARBEIDSTAKERORGANISASJONENE

Arbeidstakerorganisasjonene ved UMB har med interesse lest gjennom rapporten. Vår hovedkonklusjon etter å ha lest denne, er at denne rapporten med all tydelighet viser at tiden enda ikke er moden for vedtak om organisering av det nye universitetet. Rapporten viser at arbeidsgruppen ikke i tilstrekkelig grad har fått anledning til å diskutere og komme til enighet om faglige synergier og faglig samordning som kan gi klare nok anbefalinger til hva som er hensiktsmessig organisering. Arbeidstakerorganisasjonene ved UMB mener derfor rapportens hovedkonklusjon bør være at tiden ikke er moden for å ta beslutning om organisering av det nye universitetet. Det bør derfor kun vedtas en midlertidig organisasjonsmodell for overgangsfasen fra fusjonstidspunktet i 2014, der det nye universitetet beholder nåværende organisasjon på instituttnivå i en to-campusmodell, men med et nytt felles rektorat. Samtidig bør det opprettes arbeidsgruppe- eller grupper som arbeidet videre med den modellen for organisering som skal gjelde senest fra 2018, der arbeidstakernes representasjon må sikres i henhold til hovedavtalen.

I tillegg til denne hovedkonklusjonen, vil arbeidstakerorganisasjonene ved UMB peke på følgende konkrete forhold i rapporten:

Arbeidstakerorganisasjonene er tilfreds med at arbeidsgruppen klart anbefaler valgt rektorat ved det nye universitetet, i tråd med ønsket til flesteparten av de ansatte ved institusjonene.

Det er viktig at arbeidstakernes medbestemmelse ikke svekkes i det nye universitetet. Derfor er en modell med få fakulteter der det ikke er et formelt styringsnivå under fakultetsnivå uaktuelt sett fra vårt synspunkt. I en modell med få fakulteter må det være et styringsnivå under fakultetsnivå, der de ansattes medbestemmelse sikres gjennom representasjon i instituttstyre eller lignende, og eventuelt med valgt instituttstyrer. Alternativt bør det være så mange fakulteter i det nye universitetet at hvert fakultet ikke er noe særlig større enn dagens institutter ved UMB, og hvor den faglige samhörigheten er styrende for størrelsen på enheten.

For å sikre tilhørighet og lojalitet til enheten mener arbeidstakerorganisasjonene at det nye universitetet bør organiseres slik at administrative støttefunksjoner i så stor grad som mulig er plassert på fakultetsnivå, og slik at teknisk personale i så stor grad som mulig er tilknyttet fagmiljøet.

Hilsen.

Forskerforbundet-UMB, Parat-UMB, NTL-UMB, Akademikerne-UMB og NITO-UMB

HØRINGSSVAR FRA IHA

IHA har valgt å fokusere våre kommentarer på noen viktige punkter.

Vi er positive til utvalgets arbeid og prosessen det har lagt opp til - inkludert den åpne høringa før utvalgets rapport overleveres Fellesstyret. IHA er i dag en svært viktig del av den totalen UMB utgjør, og vil også være en svært viktig del av DnU, og har og vil også i fremtiden ha mange berøringspunkter til veterinærmiljøene. Synspunkter fra IHA er derfor av stor betydning i organiseringen av DnU.

1. Undervisning

Under pkt. 4.1 påpekes det at ”Fordi NVH og UMB forsker og underviser innenfor mange av de samme fagområdene, gir fusjonen av disse fagmiljøene mulighet for store synergieffekter”. Under pkt. 4.7 fremgår det at fordi strukturen på utdanningen ved UMB og NVH er så forskjellig kan det ikke hentes ut synergieffekter. Derimot ser man for seg større muligheter for undervisning på høyere nivå. Det siste vil IHA stille spørsmålsteget ved. Sannsynligvis er det mulig bare i svært liten grad.

IHA er skuffet over manglende vilje til å utvikle synergieffekter innen undervisning innen basisfag som kjemi, biokjemi, cellebiologi, genetikk, mikrobiologi, fysiologi og ernæring, selv med en ulik studiestruktur på NVH og UMB. Det er vanskelig å komme videre uten en felles forståelse av potensialet. Det er jo spesielt på grunnfagsnivå at det bør kunne legges opp til felles undervisning. Om man ser til andre deler av verden er det vanlig at blant annet husdyrstudenter og veterinærstudenter har felles grunnfag. Det bør være en god mulighet ved DnU også. En av forutsetningene for å kunne gjennomføre et slikt opplegg er at det ved DnU er felles undervisningsfasiliteter, noe som ikke er sikret nok i de byggeplanene som nå foreligger. Behovet for nedskjæring av arealet som skal bygges, gjør dette enda mer usikkert.

2. Valgt rektor og funksjonsdelt ledelse

Arbeidsgrupper foreslår at DnU skal ha valgt rektor og prorektor. Dette begrunnes med den legitimitet et valg gir.

IHA er glad for at arbeidsgruppen fremmer dette forslaget så klart. Et valgt rektorat er også i tråd med hva de aller fleste norske universiteter har som styringsform.

3. Faglig organisering – fakultetsmodell

Det er viktig å understreke at den faglige organiseringa har vært lite framme i diskusjon om DnU. Krefte har i stor grad gått til planlegging av fysisk infrastruktur – spesielt ny bygningsmasse (i utgangspunktet er det en svært omvendt prosess som er startet, først så planlegges bygningene og deretter diskuteres faglig organisering). Som utvalget selv sier ” Denne arbeidsgruppa har vært den første arena der faglig organisering og styrings- og ledelsesmodell for DnU har blitt diskutert av ei bredt sammensatt arbeidsgruppe siden Stortinget vedtok å slå sammen NVH og UMB”. Dette preger selvsagt notatet (i tillegg har utvalget hatt kort tid på seg). Høringsnotatet gir imidlertid et godt grunnlag for videre prosess. Det er positivt med en opplisting av mulige fordeler og ulemper ved to ulike modeller (på nivå 1) og de tre alternativene som er beskrevet på nivå 2, selv om momentene og argumentasjon for de ulike alternativene kan virke noe tilfeldig og ikke nødvendigvis står i motsetning til hverandre. Utvalgets mandat (en fakultetsmodell med to beslutningsnivå) har gitt klare føringer (antagelig alt for sterke) og preget arbeidet.

IHA støtter forslaget om organisering i seks eller flere fakulteter, men vil helst ha flere enn seks. En slik modell vil sikre faglig fleksibilitet og et reelt demokrati i en modell med bare to styringsnivåer. Et av argumentene mot en slik organisering er at fakultetene vil bli av ulik størrelse. Det finnes imidlertid mange eksempler på dette ved både norske og utenlandske universiteter.

Arbeidsgruppens hovedalternativ ser ut til å være en organisering i tre fakulteter, noe IHA er klart imot. Hvis Fellesstyret likevel skulle falle ned på dette alternativet, må kravet om bare to styringsnivåer legges bort. Fakultetene vil bli så store og veien opp til fakultetsledelsen så lang at

det vil bli et stort og uholdbart demokratisk underskudd. Videre virker en slik organisering svakt begrunnet, så lenge det er så store usikkerheter knyttet til hvilke synergier, spesielt på undervisningssiden, som kan hentes ut. Et annet grep som er en forutsetning for en slik modell er at hospitaldelen av klinikken skilles ut som egen, selvstendig resultatenheter og dermed ikke belaster fakultetets budsjett uten at det er synlig.

IHA mener det er noen viktige prinsipper som må gjelde ved valg av modell. Ett av disse er å ta vare på den veterinære profesjonsutdanninga, helst gjennom eget fakultet. Det samme må gjelde profesjonsutdanning ved dagens UMB. Et annet

prinsipp er å ta vare på de merkevarene som finnes i dag. UMB har noen merkevarer som er gunstige å utnytte videre for å hente inn eksterne forskningsmidler. IHA er en slik merkevare. Det samme kan sies om Noragric.

Det er stor sannsynlighet for at det vil være svært vanskelig å oppnå bred enighet om hvilken modell for organisering som er mest tjenelig for DnU. Spesielt en tre-fakultetsorganisering vil kreve konkretisering og avklaring og må modnes over tid. Samtidig vil DnU ha to adskilte campus-miljøer frem til 2018 (da bygningene skal stå ferdige) og muligens enda lenger. Det virker derfor klokt ikke å stresse denne prosessen. Dette betyr at en slik beslutning overlate det til det nye US er på plass i 2014 til endelig å fastsette organisering.

4. Plassering av forsøks- og infrastruktursentre

IHA anbefaler at SHF og SKP organisatorisk plasseres under nivå 1.

HØRINGSSVAR FRA POA

1. Generelle kommentarer:

Personal- og organisasjonsavdelingen mener at notatet burde lagt mer vekt på de økonomiske kostnadene ved de ulike alternativene. Spesielt vil det være viktig å belyse de langsiktige økonomiske og administrative kostnadene av de ulike organisasjonsmodellene. Økte administrative kostnader kan gjøre Det nye Universitetet mindre i stand til å løse samfunnsoppdraget og målsettingen som Kunnskapsdepartementet har med sammenslåingen. Det vil være uheldig om Fellesstyret velger å beslutte en organisasjonsmodell som vil gå utover fremtidig forskning- og undervisningsproduksjon ved at mye midler kan gå til ekstra administrasjon og drift.

I tillegg ser vi heller ikke at problemstillingen knyttet til organisasjonens produksjon, dvs. undervisning og forskning, er tillagt særlig stor vekt i vurderingen av de ulike alternativer.

Vi mener også at det ville ha vært en styrke om gruppen hadde knyttet til seg eksterne fagpersoner innenfor organisasjonsutviklingsområdet og med erfaring fra fusjons- og omstillingsprosesser. Ekstern kompetanse kan komme med innspill ut fra et organisasjonsteoretisk ståsted og bidra med erfaringer fra endringsprosesser andre steder og se NVH/UMB prosessen mer utenfra enn de interne aktørene i forbindelse med vurderingene av de ulike alternativene.

Arbeidsgruppen har i liten grad uttalt seg om roller, ansvar og fullmaktsfordeling i de to modellene. Dette er etter vår vurdering sentrale premisser når en skal velge modell.

Vi mener det er naturlig å legge stor vekt på de innspill som kommer fra UMB, en organisasjon med lang erfaring i både to-trinns og tre-trinns nivåer i styringen av en organisasjon.

2. Faglig organisering av det nye universitet

Antall fakulteter

UMB har en stor faglig bredde, hvor ulike fagområder har utkrystallisert seg over lang tid. Disse miljøene er nå organisert i 8 ulike institutter spredt utover et stort Campus. Da interimstyret leverte sin sluttrapport i mars 2010 la de vekt på fire kriterier som viktige hensyn for samordning og differensiering av kommende fakulteter; faglig nærhet, oppgaver, brukerne og geografi. Dette synes ikke som om dette har vært vektlagt i høringsnotatet fra arbeidsgruppen. UMB har i dag en velfungerende instituttstruktur. Instituttene på UMB er på størrelse med fakulteter som man kan finne på flere mindre universiteter i Norge. Instituttene har faglig nærhet og relativt homogene oppgaver. En annen utfordring som er unik for UMB er beliggenheten av de ulike instituttene.

De ulike instituttene er spredt over et stort Campus og en tre fakultetsmodell vil fjerne nærheten som ledelsen ved de ulike enhetene har i dag. Forskning viser at nærhet og ansikt-til-ansikt kommunikasjon er den mest effektive måten å lede på. Erfaringer med dagens åtte institutter ved UMB tilsier at dette er effektivt både med hensyn på ledelse og administrasjon. Erfaringene viser fleksibilitet, korte kommunikasjonslinjer, medbestemmelse og lokal deltagelse. Vi mener det mangler grunnleggende dokumentasjon på at en organisering i tre fakulteter gir kostnadseffektiv organisering med sterk ledelse og større økonomisk handlingsrom med muligheter for innsparinger og utløsning av synergieffekter.

Det er også viktig å ta med som et premiss for organiseringen, at fagenes egenart er mye mindre ensartet på UMB enn for eksempel Matematisk-naturvitenskapelig fakultet ved UiO, som har vært brukt som eksempel. Dette faktum fører etter vår vurdering til at det er naturlig for det nye universitetet å velge en løsning med flere enn fire fakulteter. Dette vil gjøre det lettere å profilere fagene, som er av særlig stor betydning for rekruttering av nye studenter. Vi er enig i at profesjonsfag ikke bør splittes opp og fordeles ut på flere fakulteter.

3. Styring, ledelse og administrasjon

Styringsnivå

Vi stiller oss skeptisk til modellen hvor det er lagt opp til to strategiske nivåer. Dette vil gjøre det vanskelig med en felles strategisk styring av organisasjonen. Universitetsstyret skal ha den strategiske ledelse og vedta faglige prioriteringer og dimensjoneringen av fagområdene. Styret skal også ha ansvaret for strategiutvikling, tilsyn og kvalitetssikring og samarbeid og samordning mellom fakultetene, for å skape en effektiv bruk av de samlede ressurser.

Fakultetene er produksjonsenhetene med ansvar for utvikling og gjennomføring av studietilbud og forskning. Vi mener at det enkelte fakultet bør organiseres i faggrupper/fagseksjoner, som følger den faglige utviklingens behov og som endres ved behov. Fakultetene sørger for at enheten tilføres den kompetansen som er nødvendig for at fakultetets undervisning og forskning utvikles i samsvar med de innsatsområdene og faglige prioriteringene universitetsstyret har vedtatt.

Hvis Det nye Universitetet organiseres i flere fakulteter, vil disse fakultetene være de nødvendige produksjonsenhetene slik som dagens institutter fungerer ved UMB. Dette vil gjøre behovet for underliggende institutter overflødig slik vi ser det. Organisering i få fakulteter og underliggende institutter vil føre til større behov for administrative ressurser også på instituttnivå på grunn av at instituttene ikke vil være geografisk på samme sted. Dette vil gi Det nye Universitetet økonomiske kostnader over lang tid som vil gå utover primærproduksjonen.

Styring og ledelse

Dette tema er lite omtalt i rapporten. Det blir vanskelig å ta stilling til ”styring og ledelse” når det ikke er beskrevet hva som er tenkt lagt til den enkelte funksjon. Styring og ledelse vil være en konsekvens av den organisasjonsmodellen som en velger.

Det bør ikke legges opp til at en kan velge å ha tilsatt eller valgt dekan. UMB har god erfaring med å tilsette instituttledere, og har i dag en strategisk og velfungerende instituttledergruppe på grunn av dette. Dette bør videreføres i Det nye Universitetet.

Medbestemmelse

Vi mener at det på øverste nivå fortsatt må ligge forhandlinger, drøftinger og informasjon og på neste nivå drøftinger og informasjon, slik det praktiseres i dag.

Selv om det er færre styringsorgan i organisasjonen som medbestemmelse knyttes mot, er det mulig å bygge opp et godt medvirkningsapparat etter HA på alle nivåer med godt samarbeid mellom arbeidsgiver og arbeidstaker. Medbestemmelse er mye mer enn samhandling om styresaker og vil kunne organiseres etter avtale mellom arbeidsgiver og arbeidstaker ut fra den modellen man velger.

Det administrative apparat

Det er beskrevet to modeller her. Hva som bør velges er avhengig av hvilken fakultetsmodell som velges. Blir det få fakulteter mener vi at muligens modell A egner seg best. Modell B derimot er langt mer anvendelig. Den vil kunne brukes både i en organisasjon med få og mange fakulteter. Vi mener også at bestemmelsen om hvilke oppgaver som skal legges til fakultetene, vil gi føringer for hvordan det administrative apparatet bør organiseres.

Vi må også legge til at det er vanskelig å vurdere dette når ikke fullmakts og ansvarsfordeling for de ulike styringsorganene og ledelsesposisjonene i de ulike modellene er beskrevet. Organisering av administrative tjenester må vurderes etter hvor beslutninger og resultatansvar er plassert i organisasjonen. Hvilke administrative tjenester trenger resultatansvarlig leder å kunne disponere/kontrollere selv og hva kan hentes fra en sentral enhet? Hvilke administrative tjenester trenger forskere og undervisere nært for å kunne produsere godt?

4. Perioden for samorganisering fra 2014.

Vi mener at det mangler såpass mange resonnementer her at det er vanskelig å ta stilling til dette spørsmålet.

HØRINGSSVAR FRA FORSKNINGSNEMNDA

Viser til brev av 27.04.2011 hvor vi inviteres til å gi innspill på rapporten fra arbeidsgruppa.

Omorganisering er ressurskrevende. NVH og UMB bør unngå omorganisering i flere omganger. I "overgangsperioden" fra 1.1.2014 til samlokalisering anbefaler derfor Forskningsnemnda felles ledelse og 12 enheter (4 fra NVH og 8 fra UMB). Nemnda mener dette vil være en organisering som fremmer utvikling av synergi og integrasjon på universitetet, og også i tiden fram til fysisk samlokalisering i 2018 vil tydeliggjøre antall nødvendige fakultet og sammensetningen langt bedre enn i dag. Nemnda heller i retning av at flere enn 6 fakulteter vil være det endelige antall enheter som både styrker faglig utvikling, ivaretar demokrati og gir muligheter for samspillende og effektiv administrasjon. Nemnda mener det nye universitetet bør ha et utdanningsutvalg og et forskningsutvalg. Forskningsutvalget skal ha ansvar for å gi universitetsstyret råd i forskningsspørsmål, innovasjon, doktorgradsutdanning og etikk.

Overordnete kommentarer

Forskningsnemnda (FoN) har naturlig nok lagt et mål om mer og bedre forskning til grunn for sine innspill. Dette omfatter her i hovedsak forskning og doktorgradsutdanning, men nemnda har også lagt vekt på forskningsaktørens rolle for styrket innovasjon. Stor kontaktflate, kort vei til beslutninger sammen med dedikerte ressurser (spydspiss) til innovasjonsfremmende tiltak vil være viktig for det nye universitetets betydning for innovasjon i næringsliv og forvaltning.

FoN berømmer Arbeidsgruppa for en omfattende rapport, men vi mener det er behov for å understreke at den planlagte samorganiseringen og samlokaliseringen gir mange muligheter for å styrke både forskning og undervisning. FoN mener arbeidsgruppen bør vurdere de ulike løsningene og modellene i forhold til flere av momentene i Stortingsvedtaket: "etablere et nytt, integrert universitet, synergieffekter, framtidsrettet og innovativt, tverrfaglige områder". Vi ser for oss at samarbeidet over tid vil gjøre at det nye universitetet får en noe annen profil enn summen av dagens NVH og UMB. FoN mener derfor det er viktig å videreutvikle "Soria Moria"- lignende tiltak slik at forsknings- og utdanningssamarbeid utvikler seg raskt "nedenfra". Mikrobiologi, bioteknologi og dyrehelse er noen opplagte eksempler på områder hvor NVH og UMB med letthet kan styrke sin felles faglige plattform, men det er også andre områder som miljøene kan utvikle ved å øke sin samlede innsikt.

FoN har konsentrert sine innspill om arbeidsgruppas anbefalinger for følgende punkter (strukturert i flg rapportens kap. 2):

2. Faglig organisering

a) og c) FoN mener det er viktig at det nye universitetet velger en organisasjonsmodell som fremmer faglig utvikling i topp og bredde. I praksis betyr dette at forskningsgrupper bør ha stor innflytelse på den faglige utviklingen, det bør være kort vei fra ide til handling (på alle nivåer i organisasjonen), det bør være store muligheter for kontakt mellom ulike forskningsgrupper og organisasjonsformen bør fremme dynamikk både i faglig utvikling og samarbeid mellom ansatte i ulike deler av organisasjonen. I tillegg er det av stor betydning for god utvikling at det er kort vei (liten avstand) mellom toppledelsen og det operative nivået på universitetet. FoN mener en relativt flat struktur fremmer disse elementene, og ser det som et stort fortrinn for et lite universitet å bygge opp under endringsevne og dynamikk. Samtidig må enhetene være såpass store at enhetsledelsen har handlingsrom som gjør det er mulig å få til dynamikk. FoN mener at relativt mange fakultet vil gi en god balanse mellom det nye universitetets ulike fag, og mellom toppledelsen og fakultetsledelsen ved universitetet.

Valg av organisasjonsform bør også vurderes ut fra kostnadene med de ulike alternativene. Definerings av roller, oppgaver og kapasitet for hvert nivå og hver enhet i organisasjonen er nødvendig for å få fram kostnadsbildet.

FoN foreslår at universitetet fortsatt har kun 2 styringsnivåer. FoN mener det nye universitetet skal ha såpass mange enheter at det vil være tilstrekkelig (og kostnadseffektivt) med kun 2 styringsnivåer. I ”overgangsperioden” fra 1.1.2014 til samlokalisering anbefaler Forskningsnemnda felles ledelse og 12 enheter (4 fra NVH og 8 fra UMB). Nemnda mener dette vil være en organisering som i tiden fram mot samlokalisering fremmer utvikling av synergi og integrasjon på universitetet. Dette betyr også at NVH og UMB vil bruke minst mulig tid på ikke-produktive oppgaver knyttet til omorganisering i flere omganger i løpet av relativt kort tid.

Vi mener et forum bestående av lederne for dagens institutter med en felles leder og felles administrasjon vil bidra til å utvikle en riktig organisering av det nye universitetet. FoN heller i retning av at flere enn 6 fakulteter vil være det antall enheter som både styrker faglig utvikling, ivaretar demokrati og gir muligheter for samspillende og effektiv administrasjon. FoN ser for seg at et slikt antall vil ivareta den grad av faglig homogenitet som er nødvendig for god utvikling. En god faglig logikk bør legges til grunn for valg av fakulteter og for organisering av institutt og/eller seksjoner.

b) FoN mener fordeling av oppgaver mellom nivå 1 og nivå 2 må utredes ytterligere, men ber arbeidsgruppe vektlegge og utvikle en modell hvor administrativ støtte er så nær forskere og teknisk personale som mulig. Det er selvsagt også viktig at den valgte modellen har administrativ støtte og et rådgiverapparat for universitetsledelsen, samt at det er god kontakt mellom disse og administrasjonen ved ”produksjonsenhetene”.

FoN støtter arbeidsgruppas anbefaling om to strategiske organer under universitetsstyret. Vi støtter anbefalingen om forskningsutvalget skal ha ansvar for å gi universitetsstyret råd i forskningsspørsmål, innovasjon, doktorgradsutdanning og etikk. Vi understreker at utvalgene bør ha delegert beslutningsmyndighet innen noen områder. Vi mener også at Forskningsutvalgets rolle for innovasjon (bl a samarbeid med næringsliv og forvaltning, kommersialisering av forskningsbaserte ideer, immaterielle rettigheter og kontrakter) bør tydeliggjøres.

c) Se a) over

d) Her mener nemnda at det nye universitetet bør ha felles ledelse og administrasjon fra 1.1.2014. Hvordan administrasjonen skal organiseres må utredes ytterligere, se for øvrig innspillene under b)

e) Merverdi og synergi

Arbeidsgruppa kan med fordel eksemplifisere hvordan forslaget deres vil bidra til mer og bedre forskning. Vi er imidlertid klar over at dette kan bli en teoretisk øvelse og en uendelig debatt. Vi utfordrer likevel arbeidsgruppa til å beskrive hvordan det nye universitetet kan arbeide for å oppnå mer og bedre forskning. FoN mener en nokså flat struktur kan bidra til dette, under forutsetning av et gjennomarbeidet og akseptert sett av forventninger til både vitenskapelige og teknisk/administrativt ansatte. Rom for faglig fordypning, originalitet og langsiktighet er sentralt sammen med muligheter for dynamikk. Arbeidsgruppa oppfordres til å beskrive hvordan ulike organisasjonsmodeller kan bidra til hensiktsmessig samarbeid om undervisningslokaler, bruk av elektroniske verktøy i undervisning og forskning og samarbeid om laboratorier og vitenskapelig utstyr.

Styring og ledelse

Nivå 1: FoN støtter arbeidsgruppas anbefaling om at rektor velges sammen med prorektor, todelt ledelse og rektor som styreleder.

Nivå 2: FoN støtter anbefalingen om enhetlig ledelse på fakultetsnivå, men det er for tidlig å si noe om hvordan fakultetsstyrene og fakultetene bør organiseres. Nemnda mener også det er for tidlig å si noe om fakultetsleder skal være valgt eller ansatt.

Vi gjentar at universitetet i overgangsperioden bør bestå av dagens institutter (fakulteter) ved UMB og NVH.

Andre kommentarer:

Forsøksfasilitetssentre som Senter for husdyrforsøk og Senter for klimaregulert planteforsøk bør rapportere til universitetsledelsen, mens forskningssentre (for eksempel SFF-er, FME-er, SFI-er) bør legges til det fakultetet som har ansvar for det aktuelle senterets fagområde.

Forskningsnemnda mener det bør utredes ulike modeller for organisering av Klinikken. Denne utredningen bør gjøres av NVH og UMB i fellesskap, og utredningen bør blant annet inneholde en ytterligere vurdering av en fristilling av klinikken.

HØRINGSSVAR FRA IØR/HANDELSHØGSKOLEN

Vi takker for invitasjon til å uttale oss om forslagene i notatet ”Faglig organisering, styring og ledelse av Det nye universitetet” forfattet av arbeidsgruppe nedsatt av Fellesstyret og datert april 2011.

Under følger synspunkter fra instituttstyret ved IØR / Handelshøgskolen ved UMB på det forslaget som er lagt fram, og svar på de spørsmål som er stilt:

Overordnede kommentarer

Vi vil advare mot at det innføres et nytt styringsnivå – fakultetsnivået – mellom universitetsledelsen og instituttene i organiseringen av universitetet. Det er vanskelig å se at de argumentene som framføres for innføring av et fakultetsnivå er tilstrekkelig tungtveiende til å motveie de betydelige ulempene og kostnadene som følger ved et slikt ekstra nivå i beslutningspyramiden. DnU vil etter sammenslåingen fortsatt være Norges minste universitet, og mindre (i alle fall i antall studenter) enn enkelte fakulteter ved andre universiteter. Dnu må være opptatt av å utnytte de konkurransefortrinn som følger av å være liten. Muligheten til å ha en flat og effektiv organisasjonsstruktur er et slikt fortrinn. En organisering basert på en universitetsledelse og f.eks. 12 institutter gir ikke et umulig stort kontrollspenn for universitetsledelsen. Det gir større mulighet for universitetsledelsen å utøve ledelse enn dersom fagenhetene skal ledes via et fakultetsnivå.

Arbeidsgruppa har gjort en god jobb med et umulig mandat. Mandatet legger bl.a. føringer på at det **både** skal innføres fakulteter **og** bare være to beslutningsnivå. Dette er ikke mulig å få til, dersom fakultetene samtidig skal ligne på fakulteter slik de er ved andre universiteter, og dersom beslutningsnivå skal oppfattes slik det vanligvis oppfattes. På dette punktet framstår mandatet fra Fellesstyrets som selvmotsigende. Vi vil derfor anbefale at arbeidsgruppa utvider sine diskusjoner til å drøfte løsninger som går ut over det gitte mandatet, for eksempel ved å se bort fra bindingen til at det skal være fakulteter. Alternativt må man være åpen for å definere ordet ”fakultet” slik at fakultetene kan se ut som dagens institutter.

Diskusjonen om styringsmodell hadde kanskje kommet lengre dersom gruppa hadde gjort mer for å se hvordan konkrete beslutninger skulle fordeles mellom de ulike styringsorganene. Eksempelvis er det ikke tatt stilling til hvem som skal være tilsettingsmyndighet for vitenskapelige stillinger - til tross for at beslutninger om tilsetning kanskje er de viktigste beslutningene som fattes i et universitet. Arbeidsgruppa har også sagt svært lite om hvem som skal ha beslutningsmyndighet i en rekke viktige saker og om prinsipper for fordeling av oppgaver og ansvar mellom nivå 1 (universitetsstyret) og nivå 2 (”fakultet”styrene) når det gjelder budsjett- og resultatansvar, tilsettinger og personalansvar, undervisning og plassering av strategiske organ.

Kommentarer til beskrivelsen av dagens situasjon (kap. 3)

Ingen kommentarer til beskrivelsen

Kommentarer til utfordringer og problemstillinger (kap. 4)

- Kommentarer til mulig synergi (kap. 4.6)

-Synergier i undervisningen

Gjennom fusjonen vil det være lettere tilgang for veterinærstudentene til en rekke emner tilbudt av Handelshøgskolen ved UMB og med presumptivt høy relevans for veterinærer – for eksempel Ex.Phil., vitenskapsteori og etikk, samt emner innen økonomi og ledelse. Det kan også være aktuelt med bedre tilrettelegging av slike emner for veterinærstudenter – dersom det er tilstrekkelig interesse for det.

Ettersom det er betydelig faglig overlapp mellom andre deler av UMB og NVH i undervisningen, burde det ligge vel til rette for å hente ut synergier gjennom felles emnetilbud mellom veterinærstudenter og andre studenter ved Dnu. Vi er imidlertid bekymret for at ønsket om et meget tett integrert veterinærstudium med tett kobling til klinikk, legger sterke begrensninger på mulighetene for å hente ut synergier i undervisningen. Arbeidsgruppas konklusjon om at det er *”lite hensiktsmessig å bryte opp veterinærenheten”* (s19) reduserer vår tro på at det er *”sannsynlig at Dnu kan oppnå betydelige synergier (i undervisningen) ved å utnytte den totale kompetanse på felles fagområder.”* (s.20) Dersom veterinærutdanningen og veterinærene i DnU organiseres som foreslått vil det være vanskelig å hente ut synergier i undervisningen.

-Synergi i administrasjon mm

Det bør være mulig å oppnå betydelige synergier innen administrasjon og fellesfunksjoner. Men det forutsetter at man ikke samtidig bygger et helt nytt beslutningsnivå (fakulteter) i organisasjonen. Vi er overbevist om at innføring av et fakultetsnivå vil mer enn spise opp de administrative synergimuligheter som følger av selve fusjonen.

Kommentarer til faglig organisering (kap. 5)

Ønsket modell

Vi er opptatt av at Dnu får en kostnadseffektiv organisasjonsmodell, hvor mest mulig av knappe ressurser kan brukes til faglig virksomhet, med stor grad av medvirkning fra ansatte og studenter og en lavest mulig organisasjonspyramide. Det er ingen selvfølge at universiteter må ha fakulteter – og i alle fall ikke universiteter på DnUs størrelse. For DnU er det tvert i mot en stor

konkurransfordel å ha en flatere og mer effektiv styringsstruktur. En sak er at fakultetsnivået vil være kostbart å drive. En annen sak vi også vil legge vekt på, er at oppbygging av fakulteter vil gjøre det vanskeligere å realisere tverrfaglige samarbeid mellom faggrupper som befinner seg i ulike fakulteter. Samarbeid som krever formaliserte avtaler vil da måtte gå gjennom en dobbelt så lang tjenestevei.

Når NVH vil holdes samlet i ett fakultet, og tilsynelatende har fått aksept for det fra Arbeidsgruppa, er det vanskelig å skjønne meningen med den foreslåtte organisasjonsendringen for dagens UMB. La veterinærene beholde sine institutter og la UMB beholde sine. Det blir 10-12 institutter som kan drives etter dagens modell, helt uten behov for fakulteter. Da kan det være behov for en overbygning over veterinærinstituttene – for eksempel kalt ”Veterinærhøgskolen” – for å koordinere innsatsen fra de aktuelle instituttene inn i veterinærstudiet. Det behøver ikke gjøres vanskeligere enn dette.

Inndeling i for eksempel 5 fakulteter vil fortsatt gi så stort faglig spenn innen mange av fakultetene at et fakultetsstyre vil ha begrenset kompetanse på de faglige problemstillingene som reises, for eksempel i forbindelse med tilsetninger eller endringer i studieprogrammer. Det vil være behov for institutter under fakultetene, og det er vanskelig å se at et fakultetsnivå vil kunne gi noen merverdi i beslutningene. Det blir ikke større og mer robuste fagmiljø ved at man får en felles administrativ hatt. Derimot vil etablering av fakultetsadministrasjoner dra ressurser ut av faglig virksomhet og redusere mulighetene for å bygge sterke faggrupper.

Dannelse av ”skoler”

Det er bør ikke være noe i veien for at begrepet ”skole” kan brukes på ulike måter i den nye organisasjonen. En ”skole” behøver ikke å være en enhet under et fakultet, men kan godt være en instituttovergripende enhet, for eksempel for å ivareta veterinærutdanningen - en veterinærhøgskole i DnU.

Det er ønskelig at institutt for økonomi og ressursforvaltning gis nytt navn: Handelshøgskolen ved UMB for å forenkle og unngå misforståelser.

Styring og ledelse på institusjonsnivå (kap 6, 6.1)

Vi støtter arbeidsgruppas anbefaling om valgt rektor og prorektor og styresammensetning på universitetsnivå og slutter oss til de argumenter som ligger til grunn for denne konklusjonen. Den legitimitet som et valg gir, er viktig for ledelsens mulighet til å utføre sine oppgaver.

Det er imidlertid ønskelig at også ledere på lavere nivå (institutter) også er valgt – ut fra den samme argumentasjon om legitimitet. Instituttlederne bør også ha et styre å støtte seg på og som kan gi medvirkning og innsyn for de ansatte.

Administrasjon (kap. 6.5)

Vi vil advare mot den foreslåtte modell B – ”sentre for fellestjenester”. En slik modell kan gi ledelsen i de ulike linjeenheter for lite styring over administrative tjenester, og medføre en ansvarspulverisering i forhold mellom leder av slike stabsenheter og ledelsen i enheter i linjen.

Perioden fra samorganisering (1.1.2014) til samlokalisering (kap. 7)

Samorganisering fra 1.1.2014 forutsetter at det finnes en ledelse som fra denne datoen har ansvaret for å lede DnU. Dette krever at det da i alle fall er oppnevnt et styre og valgt rektor og prorektor, samt at en universitetsdirektør er tilsatt. Hvorvidt det er nødvendig å ha etablert alle organene som er nevnt på s. 36 er mer usikkert. De organene som er krevd i Universitetsloven må kanskje være på plass allerede fra 1.1.2014. Men det kan kanskje være mulig å få unntak fra universitetsloven, for eksempel for å ha to klagenemnder, arbeidsmiljøutvalg, osv i en overgangsperiode, til styret for DnU har rukket å etablere disse organene.

Det følger av vårt forslag om at DnU bør fortsette med institutter omtrent som i dagens NVH+UMB, at det heller ikke vil være noe poeng i å etablere et fakultetsnivå i overgangsperioden til 2018. Den enhetlige ledelsen kan støtte seg på ukentlige møter med lederne for DnUs 12 institutter.

En hovedoppgave for ledelsen av Dnu må være å samkjøre felles administrative tjenester og systemer mest mulig og så tidlig som mulig, for nettopp å hente ut administrative synergier.

Andre kommentarer til dokumentet

Ingen

Ragnar Øygaard,

instituttleder

HØRINGSSVAR FRA ITS

Vi viser til epost datert 27. april 2011 vedr. notat for åpen høring.

ITS merker seg at arbeidsgruppen i kapittel 6.5 påpeker at modeller for administrasjon av DNU ikke har vært drøftet i arbeidsgruppa, og går ut fra at det vil være anledning til å komme innspill også ved senere anledninger.

ITS sine kommentarer knytter seg primært til kapitlene som omhandler administrasjon.

Valg av administrative modeller vil i stor grad avhenge av hvilken fakultetsstruktur det nye universitetet får. I kapittel 6.5 er det skissert to modeller. UMBs og NVHs IT-avdelinger ønsker en felles avdeling som er universitetsdekkende med felles IT-drift og brukerstøtte slik vi kan utnytte de menneskelige ressursene og kompetansen best mulig. Brukerstøtten bør være organisert i en felles avdeling med felles serviceløsning (helpdesk) samtidig som brukerstøttepersonene skal ha lokal forankring i miljøene.

Av de foreslåtte modellene er det sannsynligvis modell B som best ivaretar behovene for både en felles avdeling med effektiv utnyttelse og samordning av ressursene, samtidig som vi ivaretar en god lokal forankring i fakultetene. Imidlertid vil vi fra ITS påpeke at det er viktig dette arbeidet fortsetter med full tyngde og at det må være rom for å diskutere flere varianter av modeller.

ITS vil advare mot at de administrative funksjonene blir fragmentert på fakultetene, da dette vil gjøre det vanskelig å utnytte administrative ressurser godt, skaffe personer med tilstrekkelig kompetanse og ikke minst gjøre det vanskelig å møte en hverdag med stadig økende krav fra våre myndigheter i forhold utførelsen av administrasjon og forvaltning. Som eksempel fra området arkiv kan nevnes at noen av de store utfordringene UMB har skriver seg nettopp fra tiden arkiveringsansvaret var fordelt på instituttene.

I forhold til kapittel 7.2 er ITS av den oppfatning at man i overgangsperioden fra sammenslåing organisatorisk til sammenflytting må gi rom for tilpasninger underveis og at man ivaretar levende funksjoner på begge Campusene. Det som imidlertid er meget viktig er at man på et tidlig tidspunkt kommer i gang med å velge hvilke administrative systemer man skal velge og setter av god tid til samordningen fra tidligere systemer. Erfaringene som ikke minst Universitetet i Tromsø har gjort viser at dette er et meget omfattende arbeid som det er stor fare for å undervurdere.

Av de konkrete punktene som det skal arbeides med vil ITS i tillegg framheve felles IKT-strategi og felles arkivplan. Vi vil også påpeke at samordningen av administrative system ikke må undervurderes mht omfang, og at det legges spesielt vekt på de systemene som krever av registre skal samkjøres.

I forhold til kapittel 8.4.1 er ITS enig i at det er flere funksjoner som det kan innføres samarbeid på allerede før sammenslåingen i 2014. Dette krever imidlertid at det gjøres et grundig forarbeid og at prosessene er meget godt forankret både hos UMB og NVH. I tillegg til de funksjonene som er nevnt vil det også være mulig med flere samarbeidsprosjekter på IT-siden. På den andre siden er det også nevnt postjournal og arkiv – dette er funksjoner som må være knyttet til den enkelte organisasjon, dvs at full integrasjon ikke kan skje før sammenslåingen er et faktum.

Med hilsen

Geir Tutturen

Avdelingsleder

IT- og serviceavdelingen

HØRINGSSVAR FRA SKP

Det vises til brev av 27. 04. 2011 om åpen høring av forslag til organisering ved Dnu. Herunder følger kommentarer fra SKP basert på vedlagte notat om det samme, sendt universitetsledelsen den 8. mars 2010.

Landbruksdepartementet(LD) ba i sin tid de tre institusjonene NLH, Planteforsk og NISK om i fellesskap å legge frem planer for et felles klimaregulert forskningsanlegg. Dette førte frem til opprettelsen av SKP i 1995.

Ved tildeling av midler til nytt forskningsbygg i Statsbudsjettet for 1992 sa LD: *Alle de 3 partene forplikter seg til felles styring, planlegging og drift av alt veksthusareal i Ås. Institusjonene vil utarbeide en modell for organisering av dette samarbeidet.* De tre institusjonene gjennomførte et omfattende utredningsarbeid som førte til opprettelsen av SKP som et felles forskersenter som eies av UMB, Bioforsk og Norsk inst. for skog- og landskap. SKP har siden opprettelsen utviklet seg til beste for forskningen og tilbyr i dag stor mangfoldighet i muligheter for alle med behov for slike tjenester i sin FoUaktivitet. Senteret har et driftsstyre sammensatt av medlemmer fra senterets eiere. Av praktiske årsaker er SKP organisert som en egen budsjettenhet direkte under UMB sentralt og er således ikke tilknyttet noe institutt.

Under pkt. 5.4.1. Sentre i høringsdokumentet sies:

Arbeidsgruppa er av den oppfatning at sentre som hovedregel organiseres i linjen, fortrinnsvis under fakultetsstyret og i tråd med "største-brukers-prinsipp". Dnu vil sannsynligvis ha forskjellige typer sentre, slik som NVH og UMB har i dag. Det kan være forskningssentre, som SFF-er, SFI-er FME-er, egne sentre som Senter for mattrygghet, Epi-senteret og Cigene, og forsøks- eller infrastrukturenbeter som SHF og SKP. Ved UMB (og ved UiO) er det erfaring for at plassering av sentre direkte under nivå 1 (universitetsstyret, rektor, direktør) ikke er gunstig.

Påstanden om at det er ugunstig erfaring ved UMB med plassering av sentre direkte under nivå 1 oppfattes å gjelde forskningssentre, og ikke et permanent servicesenter likt SKP. Erfaringen med SKP har slik vi ser det, tvert i mot vært det motsatte siden opprettelsen i 1995, og senteret har på en god faglig måte servet forskningsmiljøene på Campus Ås og fra landet for øvrig.

Under pkt. 5.4.1 sies videre:

Etter- og videreutdanning ved Dnu bør organiseres som én enhet under nivå 1 og serve hele Dnu.

SKP har, og skal i fremtiden slik som SEVU serve hele Dnu og resten av Campus Ås. Det er videre mulig at SKP vil inngå som en del av et fremtidig ”nasjonalt” Bioklimasenter. Dette vil smelte sammen til en organisatorisk enhet og dagens SKP vil være et stort og viktig element i helheten av et slikt senter innenfor NFRs beskrivelse av storskala infrastruktur. Nøytraliteten til et slikt senter vil være viktig.

Avslutningsvis under pkt. 5.4.1 sies:

Arbeidsgruppa har ikke konkludert når det gjelder organisatorisk plassering av forsøks- og infrastruktursentre

Vi merker oss at arbeidsgruppa ikke har konkludert når det gjelder organisatorisk plassering av forsøks- og infrastrukturtjenester. SKP har heller ikke vært involvert eller formelt blitt kontaktet for informasjon til arbeidsgruppen i forbindelse med arbeidet som er gjort. I den sammenheng vil Driftsstyret ved SKP drøfte saken for ytterligere innspill til arbeidsgruppa før endelig rapport utarbeides. Usikkerheten i oppbygningen av Dnu sett sammen med utvikling av SKP i nasjonal sammenheng tilsier en plassering under nivå 1 slik som i dag. Alternativt kan det tenkes at SKP i et evt. fremtidig ”Bioklimasenter” bør ha en friere tilknytningsform.

Med hilsen

Stein Valsø

Avdelingsdirektør

Bjørn Langerud

Leder driftsstyret SKP

1 **Forslag til høringsvar fra Studenttinget NSO-Ås til arbeidsgruppa for faglig organisering, styring og**
2 **ledelse av "Det nye universitetet"**

3
4
5 Studenttinget NSO-Ås takker for muligheten til å svare på høring i forbindelse med utarbeidelse av
6 forslag til faglig organisering, styring- og ledelsesmodell for "Det nye universitetet" (DnU).

7
8 I dette høringsvaret vil vi først presentere noen betraktninger rundt studentenes rolle og behov i
9 DnU. Til slutt vil vi relatere dette til forslaget til rapport fra arbeidsgruppa og den aktuelle høringen.

10
11 Det presiseres at "fakulteter" nødvendigvis ikke er eneste navn på enheter i styringsnivå 2, men
12 ettersom arbeidsgruppen bruker dette begrepet bruker også vi konsekvent "fakulteter", selv om det
13 like gjerne kan hete institutter, sentre, schools og så videre.

14
15 **Studentenes rolle i DnU**

16
17 Et utgangspunkt for studentenes rolle ved DnU er de overordnede politiske krav og forventninger
18 som er nedfelt i Universitets- og høyskoleloven. Disse forventningene håndheves i praksis gjennom
19 markedsmekanismer i en konkurranse med andre læresteder. DnU vil være avhengig av å levere et
20 tilbud som er attraktivt for fremtidige studenter for å sikre en viktig kilde til økonomiske bevilgninger.
21 Dårlig omdømme vil slå negativt ut i de økonomiske rammebetingelsene. Studentenes livs- og
22 læringsmiljø vil være en sentral konkurransefaktor.

23
24 ***Studentenes rolle ved UMB***

25 For å sikre et godt tilbud til studentene har UMB etablert en formalisert studentlivsstrategi som en
26 delstrategi under strategisk plan. Denne inneholder blant annet en visjon for studentlivet og
27 hovedmål innenfor områdene organisasjonskultur, studentmiljø og læringsmiljø. I tillegg til den
28 formaliserte strategien eksisterer det vi kan kalle for et historisk-kulturelt produkt som består av
29 bestemte holdninger og virkelighetsoppfatninger for forholdet til studentene.

30
31 Studentenes rolle ved UMB refereres gjerne til som *borgerperspektivet*. Det er etablert en kultur for
32 å inkludere studentene i stor grad i ledelsen av universitetet, også utover rettigheter nedfelt i
33 Universitets- og høyskoleloven. Studentene er på denne måten likeverdige "borgere" av
34 universitetssamfunnet med rettigheter, ansvar og plikter. Med rettigheter menes blant annet rett til
35 å være med på å utvikle studietilbudet, men også å inkluderes i ledelsen av universitetet som helhet.
36 Dette bidrar til å gi studentene en klar faglig og sosial identitet og tilhørighet som borgere av
37 universitetssamfunnet, samt mulighet til å utvikle seg som "hele mennesker" – faglig, psykososialt og
38 sosialt.

39
40 ***Studentstrategi for DnU***

41 Gitt konkurransesituasjonen som er beskrevet over bør DnUs studentstrategi ta utgangspunkt i hvilke
42 verdier studentene etterspør, og ønsker å realisere, i sin samhandling med DnU. Studenttinget vil i
43 denne forbindelse fremme at studier i økende grad må betraktes som et "forbruk" (opplevelse,
44 trivsel, selvrealisering, sosial kontakt) og i mindre grad som en "investering" (oppofrelser med sikte
45 på fremtidig økonomisk og sosial posisjon). Kravet til det helhetlige studieproduktet vil variere fra
46 student til student, men vil bestå av noen generelle behov knyttet til faglig og personlig vekst og
47 utvikling, sosial aksept og anerkjennelse, tilhørighet og identitet, samt et godt fysisk læringsmiljø og
48 akseptable økonomiske vilkår.

49

50 Ved overgangen til DnU står man overfor følgende strategiske valg mellom to alternativer relatert til
51 studentenes rolle ved institusjonen:

52

- 53 1. Kostnadsminimering. Mest mulig kostnadseffektivt og formelt kvalitetssikret produksjon som
54 tilfredsstillende standardkrav til velferd og studiemiljø.
- 55 2. Bevisst satsing på komparative fortrinn ved dagens institusjoner, herunder f.eks.
56 "borgerperspektivet".

57

58 Alternativ nr. 2 krever en ideologisk bevisstgjøring i prosessen med utvikling av DnU. Det må sees i
59 sammenheng med utvikling av en ny faglig organisering og modell for styring og ledelse. Dette
60 alternativet krever en organisasjonsmodell som legger til rette for medvirkning, engasjement og
61 ansvar (rettigheter og plikter). En modell som i stor grad er basert på sterk ledelse og
62 kostnadseffektiv produksjon vil i større grad være tilpasset alternativ 1.

63

64

65 **Innspill til arbeidsgruppa for faglig organisering, styring og ledelse**

66

67 Med utgangspunkt i analysen som er presentert over vil Studenttinget fremheve behovet for en
68 organisasjonsmodell som legger til rette for medvirkning, engasjement og demokrati ved DnU. Dette
69 er viktige mål i seg selv for virksomheten ved et universitet. Som en uavhengig forskningsinstitusjon
70 er det avgjørende at studenter og ansatte deltar i en kontinuerlig diskusjon om samfunnsoppdrag,
71 strategivalg og virkemidler ved DnU. Kun på denne måten vil DnU kunne ivareta sin rolle som en
72 uavhengig kunnskapsinstitusjon i samfunnet på lang sikt.

73

74 ***Faglig organisering***

75 Studenttinget mener den faglige organiseringen av DnU må fokusere på muligheten for
76 medbestemmelse, demokrati og påvirkning for studenter og ansatte i de enkelte fagmiljøene og på
77 universitetet som helet. Organiseringen av forskning og undervisning må organiseres slik at det er
78 fagmiljøene selv som velger og bestemmer retningen og utviklingen. På denne måten vil det være
79 rom for en viss utvikling i retning og aktivitetstnivå for fakultetet i den retningen fagmiljøet selv ser er
80 fremtidsrettet.

81 Færre og større fakulteter med to styringsnivåer vil ha for stor avstand mellom det enkelte fagmiljø
82 og de reelle beslutninger. Alternativt kunne en i utstrakt grad opprettet tre styringsnivåer, men
83 Studenttinget ser ingen grunn til at det skal være effektivt eller i det hele tatt hensiktsmessig. For det
84 er viktig at de enkelte fagmiljøene (små fakultetene) er de som samhandler og diskuterer mot nivå 1.
85 For eksempel gjennom sentrale nemder slik som "studiemenda" på UMB i dag.

86 Studenttinget ser ingen spesiell grunn til at fakultetene trenger å være jevnstore enheter. Dette vil
87 være til hinder for en hensiktsmessig faglig organisering og til hinder for reduksjon og vekst i
88 størrelse i fremtiden. DnU må være et universitet som er dynamiske og tett på samfunnets behov for
89 kunnskap og studenter. Derfor må det legges opp til fleksibilitet og autonomi styrt ut fra av
90 fagmiljøet egne ønsker og ambisjoner. Selvfølgelig innen for dramma som universitetet legger
91 gjennom insentivsystemer i budsjettmodellen og eventuelle strategiske satsinger og tildelinger av
92 stipendiatstillinger og liknende.

93

94

95 Studenttinget frykter at en tre-fakultets-modell vil kunne bidra til en tilspisset budsjettkamp mellom
96 fakultetene, noe som i sin tur vil kunne heve terskelen for samarbeid om undervisning på tvers av

97 fakulteter og studieprogram. Så godt som alle UMBs studieprogram er tverrfaglige og dette er en del
98 av merkevaren ved studietilbudet per i dag. Vi opplever også at tverrfaglige kunnskaper er noe
99 arbeidslivet etterspør som en kvalitet ved UMB-kandidaten. Det vil være svært uheldig om DnU får
100 en organisasjons og budsjettmodell som motvirker tverrfaglighet.

101
102 Studenttinget vil fremheve *synlighet for det enkelte fagmiljø* som et viktig argument for en modell
103 med mange fakulteter og to nivåer. Dette har betydning for synlighet for den enkelte forsker og for
104 markedsføring av studier, og det sikrer studentene et "faglig hjem".

105
106 Med dette som utgangspunkt vil Studenttinget anbefale arbeidsgruppa å arbeide videre med
107 organisasjonsmodeller som innebærer to styringsnivå, og et tilstrekkelig antall fakulteter til å sikre
108 faglig ledelse og synlighet for det enkelte fagmiljø.

109 **Administrasjon**

110 Studenttinget mener det bør være et mål å bruke et minimum av ressurser til administrasjon ved
111 DnU. En tre-nivå-modell vil naturlig nok, sammenliknet med en modell med to styringsnivå, innebære
112 mer administrasjon og byråkrati. Studenttinget vil støtte arbeidsgruppas forslag om å organisere
113 store deler av de administrative oppgavene i en sentral enhet. Et eksempel på en arbeidsoppgave
114 som med fordel kan organiseres på denne måten er studieveiledningen. En sentral
115 studieveiledningsenhet vil sikre et likeverdig tilbud til studentene, uavhengig av prioriteringer ved
116 det enkelte fakultet. Det vil også bidra positivt til studieveiledernes arbeidsmiljø ved at de
117 organiseres i et kollegium/team sammen med andre studieveiledere.

118 **Ledelsesmodell**

119
120 Studenttinget støtter arbeidsgruppas forslag om en modell på nivå 1 med valgt rektor der rektor er
121 styreleder. De sentrale argumentene for valgt rektor er slik vi ser det behovet for faglig legitimitet og
122 en mer åpen og demokratisk rekrutteringsprosess. En ansatt rektor vil måtte bruke mye tid og energi
123 på å opparbeide seg en nødvendig legitimitet i organisasjonen, mens en valgt rektor vil inneha den
124 tillit og legitimitet som en valgprosess innebærer fra starten av rektorgjeringen. Videre ser
125 Studenttinget det som spesielt gledelig at arbeidsgruppa foreslår at rektor og prorektor velges i team
126 slik Studenttinget også foreslo i forkant av forrige rektorvalg ved UMB. Studenttinget støtter
127 forslaget om ansatte fakultetsledere.

128
129 Studenttinget støtter forslaget om å videreføre dagens ordning ved UMB med rådgivende organ for
130 studier og forskning, i tillegg til sentrale utvalg som er pålagt. Når det kommer til sammensetning av
131 de ulike nemnder, råd og utvalg vil Studenttinget ta til orde for at studentene skal være representert
132 med over 20 prosent av medlemmene i utvalg som er spesielt studentrelevante, herunder f.eks.
133 studienemnda og læringsmiljøutvalget. Videre anser Studenttinget det som en selvfølge at
134 studentene er representert i "dekanråd" (dagens instituttlederteam ved UMB) eller tilsvarende ved
135 DnU slik tilfelle er ved UMB i dag.

136 **Om overgangsperioden.**

137
138
139 Studenttinget støtter en organisasjonsform med felles organisering på nivå 1 mellom NVH og UMB
140 fra 1.1.2014 og med instituttene på UMB og NVH liggende i nivå 2. Alternativt med NVH som en egen
141 faglig enhet (som et fakultet) under det felles nivå 1. Altså ikke som to fakulteter, men som ni eller
142 tolv enheter.

143 Det vil være totalt feil å omorganisere UMBs institutter med mål for endring fra 2014.
144 Arbeidsgruppen har i for liten grad tatt hensyn til budsjettmodell, tap, gevinst og kostnader ved
145 omorganisering av fagmiljøer, bygningsmessige begrensinger og muligheter, samt noen helhetlig og

146 ønsket plan for konkret omorganisering. En slik prosess tar tid og må komme under fra i
147 organisasjonen etter klare ønsker.

148

149

150

151

152 Studenttinget NSO-Ås

Hørings svar til notat om "Faglig organisering, styring og ledelse ved det nye universitetet

Organisasjonene ved NVH har gått sammen om å lage en felles høringsuttalelse til dette notatet fra arbeidsgruppen for faglig organisering, styring og ledelse ved Det nye Universitetet.

Faglig organisering

Antall fakulteter

Organisasjonene støtter ledelsen og NVHs medlemmer i arbeidsgruppen i at det bør være en 3-fakultetmodell.

Begrunnelse:

- Robuste fagmiljøer- trenger en viss størrelse
- Administrative fordeler, utnytte kompetanse
- En spissere organisering – klarere linjer
- Enklere å få til større faglige satsninger, særlig på utstyr
- Mer konkurransedyktige i forhold til forskningsmidler
- Mulighet for strategisk styring på et nivå som ligger nærmere forskningsgruppene ved at større fakulteter kan skape seg større handlingsrom
- Få samlet en del av fagområdene som det er ønskelig fra Stortingets side skal være satsningsområdene for DnU: veterinærmedisin, husdyr- og matvitenskap

Andre viktige forhold ved faglig organisering:

- Veterinærstudiet og dyrepleierstudiet må holdes samlet innenfor ett fakultet
- Andre profesjonsstudier må ikke brytes opp over flere fakulteter

Klinikkorganisering

Organisasjonene anser det som helt essensielt at klinikkene må bli en del av universitetet og organiseres under fakultetet med veterinærutdanningen. Organiseringen av klinikkene må også ses i sammenheng med internasjonale krav til veterinærutdanningen

Spesielle enheter

Organisasjonene støtter arbeidsgruppens anbefalinger i forhold til organisering av sentre og skoler i kapittel 5.4, men er skeptiske til behovet for et eget innovasjonssenter og stiller spørsmålstegn ved dette fremfor å samarbeide med eksisterende innovasjonssentre ved større institusjoner.

Synergier undervisning

Organisasjonene mener den viktigste synergien ved undervisning er at moduler kan gjenbrukes og lærerkrefter utnyttes gjensidig. Synergi ved fellesundervisning kan tas ut på PhD-nivå og til en viss grad på mastergradsnivå.

Synergier forskning

For best å utnytte mulige synergier innen forskning slik arbeidsgruppen beskriver det, bør en samle fagmiljøer i større enheter, noe som taler for få fakulteter.

Synergier innen administrasjon

Enkelte administrative funksjoner bør sammenslås allerede fra fusjonstidspunktet. Dette kan bidra til større og mer robust avdelinger, innen for eksempel HMS, arkiv, økonomi, EVU, administrasjon av PhD-utdanning og enkelte studieadministrative oppgaver (opptak). Organisasjonene synes dette avsnittet i arbeidsgruppens rapport (4.7.3) ikke bærer preg av noen grundig analyse og/eller argumentasjon. I avsnitt 7.2 er dette belyst noe mer utførlig, men organisasjonene savner fortsatt en bedre analyse og argumentasjon for det som presenteres. F. eks. trekkes uveksling fram som et område innen studieadministrasjon som bør sentraliseres, uten å problematisere dette i forhold til hvordan man har valgt å organisere dette på andre institusjoner.

Styring og ledelse

Valgt eller ansatt rektor

Organisasjonene går inn for valgt rektor, men ser at det finnes argumenter for ansatt rektor. Etter en helhetlig vurdering støttes arbeidsgruppens anbefalinger om valg rektor og prorektor. Rektor/prorektor-par må velges fra hver institusjon i den første valgperioden for å sikre legitimitet. Organisasjonene vil understreke at Universitets- og høyskolelovens normalbestemmelser må følges, dvs at adm. Dir. er underlagt universitetsstyret (og ikke rektor).

Valgt eller ansatte dekaner?

Hvis det blir 5 eller færre fakulteter, går organisasjonene inn for valgte dekaner og todelt ledelse på fakultetsnivå. Organisasjonene vil advare mot arbeidsgruppens anbefaling om ansatt dekan som samtidig skal være fakultetsstyrets leder. Hvis det blir mange små fakulteter, kan ansatt dekan likevel være et alternativ. Organisasjonene går inn for at ledere på nivået under fakultetsnivå bør tilsettes.

Overgangsordninger

Organisasjonene mener at Fellesstyret skal beslutte organiseringen av det nye universitetet og at den vedtatte organiseringen må være på plass til fusjonstidspunktet. Videre mener organisasjonene at den vedtatte fakultetmodellen må implementeres fullt ut så langt det lar seg gjøre fra fusjonstidspunktet. I overgangsperioden må man likevel ha det støtteapparatet som man trenger på begge campus for å opprettholde nødvendige funksjoner.

Administrative funksjoner

Organisasjonene mener at arbeidsgruppen har utredet dette med de administrative oppgavene ved DnU for dårlig. Den sier altfor lite om hvilke funksjoner som bør ligge sentralt og hva som bør ligge på fakultetene og på nivåene under dette. Grunnen til dette er sannsynligvis at man ikke har bestemt seg for antall fakulteter, og da blir dette vanskelig å utrede. Organisasjonene ved NVH går inn for få fakulteter fordi vi mener at dette vil gi en bedre utnyttelse av de administrativt ansatte og deres kompetanse. Det bør så snart som mulig utarbeides en plan på hvordan DnU skal organiseres slik at man letter kan avgjøre hva slags

behov man har for administrasjon og støtteapparat i hele den nye organisasjonen. På denne bakgrunn må det fortas en kompetansekartlegging ved de to institusjonene.

Når det gjelder modell B i forslaget til organisering av administrasjonen fra denne arbeidsgruppen så er dette noe som er altfor lite utredet, og det virker uheldig å skulle starte opp noe som er nytt og lite utprøvd ved begge de to institusjonene i dag i tillegg til alt det andre som skal på plass i denne prosessen. Det eneste måtte være hvis det blir mange små fakulteter at dette vil være en alternativ løsning, men dette er noe som vi vet for lite per i dag.

Høring om faglig organisering, styring og ledelse av Det nye universitetet

Ledergruppa ved Institutt for mattrygghet og infeksjonsbiologi (MatInf), Norges veterinærhøgskole, behandlet høringsnotatet fra arbeidsgruppen på møte den 09.05.2011. Ledergruppa berømmer arbeidsgruppen for det store arbeidet som er utført. Det er svært viktig at en kommer fram til organiserings- og styringsstrukturer som bidrar til å skape et best mulig universitet. Høringsnotatet viser at det foreligger flere utfordringer for å komme fram omforente løsninger. Det er ingen tvil om at NVH og UMB står et stykke fra hverandre på flere områder, ikke minst når det gjelder synet på faglig organisering. Dette har sikkert flere årsaker, blant annet tilgang på studenter og finansieringssystem ved henholdsvis NVH og UMB.

Ledergruppa ved MatInf tror det kan bli vanskelig å komme fram til løsninger som alle er tilfreds med. Hovedmålet bør imidlertid være å få på plass en organiserings-, styrings-, og ledelsesmodell som gir et bærekraftig universitet med en klar faglig identitet. Det nye universitetet blir for lite til å være et breddeuniversitet, og det bør derfor ha sterkt fokus på enkelte tema. Et annet viktig moment er at Det nye universitetet får tilført et nytt profesjonsstudium (veterinærstudiet) som må forholde seg til eller "spille på lag" med utvikling av tilsvarende profesjonsstudium i andre europeiske land. Veterinærstudiet må for å være internasjonalt akkreditert, holdes samlet og utvikles i tråd med de anbefalinger som gis ved EAEVE evalueringer.

Ledergruppa ved MatInf har valgt å gi kommentarer til følgende kapittel i høringsnotatet:

- 1) Kapittel 5, Faglig organisering av det nye universitetet
- 2) Kapittel 6, Styring, ledelse og administrasjon
- 3) Kapittel 7. Perioden fra samordning (1.1.2014) til samlokalisering

Kapittel 5, Faglig organisering av det nye universitetet

Ledergruppa ved MatInf har spesielt hatt fokus på pkt 5.3. (modeller for faglig organisering) og vil kommentere dette nærmere. Det er viktig at Det nye universitetet organiseres i fakulteter som er den tradisjonelle modellen for organisering ved universiteter.

UMB har i dag en relativt heterogen fagportefølje, og ledergruppa ser at det kan bli utfordringer å slå disse sammen enheter til fakulteter som henger godt sammen faglig. Enkelte fagmiljø ved UMB har i dag god tilgang på studenter, mens andre sliter med å få søkere. De fagmiljøene som har godt med søkere og som skaffer seg god finansiering, ønsker forståelig nok og fortsette som selvstyrte enheter (små fakulteter). Ledergruppa ved MatInf mener imidlertid at det er urealistisk å opprette mange små fakulteter ved Det nye universitetet. Fakulteter må være av en viss størrelse for å være funksjonelle og bærekraftige. Ledergruppa mener derfor at universitetet ikke bør ha mer enn tre fakulteter. Med tre fakulteter vil hvert fakultet kunne ha et solid økonomisk handlingsrom og kostnadseffektiv drift, kunne oppnå betydelige synergieffekter, etablere robuste fagmiljø, og ha de nødvendige administrative støtteenheter på fakultetsnivå. For å oppnå intensjonene i Stortingsvedtaket om *en integrert primærnæringsrettet virksomhet* bør NVH organiseres i ett fakultet sammen med IHA og hele eller deler av matfagmiljøene ved UMB. Dette vil skape et bærekraftig fagmiljø innen

bioproduksjon, dyre- og fiskehelse og matområdet. En slik organisering vil skape et fagmiljø som har fokus på helkjedeaspektet, og det vil kunne bli unikt både nasjonalt og internasjonalt. Fagmiljøet ved dette fakultetet vil også ha betydelig nytte av andre fagområder ved det nye universitetet, for eksempel naturforvaltning og økonomi. Ledergruppen ved MatInf mener det er viktig at alle fakultetene organiseres slik at fagområdene som inngår styrkes. Vi advarer sterkt mot en organisering i små ufunksjonelle og sårbare enheter.

Kapittel 6, Styring, ledelse og administrasjon

Ledergruppa ved MatInf har et nyansert syn på valgt kontra tilsatt rektor ved Det nye universitetet. Valgt rektor har vært den vanlige ledelsesformen ved universitetene, og er trolig den formen som flertallet ved NVH og UMB ville foretrekke om de fikk velge. Ledelsesformen har også vist seg funksjonell over mange år. Prinsipielt er det imidlertid noen betenkeligheter ved valgt rektor. Det er en svakhet ved styreformen at daglig leder av en institusjon samtidig er styreleder av institusjonen. Styreformen ved universitetene oppfattes av mange som demokratisk. Men i praksis utfører daglig leder kontroll med seg selv ved universitetene. Det betyr at styret ikke har en overordnet kontrollfunksjon over daglig leder, noe som det bør ha dersom "demokratiet" skal fungere. Ledergruppa ved MatInf har ingen klare meninger om hva som vil være den beste styreformen på sikt, men er likevel av den oppfatning at Det nye universitetet vil være best tjent med en tilsatt leder ved fusjonen i 2014. Tiden etter fusjonen vil bli svært krevende, og det forutsetter at daglig leder viser handlekraft for å kunne gjennomføre nødvendige beslutninger. Det kan i den forbindelse være enklere å ta "upopulære" beslutninger når en er tilsatt enn om en er valgt leder. Todelt ledelse med valgt rektor og tilsatt direktør kan også være utfordrende fordi ledelsesfunksjonen og oppgavefordelingen kan bli uklar. Hvem som tar ansvar for hva kan i flere tilfeller være uklart for de som skal ledes. Dersom en går for valgt rektor, bør en også gå for valgt ledelse i alle ledd (instituttleder og seksjonsleder). Det er uryddig at øverste leder skal være valgt, mens leddet under skal være tilsatt. Den som velges, oppfatter seg selv ofte som representant for de som valgte vedkommende (tillitsvalgt), en funksjon som ikke nødvendigvis er forenlig med arbeidsgiverrollen.

Kapittel 7. Perioden fra samordning (1.1.2014) til samlokalisering

Ledergruppa ved MatInf mener at perioden fra samordning til samlokalisering vil bli utfordrende. Styringsformen i denne perioden må være ryddig, men samtidig er det viktig at det ikke gjøres så omfattende endringer at organisasjonene UMB og NVH trøttes ut. Derfor bør det ikke gjøres for store interne omorganiseringer i perioden. Instituttstrukturen ved NVH bør for eksempel være den samme som i dag inntil vi flytter. Deler av ledergruppa er imidlertid åpen for at en kan sette den endelige fakultetsorganiseringa i 2014, men at den praktiske implementeringen først kan gjennomføres ved flytting. Det er viktig at en bruker årene fram til flytting til å utvikle samarbeid og samhandling med relevante fagmiljø på UMB.

Gudmund Holstad
Instituttleder MatInf



Høringsuttalelse fra BasAm - Faglig organisering, styring og ledelse

Overordnede kommentarer

Rapporten fra arbeidsgruppa er velskrevet og berører mange forhold som er viktige i fusjonsprosessen. Dokumentet er deskriptivt i sin form og mangler klare konklusjoner og anbefalinger på de fleste punkter. Det er forbausende hvor lite arbeidsgruppen synes å være enige om. Dokumentet vil danne et svært viktig grunnlag for Fellesstyret når det skal fatte beslutninger om fakultetsorganisering og ledelse av Dnu, og den endelige versjonen bør derfor inneholde klare og konkrete anbefalinger, og flertalls- og mindretallsvurderinger bør komme tydelig fram. Det er vår oppfatning at fusjonsprosessen vil bli enda vanskeligere og muligens forsinkes dersom ikke forhold omkring organisering og ledelse besluttes av Fellesstyret nå. Det fører også til muligheter for omkamper og marginalisering av den minste fusjonspartneren, noe som vil være svært uheldig for prosessen. For øvrig har vi følgende kommentarer:

Beskrivelse av dagens situasjon(kap. 3)

Flere av avsnittene i dette dokumentet har en slagside og bærer preg av å være skrevet av en ansatt på UMB. Spesielt fakta informasjonen i avsnittene om undervisning og om administrasjon, styring og ledelse presenteres mye mer positivt og omfattende for UMB enn for NVH. Det er også fokusert noe på nylig sampublisering. For å gi en objektiv beskrivelse av situasjonen (ca. 17 artikler per pr år) bør det også komme frem hvilken prosentdel av det totale antall publikasjoner i fireårsperioden dette utgjør. I disse tallene ligger også spesifikke tidsbegrensede insentiver som forutsetter samarbeidsprosjekter (Soria-Moria), slik at disse tallene antagelig er høyere enn det en kan forvente i en normalsituasjon.

Utfordringer og problemstillinger (kap 4)

Rapporten peker på at det er innen *undervisning* det er vesentlige muligheter for synergier. BasAm mener dette ikke er riktig. Både veterinær- og dyrepleierstudiene er profesjonsstudier som har blokkundervisning som er skreddersydd og som integrerer mange ulike fag. En slik undervisningsform er velegnet for NVHs studieløp og er i tråd med god undervisningspraksis i mange europeiske land. Instituttet mener at potensialet for samarbeid innen undervisning derfor er begrenset.

Faglig organisering (kap 5)

BasAm mener Dnu bør ha en organisering som er vanlig i universitetssektoren i Norge. Fakultetene bør være relativt store og robuste slik at det oppnås faglig, strategisk og økonomisk handlingsrom. Relativt store fakultet vil også føre til redusert administrasjon, og ledelsen av Dnu

vil forenkles. Instituttet støtter forslaget om tre fakultet. Det er et viktig prinsipp å ha om lag jevnstore fakultet og en balansert sammensatt organisasjon. NVHs ansatte vil utgjøre om lag 1/3 av de ansatte ved Dnu, og en modell med tre fakultet bidrar til at den minste fusjonspartneren ikke marginaliseres. Instituttet mener at det ikke vil være nødvendig å opprette styre på nivå 3 hvis Dnu får tre fakulteter.

BasAm mener det er viktig at arbeidsgruppa i sin endelige rapport tar standpunkt og kommer med anbefaling om antall fakultet til Fellesstyret, selv om dette kan medføre at man vil få en flertalls- og en mindretallsinnstilling.

Styring og ledelse på institusjonsnivå (kap 6)

BasAm mener at valg eller tilsatt rektor vil være avhengig av antallet og størrelsen på fakultetene. Det vil være gunstig med funksjonsdelt ledelse og valg av rektor i Dnu. En slik ordning vil kunne fungere godt dersom Dnu får få og store fakultet som gir en riktig "maktbalanse" mellom fusjonspartnerne.

BasAm mener at Dnu bør ha enhetlig ledelse (dvs tilsatt rektor) dersom organisasjonen får et stort antall fakultet. Det vil være enklere å marginalisere/overkjøre den minste fusjonspartneren ved en slik organisering, og en ansatt, upartisk rektor vil kunne forhindre det.

Rektor og prorektor bør velges som par, og bør i bestå av en person fra hver av institusjonene.

I rapporten slås det fast at det skal være to faste utvalg under Dnu's styre. BasAm vil foreslå at dette endres til: *minst* to faste utvalg. Dette vil gi større fleksibilitet til f eks å oppnevne PhD-utvalg, innovasjonsutvalg etc ved behov.

Styring og ledelse på fakultetsnivå

BasAm støtter forslaget om enhetlig ledelse på fakultetsnivå og mener dekanen og prodekan bør være valgt. Instituttledere bør tilsettes.

Modeller for administrasjon av Dnu

Her er det viktig at det etableres robuste og profesjonelle enheter på nivå 1 og 2 og ikke sprer de administrative funksjonene for langt ned organisasjonen, men samtidig er det viktig at man her har fokus på service til produksjonsenhetene.

Perioden fra samorganisering til samlokalisering (kap 7)

BasAm mener at arbeidsgruppa må komme med klare anbefalinger i sin endelige rapport. Instituttet mener at den organiseringen som Fellesstyret nå vedtar må gjøres gjeldende fra fusjonstidspunktet (1.1.2014). BasAm mener de andre forslagene (midlertidig organisering i to fakulteter eller minimumsløsning kun med felles ledelse) vil være svært uheldig og kan gi grobunn for omkamper.

Oslo 9.5.2011

Fra instituttledelsen ved BasAm

HØRINGSSVAR;
FAGLIG ORGANISERING OG STYRING OG LEDELSE
Fra Personalavdelingen

Faglig organisering

Personalavdelingen støtter ledelsen i at det bør være tre fakultet på DnU. Dette vil gi større og mer robuste enheter både mht. faglighet og administrasjon og gi gode strategiske styringsmuligheter.

For øvrig poengteres det at spørsmålet om faglig organisering må gjøres ut i fra et faglig og styringsmessig ståsted og de perspektivene som ligger i dette. Deretter må det utarbeides budsjettmodeller som ivaretar enhetene i organisasjonen i forhold til hvilke oppgaver de respektive skal ivareta og de vilkår som er knyttet til dem.

Styring og ledelse

- Personalavdelingen kan støtte begge alternativene, både valgt og tilsatt rektor, og mener det er gode argumenter for begge.
- I høringsbrevet gir ledelsen uttrykk for at man ønsker å legge inn som premiss at skal det velges rektor/prorektor, må disse velges i par og med representanter fra både NVH og UMB. Personalavdelingen støtter klart dette, og mener at en slik premiss må legges inn for minimum to rektorperioder fremover.
- Enhetlig ledelse på fakultetsnivå og lavere støttes.
- Beslutning om valgte eller tilsatte dekaner avhenger litt av størrelsen på fakultetene. Blir det tre fakultet er valgte dekaner en gangbar løsning, blir det flere fakultet må dekan tilsettes.
- På alle andre beslutningsnivå bør leder tilsettes (i ordinær stilling, ikke åremål).
- Faggruppetledere kan utpekes, men i alle andre funksjoner der det skal utøves et formelt personalansvar mener vi det er svært viktig at leder tilsettes.

Modeller for administrasjon av DnU

- Valg av organisatorisk oppbygging av administrasjonen er avhenger av størrelsen på fakultetene og på hvilke styringsmodell som velges.
- Videre er det viktig at DnU organiseres på en slik måte at også de administrative fagmiljøene blir sterke og attraktive slik at god kompetanse tiltrekkes og kan utvikles.
- For at helheten på DnU skal bli bra er det avgjørende at det legges til rette for god kommunikasjon med åpne linjer mellom fakultetene og administrasjonen.
- I utgangspunktet synes de to fremlagte forslagene til modeller for organisering av administrasjonen som svært lite bearbejdede forslag. Modell A og B står oppført som om de skulle være to modellalternativer til løsning av de samme oppgavene, mens omtalen av de to ikke inneholder likt tjenestetilbud. Nærmere utredning av spørsmålet er bare på dette grunnlag derfor påkrevd, en utredning som også må vurdere de to forslagene opp mot hverandre og tilkjenne hva man mener kan være en mulig gevinst.

- Når de to forslagene nå likevel har kommet på bordet ønsker vi å knytte noen kommentarer til hva vi mener vil være konsekvenser av disse:
 - Modell A:
 - Gir nærhet mellom de som skal levere tjenesten og mottaker
 - Åpner for fleksibilitet i oppgaveløsningen
 - Lette kommunikasjonslinjer
 - ”Bestiller” og vedkommende som skal utføre oppgavene kjenner hverandre
 - ”Oppgaveutfører” kjenner de delene av virksomheten som vedkommende betjener
 - Modell B:
 - Gir for stor grad av spesialisering av arbeidsoppgaver, undersøkelser viser at ansatte trives bedre med noe variasjon i oppgavene.
 - Modellen legger vekt på oppgaveutførelsen. Kontakt mellom ”bestiller og ”utfører” vil derfor begrense seg til det minimale.
 - Oppgavene vil fort bli en teknisk utførelse, med manglende organisatorisk helhetsforståelse som konsekvens.
 - Vil skape større avstand mellom fagavdelingene og administrasjonen.
 - Skaper mindre forståelse for bakgrunn for behov, oppgaven skal kun bli løst.
 - En slik modell underbygger ikke behovet for god kommunikasjon og åpne linjer i hele organisasjonen.
- Det vil uansett være noe behov for stabsavdelinger både på nivå 1 og 2.
- Det er svært viktig at det ikke legges opp til et internfaktureringsystem for løsning av løpende oppgaver i administrasjonen. Dette er et fordyrende element og frustrerende for ansatte.
- Personalavdelingen ser det som svært viktig at en mer omfattende utredning av alternativer til administrative modeller blir gjort gjenstand for ny høring når utkastene foreligger.

Overgangsordninger

Faglig organisering

Personalavdelingen støtter ledelsens standpunkt om å implementere den nye organisasjonsmodellen ved fusjonstidspunktet. Dette er svært viktig for å skape best mulig forutsigbarhet i organisasjonen.

Administrative funksjoner

- Det er av avgjørende betydning for alle ansatte ved DnU at forhold rundt tilsetninger og tilhørighet blir avklart så tidlig som mulig. Implementering fra fusjonstidspunktet er derfor viktig.
- Personalavdelingen støtter synet på at det fra fusjonstidspunktet må være én administrasjon av DnU.
- Enheter kan godt være sammenslått formelt, men ligge på to steder.

- Hvis enheter skal sammenslås og betjenes fra ett av de to campusene bør slike sammenslåtte funksjoner fordeles mellom NVH og UMB. Dette kan da føre til at "UMB-ansatte" må ha sitt arbeidssted på Adamstuen i en periode mens "NVH-ansatte" får sitt på Ås.