

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)**

juni, 2011

## Innhold

FAGLIG ORGANISERING, STYRING OG LEDELSE .....	1
AV DET NYE UNIVERSITETET.....	1
1. Innledning .....	6
1.1. Fusjonen mellom NVH og UMB .....	6
1.2. Arbeidsgruppe for faglig organisering, styring og ledelse .....	6
1.2.1. Føringer og mandat .....	6
1.2.2. Sammensetning.....	8
1.2.3. Arbeidsform.....	9
2. Arbeidsgruppas svar på spørsmål i mandatet .....	9
2.1 Faglig organisering .....	10
2.2 Styring og ledelse .....	11
2.3 Overgangsperioden.....	12
3. Faglig organisering, styring og ledelse av NVH og UMB .....	12
3.1. NVH.....	13
3.1.1. Strategier .....	14
3.1.2. Undervisning .....	14
3.1.3. Forskning .....	15
3.1.4. Klinikk .....	15
3.1.5. Sentre .....	15
3.1.6. Administrasjon, styring og ledelse .....	16
3.2. UMB .....	16
3.2.1. Strategier .....	17
3.2.2. Undervisning .....	18
3.2.3. Forskning .....	18
3.2.4. Sentre .....	19
3.2.5. Administrasjon, styring og ledelse .....	19
4. Utfordringer, problemstillinger, særtrekk ved Det nye universitetet .....	20
4.1. Utfordringer og muligheter i fusjonsprosessen .....	20
4.2. Sterke føringer .....	21
4.3. Akkreditering .....	22

4.4.	Sandnes.....	22
4.5.	Profesjonsstudier.....	23
4.6.	Innovasjon i Det nye universitetet .....	23
4.7.	Uthenting av synergi.....	23
4.7.1	Undervisning.....	23
4.7.2	Forskning.....	24
4.7.3	Synergi innen administrasjon og andre funksjoner.....	25
5.	Faglig organisering av Det nye Universitetet .....	25
5.1.	Kriterier for faglig organisering .....	26
5.2.	Faglig organisering av Dnu, roller og relasjoner .....	27
5.3.	Faglig organisering: modeller. ....	29
5.3.1.	Organisering av Dnu med tre fakulteter .....	29
5.3.2.	Organisering av Dnu med seks eller flere fakulteter .....	30
5.3.3.	Organisering av Dnu med fem fakultet .....	31
5.3.4	Arbeidsgruppens konklusjon.....	32
5.3.5	Sentre .....	32
5.3.6	Klinikk .....	33
5.3.7	Skoledannelser .....	33
6.	Styring, ledelse og administrasjon .....	33
6.1.	Relevante lover, regler og retningslinjer. ....	33
6.1.1.	Lov om universiteter og høyskoler – Universitetsstyret.....	34
6.1.2.	Lov om universiteter og høyskoler – daglig ledelse .....	34
6.2.	Styring og ledelse på nivå 1 .....	35
6.2.1.	Arbeidsgruppas anbefaling: Valgt rektor og funksjonsdelt ledelse .....	36
6.2.2.	Styresammensetning og faste utvalg under styret .....	36
6.3.	Fakultetsnivået (nivå 2) .....	37
6.3.1	Dekaner.....	37
6.3.2	Fakultetsstyrer .....	37
6.3.3	Medbestemmelse.....	38

6.4.	Nivåer under fakultetsnivået .....	38
6.4.1	Nivå 3-enheter .....	38
6.4.2	Enheter under nivå 3 .....	38
6.5.	Modeller for administrasjon av Dnu.....	39
6.5.1	Modell A – Sentraliserte tjenester .....	40
6.5.2	Modell B – Sentre for fellestjenester .....	40
6.5.3	Sammenligning av de to modellene .....	41
7.	Perioden fra samorganisering (1.1.2014) til samlokalisering .....	41
7.1.	Faglig organisering i overgangsperioden.....	42
7.2.	Administrative funksjoner .....	43
7.3.	Styring og ledelse.....	44
7.4.	Synergier innen forskning og undervisning .....	44
8.	Høringsrunden .....	45
9.	Oppsummering .....	45
9.1.	Faglig organisering.....	45
9.2.	Uthenting av synergier .....	46
9.3.	Styring, ledelse og administrasjon.....	47
9.4.	Overgangsperioden .....	47
9.4.1.	Funksjoner som kan samordnes i overgangsperioden .....	48
9.4.2.	Funksjoner som kan samordnes i overgangsperioden .....	48
10.	Vedlegg.....	49
10.1.	Mandat for arbeidsgruppe for faglig organisering, styring og ledelse .....	49
10.2.	Bakgrunnsdokument.....	53
10.3.	Forkortelser.....	54
10.4.	Nøkkeltall for NVH og UMB: Studenter, ansatte, publisering, økonomi .....	55
10.5.	Studieprogrammene ved NVH .....	56
10.6.	Studieprogrammene ved UMB .....	56
10.7.	Universitets- og høyskoleloven.....	58
10.8	Fagområder .....	61
10.8.1	Oversikt fagområder.....	61

10.8.2 Eksempler på fakultetsinndelinger .....	63
10.9 Høringsbrev .....	71

## 1. Innledning

### 1.1. Fusjonen mellom NVH og UMB

Fusjonen mellom Norges veterinærhøgskole (NVH) og Universitetet for miljø- og biovitenskap (UMB) ble vedtatt av Stortinget i 2008:

*Stortinget samtykker i at Norges veterinærhøgskole blir lokalisert på Ås og organisert sammen med Universitetet for miljø- og biovitenskap når nye bygg for Norges veterinærhøgskole og Veterinærinstituttet er ferdigstilt.*

*Samorganiseringen av Norges veterinærhøgskole og Universitetet for miljø- og biovitenskap skal ledes av et interimsstyre med tillit og legitimitet i alle de etablerte fagmiljøene. Interimsstyret bør komme på plass så snart som mulig, og senest 1. januar 2009. (Inns. S. nr 176 (2007-2008))*

Interimsstyret for samorganisering og samlokalisering av NVH og UMB ble oppnevnt i 2008, og det leverte sin innstilling til Kunnskapsdepartementet 1. mars 2010. Deretter ble et fellesstyre for NVH og UMB oppnevnt i 2010, med funksjonsperiode t.o.m. 31.06.2013. Finn Bergesen jr. leder Fellesstyret. Fellesstyrets arbeid bygger på interimsstyrets arbeid og på innstillingen fra interimsstyret til Kunnskapsdepartementet. Fellesstyret har nedsatt en rekke arbeidsgrupper som utreder ulike deler av fusjonsprosessen. Arbeidsgruppe for faglig organisering, styring og ledelse av Det nye universitetet er en av arbeidsgruppene som Fellesstyret har oppnevnt.

Samlokalisering av NVH og UMB på Ås innebærer nye bygninger for å huse de veterinære fagmiljøene. Byggeprosessen er ventet å være ferdig ca 2018, dvs. ca 10 år etter at vedtaket om fusjon mellom NVH og UMB ble fattet. Fellesstyret går inn for at NVH og UMB blir én organisasjon før samlokalisering finner sted, og, gitt at Stortinget bevilger penger til nye bygg på Ås over statsbudsjettet 2013, anbefaler Fellesstyret at Det nye universitetet etableres fra 1.1.2014 (se FS-sak 24-11<sup>1</sup>).

### 1.2. Arbeidsgruppe for faglig organisering, styring og ledelse

#### 1.2.1. Føringer og mandat

Arbeidsgruppe for faglig organisering, styring og ledelse av Det nye universitetet (Dnu) har hatt sitt [mandat](#) (vedlegg 10.1) fra Fellesstyret for samorganisering og samlokalisering av Norges veterinærhøgskole (NVH) og Universitetet for miljø- og biovitenskap (UMB). Mandatet ble vedtatt av Fellesstyret i sakene FS 36/10<sup>2</sup> (faglig organisering), FS 46/10<sup>3</sup> (styring og ledelse) og FS 61/10<sup>4</sup> (sammenslåing av de to gruppene faglig organisering og styring og ledelse).

Føringene for arbeidet i gruppa har ligget i: [Stortingets vedtak](#) om framtidig lokalisering og organisering av Norges veterinærhøgskole, [Interimsstyrets sluttrapport](#), [mandatet for](#)

<sup>1</sup> [http://www.lifesciences.no/statisk/forsiden/fellesstyret/protokoller\\_fs/2011/protokoll\\_fs\\_010311.pdf](http://www.lifesciences.no/statisk/forsiden/fellesstyret/protokoller_fs/2011/protokoll_fs_010311.pdf)

<sup>2</sup> Se saksdokument: [http://www.lifesciences.no/statisk/forsiden/fellesstyret/sakspapirer/3108\\_2010/fs-36\\_10.pdf](http://www.lifesciences.no/statisk/forsiden/fellesstyret/sakspapirer/3108_2010/fs-36_10.pdf) og vedtak; [http://www.lifesciences.no/statisk/forsiden/fellesstyret/protokoller\\_fs/protokoll\\_fs\\_310810.pdf](http://www.lifesciences.no/statisk/forsiden/fellesstyret/protokoller_fs/protokoll_fs_310810.pdf)

<sup>3</sup> Se saksdokument: [http://www.lifesciences.no/statisk/forsiden/sakslister/11\\_10/FS-46\\_10%20V1%20Styring%20og%20ledelse%20-forslag%20til%20mandat%20og%20medlemmer%20%28%29.pdf](http://www.lifesciences.no/statisk/forsiden/sakslister/11_10/FS-46_10%20V1%20Styring%20og%20ledelse%20-forslag%20til%20mandat%20og%20medlemmer%20%28%29.pdf) og vedtak

[http://www.lifesciences.no/statisk/forsiden/fellesstyret/protokoller\\_fs/protokoll\\_fs\\_111010.pdf](http://www.lifesciences.no/statisk/forsiden/fellesstyret/protokoller_fs/protokoll_fs_111010.pdf)

<sup>4</sup> Orienteringssak FS 61/10: [http://www.lifesciences.no/statisk/forsiden/fellesstyret/protokoller\\_fs/protokoll\\_fs\\_021210.pdf](http://www.lifesciences.no/statisk/forsiden/fellesstyret/protokoller_fs/protokoll_fs_021210.pdf)

[Fellesstyret](#), [styringsdokumentet for "prosjekt Rubicon"](#), rapporter fra [UMB](#) og [NVH](#) vedrørende faglig organisering av Dnu, samt andre dokumenter fra Kunnskapsdepartementet om denne saken.

Normalt ville også samfunnsoppdraget for Dnu vært en føring for arbeidet, men Fellestyret har foreløpig ikke endelig formulert Dnus samfunnsoppdrag og visjon, eller utarbeidet et strategisk plandokument for Dnu. Å organisere er å skape forutsetninger som gjør en organisasjon i stand til å produsere produkter, tjenester som realiserer organisasjonens mål (structure follows strategy), der valg av styrings- og ledelsesmodell gjøres ut fra en vurdering av hvilke mål og visjoner en organisasjon ønsker å oppnå. Det sier seg selv at fraværet av slike overordnede føringer har vært et savn i gruppas arbeid.

Uavhengig av slike føringer fra Fellesstyret, er det likevel mulig å ha et bilde av samfunnets forventninger til Dnu. Stortingets behandling av saken viser at man forventer dannelsen av en slagkraftig enhet sentrert rundt mat, landbruk, dyrehelse og akvakultur. Dnu vil være landets eneste utdanningssted for veterinærer, en profesjon av grunnleggende betydning for landets velferd og sikkerhet. Men utenom dette vil Dnu også omfatte disipliner fra dagens UMB med et betydelig faglig spenn, dette gjelder store utdanninger som økonomi og ingeniørfag, men også viktige spesialiteter som landskapsplanlegging og jordskifte. Det ligger i Stortingets vedtak at "alle skal med", og studenttilstrømningen til disse fagene viser at samfunnet har en forventning om at Dnu skal levere også her. En del av utfordringen blir derfor å finne organisatoriske løsninger som kan favne miljøer over et vidt spektrum av fag og med sterkt varierende størrelse.

Arbeidsgruppa er bedt om å foreslå organisering av Dnu, etter en fakultetsmodell med to beslutningsnivåer (universitetsstyre på nivå 1 og fakultetsstyre på nivå 2). Et beslutningsnivå er m.a.o. definert som et nivå i organisasjonen som har et *styre*. I diskusjonene har det vist seg at begrepet beslutningsnivå er blitt tolket av noen som om det ikke kan tas beslutninger av andre enn av universitetsstyret og/eller fakultetsstyret. Arbeidsgruppa ønsker derfor å presisere at mandatets begrep "beslutningsnivå" tolkes som styringsnivå, og har tolket mandatet slik at det kun skal være to styringsnivå. Det presiseres også at beslutninger som ikke tas av styret gjøres på delegasjon fra styret og på styrets ansvar. Styret kan delegere sin avgjørelsesmyndighet til andre ved institusjonen i den utstrekning det ikke følger av universitets- og høgskoleloven at styret selv skal treffe vedtak, eller det er andre særlige begrensninger i adgangen til å delegere. I tråd med mandatets føring har arbeidsgruppa lagt til grunn at det ikke skal foreslås andre formelle styringsnivå under fakultetstyrene. (Se imidlertid kap. 8 for en refleksjon over høringsuttalelser på dette punktet)

Mandatet pålegger arbeidsgruppen å fremme forslag til hvilke fakultet Dnu skal ha og hvilke fagområder som skal være ved de ulike fakultetene, hovedprinsipper for oppgavefordeling og ansvar mellom nivå 1 og nivå 2, modeller for organisering innad på fakultetene, forslag til hensiktsmessig organisering og drift av tjenesteproduksjon. Arbeidsgruppa er videre bedt om å legge fram forslag til styring og ledelse av Dnu, inkludert styringsform som skal gjelde fra tidspunktet da NVH og UMB blir fusjonert (sannsynligvis fra 1.1.2014, jf. [FS 24/11](#)<sup>5</sup>). Når det gjelder styring og ledelse på nivå 1, er arbeidsgruppa bedt om å ta stilling til styreleders rolle (enhetlig eller todelt ledelse av universitetet), styresammensetning, ledelse av toppnivået (prorektorer, evt. viserektorer), universitetsdirektørens rolle og å foreslå

---

<sup>5</sup> Saksdokument: [http://www.lifesciences.no/statisk/forsiden/fellesstyret/sakspapirer/0103\\_2011/fs-24\\_11.pdf](http://www.lifesciences.no/statisk/forsiden/fellesstyret/sakspapirer/0103_2011/fs-24_11.pdf)

eventuelle faste utvalg under styret. For fakultetsnivået (nivå 2) var gruppas mandat å bestemme om nivået skal ha enhetlig eller todelt ledelse, hvilke styringsorganer nivå 2 skal ha og sammensetning av disse, og å foreslå hvordan faglig virksomhet under nivå 2 skal styres og ledes.

I Stortingets vedtak er det presisert at omorganiseringen skal tre i kraft først fra samlokalisering. Fellesstyret har senere besluttet at sammenslutning skal skje fra 1.1.2014 selv om (endelig) samlokalisering er anslått til 2018, noe Kunnskapsdepartementet har bifalt. (Beslutningen krever endelig godkjenning av Stortinget). Dette skaper en overgangsperiode der organisasjonen vil være spredd over to lokaliteter, en situasjon som krever spesielle tiltak og organisasjonsmessige grep. Det ligger i arbeidsgruppas mandat å komme med anbefalinger også for denne perioden.

### 1.2.2. Sammensetning

Arbeidsgruppa for faglig og organisering, styring og ledelse av Dnu har bestått av:

To eksterne medlemmer:

- Dekan Knut Fægri, Universitetet i Oslo, leder
- Professor Arvid Uggle, Sveriges lantbruksuniversitet (SLU)

Seks fast vitenskapelig tilsatte (tre fra NVH, tre fra UMB):

- Instituttleder Tore Sivertsen, NVH
- Professor Per E. Granum, NVH
- Instituttleder Mona Aleksandersen, NVH
- Prorektor for forskning Ruth Haug, UMB
- Professor Ole Gjølberg, UMB
- Instituttleder Torstein Steine, UMB

Teknisk-administrativt tilsatte (to fra NVH, to fra UMB):

- Kontorsjef Ronny Reite, NVH
- Adm. dir. Birger Kruse, NVH (fra 1.1.11; nestleder av gruppa)
- Adm. sjef Arild Veidahl, UMB
- Seniorrådgiver Elizabeth de Jong, UMB (fra 1.1.11)

To studenter:

- Frida Aksnes, NVH
- Nils-Ener Lundsbakken, UMB (fra 1.1.2011. Edith F. Akerø medlem av gruppa fram til 1.1.)

To tillitsvalgte:

- Professor Michael Tranulis, NVH (Den norske veterinærforening)
- Professor Birger Svihus, UMB (Forskerforbundet)

Fra Fellestyrets sekretariat har Finn-Hugo Markussen deltatt som observatør i arbeidet. Sekretærer for arbeidsgruppa har vært Hans Gran, NVH og Ågot Aakra, UMB. Fra og med 1.

mai 2011 har Elizabeth de Jong, UMB vært sekretær istedenfor Agot Åkra som gikk ut i fødselspermisjon i mai 2011.

### 1.2.3. Arbeidsform

Arbeidsgruppa hadde sitt første møte 05.11.2010 og har deretter avholdt jevnlig møter. De tre første møtene ble hovedsakelig viet foredrag og informasjon om de to institusjonenes forskning, undervisning, strategi, organisering osv, slik at gruppemedlemmene fikk et felles faktagrunnlag med seg inn i arbeidet fram mot forslag til faglig organisering, styring og ledelse av Det nye universitetet. Til noen av møtene inviterte gruppa eksterne foredragsholdere; Kristin Thorud, NVH, orienterte om [klinikkvirksomheten ved NVH](#), Morten Dæhlen, IFI, UiO, orienterte om ["MatNat21"-prosessen](#) ved Det matematisk-naturvitenskapelige fakultet ved Universitetet i Oslo, og Karen Marie Ulshagen, Farmasøytisk institutt, UiO, snakket om [innpassing av profesjonsfag i en allmennvitenskapelig struktur](#). Fra gruppa har Arvid Uggle lagt fram [SLUs organisering av veterinærutdanning og drift av klinikk](#), Birger Kruse har gitt en oversikt over rapporten ["Fra klinikkene på Adamstua til Universitetsdyrehospital på Ås"](#), en utredning av ny ledelses- og organisasjonsmodell for hospitalet, Per Einar Granum har innledet om Oppdragsvirksomhet, og Ole Gjølberg om innovasjon. Bakgrunnsdokumenter, program for møter og kopi av presentasjoner som har blitt lagt fram for gruppa er blitt publisert fortløpende på arbeidsgruppas nettside: [http://www.lifesciences.no/faglig\\_organisering/artikkel/faglig-organisering](http://www.lifesciences.no/faglig_organisering/artikkel/faglig-organisering). Arbeidsgruppa har underveis orientert Fellesstyret om arbeidet og avholdt høringsmøter (allmøter) i forkant av den åpne høringen både ved UMB og ved NVH. Mandatet som Fellesstyret ga arbeidsgruppa er omfattende, og gruppa har hatt relativt kort tid på seg til å ferdigstille arbeidet. Det har ikke vært mulig innenfor den gitte tidsrammen å utrede alle spørsmål i mandatet i detalj. Arbeidsgruppa har tatt mål av seg til å peke ut retninger for faglig organisering, styring og ledelse av Dnu. I tida framover mot samorganisering og –lokalisering vil det være behov for utredninger med høyere detaljeringsnivå på mange områder som angår både faglig organisering, styring og ledelse. Arbeidsgruppa sendte et høringsutkast ut til de to institusjonene i slutten av april med en høringsfrist 23. mai 2011. Arbeidsgruppa diskuterte høringssvarene i sitt siste møte 27. mai 2011.

Denne arbeidsgruppa har vært den første arena der faglig organisering og styrings- og ledelsesmodell for Dnu har blitt diskutert av en bredt sammensatt arbeidsgruppe siden Stortinget vedtok å slå sammen NVH og UMB. Gruppa legger ikke frem en skreddersydd løsning på alle Dnu's organisatoriske utfordringer. Gruppas rapport, som inneholder dissenser på noen vesentlige punkter, vil ha sin hovedverdi som et grunnlagsdokument for den videre prosess og de endelige politiske beslutninger som må tas på veien mot en god organisasjon for Dnu. Et meget vesentlig bidrag fra gruppa er en representativ høringsprosess der de synspunkter som finnes i organisasjonen er kommet godt til uttrykk.

..

## 2. Arbeidsgruppas svar på spørsmål i mandatet

Gruppa har ikke besvart alle de spørsmål og oppgaver som gis i mandatet. Dette skyldes at en del av forutsetningene for å komme med endelige anbefalinger ikke er på plass ennå, eller krever mer omfattende grunnlagsarbeid enn det arbeidsgruppa har hatt mulighet for.

Særlig gjelder dette detaljer som er avhengige av en overordnet organisasjonsmodell, der det er dissens i utvalget denne modellen. I en slik situasjon blir eventuelle anbefalinger lett for omfattende og spekulative til at de har særlig verdi.

## 2.1 Faglig organisering

a. *Foreslå hvilke fakultet DnU skal ha og hvilke fagområder skal legges til respektive fakultet*

Arbeidsgruppa har i sine møter fått framlagt en rekke forslag til hvilke fakultet Dnu skal ha og hvilke fagområder som skal ligge ved de ulike fakultetene. Noen av eksempelmodellene har vært utarbeidet av sekretariatet for gruppa, andre av arbeidsgruppas medlemmer. Arbeidsgruppa har ikke blitt enige om en bestemt modell for faglig organisering, og gruppa skisserer derfor i stedet tre hovedmodeller for faglig organisering. Generelt kan man si at medlemmer fra NVH ønsker at Dnu skal ha få fakultet og en relativt spiss organisering ("pyramide"-modell). Størrelse og balanse nevnes som viktige kriterier for fakultetsorganiseringen. Medlemmer fra UMB foretrekker en flatere organisering av Dnu, med nok så mange fakultet. Gjennom en organisering med relativt mange fakultet mener man at faglighet, heller enn størrelse og balanse, vil ligge til grunn for organiseringen.

b. *Beskrive hovedprinsipper for fordeling av oppgaver og ansvar mellom nivå 1 og nivå 2 innenfor:*

*Budsjett- og resultatansvar*

*Tilsettingsmyndighet og personalansvar*

*Undervisning: Godkjenning av emner og studieprogram*

*Behov for plassering av strategiske organ for undervisning, Ph.D.-utdanning, forskning, etikk, internasjonalisering og ev. andre områder*

Prinsipper for fordeling av oppgaver og ansvar har ikke blitt diskutert i detalj i gruppa, men fakultetene vil være resultatansvar i Dnu. Fakultetene vil også ha budsjettansvar, mens evt institutter (nivå 3) vil ha ansvar for å fordele ressurser til avdelinger, fag- eller forskergrupper. Gruppa har skissert forslag til hvordan administrative oppgaver kan plasseres i de ulike hovedmodellene for faglig organisering, men kommer ikke med entydige anbefalinger på dette. Det anbefales å etablere minst to rådgivende organer under universitetsstyret, ett med studier og undervisning som arbeidsområde og ett med forskning, PhD-utdanning, innovasjon og tverrfaglige satsinger, og gjerne også etikk, som arbeidsområde.

Arbeidsgruppa har ikke i detalj diskutert tilsettingsmyndighet fordi dette vil være avhengig av strukturvalg. Tilsetninger i vitenskapelige stillinger er imidlertid ett av de viktigste virkemidlene et universitet har, og det er derfor svært viktig at tilsettingsmyndighet raskt blir drøftet. Det forutsettes at Dnu følger Universitetslovens bestemmelser rundt studentenes representasjon i alle viktige beslutningsorganer også når det gjelder tilsetninger, både på institusjons- og fakultetsnivå.<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup> Studentrepresentanten fra UMB har fremhevet UMBs praktisering av "borgerperspektivet". UMB har en kultur for å inkludere studentene i stor grad i ledelsen av universitetet, også utover rettigheter nedfelt i Universitets og høgskoleloven. Studentene er på denne måten likeverdige "borgere" av universitetssamfunnet med rettigheter, ansvar og plikter.

c. *Beskrive ulike modeller for fakultetenes "indre liv", herunder mulig inndeling i institutter, seksjoner, faggrupper eller avdelinger. DnUs ansvar for undervisning, forskning, innovasjon og formidling skal vektlegges i de foreslåtte løsninger*

I beskrivelsen av de tre hovedmodellene for faglig organisering av Dnu, har arbeidsgruppa forsøkt å skissere hvordan nivåene under fakultetsnivået skal være organisert. Inndelingen av fakultetene vil være avhengig av hvor store fakultetene er: Dersom Dnu organiseres med tre fakultet, er det naturlig at nivå tre organiseres med institutter. Dersom Dnu skal ha flere enn fem fakultet, er det sannsynligvis ikke behov for en gjennomgående organisering i institutter på nivå 3, og en kan benytte seg av en mer fleksibel tilnærming der også faggrupper, seksjoner og skoler kan være hensiktsmessige enheter på dette nivået..

d. *Beskrive ulike modeller for hensiktsmessig organisering og drift av tjenesteproduksjon ut i fra forsknings- og undervisningsbehov*

Denne oppgaven har arbeidsgruppa i liten grad besvart, bortsett fra at man har foreslått hvordan Dnus administrasjon kan være, både i de tre hovedmodellene for faglig organisering og i avsnittet om overgangsperioden fra samorganisering og til samlokalisering.

e. *Synliggjøre merverdien og synergiene ved forslaget(ene)*

Merverdier og synergier er forsøkt synliggjort. Synergier innen undervisning er belyst. Synergier vil også oppnås gjennom felles administrasjon slik gruppa har foreslått. For øvrig vises det til forskningssamarbeid som er etablert gjennom "Soria Moria-prosessene" (se <http://www.lifesciences.no/forsiden/artikkel/samarbeid-om-forskning-og-formidling>), samt annet pågående samarbeid på forskningssiden.

## 2.2 Styring og ledelse

### Nivå 1

- *Styreleders rolle dvs. beslutning om valgt eller tilsatt rektor (En evt. beslutning om tilsatt rektor krever 2/3 flertall i universitetsstyret jf. univ.loven §10-4).*
- *Styrets sammensetning (herunder antall medlemmer)*
- *Ledelse av toppnivået, dvs. oppgaver for evt. pro-/viserektorer – deres oppnevning, (valg eller tilsetting), samt avklaring av om prorektorene skal være medlem av styret*
- *Universitetsdirektør, samt dennes rolle ved evt. overgang til tilsatt rektor*
- *Forslag til evt. faste utvalg under styret.*

Arbeidsgruppa anbefaler todelt ledelse av Dnu, dvs valgt rektor. Når det gjelder styresammensetning, anbefales UoH-lovens hovedmodell, dvs. 11 styremedlemmer, og da med rektor som styreleder. Universitetsdirektørens rolle er stort sett gitt ut fra UoH-loven. Rektor anbefales valgt sammen med en prorektor. Disse to utgjør rektoratet, og de avgjør om det skal ansettes viserektorer ved universitetet. To faste utvalg under universitetsstyret er anbefalt, se b. over.

---

Med rettigheter menes blant annet rett til å være med på å utvikle studietilbudet, men også å inkluderes i ledelsen av universitetet som helhet. Arbeidsgruppa har ikke tatt stilling til praktisering av borgerperspektivet ved Dnu.

## Nivå 2. (Fakultetsnivå)

Valg av modell for styring og ledelse på dette nivået må inkludere følgende spørsmål:

- Enhetlig eller funksjonsdelt ledelse, avklaring av dekans og en evt. fakultetsdirektørs ansvarsområde
- valg eller tilsetting av ledelse
- evt. styringsorgan på nivå 2 og sammensetning av dette
- forslag til styring og ledelse av den faglige virksomheten under nivå 2 (evt. institutter/fagseksjoner/sentre) samt evt. medvirkningsarenaer for disse.

Prosjektet må også foreslå hvordan det nye universitetet rent praktisk skal ledes dersom institusjonene fusjoneres før fysisk samlokalisering på Ås er gjennomført (felles ledergrupper; mandat og sammensetning).

På fakultetsnivå går arbeidsgruppa inn for enhetlig ledelse. Fakultetsstyrets sammensetning er ikke helt klart, men et forslag er at fakultetsstyret har ni medlemmer, med dekanen som styreleder, to studenter, to medlemmer fra det teknisk-administrative personalet, to vitenskapelig ansatte, og to eksterne medlemmer. Prodekanen er dekanens stedfortreder og har talerett i fakultetsstyret, men er ikke medlem av fakultetsstyret. Styring og ledelse av faglig virksomhet på nivåene under fakultetsnivået er ikke utredet i detalj da dette vil avhenge av antall og størrelse på fakultetene. Overordnet kan man si at dersom Dnu organiseres med få fakultet (eksempelvis 3-5), vil nivå 3 trolig bestå av institutter, med instituttledere (valgte eller ansatte?). I en modell med "mange" fakultet der det etableres en mer fleksibel organisering på nivå 3, vil det for eksempel kunne være aktuelt med tilsatte seksjonsledere

### 2.3 Overgangsperioden

Arbeidsgruppa har i tråd med mandatet diskutert mulig organisering av Dnu i perioden fra samorganisering til samlokalisering. En rekke funksjoner som kan samordnes i denne perioden er foreslått, og det anbefales at det opprettes et faglig overgangsråd som kan forberede de to campus'ene på den endelige organiseringen. Det er ikke enighet i arbeidsgruppa om selve organiseringen i denne overgangsperioden. Tre alternativer har vært fremme i diskusjonen: En overgang til den "endelige" fakultetsorganisasjon (hva nå den blir), en organisering i to fakultet i denne perioden, eller en videreføring av dagens organisasjoner på to campus. Her ønsker medlemmene Aksnes, Aleksandersen, Granum, Kruse, Reite, Sivertsen og Tranulis at den vedtatte organisasjonen skal tre i kraft allerede ved fusjonstidspunktet.

Arbeidsgruppas medlemmer Fægri, Gjølberg, Haug, de Jong, Lundsbakken, Steine, Svihus og Veidahl anser det ikke som formålstjenlig å omorganisere instituttene ved UMB og NVH før samlokalisering i 2018. Fægri mener at overgangsperioden bør brukes til å forberede innføringen av tre-fakultetsmodellen på best mulig måte. Gjølberg, Haug, de Jong, Lundsbakken, Steine, Svihus og Veidahl går inn for en to trinns prosess hvor organisatorisk sammenslåing på nivå I skjer ved samorganiseringstidspunktet i 2014 (dvs en felles øverste ledelse og felles øverste styringsorgan, samt en felles administrasjon osv). Beslutning om faglig organisering på nivå II og nedover utsettes til Dnus nye ledelse er på plass fra fusjonstidspunktet.

## 3. Faglig organisering, styring og ledelse av NVH og UMB

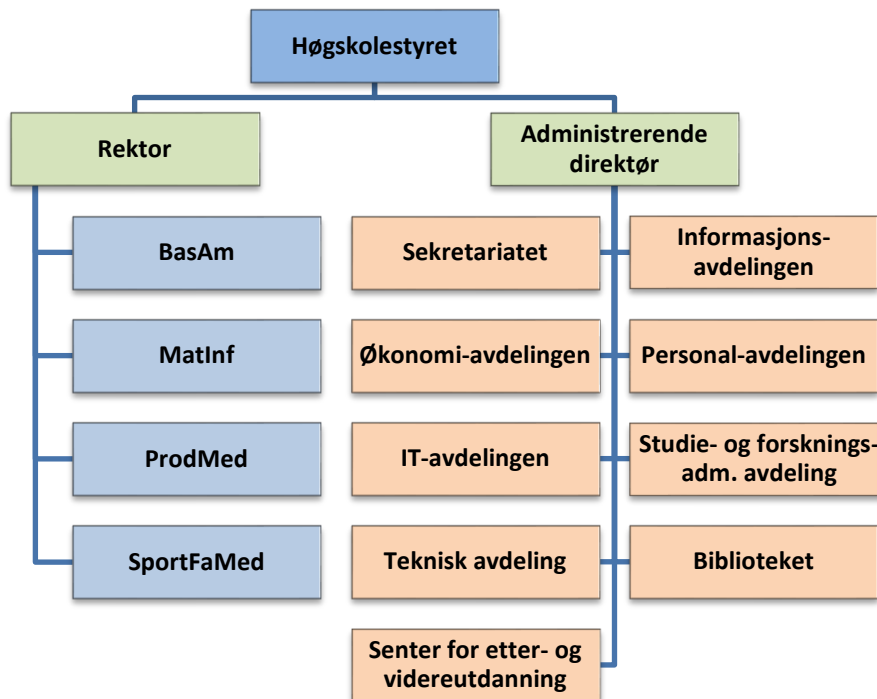
### 3.1. NVH

NVH er den eneste veterinærmedisinske utdanningsinstitusjonen i Norge, og NVH har således et nasjonalt ansvar for utviklingen av veterinærmedisin, veterinærmedisinsk forskning og utdanning. Noen nøkkeltall for NVH er vist i vedlegg 10.4. NVH er i dag organisert med fire institutter:

- Institutt for basalfag og akvamedisin (BasAm)
- Institutt for mattrygghet og infeksjonsbiologi (MatInf)
- Institutt for produksjonsdyrmedisin (ProdMed)
- Institutt for sports- og familiedyrmedisin (SportFaMed)

NVH har 441 årsverk, 470 studenter og over 100 doktorgradsstudenter (2010 107 dr. grads-avtaler) (se oversikt i vedlegg 10.4) De fire instituttene har ca. 20 faste vitenskapelige ansatte hver. NVHs virksomhet er hovedsakelig lokalisert til Adamstua, men har avdelinger også i Sandnes (Seksjon for småfeforskning, ProdMed), i Tromsø (Seksjon for arktisk veterinærmedisin, MatInf), og i Asker (hundekennel). Klinikkk-virksomhet er en sentral del av aktivitetene ved NVH. Undervisningsklinikken omfatter Smådyrklubben, Hesteklubben, og for produksjonsdyr har man en stasjonær klinikk, samtidig som det drives ambulatorisk klinisk tjeneste på produksjonsdyr. NVH utfører også en rekke diagnostiske tjenester (obduksjon, mikrobiologi, parasittologi). Videre fungerer NVH som nasjonalt referanselaboratorium innenfor mattrygghet. Ved MatInf er det etablerte to sentre; Senter for epidemiologi og biostatistikk og Senter for mattrygghet. NVH er medeier i Senter for husdyrforskning sammen med UMB. Forsøksdyraktiviteten ved NVH er organisatorisk lagt under BasAm.

NVHs organisasjon illustreres slik:



### 3.1.1. Strategier

[NVHs strategiske plan](#) gjelder for perioden 2011-2013. NVHs overordna faglige profil er der beskrevet slik:

*”Gjennom høy kvalitet på utdanning og forskningen har Norges veterinærhøgskoles (NVH) en sentral posisjon i å løse viktige samfunnsutfordringer innen dyrehelse og -velferd hos matproduserende dyr og sports- og familiedyr. NVH har videre en sentral rolle i å bidra til god folkehelse ved forskning og utdanning knyttet til zoonoser (sykdommer som overføres mellom dyr og mennesker), mattrygghet og relaterte miljøaspekt.*

*Akvakultur er den økonomisk viktigste dyreproduksjonen i Norge. NVH har et spesielt ansvar for å sikre god fiskehelse og bidra til en bærekraftig oppdrettsnæring. Etersom Norge er en internasjonal ledende oppdrettsnasjon, setter NVH seg som mål å være internasjonalt ledende innen akvamedisinsk forskning og utdanning.*

*På verdensbasis står vi overfor en kraftig befolkningsvekst, og for å skaffe tilstrekkelig mat og nødvendige proteiner til jordas befolkning forventes det en dobling av antall husdyr i løpet av de neste tiår. Økt handel med dyr og dyreprodukter, befolkningsmobilitet og klimaendringer skaper store utfordringer når det gjelder spredning av dyresykdommer og zoonotiske sykdommer, mattrygghet og matsikkerhet. Så mye som 75 prosent av nye infeksjonssykdommer hos mennesker antas å ha opphav hos villevende dyr eller husdyr. For å møte disse utfordringene kreves en utstrakt samhandling mellom medisin, veterinærmedisin, landbruks- og samfunnsvitenskap – en såkalt “en verden – en helse”-tilnærming. Folkehelseaspektet er altså sentralt i forskningen og undervisningen ved NVH. NVH skal være med og møte nevnte globale utfordringer gjennom samarbeid med utdannings- og forskningsinstitusjoner nasjonalt og internasjonalt.” (NVHs strategiske plan, 2011-2013).*

### 3.1.2. Undervisning

NVH har to studieprogram:

- Veterinærstudiet som leder til graden *Cand. med. vet*
- Dyrepleierstudiet som leder til graden Høgskolekandidat

Årlig tas det opp 70 studenter til veterinærstudiet og 30 studenter til dyrepleierstudiet, samt at NVH, som nevnt, har i overkant av 100 doktorgradsstudenter. Både veterinær- og dyrepleierstudiene har svært gode søknadstall. Begge studiene fører til autorisasjon, og har også internasjonale akkrediteringskrav (se kap 4.3 nedenfor). NVH har i noen år gitt mastergradsutdanning i mattrygghet og akvamedisin. På grunn av svak søkning er det ikke foretatt opptak til disse studiene de senere årene. I strategisk plan foreslår NVH tiltak for å etablere en felles mastergrad innen akvakultur med UMB.

Studiene ved NVH er organisert etter en standardisert emnestruktur, med noe begrenset valgfrihet for studentene. Det er ikke felles undervisning for veterinærstudentene og dyrepleierstudentene. I studiene er det lagt opp til en sterk sammenheng og progresjon mellom emnene og mye praktisk undervisning. Mange av emnene og aktivitetene i studiet er obligatoriske. I veterinærstudiet er valgfriheten er begrenset til siste del av studiet, det såkalte differensieringsåret, der studentene kan velge fordypning innenfor enkelte retninger. Utdanningen er problemorientert; det skal i hele studiet være et tett samspill mellom eksempler fra klinisk aktivitet og teoretiske fag. Oppbyggingen av veterinær- og dyrepleierstudiene er vist i [vedlegg 10.5](#).

### 3.1.3. Forskning

I følge strategisk plan skal forskningsvirksomheten ved Norges veterinærhøgskole være:

- Internasjonalt ledende innenfor akvamedisin
- På høyt internasjonalt nivå innenfor øvrige fagområder:
  - Mattrygghet i produksjonskjeden/veterinær samfunnsmedisin
  - Dyrehelse og dyrevelferd
  - Sykdomsårsaker og sykdomsmekanismer som er relevant for veterinærmedisin og komparativ medisin
  - Forebyggende medisin
- Den kliniske virksomheten skal drives slik at den i størst mulig grad kan utnyttes forskningsmessig.

Instituttene ved NVH er organisert med forskergrupper. I årene 2005-2008 ble det gjennomført internasjonale evalueringer av forskningen ved hvert av instituttene ved NVH. Evalueringene<sup>7</sup> viste til dels store sprik. Gjennomgående ble forskningsgruppene karakterisert som for små, og NVH ble anbefalt å styrke forskningsledelsen ved institusjonen. NVH er for øvrig forskningsmessig tett integrert med Veterinærinstituttet (VI).

Ved NVH har den gjennomsnittlige publiseringsaktiviteten per fagårsverk vært ca. 0,5 over flere år, men for 2010 er det registrert 0,65 publikasjonspoeng per fagårsverk. Mye av forskningen ved NVH er eksterntfinansiert; av et totalt budsjett på ca. 350 mill kr, er 35-40 % eksterntfinansiering (se også nedenfor kap. 3.1.7.).

### 3.1.4. Klinik

Strategisk plan angir følgende mål for klinikkvirksomheten:

”NVH skal for å kunne tilby god utdanning tilby diagnostiske tjenester og klinikk-tjenester på et høyt faglig nivå og i et omfang som er tilpasset internasjonale akkrediteringskrav innenfor undervisning og forskning.” Begrepet ”dyrenes rikshospital” benyttes ikke lenger, blant annet på grunn av at hensikten med klinikkene er å være undervisningshospitalet, ikke å være den ledende dyreklinikken i landet.

NVH har skilt klinikkene etter dyreart (smådyr, hest, produksjonsdyr). Se for øvrig presentasjoner til arbeidsgruppa om klinikken, ved [Kristin Thorud](#) og [Birger Kruse](#).

### 3.1.5. Sentre

NVH er partner i et Senter for fremragende forskning (SFF), Aquaculture Protein Center, der UMB er vertsinstusjon. Senteret ble opprettet i 2002, og SFF-finansieringen avsluttes i 2012. NVH deltar også i et Senter for forskningsdrevet innovasjon (SFI), Salmon Louse Research Centre, der Universitetet i Bergen er vertsinstusjon Senteret etableres i disse dager. NVH har to egne sentre; [Senter for mattrygghet](#) og [Senter for epidemiologi og biostatistikk](#) (EpiSenteret) ved Inst. for mattrygghet og infeksjonsbiologi. Hensikten med sentrene er å samle forskere fra ulike institutt/seksjoner som arbeider med samme problematikk inn i en enhet (”matriseprinsipp”). Senter for mattrygghet retter seg mot næringsmiddelindustriens og forvaltningens behov og tilbyr tjenester innen forskning, rådgivning og analyser. Senteret har en årlig omsetning på ca 2 mill kr. Senter for

---

<sup>7</sup> Evalueringene kan lastes ned fra denne siden:

[http://www.lifesciences.no/faglig\\_organisering/artikkel/evalueringer](http://www.lifesciences.no/faglig_organisering/artikkel/evalueringer)

epidemiologi og biostatistikk har kompetanse på forsøksplanlegging, design og analyse av klinisk kontrollerte studier, epidemiologiske studier og mikrobiologisk bioinformatikk. EpiSenteret er nylig blitt evaluert, og NVHs styre har gått inn for at EpiSenteret videreføres i perioden 2011-2013, som en enhet under MatInf.

NVH er medeier i Senter for husdyrforsøk. NVH bruker senteret aktivt i undervisningen av veterinærstudenter, og i en viss grad til forsøk.

### 3.1.6. Administrasjon, styring og ledelse

NVH ledes av et styre etter hovedmodellen i loven, dvs. funksjonsdelt ledelse (valgt rektor som også er styreleder). Rektoratet består av rektor og en prorektor som velges som par.

De fire instituttene ledes av instituttledere, ansatt av høgskolestyret. Siden det ikke er styrer på instituttnivå, kan man si at NVH har ett beslutningsnivå. Instituttene er delt inn i fagseksjoner med valgte seksjonsledere. Instituttleder og seksjonslederne utgjør ledergruppen. Alle instituttene har en kontorsjef som er seksjonsleder for administrasjonen på instituttet. Administrerende direktør ved NVH leder administrasjonen (i alt 66 årsverk, inkludert teknisk avdeling med renholdere og driftspersonell, se vedlegg 10.4).

## 3.2. UMB

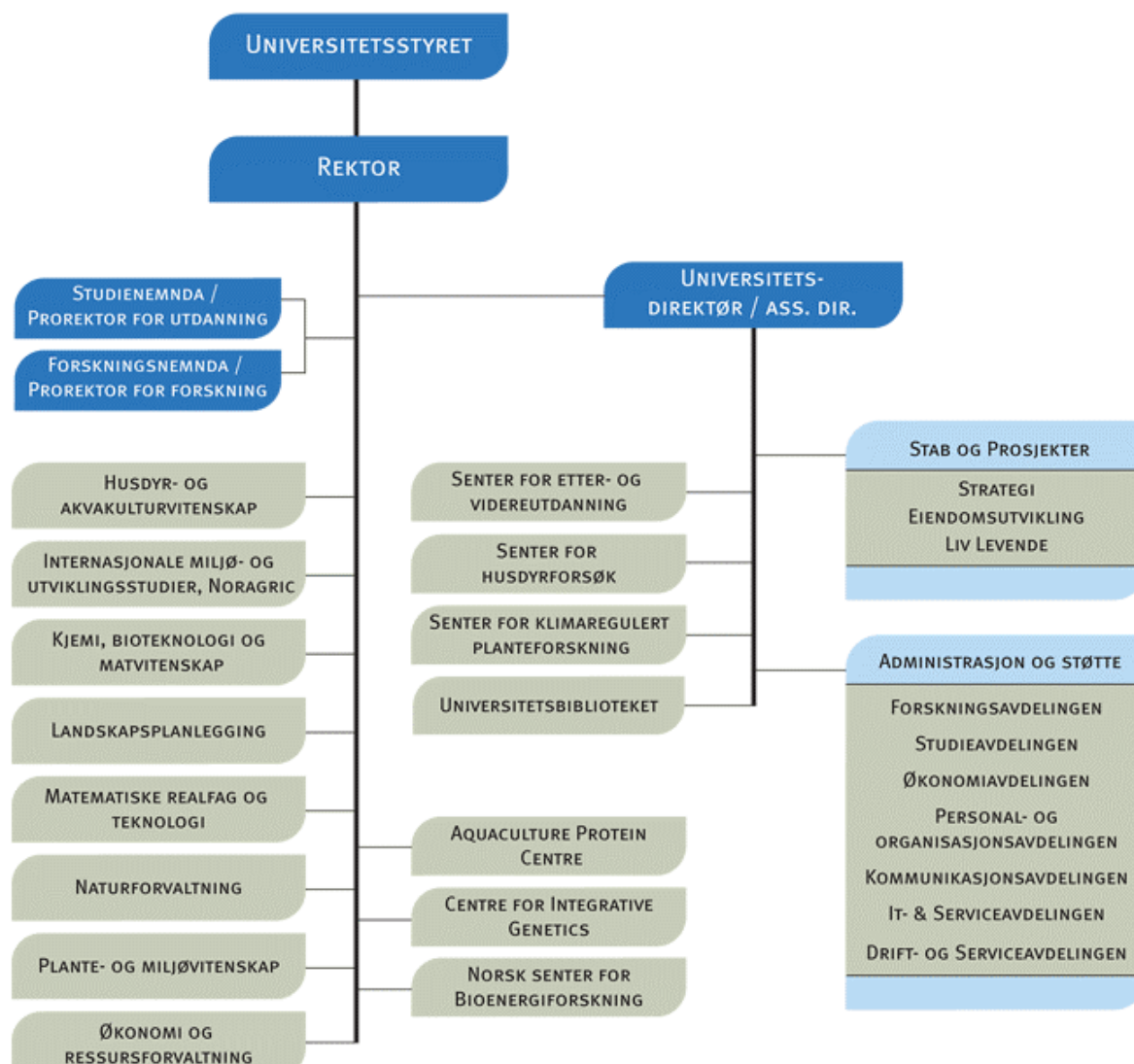
UMB er i dag organisert med åtte institutter:

- Institutt for husdyr- og akvakulturvitenskap (IHA)
- Institutt for internasjonale miljø- og utviklingsstudier (Noragric)
- Institutt for kjemi, bioteknologi og matvitenskap (IKBM)
- Institutt for landskapsplanlegging (ILP)
- Institutt for matematiske realfag og teknologi (IMT)
- Institutt for naturforvaltning (INA)
- Institutt for plante- og miljøvitenskap (IPM)
- Institutt for økonomi og ressursforvaltning (IØR, markedsføres som Handelshøgskolen ved UMB)

De fleste instituttene er organisert med forsker- eller faggrupper, mens noen institutter er inndelt i seksjoner. Ved alle instituttene er det et valgt instituttstyre, med instituttleder (ansatt) som styreleder. Instituttene har strategiske organ innenfor forskning (Forskningsutvalg) og utdanning (Undervisningsutvalg), som arbeider på delegasjon fra instituttstyret med saker som angår hhv forskning og utdanning. Noen institutter har et eget Forskerutdanningsutvalg. Studenter, teknisk-administrativt ansatte og midlertidig ansatte er representert i de ulike organene ved instituttene.

Over instituttstyrene beslutter universitetsstyret. Universitetsstyret har to rådgivende strategiske organ; Studienemnda og Forskningsnemnda, som begge er satt sammen av representanter fra alle instituttene, hhv undervisningsledere i Studienemnda og forskningsledere i Forskningsnemnda. I tillegg er studenter, doktorgradsstudenter og teknisk-administrativt ansatte representert i de to nemndene.

Organiseringen av UMB illustreres slik:



### 3.2.1. Strategier

[UMBs strategi 2010-2013](#) ble vedtatt høsten 2009; "UMB skal være et analytisk, innovativt og ledende universitet for biovitenskap, miljø og bærekraftig utvikling." I denne strategien er det definert elleve fagområder som det forskes på og undervises i ved UMB. Disse områdene er:

- Grunnleggende og anvendt biovitenskap
- Bioproduksjon, inklusive akvakultur
- Bruk og vern av natur
- Miljø, klima og fornybar energi
- Utviklingsstudier og globalisering
- Landskapsarkitektur og arealplanlegging
- Matproduksjon og mattrygghet
- Teknologi
- Økonomi og samfunnsfag
- Lærerutdanning i realfag og naturbruk

- Helse for dyr og mennesker

Strategien nevner fagområder UMB er sterke på i dag og fagområder som UMB ønsker å styrke. Noen av områdene er bredere enn andre, for eksempel kan "grunnleggende og anvendt biovitenskap" omfatte både "bioproduksjon, inklusive akvakultur", "bruk og vern av natur", "matproduksjon og mattrygghet". Ved å framheve både brede og smalere fagområder understrekes UMBs nisjer og tradisjonelt sterke områder.

I tillegg til UMBs strategi for 2010-2013 er det utarbeidet strategiske handlingsplaner for utdanning, forskning, forskerutdanning, samarbeid med næringsliv og forvaltning og en handlingsplan for internasjonalisering<sup>8</sup>. Instituttene utarbeider også egne strategier.

### 3.2.2. Undervisning

*"UMB skal videreføre og utvikle tverrfaglighet i utdanningen som et av særpregene ved UMBs utdanning. For å opprettholde kvaliteten på utdanningen og sikre muligheter for nye studietilbud skal UMB sikre bedre utnyttelse av undervisningskapasiteten, utvikle bedre koordinering av emnetilbudene mellom instituttene, forbedre de administrative rutine og øke satsingen på nye undervisningsformer og nytt faginnhold." (UMBs strategi 2010-2013)*

Ved UMB er det i dag ca 3800 studenter og ca 460 doktorgradsstudenter. UMB tilbyr i alt 17 bachelorprogrammer, 31 to-årige masterprogram, 11 fem-årige masterprogram (se oversikt i [vedlegg 10.6](#) over hvilke studieprogrammer som tilbys). PhD-studiet ved UMB er definert som ett program. Instituttene (instituttstyre og undervisningsutvalg) har ansvaret for de ulike studieprogrammene. Ansvaret for doktorgradsutdanningen ligger ved instituttene hos Forskningsutvalgene (evt. forskerutdanningsutvalgene), mens det sentrale ansvaret for doktorgradsutdanningen er delt mellom Studienemnda og Forskningsnemnda. Sentralt har UMB en studieavdeling som yter tjenester til alle instituttene. Alle instituttene har studieveiledere, men studieadministrasjonen er ellers svært begrenset på instituttene.

UMB opplever en økende interesse for sine studietilbud. Særlig er det økende interesse for studier innen teknologi og økonomi. Det forventes at studenttallet på studiene som tilbys ved UMB i dag vil øke til ca 5600 innen 2018.

### 3.2.3. Forskning

*"UMB skal drive forskning av høy kvalitet til det beste for samfunnet. UMB skal være et forskningsintensivt universitet som fremmer fri og uavhengig forskning. UMB skal være en åpen og samarbeidsorientert institusjon overfor næringsliv, forvaltning og samfunnet forøvrig. UMB skal videreutvikle en sterk intern forskningskultur. (UMBs strategi 2010-2013)*

Forskningen foregår i forsker- eller faggruppene ved instituttene. Det er ønskelig at all forskning er organisert i grupper, men dette varierer noe fra institutt til. Faglige tradisjoner gjør at ikke alle finner det hensiktsmessig å organisere forskningen i grupper. Forskningen ved UMB foregår innenfor alle de 11 fagområdene definert i UMBs strategi. I 2010 var den gjennomsnittlige publiseringsaktiviteten 0,75 publikasjonspoeng per fagårsverk.

---

<sup>8</sup> Se <http://www.umb.no/om-umb/artikkel/strategier-for-umb>

### 3.2.4. Sentre

I tillegg til de åtte instituttene har UMB ulike typer sentre. Alle sentrene er organisert under universitetsstyret (ikke under instituttene). Sentrene er:

Forskningscenter (under rektor)

- Aquaculture protein centre (APC (SFF), opprettet i 2002. Fases ut i 2012)
- Centre for integrative genetics (CIGENE, FUGE-plattform og forskningscenter)
- Norsk senter for bioenergiforskning (deltar i CenBio (FME), som ledes av Sintef, Trondheim)

Forsøks- og infrastructuresenter (under universitetsdirektør)

- Senter for husdyrforsøk (eies sammen med NVH)
- Senter for klimaregulert planteforskning (eies sammen med Bioforsk og Norsk institutt for skog og landskap)
- Senter for etter- og videreutdanning (under universitetsdirektør)

### 3.2.5. Administrasjon, styring og ledelse

UMB har siden 2003 vært styrt og ledet etter en konsernliknende modell. De grunnleggende premisene for UMBs styringsmodell skal synliggjøre to hovedprinsipper:

- Universitetsstyret er det overordnede organet med ansvar for strategiutvikling, tilsyn og kvalitetssikring, samarbeid og samordning mellom enhetene, og skal dermed sikre effektiv bruk av UMBs samlede ressurser. Styret skal vedta faglige prioriteringer og hvordan fagområdene skal dimensjoneres.
- Instituttene er produksjonseenheter og har ansvar for UMBs kjernevirksomhet. Instituttene er selvstendige som egne resultatenheter. Hvert institutt sørger for at enheten tilføres den kompetansen som er nødvendig for at instituttets undervisning og forskning utvikles i samsvar med de innsatsområdene og faglige prioriteringene som styret har vedtatt.

*Hovedelementene i styringsmodellen ved UMB er*

- To styringsnivå: universitets-(institusjons-)nivå (nivå 1) og instituttnivå (nivå 2)
- Universitetsstyret er universitetets øverste beslutningsmyndighet og strategiske organ med Studienemnda (SN) og Forskningsnemnda (FoN) som faste faglig-strategiske utvalg
- Rektor er styreleder i Universitetsstyret og universitetets øverste linjeleder med faglig og administrativt ansvar og direkte linjeansvar for instituttlederne og universitetsdirektør
- Universitetsdirektør er leder av rektors stab og linjeansvarlig for universitetets sentraladministrasjon
- De åtte instituttene er universitetets basiseenheter, organisert som "semiautonome" faglige og økonomiske enheter, med ansvar for kunnskapsproduksjon og undervisning
- Hvert institutt ledes av en instituttleder som tilsettes av universitetsstyret på åremål (fire år)
- Universitetsstyret oppnevner på fritt grunnlag styre ved hvert institutt etter forslag på medlemmer fra instituttene. Instituttleder er leder av instituttstyret
- Instituttene står fritt når det gjelder internorganisering
- Studentene har formell, likeverdig representasjon i alle viktige beslutningsorganer, både på institusjons- og instituttnivå

UMB har i dag en relativt stor felles administrasjon (sentraladministrasjonen), mens administrasjon på instituttnivå er begrenset. Noen institutter har ansatt administrativ leder (kontorsjef), andre ikke. I sentraladministrasjonen har man en felles økonomiavdeling, studieavdeling, personal- og organisasjonsavdeling, og forskningsadministrativ avdeling. UMB har også en felles teknisk avdeling (Drifts- og serviceavdelingen, DSA). Studieveiledning foregår ved instituttene, studieveiledere er ansatt ved instituttene.

## 4. utfordringer, problemstillinger, særtrekk ved Det nye universitetet

### 4.1. utfordringer og muligheter i fusjonsprosessen

Dersom man legger et utvidet "mat-begrep" til grunn, er matproduksjon et område som står sentralt på UMB og NVH, både når det gjelder forskning og undervisning. Det er en klar styrke for fusjonsprosessen at begge institusjonene har nær tilknytning til matproduksjon. En del av fagområdene ved UMB og NVH er de samme og danner grunnlag for utstrakt faglig kommunikasjon mellom forskere og studenter. Både NVH og UMB har en forskningsprofil som er mye rettet mot anvendelser.

Fordi NVH og UMB forsker og underviser innenfor mange av de samme fagområdene, gir fusjonen av disse fagmiljøene muligheter for betydelige synergieffekter, kanskje særlig når det gjelder undervisning. Tilrettelegging for felles undervisning (hele eller deler av emner) er en mulighet. Fagområder som peker seg ut som særlig aktuelle for samarbeid er kjemi, biokjemi, cellebiologi, genetikk, mikrobiologi, fysiologi, ernæring. Gjennom fusjonen vil man få større og mer robuste fagmiljøer som kan etablere og utvikle bedre studietilbud både for studenter ved dagens UMB og dagens NVH. Mulighetene for samordning av undervisning er avhengig av at organisasjon og finansieringsmodell (budsjettmodell) tilpasses.

I norsk sammenheng er UMB og NVH "midt på treet" når det gjelder vitenskapelig publisering, men begge har hatt en positiv utvikling når det gjelder antall publikasjoner og publiseringsspoeng per fagårsverk de siste årene. Både NVH og UMB arbeider for å styrke den vitenskapelige publiseringen (økt vitenskapelig kvalitet, flere publikasjoner og økt antall publiseringsspoeng per fagårsverk). Et samarbeid her vil kunne virke til fordel for begge miljøene.

Men selv om UMB og NVH har mange felles trekk som er svært positive å ta med seg inn i en fusjonsprosess, er det også en del framtrepende forskjeller. NVH har en sterk profesjonsorientering, der utdanningen konsentreres mye om diagnostikk og praktiske ferdigheter. Ved UMB har man både profesjonsrettede utdanninger (landskapsarkitektur, eiendomsfag, sivilingeniør- og siviløkonomutdanning) og disiplinorienterte utdanninger, der eksperimentbasert avdekking av grunnleggende sammenhenger står sentralt. Ulike tradisjoner innen utdanning, kan bli en utfordring i fusjonsprosessen.

Det er heller ikke alle miljøer ved UMB som har tilknytning til matproduksjon. Deler av de store fagmiljøene innen samfunnsvitenskap, økonomi, landskapsplanlegging og teknologi står fjernere fra aktivitetene ved NVH. Det er en forutsetning at Dnu skal være *ett integrert* universitet, men deler av UMB har i dag helt klart et distansert forhold til de fagområdene som er sentrale for fusjonskonseptet. Å skape eierskap til og engasjement rundt fusjonsprosessen også i disse miljøene er en utfordring.

Balanse og faglig spennvidde er to forhold som vil påvirke fremtidig organisering. UMB har i dag en stab som er omtrent dobbelt så stor som NVHs stab. Studenttallet ved UMB er ca 3800, ved NVH i underkant av 500. Det faglige spennet ved UMB er langt større enn ved NVH, og UMB har, som nevnt over, sterke fagmiljøer innenfor områder som ikke primært er landbruks- eller biovitenskapelige.

I dag opplever NVH og UMB, i likhet med de fleste andre norske høyere utdanningsinstitusjoner, knappe ressursmessige handlingsrom. For eksempel er begge institusjonene avhengige av moderne, tung infrastruktur for forskning og undervisning, som det er svært vanskelig å få finansiert. Fusjonen vil utvilsomt medføre store fysiske endringer gjennom bygge- og flytteprosessen. I tillegg til de økonomiske kostnadene, krever disse endringene mye tid og kan være med på å svekke produktivitet (og motivasjon) i hele det fusjonerte fagmiljøet.

Dersom Dnu ikke lykkes i å skape et godt fellesskap og etablere en ny integrert institusjon, vil Dnu kunne fremstå framstå som fragmentert og motsetningspreget. I verste fall vil dette kunne svekke fagmiljøene ved de nåværende institusjonene NVH og UMB. Oppbyggingen av Det nye universitetet er kostbart, og dersom man ikke oppnår synergi kan det føre til reduserte langsiktige bevilgninger og en gradvis svekkelse av miljøene.

#### 4.2. Sterke føringer

*”Regjeringen mener at samorganisering og samlokalisering av NVH og UMB, samt flytting av VI til Ås, vil være med på å bygge en samlet og integrert primærnæringsrettet virksomhet. Dette vil legge et grunnlag for å etablere en unik nyskaping der NVH og UMB inngår i et tett samvirke med andre relevante forskningsinstitusjoner innenfor feltet. Regjeringen mener at satsing på et ”grønt universitet” innebærer noe nytt og innovativt for norsk høyere utdanning og forskning og for veterinærfeltet.” (Innst. S. nr. 176 – 2007-2008)*

For fusjonen mellom NVH og UMB er det, særlig gjennom innstillingen fra KUF-komiteen til Stortinget ([Stortingsvedtaket](#)), gitt en del sterke føringer:

- NVH skal flyttes til Ås og samlokaliseres med UMB
- NVH og UMB skal sammen etablere et nytt, integrert universitet
- Etableringen av Det nye universitetet skal styrke forskning og undervisning innen veterinærmedisin, husdyr- og matvitenskap.
- Det forutsettes at etableringen av Det nye universitetet vil gi synergieffekter innen undervisning og forskning
- Det nye universitetet skal være framtidsrettet og innovativt
- Fagmiljøene og utvikling av fagområder ved UMB og NVH skal ivaretas i Det nye universitetet. Dette inkluderer også tverrfaglige områder
- Et helhetlig veterinærstudium skal ivaretas,
- Utviklingen av veterinærfaget skal kunne trekke på samarbeid innen biomedisin med Universitetet i Oslo.
- Samorganisering og –lokalisering av NVH og UMB skal være med på å lage en samlet og integrert primærnæringsrettet virksomhet.

Arbeidsgruppa har forsøkt å ta hensyn til disse føringene i sitt arbeid med faglig organisering, styring og ledelse av Dnu.

I tillegg til de føringene som gjelder denne fusjonen, så er det sterke føringer fra KD om styring og ledelse av universitetene. Dette gjelder såvel de generelle krav til virksomheten (universitetsloven, §§ 1-3, 9-1 og 9-2), som budsjett- og resultatstyring.

### 4.3. Akkreditering

Akkrediteringskrav representerer en spesiell type føringer. Veterinærutdanningen er en EU-akkreditert utdanning (EU-direktiv 2005/36/EC). Akkreditering av veterinærutdanningen stiller bl.a. krav til omfang av ulike fag, til forholdet mellom undervisere og studenter, til hvor mye undervisning det skal være i klinikkene, og det er en begrensning på hvor mye av undervisningen som kan gjøres eksternt (kan ikke overskride 6 mnd). Videre er det et krav at klinikkene ved institusjonen har utstyr på linje med private klinikker, og klinikken bør også ha spesialister innen de ulike felt. Akkreditering av veterinære utdanningsinstitusjoner blir gitt av [EAEVE](#) (European Association of Establishments for Veterinary Education), som er tilsluttet ENQA (European Association for Quality Assurance in Higher Education).

Veterinærutdanningen ved NVH er akkreditert gjennom EAEVE til 2014.

Dyrepleierutdanningen akkrediteres gjennom [ACOVENE](#) (Accreditation Committee for Veterinary Nurse Education). ACOVENE krever at institusjonen dokumenterer sammenheng mellom læringsutbytte i de enkelte forelesninger/kurs i timeplanen og studiets totale læringsutbytte (beskrevet av ACOVENE) for å bli akkreditert. Dyrepleierutdanningen ved NVH ble akkreditert gjennom ACOVENE i 2009. I tillegg til akkrediteringen stilles det krav til at veterinærer og dyrepleier får autorisasjon for å kunne praktisere som dyrehelsepersonell (veterinær/dyrepleier)

Enkelte studier ved UMB har også internasjonale akkrediteringssystemer.

Landskapsarkitektur er akkreditert gjennom EFLA (European federation for landscape architecture). Et tilsvarende akkrediteringssystem for by- og regionplanlegging er på trappene.

### 4.4. Sandnes

Stortinget og regjeringen har forutsatt at NVHs aktivitet i Sandnes skal videreføres: *"... nærkontakten med produksjonsdyr i eit område med mange aktive gardsbruk er viktig, spesielt når det gjeld opplæring i husdyrsjukdomar. Regjeringa føreset difor at avdelinga i Sandnes blir utvikla vidare ved ei lokalisering av NVH til Ås."* ([St. prp. nr. 30 2007-2008](#)) og *"Regjeringen forutsetter at NVHs avdeling på Sandnes blir utviklet videre i samarbeid med UMB"* ([Innst. S. nr. 176 – 2007-2008](#))

Seksjon for småfeforskning har forskning primært mot småfe (sau og geit), og har også undervisning i produksjonsdyrsjukdommer (besetningsdiagnostikk), kjøttkontroll og den praktiske undervisningen i akvamedisin i Sandnesområdet. Universitetsfondet i Rogaland har bevilget midler for to vitenskapelige stillinger ved seksjonen i fem år (fra 2011). NVH vil så finansiere disse stillingene videre ved omprioriteringer fra NVH Adamstua til NVH Sandnes. Arbeidsgruppa ser ikke noe behov for å diskutere framtidig organisering av virksomheten i Sandnes.

## 4.5. Profesjonsstudier

En overordnet føring på en ny faglig organisering er hensynet til veterinærutdanningen. Dette preges framfor alt av to forhold: For det første kreves det autorisasjon for å praktisere som veterinær. Denne autorisasjonen dekker alle områder innen veterinæryrket. Dette fører til at studiet er meget tettpakket, og lider til dels av "curriculum overload" ([vedlegg 10.5](#): oversikt over studieplanen i veterinærstudiet). For det annet ligger det tunge internasjonale akkrediteringskrav på studiet. (se kap. 4.3 ovenfor) Disse forholdene, samt en tett kobling til klinikkene, gjør at arbeidsgruppa ser det som lite hensiktsmessig å bryte opp veterinærenheten. Arbeidet med å holde sammen et fullverdig profesjonsstudium over to fakulteter vil ha merkostnader som langt overstiger eventuelle fordeler med oppsplitting: delt ansvar, ekstra administrasjon, mindre optimal utnyttelse av undervisningsressurser, samt at studentene vil få to "hjem".

Ved UMB er det også profesjonsstudier. Disse er ikke underlagt spesielle føringer i de offentlige dokumentene utover at *"De to institusjonene skal utvikle et nytt integrert universitet som ivaretar begge institusjonenes eksisterende fagmiljøer og utviklingsbehov..."* (Innst. S. nr. 176 – 2007-2008). Selv om det kan være mulig å bryte opp profesjonsstudiene i mindre, delvis generelle, enheter, ser gruppa dette som uønsket. Identiteten i profesjonsstudier er grunnleggende trekk, og en slik fragmentering vil virke ødeleggende på profesjonsmiljøet. Arbeidsgruppa har derfor basert seg på at profesjonsstudier ikke skal brytes opp eller re-struktureres vesentlig som en følge av organisatoriske endringer.

## 4.6. Innovasjon i Det nye universitetet

Arbeidsgruppa har ikke gått nøyere inn på hvordan Dnu skal arbeide med innovasjon. En egen utredning om et mulig innovasjonssenter på Campus Ås i regi av Landbruks- og matdepartementet er nå på trappene<sup>9</sup>. UMB og forskningsinstituttene på Campus Ås har bidratt i et forprosjekt til dette arbeidet, med faglige innspill. I arbeidet med dette forprosjektet har også NVH og Veterinærinstituttet vært kontaktet. Arbeidsgruppa anbefaler derfor at man avventer utredningen om et mulig innovasjonssenter på Campus Ås. Samarbeid med og grenseflater mot instituttsektor og forvaltning vil være viktig i Dnu, men siden Fellesstyret skal oppnevne en egen gruppe<sup>10</sup> som skal arbeide med dette, er temaet ikke omtalt i detalj her.

## 4.7. Uthenting av synergi

Arbeidsgruppen vil i utgangspunktet peke på at en samlokalisering av dagens (spredte) virksomheter ved NVH i nye lokaliteter samme med Veterinærinstitutt, i seg selv representerer en betydelig synergieffekt. Utover dette ligger det imidlertid store utfordringene i å trekke ut synergi på tvers av nåværende institusjons- og faggrenser.

### 4.7.1 Undervisning

Som nevnt over, ble det ved arbeidets oppstart antatt at UMB og NVH ville ha vesentlige gode for å hente ut synergi innen undervisning. Vesentlige forskjeller i strukturen av utdanningene ved NVH og UMB gjør likevel at det er utfordringer i å hente ut synergi gjennom felles undervisning: Studieløpet i veterinærutdanningen er, som nevnt, svært

<sup>9</sup> Se for eksempel sak 41/2011 lagt fram for styret ved UMB; [http://www.umb.no/statisk/universitetsledelsen/us\\_sakslist/2011/mars/41\\_2011.pdf](http://www.umb.no/statisk/universitetsledelsen/us_sakslist/2011/mars/41_2011.pdf)

<sup>10</sup> Se FS-25/11, [http://www.lifesciences.no/statisk/forsiden/fellesstyret/sakspapirer/0103\\_2011/fs-25\\_11.pdf](http://www.lifesciences.no/statisk/forsiden/fellesstyret/sakspapirer/0103_2011/fs-25_11.pdf) og [http://www.lifesciences.no/statisk/forsiden/fellesstyret/protokoller/fs/2011/protokoll\\_fs\\_010311.pdf](http://www.lifesciences.no/statisk/forsiden/fellesstyret/protokoller/fs/2011/protokoll_fs_010311.pdf)

kompakt, undervisningen er problembasert, praktisk og integrert, mens undervisningen innenfor naturvitenskapelige fag ved UMB er mer eksperiment-basert og vektlegger forståelse for grunnleggende sammenhenger hos studentene. En del av forskjellene kommer av at studiene har ulike læringsmål og formål. Alt dette gjør at det kan være vanskelig å drive sammenholdt undervisning, men selv uten sammenholdt undervisning, vil moduler kunne gjenbrukes og lærerkompetanse utnyttes gjensidig, særlig tidlig i studieløpene, der det undervises felles stoff. Det er derfor sannsynlig at Dnu kan oppnå betydelig synergi ved å utnytte den totale kompetanse på sentrale felles fagområder. Områder som kjemi, biokjemi, cellebiologi, genetikk, mikrobiologi, fysiologi og ernæring er trolig mest aktuelle når det er snakk om undervisningssynergi. Det vil også være muligheter for å etablere nye studier på alle nivå i skjæringspunktet mellom fagområdene ved NVH og UMB. Styret ved NVH påpeker i sin høringsuttalelse at det vil være mulig å etablere nye kurstilbud både på bachelor, master og PhD-nivå. Dette omfatter: 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 f.eks Mattilsynet

Mulighetene for *felles undervisning* er større på høyere nivå, dvs for veterinærstudenter i fordypningsåret, og for studenter på Mastergrads- og PhD-nivå. Når det gjelder utvikling av et kurstilbud på PhD-nivå, vil en ny institusjon med et bredere fagspektrum og en større stab gi muligheter for å bygge opp miljøer i toppklasse innen fagkretsen *mat-husdyr-helse*. Det er arbeidsgruppas anbefaling at arbeidet med et helhetlig studietilbud på PhD-nivå igangsettes så raskt som mulig og at det nedsettes en arbeidsgruppe for å utrede muligheten for å hente ut synergi i undervisning.

Gjølberg, Haug, de Jong, Lundsbakken, Steine, Svihus og Veidahl mener at mulighetene for felles undervisning er størst på lavere nivå. Her bør det kunne hentes ut synergigevinster gjennom felles undervisning i basalfag. Disse medlemmene understreker også betydningen av at alle studentene ved Dnu bør ta ex. Phil tidlig i sitt studieløp.

#### 4.7.2 Forskning

Når det gjelder forskning, er det klart at en del fagområder ved UMB har tilknytningspunkter til aktiviteter ved NVH. Av de åtte UMB-instituttene, er det bare ILP og IØR som har fagområder som ikke direkte overlapper med fagområdene ved NVH. I løpet av de siste fire årene er det i ISI-databasen registrert mer enn 70 felles UMB-NVH-publikasjoner. Forskerne som er med på disse publikasjonene kommer fra tre av instituttene ved NVH (ProdMed, BasAM, MatInf) og fra fem av instituttene ved UMB (IHA, IKBM, INA, IPM, Noragric), men også ved de øvrige instituttene er det potensiale for forskningssamarbeid.

Hvert år samarbeider UMB og NVH om prosjektsøknader til Norges forskningsråd, og der er også eksempler på felles EU-søknader. Et innlysende samarbeidsområde er "bioproduksjon", der naturressurser, areal, landskap, mat, dyr og planter inngår. Samfunnsfag, foretaksøkonomi, teknologi, grunnleggende naturvitenskap og medisinske fag grenser til dette området og kan bidra til at problemstillinger innen bioproduksjon blir belyst på en tverrfaglig måte som gir nye faglige perspektiv.

Dnu vil være et universitet der svært mye forskning og undervisning er avhengig av vitenskapelig utstyr og tung vitenskapelig infrastruktur. En grundig gjennomgang av

eksisterende instrumentpark og kartlegging av langsiktig behov for slik infrastruktur vil være svært nyttig for å oppnå synergi når det gjelder bruk og effektiv drift av infrastruktur for forskning og undervisning. Samling om slik felles infrastruktur, vil også være med på å legge til rette for interessefellesskap og samarbeid. Senter for husdyrforsøk er et eksempel på god synergi mellom NVH og UMB. Både UMB og NVH er medeiere og er representerte i senterets styre. Dette samarbeidet kan ytterligere forsterkes og utvikles.

Det vil være grunn til å utrede nærmere hvordan felles bruk av bygningene kan bidra til å ta ut mulig synergi, og hvordan iverksetting av virkemidler på tvers av faggruppene vil kunne bidra til en uthenting av ytterligere synergier.

For en oversikt over faggrupper ved NVH og UMB vises det til vedlegg 10.8.1.

#### 4.7.3 Synergi innen administrasjon og andre funksjoner

Innen administrasjon er det mye synergi å hente allerede fra fusjonstidspunktet (sannsynligvis 1.1 2014). Arbeidsgruppa forutsetter at det vil etableres en felles administrasjon fra denne datoen, noe som gir mulighet for å ta ut vesentlige samdriftsfordeler.

Eksempler på slik synergi finner vi innen:

- Etter- og videreutdanning som kan organiseres som en felles enhet.
- Administrasjon av PhD-utdanning
- Sentralbord
- Samkjøring av en del spesifikke studieadministrative områder som utveksling, kvalitetssikring av studier og studiereglement (som bør virke fra fusjonstidspunktet).
- Forskningsadministrasjon; kompetanse på EU-forskning kan f.eks. med fordel samkjøres, siden det her kreves spesialkompetanse som det er vanskelig å bygge opp flere steder i Dnu
- HMS; her kan samkjøring av rutiner og kanskje særlig opplæring gi synergi.
- Felles lederutvikling og lederplattform
- Økonomi
- IKT
- Personal; rekrutteringspolitikk, (når skal man begynne å rekruttere til felles stillinger?)
- Bibliotek, f.eks. på Innkjøp av elektroniske tidsskrifter og ulike lisenser.

Se også kap. 7 som omhandler perioden fra samorganisering til samlokalisering.

## 5. Faglig organisering av Det nye Universitetet

I henhold til mandatet skal Dnu organiseres etter en fakultetsmodell. Fakultetsbegrepet er ikke utdypet i mandatet, men en vanlig oppfatning er at et fakultet er en fagavdeling ved et universitet<sup>11</sup>. Begrepet er heller ikke presisert i Universitets- og høgskoleloven som bare

---

<sup>11</sup> Et **fakultet** er normalt en underavdeling av et [universitet](#) som er rettet mot forskning og undervisning i en gruppe relaterte fag, som for eksempel det juridiske fakultet eller det odontologiske fakultet. Det styres av en valgt eller ansatt leder, [dekanus](#) (feminin form *dekana*), og har også en eller flere valgte eller ansatte nestledere, *prodekaner*. Vanligvis er et fakultet sammensatt av [institutter](#) som har mer fagspesifikke

bruker begrep som avdeling eller grunnenhet. Det er ifølge univl. opp til universitetsstyret å fastsette den interne organiseringen i avdelinger.

Fellesstyret har lagt til grunn at Dnu skal ha to styringsnivåer, universitetsstyret på nivå 1 og fakultetsstyrer på nivå 2, og arbeidsgruppa tolker dette slik at det ikke skal være formelle styrer på lavere nivåer i organisasjonen enn fakultetsnivået. Fakultet er et nytt organisatorisk element både for NVH og UMB. Både NVH og UMB er i dag organisert med institutter på nivå 2: UMB med to styringsnivå, mens NVH har ett styringsnivå (se kap. 3) Både ved UMB og NVH blir det framhevet som en styrke at avstanden mellom ledelsen, ansatte og studenter er kort, og det er et uttrykt ønske at dette ivaretas i organiseringen av Dnu. Alle andre norske universiteter er organisert med fakulteter, og med institutter (evt. skoler) på nivå 3, selv om det ikke er noe krav at universiteter skal ha fakultet. Det er opp til universitetene selv å bestemme hvilke oppgaver, ansvar og myndighet fakultetene og de andre organisatoriske enhetene skal ha.

Ved å studere andre universiteter i inn- og utland kan en prøve å danne seg et bilde av hvilke organisasjonsformer som er retningsgivende. Diversiteten når det gjelder intern organisering av universiteter er imidlertid svært stor, og det er vanskelig å se klare tendenser, bortsett fra en utvikling mot *større* institusjoner (mange fusjoner). De fleste universiteter både i Norge og i utlandet er større enn det Dnu vil være. Mindre universiteter i land som Nederland, har organisert seg i to nivå, uten instituttstruktur på nivå tre.

På lavere nivåer (fag- og forskergrupper) går generelle anbefalinger ut på å skape robuste (mindre sårbare) miljøer, som er konkurransedyktige, nasjonalt og internasjonalt (jfr. forskningsrådets fagevalueringer). Det vil selvsagt variere mellom fagområder hvilke størrelser som kan regnes som robuste, men innenfor eksperimentelle fag, er det erfaring for at grupper med 10-15 vitenskapelige ansatte gir grunnlag for kontinuitet, konkurransevne og kreativ faglig utvikling. Forskningsfinansiering er i dag mye basert på tema og tverrfaglighet, men universiteter er i stor grad formelt organisert etter disipliner. Senterdannelser og etablering av tematiske og tverrfaglige satsinger innenfor universitetene reflekterer organisatoriske grep ved universitetene som gjør dem bedre rustet i konkurransen om forskningsmidler og som også synliggjør kompetansen ved universitetene bedre.

### 5.1. Kriterier for faglig organisering

Målet med den faglige organisering ved Dnu må være å lage robuste, stabile og fleksible enheter, der det kan bygges opp strategiske satsinger, og der det er gode muligheter for faglig og strategisk samhandling. Den faglige organiseringen skal være med på å gjøre forskning og undervisning ved Dnu best mulig. Arbeidsgruppas mandat sier videre at organiseringen av Dnu skal sikre gode organisatoriske løsninger for *samtlig*e fagområder ved

---

*ansvarsområder. En viktig oppgave for et fakultet er å kontrollere og administrere eksamener, inkludert innvilgning av akademiske grader som [bachelor](#), [master](#) og [doktorgrader](#). Flere typer fakulteter er primært rettet mot utdanning for rekruttering til [profesjoner](#) som [tannlege \(odontologi\)](#), [lege \(medisin\)](#), og [psykolog \(psykologi\)](#). Fra Wikipedia, den frie encyklopedi*

universitetet. Organiseringen bør legge til rette for godt samarbeid mellom enhetene, administrativ tjenesteproduksjon må være effektiv, og organisering og drift av tjenester må være tilrettelagt for å fylle behov i forskning og undervisning.

Arbeidsgruppa har videre lagt til grunn følgende kriterier for faglig organisering:

- Ansatte, også ledere, og studenter ved fakultetene skal kjenne faglig nærhet (faglig identitet, faglig slektsskap).
- Det skal utøves faglig ledelse på fakultetsnivået (nivå 2) og nivå 3.
- Fakultetene skal legge til rette for faglig utvikling innenfor fakultets virksomhetsområder, og for strategiske satsinger og flerfaglig samarbeid.
- Fakultetene skal være stabile og robuste enheter.
- Fakultetene bør være av en størrelse som sikrer faglig og økonomisk handlingsrom innad på fakultetene.
- Styringsspenntet må være overkommelig, på alle nivåer i organisasjonen.
- Organiseringen må legge til rette for effektiv utnyttelse av administrative ressurser.
- Fakultetsorganiseringen bør bidra til å sikre effektiv drift og bruk av felles infrastruktur for undervisning og forskning.
- Fakultetene er noenlunde "jevnstore", dvs. at det er balanse i organisasjonen. (Størrelse omfatter da antall faste vitenskapelig ansatte og antall studenter. Arbeidsgruppa har hatt mange diskusjoner om dette kriteriet og det er ikke enighet om hvor sterkt dette kriteriet skal vektlegges).
- Akkrediteringskrav må oppfylles.
- Samlokalisering av fakulteter og enhetene på nivåene under fakultetsnivået bør tilstrebes, slik at infrastruktur utnyttes på optimal måte.
- Sikre medbestemmelse og medvirkning for ansatte og studenter.

Rekkefølgen i listen over reflekterer *ikke* en prioritering. Arbeidsgruppen viser ellers til at universitets- og høgskolelovens § 9-2 (4) sier at styret ved fastsettingen av den interne organiseringen skal sikre at studentene og de ansatte blir hørt.

## 5.2. Faglig organisering av Dnu, roller og relasjoner

*"De to institusjonene skal utvikle et nytt integrert universitet som ivaretar begge institusjonenes eksisterende fagmiljøer og utviklingsbehov, og som legger til rette for å utvikle både nye og etablerte tverrvitenskapelige fagområder." (Innst. S. nr. 176 – 2007-2008)*

Ved etablering av Dnu, er det altså forventet at man lager en integrert organisasjon, med store muligheter for synergi innen forskning og undervisning og med en effektivisert administrasjon. For miljøene ved NVH er det en omfattende faglig og forvaltningsmessig omstillingsprosess å flytte fra Adamstua til Ås. Ved UMB vil noen institutter berøres sterkere av fusjonen enn andre, men det er viktig å inkludere også miljøene som ikke er faglig berørt i vurderingene av faglig organisering av Dnu. Dette leder naturlig nok til spørsmålet om hvordan fusjonen kan styrke også disse UMB-miljøene innenfor rammen av Dnu. Det er en uttrykt frykt at prosessen kan svekke dem.

Arbeidsgruppa har valgt å legge fram tre hovedmodeller for faglig organisering som baserer seg på ulik organisatorisk tilnærming: Én modell med tre fakulteter, én modell med fem fakulteter og én modell med flere enn fem fakulteter. I alle modellene er det tatt

utgangspunkt i at veterinærstudiet holdes samlet innenfor ett fakultet, dvs. at NVH ikke splittes mellom flere fakultet, og at andre profesjonsstudier heller ikke brytes opp over flere fakultet.

Modellene bygger på ulike rollefordelinger mellom beslutningsnivåene:

- Med store og få fakultet (tre til fem) vil universitetsstyret og fakultetstyrene ha strategiske roller, og *instituttene* vil være produksjonsenhetene.
- Med flere og mindre fakultet (seks eller flere) overføres mer av det strategiske ansvar til universitetsstyret, mens *fakultetene* er produksjonsenhetene som har ansvar for utvikling og gjennomføring av studietilbud og forskning. Med mange fakultet, spesielt hvis disse varierer mye i størrelse, vil det være et økt behov for fleksibilitet i organisering av nivå 3 med mulighet for å velge mellom seksjoner, og faggrupper, og institutter.

I diskusjonen om antall fakulteter, kan det være nyttig å sammenligne med organisering av andre norske universiteter: UiO er organisert med åtte fakultet. Fagområdene ved Dnu (UMBs 11 nåværende og NVH) ville der trolig være organisert på seks forskjellige fakultet. Tilsvarende dekkes Dnus fagmiljøer av minst fem av UiBs seks fakultet, og av seks av seks fakultet ved UiT. Denne sammenligningen belyser det faglige spennet som Dnu vil ha. Dnu vil være forskjellig fra andre norske universiteter ved at det vil være ett av landets minste universitet og at det ikke vil være et breddeuniversitet på linje med UiO, UiB og UiT, men likevel ha et stort faglig spenn der ytterpunktene ligger langt fra hverandre. Tverrfaglighet kan være en av de store styrkene ved Dnu og fordrer en viss bredde i undervisning og forskning, men forutsetter også at organiseringen sikrer tilrettelegging for samarbeid på tvers av fagmiljøene. De andre universitetene har valgt å organisere sine fakultet på ulike måter.

Fellesstyret har, som nevnt over, lagt til grunn at det kun skal være to styringsnivåer ved Dnu med fakultetsnivået som laveste beslutningsnivå. Dette er senere presisert i en protokolltilførsel til Fellesstyre-møtet 31.08.2010 hvor det står: "*Innenfor rammen av universitets- og høyskoleloven, skal Det nye universitetet organiseres med fakulteter som faglige enheter. Fellesstyret ønsker ikke at denne modellen skal innebære at det opprettes tre styringsnivåer (universitetsstyre-fakultetsstyre-instituttstyre)*"<sup>12</sup>. En modell med få, store fakultet som har store faglige spenn, vil kreve at det fattes beslutninger på nivå 3 og lavere nivåer. Når det ikke skal opprettes styringsorganer på disse nivåene, vil disse beslutningene tilligge leder for enheten og formell demokratisk deltakelse i beslutningsprosessene på dette nivået vil derfor bli redusert. Dersom en ren ledelsesstyring på nivå 3 ikke fungerer tilfredsstillende i en slik modell, vil det på sikt kunne bli påkrevet med styringsorganer også på dette nivået. En mellomløsning vil være å etablere rådsfunksjoner på nivå 3 (dette er modellen for MN-fakultetet ved UiB og Medisinsk fakultet i Oslo). Et fakultet bestående av NVH vil sannsynligvis i mindre grad få denne type problemer, fordi man der bare har to helhetlige studier, som alle instituttene ved fakultetet samarbeider om. En del høringsinstanser har pekt på at muligheten for et tredje styringsnivå bør være med i betraktningene (Se kap 8)

---

<sup>12</sup> se; [http://www.lifesciences.no/statisk/forsiden/fellesstyret/sakspapirer/3108\\_2010/fs-28\\_10.pdf](http://www.lifesciences.no/statisk/forsiden/fellesstyret/sakspapirer/3108_2010/fs-28_10.pdf)

### 5.3. Faglig organisering: modeller.

For hver av modellene som presenteres nedenfor vil det være mulig å sette sammen fakulteter og institutter på mange forskjellige måter. Det er satt inn tre eksempler på hvordan faggruppene kan grupperes i de ulike modellene. Arbeidsgruppa har ikke ønsket å gå detaljert inn i dette, selv om vi er klar over at dette er av brennende interesse for mange ansatte. I denne sammenhengen ønsker vi først og fremst å beskrive de muligheter og utfordringer som ligger i de forskjellige modellene.

#### 5.3.1. Organisering av Dnu med tre fakulteter

En organisering i tre store fakultet vektlegger etablering av robuste fagmiljø, kostnadseffektiv organisering med sterk ledelse og større økonomisk handlingsrom med mulighet for innsparinger og utløsning av synergieffekter. Instituttene vil ha ansvar for utvikling og gjennomføring av studietilbud og forskning. De tre fakultetene vil kunne være relativt jevne, mht antall vitenskapelig ansatte. I tre-fakultetsmodellen vil en kunne organisere og synliggjøre større satsingsområder, f.eks mat, miljø og veterinærmedisin. I denne modellen har universitetsstyret (US) ansvar for strategiutvikling, tilsyn og kvalitetssikring, samarbeid og samordning mellom fakultetene med tanke på effektiv bruk av Dnus samlede ressurser. Ledelse av studieprogram og forskningsprogram vil skje på fakultetsnivå, og det kan være naturlig at fakultetstyrene skal vedta faglige prioriteringer og dimensjonering av fagområdene, som f.eks opprettelse og nedleggelse av studieprogram. Budsjett og resultatansvar vil ligge på fakultetsnivå. Fakultetene vil være organisert i institutter. Personalansvar ligger hos dekan, instituttledere, seksjonsledere, faggruppeledere.

I tre-fakultetsmodellen vil størrelsen av fakultetene kunne gi muligheter for et større økonomisk handlingsrom. Dette er særlig viktig for fakulteter som er avhengig av tung infrastruktur for forskning og undervisning. Relativt store fakulteter vil ha mulighet til å prioritere større investeringer, noe som vil kunne gi bedre forutsigbarhet i økonomien enn i modeller med flere og mindre fakultet. Tre-fakultetsmodellen kan også gi større strategiske muligheter og anledning til å etablere tematiske satsinger innenfor fakultetene.

Organisering av Dnu med tre fakultet kan gjennomføres ved at NVH miljøene samles i ett fakultet, alene eller sammen med deler av dagens UMB (eks. IHA og de matfaglige miljøene ved UMB). Dersom fakultetet som omfatter NVH også innbefatter IHA og de matfaglige miljøene ved UMB, vil modellen være i tråd med intensjonene i stortingsvedtaket om "en integrert primærnæringsrettet virksomhet" (veterinærmedisin, husdyr- og matvitenskap), og gi en mulighet for å integrere faggrupper fra de to institusjonene. UMBs øvrige institutter må da organiseres i to fakultet.

NVH er i dag organisert i fire institutter uten egne instituttstyrer, og i tre-fakultetsmodellen vil disse instituttene være organisert under samme fakultetstyre. Den interne organiseringen må utredes nærmere. Det er ikke gitt hvilke institutter fakultetet vil få. Om beslutninger rundt de to studieprogrammene NVH har, blir tatt av et universitetsstyre eller fakultetsstyre vil neppe være en vesentlig endring for NVH-miljøene

For ansatte og studenter ved dagens UMB vil tre-fakultetsmodellen medføre en relativt stor endring: Dagens institutter ved UMB er organisert under et instituttstyre som rapporterer til universitetsstyret. I dag tar universitetsstyret ved UMB beslutninger om opprettelse og

nedleggelse av studieprogram, mens instituttene har operativt ansvar for sine egne studieprogram og emner. I tre-fakultetsmodellen vil instituttet ikke være et styringsnivå. Sammenlignet med dagens situasjon ved UMB, kan dette føre til en større avstand mellom de som "eier" faget og de som gjør faglige og strategiske beslutninger og har det operative ansvaret for studieprogrammene. Dersom deler av UMB i denne modellen organiseres i samme fakultet som NVH, er det bekymring for at den tunge infrastrukturen som veterinærutdanningen krever, vil kunne innskrenke det økonomiske handlingsrommet for dette fakultetet.

Tre-fakultetsmodellen representerer en "spiss" organisasjonsform, som er svært forskjellig fra den "flate" strukturen UMB har i dag. Samtidig blir det faglige spennet ved to av fakultetene stort. Dersom bare dekanene skal utgjøre rektors ledergruppe, vil den bli liten, og få fagområder vil være direkte representert i denne gruppa. Tre-fakultetsmodellen innebærer at det vil være to strategiske nivå. Produksjonsnivået vil i denne modellen ikke ha et eget styre, men være underlagt et fakultetstyre. Det kan også diskuteres om Dnu som lite universitet vil være tjent med to strategiske styringsnivå. Studentinvolvering (målt som antall studenter) vil bli mindre i de øverste styringsledd ved en trefakultetsmodell, enn ved en modell med flere fakultet.

Gjølberg, Haug, de Jong, Lundsbakken, Steine, Svihus og Veidahl mener at det ikke nødvendigvis er slik at en tre-fakultetsmodell er mer kostnadseffektiv og vil gi bedre økonomisk handlingsrom. Kostnadseffektivitet vil avhenge av en rekke forhold bl.a. antall institutt og instituttledere under hvert fakultet. Tre fakulteter kan bli mer kostnadskrevende dersom et nytt administrativt nivå innføres. Disse medlemmer mener videre at økonomisk handlingsrom vil avhenge av resultater dvs. studiepoengproduksjon og publiseringspoeng og ikke nødvendigvis av antall fakulteter.

### **5.3.2. Organisering av Dnu med seks eller flere fakulteter**

En organisering med seks eller flere fakulteter vektlegger faglig autonomi, fleksibilitet, korte kommunikasjonslinjer og lokal styringsdeltakelse. Forslaget innebærer at det nye universitet har ett strategisk nivå og ett produksjonsnivå. Universitetsstyret har ansvar for strategiutvikling, tilsyn og kvalitetssikring, samarbeid og samordning mellom fakultetene med tanke på effektiv bruk av Dnus samlede ressurser. Universitetsstyret skal som øverste strategiske ledelse vedta faglige prioriteringer og dimensjonering av fagområdene. Fakultetene får her ansvar for utvikling og gjennomføring av studietilbud og forskning. Budsjet- og resultatansvar vil ligge på fakultetsnivå. Fakultetenes interne organisering vil, som nevnt over, kunne være i faggrupper eller seksjoner som endres ved behov. Den faglige ledelse ligger på fakultets- og gruppe- eller seksjonsnivå. Dekaner har faglig legitimitet og den faglige identitet er innen fakultetet og faggruppe (seksjon). Personalansvar ligger hos dekan, seksjonsledere/faggruppeledere. Denne modellen vil ikke innebære store endringer i styring og ledelse for NVHs ansatte idet disse miljøene forutsettes samlet i ett fakultet. For UMB vil modellen innebære sammenslåing av enkelte fagmiljøer eller institutter, mens styring og ledelse ikke vil innebære store endringer.

Arbeidsgruppa har diskutert flere eksempler på organisering av Dnu, der antallet fakultet er fra seks og oppover. Med NVH i ett fakultet er det lite sannsynlig at deler av UMB vil inngå i

dette fakultetet. I denne modellen vil universitetet i større grad måtte legge til rette for at fakultetene organiseres ulikt, i det noen fakulteter nødvendigvis vil bli små. Det kan være en fare for at noen fakulteter i denne modellen kan bli *for* små, sårbare og med smalt økonomisk handlingsrom. Det vil være behov for ulik organisering og tjenesteyting på de ulike fakultetene. For å kunne ivareta den sterke tverrfaglige profilen som Dnu vil ha, vil det i en slik flerfakultetsmodell kreves mye tilrettelegging for samarbeid på tvers av fakultetene, både om forskning, undervisning og bruk og drift av infrastruktur. Hvis rektors ledergruppe i det vesentligste utgjøres av dekaner, vil representasjon her bli uforholdsmessig sterk for små fakultet og det kan bli aktuelt å vurdere justeringer av ledergruppens sammensetning. Med et stort antall fakulteter vil ledergruppa måtte ha et sentralt ansvar for tverrfaglige initiativ og kommunikasjon.

I en modell med seks eller flere fakulteter vil det være tilsvarende flere styringsorganer noe som gir større muligheter for studentrepresentasjon og -medvirkning i styringsprosessene. Dette inkluderer mulighetene for å påvirke studietilbudet og studiekvaliteten, men også aktiv deltakelse i ledelsen av universitetet som helhet.

En modell med seks eller flere fakulteter gir en mulighet for å synliggjøre flere av universitetets fagområder i fakultetsnavnene (for eksempel landskapsarkitektur-utdanningen, handelshøgskolen ved UMB og Noragric). Dette vil kunne være en gunstig profilering med tanke på ekstern inntjening. Kontakt med næringsliv og andre samarbeidende institusjoner og oppdragsgivere skjer gjennom nettverk og opparbeidet tillit i "markedet". Disse prosessene vil lettere kunne drives fra små "ett-fags-fakulteter".

Gjølberg, Haug, de Jong, Lundsbakken, Steine, Svihus og Veidahl går inn for at ansvaret for veterinærprofesjonsutdanning ivaretas av et fakultet, men at noen av NVHs fagområder kan vurderes organisert over flere fakultet.

### **5.3.3. Organisering av Dnu med fem fakultet**

En modell med fem fakultet er som et kompromiss mellom de to "ekstremløsningene" over. Den vil fortsatt i en viss grad vektlegge behovet for robuste fagmiljø, kostnadseffektiv organisering og økonomisk handlingsrom, samtidig som den imøtekommer UMB-miljøenes behov for mindre faglig spenn på fakultetsnivå. I en slik modell foreslås for eksempel dagens NVH organisert som ett fakultet og de åtte instituttene ved dagens UMB organisert i fire fakultet.

I fem-fakultetsmodellen som i tre-fakultetsmodellen vil (de fleste av) fakultetene fortsatt være så store at de kan ha et visst økonomisk handlingsrom som gir muligheter for faglig utvikling og tilrettelegging innenfor fakultetenes rammer. Ved at det er fem i stedet for tre fakultet, vil rektors ledergruppe være større og romme en større faglig bredde enn i tre-fakultetsmodellen. I fem-fakultetsmodellen vil det sannsynligvis være noe mer utfordrende å etablere fakulteter som er jevnstore, mht antall faste vitenskapelige ansatte og studenter. Det faglige spennet vil også i fem-fakultetsmodellen være stort ved enkelte av fakultetene, og det kan bli større faglig avstand mellom ansatte og studenter ved fakultetene enn det vil være i en modell med mindre, mer spesifikke faglige miljøer. En del høringsinstanser med preferanse for en av de to andre modellen gir uttrykk for at en fem-fakultetsmodell vil kunne representere et akseptabelt kompromiss.

### 5.3.4 Arbeidsgruppens konklusjon

Arbeidsgruppas medlemmer Aksnes, Aleksandersen, Fægri, Granum, Kruse, Reite, Sivertsen, Tranulis og Uggla foreslår at Dnu organiseres etter en tre-fakultetsmodell basert på de positive trekkene ved en slik modell som er beskrevet i **5.3.1**.

Medlemmene Gjølberg, Haug, de Jong, Lundsbakken, Steine, Svihus og Veidahl, foreslår en to-trinns prosess med samorganisering bare på nivå 1 i 2014 (felles ledelse, styre, administrasjon, utvalg osv). Når det gjelder faglig organisering på nivå II og nedover foreslår disse medlemmene at det arbeides videre med organiseringsspørsmålet og at Dnus nye ledelse vedtar faglig organisering og tidspunktet for omorganiseringen på nivå II og nedover. Disse representantene mener at arbeidsgruppa ikke har hatt tid, mulighet og kapasitet til å utrede viktige områder som skal danne beslutningsgrunnlag for organisering av Dnu, blant annet de faglige synergier innen for eksempel undervisning. I tillegg mener disse medlemmene at forholdet mellom antall og størrelse på fakulteter og antall formelle styringsnivå med styre bør utredes nærmere. Dette fordi få (3-5) fakulteter er uforenlig med kun to styringsnivå i forhold til ivaretagelse av medbestemmelse og universitetsdemokrati. De økonomiske og arealmessige konsekvensene av en organisering med få fakultet er heller ikke utredet. I og med at samlokalisering ikke vil finne sted før tidligst i 2018 mener disse medlemmene at Dnu vil være tjent med at man bruker tiden fra samorganisering til samlokalisering til å lande en hensiktsmessig faglig organisering av det nye universitetet på nivå II og nedover. Derfor mener disse medlemmene at det ikke er riktig å binde seg opp til en spesiell modell (tre, fem eller flere enn seks fakulteter) på det nåværende tidspunkt.

Videre ønsker disse representanter å trekke frem at høringsvarene viser at et samstemt UMB miljø har uttrykt sterk motstand mot en organisasjonsmodell med tre fakultet, og at flertallet av de som har sendt høringsvar, er positivt til sammenslåingen. I en kunnskapsintensiv struktur der de vitenskapelige medarbeidere er sentrale aktører, må den nye struktur være på god fot med eksisterende og uformelle samarbeidskulturer. Disse medlemmene mener det er derfor nødvendig med forankring av prosessene og legitimitet for å skape grunnlag for gode beslutninger og løsninger.

### 5.3.5 Sentre

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 infrastrukturenheter 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. Organisering av forskningssentre ved Dnu må være slik at de er godt forankret i fagmiljøene, driften er rasjonell og økonomien transparent. Organisatorisk plassering under fakultetene er da det mest naturlige. Ved opprettelse av sentre må det være klare retningslinjer for hvordan sentrene skal etableres, drives og avvikles. Etter- og videreutdanning ved Dnu bør organiseres som én enhet under nivå 1 og tjene hele Dnu.

Arbeidsgruppa har ikke konkludert når det gjelder organisatorisk plassering av forsøks- og infrastrukturentre som SHF og SKP.

### 5.3.6 Klinikk

Klinikken er svært sentral i undervisningen og nærhet til studentene er meget viktig. Framtidig organisering og drift har, som nevnt, vært utredet (*Fra klinikkene på Adamstua til Universitetsdyrehospital på Ås. A-til-Å-rapporten*<sup>13</sup>). Det er arbeidsgruppas oppfatning at klinikken ikke er stor nok til at utskilling som egen enhet er hensiktsmessig. Fristilling av klinikken fra Dnu (utskilling) vil skape unødvendig store avstander mellom studentene og klinikken. Arbeidsgruppa mener derfor at klinikken bør organiseres i linjen. Dersom man går ut fra at Dnu har et veterinærmedisinsk fakultet, kan klinikken organiseres under dette fakultetet. Det anbefales at Dnu utreder klinikkorganiseringen nærmere når den endelige fakultetsorganiseringen er klarlagt.

### 5.3.7 Skoledannelser

Det har vært uttrykt betydelig bekymring for muligheten til å profilere enkeltstudier ved dagens UMB (f. eks. økonomi, teknologi, landskapsarkitektur) dersom disse blir enheter i et større fakultet. Dette gjelder først og fremst i 3-og 5-fakultetsmodellene. Et alternativ som har vært lansert er å gi slike spesielle studier betegnelsen *skole*. Dette vil være i tråd med en del av dagens praksis ved UMB, f. eks. brukes der *handelshøgskole* om økonomiutdanningen. I de to "få-fakultets- modellene" (se 5.3.1 og 5.3.3) vil det være naturlig at eventuelle skoler blir enheter på nivå 3, på linje med institutter. NVH nevner i sitt høringsvar at det kan være en konflikt mellom det å profilere Dnu samlet og å profilere flere "skoler"

Representantene Gjølberg, Haug, de Jong, Lundsbakken, Steine, Svihus og Veidahl ser det som interessant å etablere skoler på sentrale profesjonsområder. Disse medlemmene mener at skolene bør organiseres som enheter med eget styre direkte underlagt universitetsstyret.

## 6. Styring, ledelse og administrasjon

I mandatet for arbeidsgruppa er det slått fast at styringsformen som foreslås, skal gjelde fra det tidspunktet UMB og NVH fusjoneres til en organisasjon. Fellesstyret går inn for at NVH og UMB fusjoneres fra 1.1.2014, under forutsetning av at det er bevilget midler til nye bygninger på Campus Ås over statsbudsjettet 2013 (se [FS-sak 24/11](#)<sup>14</sup>).

### 6.1. Relevante lover, regler og retningslinjer.

For arbeidet med organisering av Dnu er [Universitets- og høgskoleloven](#) (univl.) den mest sentrale loven. Et kort utdrag fra loven av 2005 følger nedenfor, et mer omfattende utdrag av loven følger i vedlegg 10.7. Videre er [tjenestemannsloven](#) sentral når det gjelder tilsetninger og tjenestemenns rettigheter og plikter.

I tillegg er det en rekke lover som vil ha betydning for det nye universitetets virksomhet som:

- [Arbeidsmiljøloven](#) med forskrifter
- Lov om strålevern
- Likestillingsloven
- Lov om riksrevisjonen
- Mållova
- Arkivlova

<sup>13</sup>Rapport utarbeidet av veterinær Bente Akselsen, på oppdrag fra NVH 2010. Rapporten kan lastes ned fra [http://www.lifesciences.no/statisk/faglig\\_organisering/dokumenter/klinikkrapport\\_kapittel\\_15\\_rev\\_11\\_01\\_10\\_sit\\_2.pdf](http://www.lifesciences.no/statisk/faglig_organisering/dokumenter/klinikkrapport_kapittel_15_rev_11_01_10_sit_2.pdf)

<sup>14</sup> Saksdokument kan hentes her:

[http://www.lifesciences.no/statisk/forsiden/fellesstyret/sakspapirer/0103\\_2011/fs-24\\_11.pdf](http://www.lifesciences.no/statisk/forsiden/fellesstyret/sakspapirer/0103_2011/fs-24_11.pdf)

- Offentleglova

Staten har også gitt reglement og instruksjoner om hvordan økonomistyringen skal gjennomføres og Dnu må selvfølgelig følge disse:

- [Reglement](#) og bestemmelser om økonomistyring i staten
- [Hovedinstruks fra KD om økonomiforvaltning ved universiteter og høyskoler. Forpliktende samarbeid og aksjeerverv](#)

Staten og hovedsammenslutningene har i [Hovedavtalen i staten](#) framforhandlet en sentral avtale som omhandler hvordan samarbeidet mellom arbeidsgiverpart og arbeidstakerne skal fungere.

Det er særlig to kapitler i univl. som regulerer universitetenes styringsform: kapittel 9 i loven regulerer spørsmål om universitetsstyret, mens kapittel 10 omhandler universitetenes daglige ledelse (rektor og direktør)

### **6.1.1. Lov om universiteter og høyskoler – Universitetsstyret**

*Universitetsstyret* har ansvar for at den faglige virksomheten holder høy kvalitet og for at institusjonene drives effektivt og i overensstemmelse med de lover, forskrifter og regler som gjelder, og de rammer og mål som gis av overordnet myndighet. (§ 9-1, nr. 1)

I henhold til hovedmodellen for sammensetning av universitetsstyret har styret elleve medlemmer og består av:

- Rektor, styreleder
- Tre medlemmer valgt blant ansatte i undervisnings- og forskerstilling,
- Ett medlem valgt blant de teknisk og administrativt ansatte,
- To medlemmer valgt blant studentene
- Fire eksterne medlemmer.

Hvis rektor er valgt (§ 10-1), er rektor styrets leder. Hvis rektor er ansatt (§ 10-4), erstattes rektor av ett medlem valgt blant ansatte i undervisnings- og forskerstilling, og departementet utpeker ett av de eksterne medlemmene til å være styrets leder. Hvis de midlertidig ansatte i undervisnings- og forskerstilling utgjør mer enn 25 % av de ansatte i undervisnings- og forskerstilling ved universitetet skal disse velge en av styremedlemmene blant de ansatte i undervisnings- og forskerstilling. Disse velges for ett år (§ 9-4 nr. 2). (Dette vil gjelde for Dnu). Styret selv kan med 2/3-flertall (8 stemmer) vedta en annen styresammensetning.

### **6.1.2. Lov om universiteter og høyskoler – daglig ledelse**

Universitets- og høyskolelovens kapittel 10 setter opp to modeller for hvordan den daglige ledelsen kan organiseres:

- Valgt rektor og funksjonsdelt (to-delt) ledelse. Rektor er styrets leder, og administrerende direktør er ansvarlig for den administrative virksomheten ved institusjonen
- Tilsatt rektor med et samlet faglig og administrativt lederansvar. Rektor fungerer da som administrerende direktør overfor styret, og et av de eksterne styremedlemmer oppnevnes av departementet som styreleder.

Det er modellen med valgt rektor som defineres som "normalordningen". Styret kan vedta at rektor skal ansettes på åremål, dette må gjøres med 2/3 flertall. Univl. krever ikke at universitetet har prorektor(er). Men dersom universitetet velger å ha prorektor(er) kan de(n) velges eller ansettes på åremål. I dag har NVH rektor og en prorektor som er valgt i "team". UMB har valgt rektor og to ansatte prorektorer i hver sin 50 % stilling. Valgt rektor og to-delt ledelse er det vanligste ved norske universiteter og høyskoler. Blant de norske universitetene har NTNU og UiN ansatt rektor og enhetlig ledelse, men blant de regionale høyskolene er det flere som har eller kommer til å innføre denne styringsformen, for eksempel (Høyskolene i Sør-Trøndelag, Gjøvik, Telemark).

## 6.2. Styring og ledelse på nivå 1

Arbeidsgruppa er bedt om å foreslå modell for styring og ledelse på nivå 1, styreleders rolle, styresammensetning, anbefaling om pro- og viserektor(er), universitetsdirektør og forslag til faste utvalg under universitetsstyret. Arbeidsgruppa har satt opp følgende oversikt for de to modellene:

### *Valgt rektor*

Mulige fordeler:

- En valgt rektor (rektorat) vil ha en viktig legitimitet og kan ha en faglig forankring i organisasjonen.
- Valg av rektor oppfattes som mer demokratisk enn ansettelse og gir rektor et viktig tillitsvotum
- Det er lite som tyder på at ansatte ledere oppnår bedre resultater enn valgte ledere
- Når NVH og UMB fusjoneres til Dnu, vil det være en fordel at ordningen med valgt rektor, som er en kjent og gjennomprøvd ordning både ved NVH, UMB og resten av universitets-Norge, videreføres
- Både interne og eksterne kandidater kan stille til valg som rektor.

Mulige ulemper:

- Erfaringsmessig kan valgopplutningen være lav, både blant studenter og ansatte
- Det kan være vanskeligere for en valgt rektor (som ønsker gjenvalg) å ta nødvendige, men upopulære beslutninger
- Kvalitetssikring av kandidatenes lederegenskaper og øvrig kompetanse er vanskeligere ved valg enn ved tilsetting.
- En valgt rektor kan ikke avsettes av styret
- En valgt rektor har en vanskelig dobbeltrolle ved at hun (han) er styrets leder, samt institusjonens øverste leder
- Dersom valgt rektor er intern, kan det å frigjøre seg fra sitt tidligere fagmiljø og være en strategisk leder for hele institusjonen være en utfordring.

### *Ansatt rektor*

Mulige fordeler:

- Ansettelse kan åpne for flere kandidater, og selve tilsettingsprosessen kan gi universitetsstyret bedre muligheter for å kvalitetssikre kandidatene
- Universitetsstyret får sterkere innflytelse på prosessen med rekruttering av rektor
- Med ansatt rektor unngår man dobbeltrollen en valgt rektor har, som øverste leder og styreleder

- Rektor kan avsettes (sies opp)
- Ved ansettelse av rektor (ekstern kandidat) kan Dnu få en rektor som oppfattes som mer "nøytral" enn en valgt rektor fra nåværende NVH eller UMB
- Ekstern styreleder kan være nyttig for å få impulser med omverdenen

Legitimitet for tilsettingsprosessen i organisasjonen kan styrkes ved deltakelse fra ansatte og studenter i prosessen.

#### Mulige ulemper

- Ordningen med ansatt rektor er noe fremmed og går utenfor tradisjonell akademisk og demokratisk tankegang ved universitetene
- Dersom de ansattes innflytelse på tilsettingsprosessen er svak, vil en tilsatt rektor kunne få lav legitimitet i organisasjonen.
- Avstanden mellom ledelse, ansatte og studenter kan oppleves større enn ved valgt rektor
- Ansettelser er, erfaringsmessig, ikke alltid vellykkede, og prosessene fram mot ansettelse gir ikke alltid et fullgodt bilde av kandidatenes egenskaper
- En ekstern rektor vil ha mindre kjennskap til NVHs og UMBs historie og tradisjoner
- Det vil oppfattes som at makt og innflytelse flyttes ut fra universitetet når både styreleder og rektor er eksterne

#### 6.2.1. Arbeidsgruppas anbefaling: Valgt rektor og funksjonsdelt ledelse

Arbeidsgruppa foreslår at det nye universitetet skal ha valgt rektor og prorektor.

Begrunnelsen for å anbefale dette er at den legitimitet som et valg gir, er svært viktig: Valgte rektorer har et tillitsvotum. Det gir også mulighet for at Dnu kan få et rektorat som har faglig forankring i begge de opprinnelige institusjonsmiljøene. Dette innebærer som nevnt at rektor er styreleder, og at det etableres en stilling som universitetsdirektør med ansvar for den samlede administrative virksomhet. Modell for styring og ledelse vil være den samme uavhengig av hvilken modell for faglig organisering Dnu skal ha (tre, fem eller flere enn 5 fakultet).

Arbeidsgruppa ser for seg at rektoratet består av rektor og en prorektor som velges på samme liste. Det kan være aktuelt med en eller flere viserektorer, som ansettes av styret. Rektoratet avgjør dette ut fra behov.

Arbeidsgruppas anbefaling på dette punktet er i samsvar med de fleste høringsuttalelsene.

#### 6.2.2. Styresammensetning og faste utvalg under styret

Arbeidsgruppa anbefaler at Dnus styre følger universitets- og høgskolelovens hovedmodell for styresammensetning (kap 6.1.1 ovenfor), og at den ene av de tre medlemmene valgt blant ansatte i undervisnings- og forskerstilling, skal velges blant de midlertidig ansatte.

Arbeidsgruppa har vurdert antallet styremedlemmer i hovedmodellen til å være optimal. Flere medlemmer kan gjøre styret for stort og ineffektivt. Erfaringer med denne styresammensetningen er også positive både ved NVH og UMB.

I tillegg til universitetsstyret, bør Dnu minst ha to faste utvalg (rådgivende organer) under universitetsstyret: Ett *Studieutvalg* som har undervisning og studier som arbeidsområder og ett *Forskningsutvalg* som har forskning, innovasjon og tverrfaglige satsinger som arbeidsområde. Sistnevnte utvalg kan også omfatte etikk. (NVH har i dag ett utvalg for

forskning og etikk, mens UMB har et eget etikkutvalg). Ansvaret for PhD-utdanningen kan legges til begge utvalgene, men forskningsutvalget bør i alle fall ha ansvaret for å kvalitetssikre forskningsdelen av PhD-utdanningen. Prorektor(ene) bør være med i utvalgene, fortrinnsvis som ledere, prodekaner (studiedekaner, forskningsdekaner) bør være fakultetenes representanter i utvalgene og studenter, midlertidige og teknisk/administrativt ansatte skal være representert. Utvalgene skal være rådgivende organer, uten beslutningsmyndighet. Mandat for utvalgene må utformes innen fusjonen skjer (1.1.2014.)

### 6.3. Fakultetsnivået (nivå 2)

Arbeidsgruppa skal også foreslå modell for styring og ledelse av fakultetsnivået og nivåene under:

*Valg av modell for styring og ledelse på dette nivået må inkludere følgende spørsmål:*

- *Enhetlig eller funksjonsdelt ledelse, avklaring av dekans og en evt. fakultetsdirektørs ansvarsområde*
- *valg eller tilsetting av ledelse*
- *evt. styringsorgan på nivå 2 og sammensetning av dette (fra mandatet)*

#### 6.3.1 Dekaner

Fordelene og ulempene med valgt eller tilsatt leder på nivå 2, vil være de samme som for ledelse på nivå 1 (se kap. 6.2 ovenfor). Blant universitetene i Norge varierer det hvorvidt fakultetene har valgt eller tilsatt leder, og ved UiB, for eksempel, er det både tilsatte og valgte dekaner. Ved NTNU, UiS og UiT er dekanene ansatte, ved UiO og UiA er dekanene valgte.

Arbeidsgruppa anbefaler at det innføres enhetlig ledelse for alle enheter under nivå 1. For fakultetsnivået betyr det ledelse ved valgt eller tilsatt dekan. Valg eller tilsetting kan være avhengig av hvor mange og hvor store fakultet Dnu skal ha. I en modell med store fakulteter og stort faglig spenn vil det kunne være en fordel å ha en valgt leder med et tillitsvotum fra de ansatte. For små, faglig homogene fakulteter vil tilsetting trolig være det beste alternativet, ikke minst fordi dette gjør tilsettingsprosessen og kvalitetssikring av denne mer forutsigbar. I tilfelle tilsetting, må det avklares om det er universitetsstyret eller fakultetsstyret som er tilsettende organ. Dersom en har valgt dekan, bør denne velges sammen med prodekan. Ved tilsetting av dekan utpeker fakultetsstyret en prodekan. Fakultetet bør ha en administrativ leder som rapporterer til dekan.

#### 6.3.2 Fakultetsstyrer

Sammensetning av fakultetsstyrene ikke fastlagt i loven. En mulighet er å bruke normalsammensetningen for institusjonsstyrer (6.2.1) En alternativ mulig sammensetning er et fakultetsstyre med ni medlemmer:

- dekan som styreleder,
- to studenter,
- to medlemmer fra det teknisk-administrative personalet,
- to vitenskapelig ansatte
- to eksterne medlemmer

I denne modellen er prodekanen dekanens stedfortreder og har talerett i fakultetsstyret, men er ikke medlem av fakultetsstyret. Det kan også diskuteres hvorvidt det er behov for eksterne styremedlemmer, men både NVH og UMB har sterke kontakter og samarbeidsflater utad, og dette tilsier at ekstern representasjon vil være nyttig. Flere høringsinstanser at de midlertidig ansatte bør være representert i fakultetsstyret. Dette kan imøtekommes enten ved en utvidelse av styret, ved at de midlertidig ansatte utgjør en del av stemmekretsen for vitenskapelig ansatte, eller ved at en av de eksterne medlemmene erstattes med en valgt midlertidig ansatt.

### 6.3.3 Medbestemmelse

Det er universitetsstyret som fastsetter intern organisering på alle nivåer, og "organiseringen må sikre at studentene og de ansatte blir hørt" (univl. § 9-2 (4)). I staten er hovedavtalen det sentrale virkemidlet for medbestemmelse, og hovedavtalen gjelder fullt ut ved universiteter og høyskoler. Arbeidsgruppa anbefaler at forhandlingsmyndighet tillegges kun på nivå 1, mens det informeres og drøftes på nivå 1 og nivå 2, eller ved at ett av de eksterne medlemmer erstattes med en valgt midlertidig tilsatt..

## 6.4. Nivåer under fakultetsnivået

Også når det gjelder organisering av nivåene under fakultetsnivået, er det opp til universitetet selv å bestemme organiseringen, og blant norske universiteter og høyskoler er det også her stor variasjon (ansatte eller valgte instituttledere, instituttstyrer eller instituttråd eller ingen av delen osv.). Styring og ledelse på nivåene under fakultetsnivået er selvsagt avhengig av antall og størrelse på fakultetene. Som nevnt over, må føringene fra Fellesstyret tolkes slik at det ikke skal være styringsorganer under nivå 2.

### 6.4.1 Nivå 3-enheter

I Dnu vil organiseringen under fakultetsnivået altså avhenge av hvor mange fakultet Dnu skal ha og av den faglige bredden i fakultetene. Dersom man velger en modell med tre eller fem fakultet, er det hensiktsmessig å organisere nivå 3 som institutter. Velger man en modell med flere enn fem fakultet, vil enkelte av fakultetene være så små at nivå tre der kan ha en "løse" organisering enn en institutt-struktur, for eksempel seksjoner eller fag- (forsker-) grupper. Dette vil kunne føre til en "blandet" modell, hvis man samtidig velger å opprettholde instituttstrukturen på det fakultetet som omfatter NVH-miljøene. I en organisering der fakultetene er organisert med institutter på nivå 3, vurderer arbeidsgruppa at ansatte instituttledere er å anbefale. Instituttlederne skal ha faglig og administrativt ansvar for aktivitetene ved instituttene. Den interne organiseringen av instituttene bør være den enkelte instituttleders ansvar. Ved behov bør instituttleder kunne oppnevne instituttråd.

### 6.4.2 Enheter under nivå 3

Uavhengig av antall fakulteter 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. På dette nivået vil det ikke være administrative

ledd, faggruppene vil bli "servet" fra enten institutt, fakultet eller sentralt nivå avhengig av hvilke tjenester de etterspør. Seksjonsledere eller faggrupeledere bør utpekes av instituttleder (eller velges), ikke tilsettes.

Faggruppene vil bestå av fast vitenskapelig personale, ansatte i rekrutteringsstillinger (PhD-studenter, postdoktorer), forskere, samt teknisk personale. Det er naturlig at også mastergradsstudenter er medlemmer av faggruppene mens de arbeider med masteroppgavene. Integrering av mastergrads- og PhD-studenter i faggruppene gir studentene god innsikt i problemstillinger og økte muligheter for faglig kommunikasjon på høyt nivå. Faggrupeledere og instituttleder har sammen ansvaret for at instituttene leverer undervisning og legger til rette for forskning. Dersom fakultetene skal ha institutter, vil instituttlederne ha ansvar for budsjettering ut til faggruppene. Dersom fakultetene er "små" og er organisert uten institutter, vil fakultetene kunne ha ansvar for budsjettering ut til seksjoner eller faggrupper. Det er behov for å avklare hvor ansvaret for medarbeidersamtaler skal delegeres, tatt i betraktning at det er lite hensiktsmessig å ha et direkte ansvar for slike samtaler med mer enn ca. 20 personer.

## 6.5. Modeller for administrasjon av Dnu

Administrasjonen skal være en serviceorganisasjon som i alle ledd skal være parat til å hjelpe studenter og ansatte, og understøtte universitetets kjerneaktiviteter ved å yte veiledning, hjelp og tjenester til de personer og deler av organisasjonen som står for forskning, undervisning, innovasjon osv. I tillegg til å gi service til studenter og forskere, skal administrasjonen støtte styrene, ledelsen og utvalg mm.

Arbeidsgruppa anbefaler ordningen med valgt rektor. Dermed skal Dnu ha en universitetsdirektør som øverste leder for den samlede administrative virksomheten ved institusjonen. Arbeidsgruppa foreslår videre enhetlig ledelse på fakultetsnivå, dvs at dekan skal ha det faglige og administrative ansvaret. Arbeidsgruppen foreslår at det skal være administrative ledere i stab til dekan som skal bistå dekan i sitt arbeid.

I de følgende avsnitt skisseres det to mulige modeller, A og B, for organisering av den administrative virksomheten.

Modell A beskriver en organisering som er tilnærmet lik organisering av de administrative apparat ved dagens NVH og UMB. Både NVH og UMB har idag organisert sitt administrative apparat på et sentralt nivå og et lokalt nivå (instituttnivå). Denne organiseringen kan videreføres ved Dnu også; her vil nivåene være på sentralt og fakultetsnivå.

Modell B beskriver en organisering av det administrative apparatet gjennom en stabsavdeling som skal bistå ledelsen på nivå 1, mens resten av det administrative apparatet er organisert i sentre for fellestjenester ("shared service") som yter administrative tjenester til hele universitetet. De fleste medarbeiderne vil ha sin daglige arbeidsplass ved et fakultet, mens koordineringen og standardiseringen av arbeidet vil skje gjennom ledelsen av disse sentrene. Tanken bak dette er å skille tydeligere mellom stabs- og servicerolle, å bygge opp robuste enheter som har standardisering, felles prosesser og nærhet til brukerne i fokus.

### 6.5.1 Modell A – Sentraliserte tjenester

I denne modellen vil det sentrale administrative nivået være som det er i dag ved både NVH og UMB, med direktører og avdelingsledere som leder det sentrale administrative apparatet på områdene studier, forskning, økonomi, personal, kommunikasjon og markedsføring, IKT, drift og service, samt en liten stabsavdeling. På fakultetsnivå er administrasjonen organisert i en fakultetsadministrasjon som server alle enhetene ved fakultetet. Fakultetene ledes av en dekan, og fakultetets administrative leder er i stab til dekan og leder fakultetets administrasjon. Hvert fakultet yter tjenester på undervisningsadministrasjon, forskningsadministrasjon, personaladministrasjon, regnskap, lønn, informasjon, HMS, bygg-administrasjon og infrastruktur til underliggende enheter. Større enheter ved fakultetene må ha noe administrasjon knyttet til seg (for eksempel på områdene studieadministrasjon og regnskap).

Det foreslås videre at de administrative ledere på fakultetsnivå inngår i et administrasjonsforum som ledes av universitetsdirektør. I dette forumet vil også de administrative lederne på nivå 1 inngå.

### 6.5.2 Modell B – Sentre for fellestjenester

I denne modellen organiseres universitetets administrasjon i en stabsavdeling som skal støtte den øverste ledelse, og i sentre for fellestjenester ("shared service") som skal yte tjenester til hele universitetet.

Stabsavdelingen skal gi styringsstøtte, råd i kommunikasjon og merkevarebygging, virksomhetskontroll og langsiktig planlegging. Stabsavdelingens rolle er å bistå den øverste ledelse i strategisk utvikling, styring, kontroll og evaluering av universitetet. Mulige staber:

- Stab - styringsstøtte: styringsinformasjon, juridisk rådgivning, koordinering av medbestemmelsesapparatet, intern møtekoordinering, administrasjon av styremøter
- Stab – kommunikasjon og merkevarebygging: "Dnu-nytt", internkommunikasjon, presse, koordinering av besøk på institusjonsnivå
- Stab – virksomhetskontroll: internkontroll av administrative prosesser og styringsprosesser, årsregnskap, HMS
- Stab - langsiktig planlegging: budsjett, langsiktig planlegging og langsiktige fordeling av midler, kontakt med departementer og andre relevante miljø i UoH sektor, "foresight", organisasjonsutvikling, eiendomsutvikling og campusutvikling

Sentrene for fellestjenester vil yte sine tjenester til alle fakultetene, og skal gi best mulig støtte til forsknings- og undervisningsproduksjonen som foregår på fakultetene. De fleste medarbeiderne vil ha sin daglige arbeidsplass ved et fakultetet, mens koordineringen og standardiseringen av arbeidet vil skje gjennom ledelsen av disse sentrene.

Mulige sentre:

- Undervisnings- og studentsaker
- Forskning, innovasjons- og oppdragscenter
- HR og HMS
- Regnskap og lønn

- Markedsføring og informasjon (alumni, nettsider, presse, markedsføring av studietilbud)
- Servicesenter (IKT, arkiv, resepsjon mm)
- Drift av bygg og areal

I denne modellen er de administrative medarbeidere ansatt på nivå 1. På nivå 2 leder dekan sin enhet. Administrativ leder er i stab til dekan og skal koordinere de tjenestene som tilbys gjennom "shared service"-sentrene. Det foreslås videre at de administrative ledere på fakultetsnivå inngår i et administrasjonsforum som ledes av universitetsdirektør. I dette forumet vil også de administrative lederne av sentrene for fellestjenester inngå.

### 6.5.3 Sammenligning av de to modellene

Modell A tilsvarer som nevnt måten administrasjonene ved NVH og UMB er bygget opp i dag. Spesialiserte oppgaver utføres sentralt, mens de mer driftspregede arbeidsoppgaver utføres på fakultet/instituttnivå. Modell B innebærer en endring av arbeidsmåter der effektiv ressursutnyttelse og fleksibilitet, gjennomgående bruk av de administrative system og mer ensartet praksis, robusthet, større grad av kompetansedeling og -utvikling, mulighet for å bygge karriereveier for det administrative personalet er i fokus. Organisering av administrasjon på denne måten, vil kunne bidra til at alle fakulteter, ansatte og studenter, tilbys de samme administrative tjenester, uavhengig av størrelsen på enhetene de tilhører.

Arbeidsgruppa har foreløpig ikke drøftet tilsettingsmyndighet. Tilsettinger i vitenskapelige stillinger er ett av de viktigste virkemidlene et universitet har, og det er derfor svært viktig at tilsettingsmyndighet blir avklart.

Arbeidsgruppa har i liten grad diskutert organisering av det administrative apparatet i detalj. Flere høringsvarene ber om en videre utredning av dette området.

Arbeidsgruppen anbefaler at Fellesstyret har et særlig fokus på det administrative området, fordi administrasjonen vil måtte være samkjørt og fungerende allerede fra fusjonstidspunkt. Det videre utredningsarbeidet må ta for seg den samlede administrative virksomheten ved Dnu.

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

Fellesstyret går altså inn for at NVH og UMB skal samorganiseres fra 1.1.2014, gitt at Stortinget bevilger midler til nye bygninger over statsbudsjettet 2013. Samlokalisering vil skje tidligst i 2018. Det vil si at Dnu i minst fire år vil være et "to-campus-universitet". I arbeidsgruppas mandat heter det at foreslått styringsform skal gjelde fra det tidspunktet UMB og NVH er en organisasjon.

Fellesstyret har bedt arbeidsgruppa foreslå hvordan praktisk ledelse av Dnu, mandat og sammensetning av ledergrupper i perioden fram til samlokalisering skal være og hvordan Dnu kan ta ut synergi og samarbeide om forskning og undervisning i denne "overgangsperioden". Fra sammenslåingstidspunkt 1.1.2014 forutsettes det at Dnu er samorganisert på nivå 1, dvs med universitetsstyre, rektorat, universitetsdirektør, rådgivende studieutvalg, rådgivende forskningsutvalg, læringsmiljøutvalg, sentral klagenemnd, arbeidsmiljøutvalg, likestillingsutvalg, valgstyre og et samlet medbestemmelsesapparat; og med ett senter for etter- og

videreutdanning og felles bibliotekorganisasjon. Videre forutsettes det at det etableres en felles administrasjon.

Styret for Dnu og en felles ledelse vil ha større styringsmulighet enn dagens Fellesstyre og to ledelser og kan lettere få på plass den endelige faglige organiseringen av Dnu. Arbeidsgruppa foreslår at det nedsettes en gruppe som utarbeider stillingsbeskrivelser og mandat for ovennevnte funksjoner og organer

### 7.1. Faglig organisering i overgangsperioden

I arbeidsgruppas mandat heter det at *styringsform* skal gjelde fra fusjonstidspunktet. Det er arbeidsgruppas anbefaling at Dnus styre avgjør når den *faglige* omorganiseringen skal finne sted og hvilket tidspunkt den nye faglige organiseringen skal gjelde fra. Omorganisering til den endelige faglige strukturen som skal gjelde fra samlokalisering (sannsynligvis i 2018), vil kunne by på en del utfordringer fra 1.1.2014. For eksempel vil det være vanskelig å ta ut en del synergi som forutsetter fysisk nærhet.

Det er flere mulige løsninger for faglig organisering i overgangsperioden:

- Den "endelige" organiseringen kan implementeres fra 2014 (enten det er tre, fem, seks eller flere fakulteter). Så lenge NVH-miljøet holdes i ett fakultet, vil dette være strukturelle endringer som bare berører UMB (men det vil bli vanskelig å legge UMB-miljøer inn i "NVH-fakultetet" i denne perioden). Den tyngste endringen vil da bli restrukturering av UMB-miljøene, som i denne perioden vil ha små insentiver for å foreta større endringer som må gjennomføres med en ramme på ca 2 1/2 år. Dette vil være lettere i en mange-fakultetsmodell, og mer utfordrende med færre fakulteter.
- Det kan etableres en mellomløsning med to fakulteter. Dnu vil da ledes av et felles rektorat som vil ha en dekan ved hver campus. Endringene på den enkelte campus kan være minimale. Denne løsningen vil ha den fordel at samtidig som de to miljøene venner seg til et fakultetsformat, gir den bedre tid til å forberede den endelige faglige organisasjonen.
- Det kan innføres en minimumsløsning der det kun etableres en felles ledelse som tar den kombinerte rollen til dagens to institusjonsledelser, og aktiviteten fortsetter som i dag fram mot samlokalisering. Dette er den løsningen som er lettest å implementere og trolig vil møte minst motstand.

Arbeidsgruppa er delt i synet på organisering under overgangsperioden. Arbeidsgruppas medlemmer Fægri<sup>15</sup>, Gjølberg, Haug, de Jong, Lundsbakken, Steine, Svihus og Veidahl anser det ikke som formålstjenlig å omorganisere instituttene ved UMB og NVH før samlokalisering i 2018. Fagmiljøene bør unngå to omstillingsrunder som vil ta bort oppmerksomheten fra

---

<sup>15</sup> Stemmemforklaring Fægri: Jeg mener at en tre-fakultetsløsning bør innføres. Det vil imidlertid være krevende å få denne organisasjonen på plass og i overgangsperioden vil UMB-miljøene neppe være særlig motiverte for endringen som kreves. Overgangsperioden bør derfor etter min mening brukes til å forberede innføringen av tre-fakultetsmodellen på best mulig måte.

undervisnings- og forskningsaktivitetene. Disse representantene mener at det er viktig at samorganiseringen skjer i 2014 ved at nivå 1 blir felles. For organiseringen av nivåene under nivå 1 mener disse representantene at det er nødvendig med forankring av prosessene og legitimitet for å skape grunnlag for gode beslutninger og løsninger og anbefaler at det i perioden 2014 -18 arbeides med prosesser som skal bidra til kulturbygging og at det igangsettes prosesser som skal se på muligheter for felles undervisning både innefor de grunnleggende så vel som de viderekommende fagene, samt felles forskning.. Ved å gjøre det på denne måten blir det en omorganisering gjennomført i to trinn. Første trinnet skjer ved samorganisering i 2014, og det andre trinnet blir iverksatt samtidig med samlokalisering.

Medlemmene Aksnes, Aleksandersen, Granum, Kruse, Reite, Sivertsen, Tranulis og Uggla mener at endelig organisering skal tre i kraft allerede ved fusjonstidspunktet. Fakultetene skal settes i drift, og hele organisasjonen skal fungere fra fusjonstidspunktet. Det vil etter disse medlemmenes mening være tungvint administrativt å opprette en organisasjonsmodell i 2014 og så en helt ny en i 2018. De ansatte har behov for å kunne vite hvor i organisasjonen man skal plasseres. Ved ikke å implementere den vedtatte fakultetsmodellen fra fusjonstidspunktet, vil man åpne opp for "omkamper" i en periode der det vil være viktig å få bygget opp Dnu.

## 7.2. Administrative funksjoner

Som nevnt vil det være ett styre for Dnu fra 1.1.2014. Det er da naturlig at det også blir opprettet felles utvalg for forskning, etikk, undervisning (jf. anbefalte strategiske organer, kap. 6.2.2 ovenfor), læringsmiljøutvalg, arbeidsmiljøutvalg, klagenemnd og valgstyre. Gjennom samordning av en del andre funksjoner er der muligheter for rasjonalisering og uthenting av synergier, selv om en del sentrale funksjoner må utføres begge steder fram til samlokalisering.

Arbeidsgruppa anbefaler at det tas stilling til hvordan det administrative apparatet skal organiseres (jf. Modell A og Modell B kap 6.5). I løpet av 2011 utarbeides det en prosjektplan for hvordan Dnu administrativt skal organiseres fra 2014. . Prosjektplanene bør også vurdere hvordan funksjonene kan samordnes i en to-campus-organisering fra 1.1.2014 fram til samlokaliseringen. I tillegg må det arbeides med prosesser som fører fram til en felles bibliotekorganisering og organisering av ett senter for etter- og videreutdanning.

Konkret bør det arbeides med:

- Implementering av omstillingsavtalen (underskrevet 24.03.2011); håndbøker mm
- Felles rekrutterings- og bemanningsplaner for Dnu.
- Felles personalreglement
- Felles valgreglement
- Felles tilpasningsavtale
- Budsjettmodell for Dnu må utarbeides. Noen av føringene for Dnus budsjettmodell ligger bl.a. i dette høringsnotatet, som tilrettelegging for samarbeid om forskning og undervisning, muligheter for å etablere strategiske satsinger på tvers av enhetene. Budsjettmodellen bør lages slik at det ikke bygges "murer" mellom enhetene. De tverrgående aktivitetene er betegnende både for UMB og NVH, og de er avhengige av god tilrettelegging også når det gjelder finansiering.
- Felles reglement på de ulike administrative områdene (studier, forskning, IT, økonomi, personal, HMS, bygg, personvern med mer)

- Samordning av de administrative system

En administrativ overgangsgruppe som har et overordnet ansvar for å gjennomføre sammenslåinger og flyttinger som er mulig før den endelige samlokalisering og forbereder den endelige administrasjonen fra samlokalisering bør opprettes.

### **7.3. Styring og ledelse**

Arbeidsgruppas anbefaling når det gjelder styring og ledelse av universitetet, er skissert ovenfor (kap. 6). Et flertall av medlemmene i gruppen mener denne bør gjelde også for overgangsperioden. Det vil si valgt ledelse, men dog med den føring at rektoratet skal bestå av en kandidat fra hver av de nåværende institusjonene i denne perioden.

Et mindretall på tre (Aleksandersen, Steine og Reite) ønsker at Dnu i overgangsperioden har ansatt rektor og ekstern styreleder.

### **7.4. Synergier innen forskning og undervisning**

I grunnutdanningen er det sannsynligvis noe vanskelig å hente ut store synergieffekter i perioden fra samorganisering til samlokalisering; I de første studieårene, følger de fleste studenter en studieplan med mye undervisning. Det er trolig lite hensiktsmessig å organisere undervisning som krever at studenter reiser mellom Ås og Adamstua for å kunne følge forelesninger eller laboratorieundervisning. Slik felles undervisning vil kreve tilrettelegging, enten ved at den felles undervisningen konsentreres i tid (én dag per uke, evt. som blokkundervisning). På enkelte kurs kan det imidlertid legges til rette for fjernundervisning, der studentene kan følge undervisningen gjennom video-/internettoverføring. I undervisning på høyere nivå (300- (mastergrads-) og 400- (doktorgrads-)nivå) bør det være et stort potensiale for å etablere felles undervisning. Undervisning på dette nivået er gjerne svært spesialisert, til dels skreddersydd, og det bør arbeides for at Adamstua og Ås raskt starter vurderingen av hvilke studietilbud som kan samordnes allerede fra 2014. Det kan være behov for incentivordninger som motiverer til samarbeid om undervisning.

## 8. Høringsrunden

En foreløpig versjon av denne 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 høringssvar som kom inn etter fristen.

Gruppa oppfatter grunntonen i høringssvarene som overveiende positiv i forhold til fusjonen. Etter gruppas oppfatning har høring dokumentet på en representativ møte fått eksponert de forskjellige holdninger, håp og problemer som knytter seg til den pågående fusjonsprosessen ved de to institusjonene. Høringen reflekterer også de kulturforskjellene som eksisterer mellom de to institusjonsmiljøene.

Høring dokumentet ble sendt til de to institusjonene, som har videresendt det til underinstanser. NVH har svart på høringen som vanlig høring instans og fulgt opplegget i høring brevet. UMB har valgt å forholde seg til høringen på et overordnet plan og gitt mer generelle kommentarer til selve dokumentet. Det ble opplyst i møte at man hadde valgt dette fordi begge institusjonenes styrer ville komme med uttalelser om den endelige rapport høsten 2011, og at man fant det riktigere å komme med kommentarer til selve saken ved den anledning.

Det er verd å merke seg at flere av høring instansene tar opp muligheten for å ha tre styringsnivåer. Enkelte ser dette som en mulighet til å gjøre få-fakultetsmodeller mer akseptable. Noen av arbeidsgruppas medlemmer mener at mandatets føring om to styringsnivåer har begrenset mulighetene for å finne gode organisatoriske modeller. Andre av medlemmene støtter derimot føringen om to styringsnivå ut fra et argument om at dette vil sikre korte beslutningsveier og kostnadseffektivitet. Enkelte medlemmer av utvalget har etter høring runden gitt uttrykk for at Fellesstyret bør vurdere hvorvidt organisasjonsmodeller med tre styringsnivåer også bør komme i betraktning. Utvalgets medlem Lundsbakken (student, UMB) har imidlertid presisert at studentene ved UMB er sterkt imot en slik løsning. Representantene Gjølberg, Haug, de Jong, Steine, Svihus og Veidahl støtter Lundsbakkens syn, men ser behovet for at man i en modell med få fakulteter vil være nødt til å innføre tre styringsnivåer, bl.a. fordi fagområdene innenfor ett og samme fakultet vil være så forskjellige.

Høring brevet er gjengitt i vedlegg 10.9. Et sammendrag av høring svarene så vel som svarene i fulltekst er samlet i et eget dokument.

## 9. Oppsummering

Som det har gått fram av dokumentet, har ikke arbeidsgruppa entydige anbefalinger eller svar på alle oppgaver gitt i mandatet. I tida fram til samorganisering, må NVH og UMB arbeide videre med å finne gode, praktiske løsninger for Dnu. Overgangsperioden blir krevende, men det vil være helt avgjørende at denne benyttes til å videreutvikle felles organisasjon, felles kultur og god kommunikasjon mellom ansatte og studenter i veterinærmiljøene og i Ås.

### 9.1. Faglig organisering

Flertallet i gruppa anser det som urealistisk å organisere dagens NVH på forskjellige fakultet i Dnu. Dette gir to alternativer: NVH danner ett fakultet alene, eller det dannes et fakultet der NVH går inn sammen med enheter fra dagens UMB. Et mindretall går inn for at ansvaret for

veterinærprofesjonsutdanning ivaretas av et fakultet, men at noen av NVHs fagområder kan vurderes organisert over flere fakultet.

- Veterinærstudiet holdes samlet innenfor ett fakultet.
- Profesjonsstudier brytes ikke opp over flere fakultet
- Faglige sentre bør organiseres i linjen.
- Infrastruktursentre er ikke behandlet.
- Klinikken bør organiseres under fakultetsstyre. Klinikorganisering utredes i detalj når fakultetsorganiseringen er klarlagt
- Skoledannelser er en mulighet. Representantene Gjølberg, Haug, de Jong, Lundsbakken, Steine, Svihus og Veidahl mener at profesjonsskoler (slik det er vanlig ved engelske og amerikanske universiteter) er en interessant mulighet og en organisasjonsform som bør vurderes for Dnu.
- Gruppen har diskutert tre hovedmodeller for faglig organisering av Dnu; tre fakultet, fem fakultet, eller seks eller flere fakultet
- Et knapt flertall av gruppas medlemmer foreslår en organisering i tre fakultet
- Et mindretall går inn for samorganisering på nivå 1 i 2014, men mener at en på det nåværende tidspunkt ikke har tilstrekkelig grunnlag for å velge fakultetsmodell (organisering på nivå 2 og nedover) og ønsker at det arbeides videre med dette.

## 9.2. Uthenting av synergier

- Undervisning:
  - Det bør settes ned en arbeidsgruppe for å utrede mulighetene for å hente ut synergi i undervisning. Representantene Gjølberg, Haug, de Jong, Lundsbakken, Steine, Svihus og Veidahl mener at mulighetene for felles undervisning er størst på lavere nivå. Her bør det kunne hentes ut synergigevinster gjennom felles undervisning i basalfag.
  - Felles undervisning av veterinærstudenter og UMB-studenter på grunnivåene vil kreve betydelig nytenking og tilpassing, og kan være for krevende å sette i gang under selve fusjonsprosessen. På lengre sikt bør det imidlertid være gode muligheter for å utvikle felles undervisning mulighet på grunnivåene. Det er ikke nødvendigvis snakk om sammenholdt undervisning, men synergier kan hentes ut ved at moduler gjenbrukes og lærerkompetanse utnyttes gjensidig. På undervisningssida mener gruppa derfor at Dnu kan oppnå betydelige synergier ved å utnytte nåværende NVHs og UMBs kompetanse på sentrale fagområder.
  - Mulighetene for undervisningssynergi er store på Mastergrads- og PhD-nivå. Arbeidet med et helhetlig studietilbud på PhD-nivå igangsettes så raskt som mulig.
  - På etter- og videreutdanningsområdet bør det være gode sjanser for synergier, og det etableres én etter- og videreutdanningsenhet fra fusjonstidspunktet
- Tematiske satsinger:
  - Dnu bør arbeide for at det etableres tematiske satsinger som omfatter deler av dagens to institusjoner, men arbeidsgruppa har ikke definert slike temaer, utover å poengtere Dnus sterke fagområder, der det vil være potensiale for å etablere slike satsinger.

- Infrastruktur
  - En grundig gjennomgang av eksisterende instrumentpark og behovet for ny eller oppgradert infrastruktur for forskning og undervisning vil være svært nyttig for å oppnå synergier når det gjelder bruk og effektiv drift av infrastrukturen. En slik gjennomgang bør også inkludere Campus Ås instituttene.
- Administrasjon og støttefunksjoner
  - Det etableres én felles administrasjon fra fusjonstidspunktet.
  - Dnu skal ha en felles bibliotekenheter fra fusjonstidspunktet

### 9.3. Styring, ledelse og administrasjon

- Nivå 1
  - Dnu skal ha valgt rektor som er styrets leder. Dermed skal Dnu også ha en universitetsdirektør som er øverste leder for den samlede administrative virksomhet.
  - Én prorektor velges sammen med rektor. Viserektorer ansettes etter behov
  - Dnus styre følger univl.'s hovedmodell for styresammensetning (11 medlemmer)
  - To faste utvalg (strategiske, rådgivende organer) under universitetsstyret etableres: Ett med undervisning og studier som arbeidsområder og ett med forskning, PhD-utdanning, innovasjon og tverrfaglige satsinger som arbeidsområde. Etikk kan også inngå som arbeidsområde for sistnevnte. Styret kan vurdere å opprette flere utvalg.
- Fakultetsnivået (nivå 2)
  - Styring og ledelse på fakultetsnivået vil være noe avhengig av antall og størrelse på fakultetene
  - Enhetlig ledelse.
  - Fakultetsstyre: ni medlemmer, med dekanen som styreleder, prodekan som nestleder, to studenter, ett medlem fra det teknisk-administrative personalet, to vitenskapelig ansatte, og to eksterne medlemmer. De midlertidig ansatte bør være representert i fakultetsstyret. Dette kan imøtekommes enten ved utvidelse av fakultetsstyret eller ved at representanten for de midlertidige ansatte inngår som en av de vitenskapelige representanter.
- "Organiseringen må sikre at studentene og de ansatte blir hørt". Arbeidsgruppa ser ikke for seg at det utøves medbestemmelse gjennom formelle organer på nivåene under fakultetsnivået. En tilpassingsavtale for Dnu må forhandles fram. Arbeidsgruppa foreslår at forhandlingsmyndighet kun ligger på nivå 1, mens informasjon og drøftinger skjer både på nivå 1 og nivå 2
- Nivåer under fakultetsnivået:
  - Institutter, seksjoner, fag-(forsker-)grupper, noe avhengig av antall og størrelse på fakultetene
  - Ansatte instituttledere.
  - Instituttleder oppnevner instituttråd ved behov

### 9.4. Overgangsperioden

Overgangsperioden krever en styringsform som innføres fra 1.1.2014.

#### 9.4.1. Funksjoner som kan samordnes i overgangsperioden

Styring og ledelse på nivå 2 i denne perioden avhenger av hvilken modell for faglig organisering som velges. Vesentlige endringer fra dagens organisering kan innebære at stillingsbeskrivelser og mandater må omarbeides. For perioden gjelder:

- Dnu styre avgjør når *faglig* omorganisering skal finne sted og hvilket tidspunkt den nye organiseringen skal gjelde fra
- Arbeidsgruppas medlemmer er ikke enige om den faglige organisering i denne perioden, men har delt seg på to alternativer:
  - Endelig faglig organisering innføres så raskt som mulig (3,5, seks eller flere fakultet)
  - En to-trinns prosess hvor Dnu samorganiseres på nivå I i 2014 og det jobbes videre med samorganiseringen på nivå II og nedover frem mot samlokaliseringen – i overgangsperioden vil det da være to avdelinger/campuser
- Et flertall av gruppas medlemmer tilrår at Rektor og prorektor for denne perioden velges med føring om at det skal være en fra hver institusjon. Et mindretall tilrår tilsatt rektor for denne perioden.
- Dnu bør ha minst to faste rådgivende utvalg under universitetsstyret, ett for studier og ett for forskning og etikk med mer.
- Dnu må etablere læringsmiljøutvalg, arbeidsmiljøutvalg, valgstyre, klagenemnd.
- Det bør etableres en enhet for etter- og videreutdanning og felles bibliotekorganisasjon, som nevnt (kap 9.2). Videre forutsettes det at er etablert en felles administrasjon
- Det bør etableres et "faglig overgangsråd" som forbereder Dnu på endelig organisasjonsstruktur. Styret for Dnu (fram til 31.7.2013 Fellesstyret) avgjør hvordan prosessen organiseres.

#### 9.4.2. Funksjoner som kan samordnes i overgangsperioden

- Samarbeid før 2014: Administrativt samarbeid på områdene personal- og organisasjon ("HR"), HMS-funksjoner, kommunikasjon og markedsføring, sentralbord, arkivtjenester, økonomi (felles budsjettmodell?), (innkjøp), arkiv, postjournal og forskningsadministrasjon.
- Samarbeid om PhD-utdanning
- Samarbeid om bibliotekstjenester og EVU
- Det etableres prosjekter som forbereder en felles administrasjon fra 2014
- Utarbeide felles
  - rekrutterings- og bemanningsplaner
  - personalreglement
  - budsjettmodell

## 10. Vedlegg

### 10.1. Mandat for arbeidsgruppe for faglig organisering, styring og ledelse

#### Prosjekt Rubicon

Arbeidsgruppe for faglig organisering av Det nye Universitetet på Ås (DnU)

Grunnlag for gruppens arbeid ligger i følgende:

1. Føringer lagt i en rekke dokumenter og tidligere vedtak:
  - a. [Stortingets vedtak](#)
  - b. Øvrige dokumenter fra [KD](#) som følger saken
  - c. [Interimsstyrets rapport](#) og anbefalinger
  - d. [Fellesstyrets mandat](#)
  - e. [Styringsdokument for prosjekt Rubicon](#)
  - f. Rapportene fra de to gruppene ved [UMB](#) og [NVH](#) som har vurdert faglig organisering av det nye universitetet
  - g. Samfunnsoppdraget for DnU. Gruppen må videre holde seg oppdatert på arbeidet med utviklingen av [navn, visjon og verdigrunnlag for DnU](#).
2. Fellesstyret og fellesstyrets ledergruppe legger videre følgende til grunn:
  - a. DnU skal organiseres etter en fakultetsmodell med to beslutningsnivåer. På øverste nivå beslutter universitetsstyret, og på laveste nivå beslutter fakultetsstyrer.
3. Organiseringen av DnU skal:
  - a. Sikre gode organisatoriske løsninger for samtlige fagområder ved det nye universitetet
  - b. Reflektere DnUs visjon og faglige 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 satsninger, 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
4. Utredningen skal:
  - f. Foreslå hvilke fakultet DnU skal ha og hvilke fagområder skal legges til respektive fakultet
  - g. Beskrive hovedprinsipper for fordeling av oppgaver og ansvar mellom nivå 1 og nivå 2 innenfor:  
Budsjett- og resultatansvar  
Tilsettingsmyndighet og personalansvar

Undervisning: Godkjenning av emner og studieprogram

Behov for plassering av strategiske organ for undervisning, Ph.D.-utdanning, forskning, etikk, internasjonalisering og ev. andre områder

- h. Beskrive ulike modeller for fakultetenes "indre liv", herunder mulig inndeling i institutter, seksjoner, faggrupper eller avdelinger. DnUs ansvar for undervisning, forskning, innovasjon og formidling skal vektlegges i de foreslåtte løsninger
- i. Beskrive ulike modeller for hensiktsmessig organisering og drift av tjenesteproduksjon ut i fra forsknings- og undervisningsbehov
- j. Synliggjøre merverdien og synergiene ved forslaget(ene)

I tillegg kan arbeidsgruppen vektlegge andre momenter som den finner relevant for å løse oppdraget.

#### Arbeidsgruppens mandat:

Arbeidsgruppen skal presentere forslag til faglig organisering av DnU basert på de grunnlag og de føringer som er beskrevet ovenfor. Mandatet vil eventuelt bli supplert i løpet av høsten når samfunnsoppdraget er endelig ferdigstilt.

Gruppen avgir sin rapport til fellesstyret etter et nærmere angitt tidsskjema.

#### Arbeidsgruppens sammensetning:

- To eksterne medlemmer  
Knut Fægri, UiO, leder  
Arvid Ugglå, SLU
- Seks fast vitenskapelig tilsatte – tre fra hver av institusjonene NVH og UBM  
Prorektor Ruth Haug, UMB  
Professor Ole Gjølberg, UMB  
Instituttleder Torstein Steine, UMB  
Instituttleder Tore Sivertsen, NVH  
Professor Per E. Granum, NVH  
Instituttleder Mona Aleksandersen, NVH
- Teknisk-administrativt tilsatte  
Adminstrasjonssjef Arild Veidahl, UMB  
Kontorsjef Ronny Reite, NVH  
Adm. dir. Birger Kruse, NVH (deltar fra 1.1.11, se under)  
Seniorrådgiver Elizabeth de Jong, UMB (deltar fra 1.1.11, se under)
- To studenter:  
Edith F. Akerø (Nils-Ener Lundsbakken fra 1.1.2011), UMB  
Frida Aksnes, NVH
- To tillitsvalgte:  
Michael Tranulis, NVH  
Birger Svihus, UMB

Fellesstyret besluttet på møtet 02.12.10 at Arbeidsgruppen for styring og ledelse skulle slås sammen med Arbeidsgruppen for faglig organisering. Dette gjøres ved at mandatet for faglig

organisering utvides til også å omfatte mandatet til styring og ledelse, samtidig som arbeidsgruppen for faglig organisering utvides med 2 medlemmer; Adm. dir. Birger Kruse, NVH (ny nestleder i gruppen) og Elizabeth de Jong, UMB.

Sekretariat for arbeidsgruppen: Ågot Aakra, UMB, sekretær og Hans Gran, NVH, assisterende sekretær.

Gjennom dette er følgende tillegg tilført mandatet for arbeidsgruppen faglig organisering:

### *Mandat for delprosjekt styring og ledelse.*

Innledning:

Delprosjektet styring og ledelse skal legge frem forslag til styrings- og ledelsesmodell for det nye universitetet som bygger på følgende lover, regler og retningslinjer:

- Lov om universiteter og høyskoler
- Finansdepartementets reglement og bestemmelser om økonomistyring i staten
- Kunnskapsdepartementets hovedinstruks om økonomiforvaltningen ved universiteter og høyskoler og departementets reglement om statlige universiteters og høyskolars forpliktende samarbeid og erverv av aksjer
- Tjenestemannsloven
- Hovedavtalen i staten
- Arbeidsmiljøloven

Med dette som ramme skal prosjektet legge fram forslag til styring og ledelse av det nye universitetet.

Prosjektet må foreslå styringsform som skal gjelde fra det tidspunkt UMB og NVH fusjoneres til en organisasjon. Prosjektet må innhente erfaringer fra egne og andre UoH-institusjoner og avklare kriterier for valg av styringsform med utgangspunkt i visjon, samfunnsoppdrag, verdier og de mål som settes for det nye universitetet.

### *Nivå 1. (Institusjonsnivå)*

Valg av modell for styring og ledelse på institusjonsnivå vil måtte inkludere følgende spørsmål:

- Styreleders rolle dvs. beslutning om valgt eller tilsatt rektor (En evt. beslutning om tilsatt rektor krever 2/3 flertall i universitetsstyret jf. univ.loven §10-4).
- Styrets sammensetning (herunder antall medlemmer)
- Ledelse av toppnivået, dvs. oppgaver for evt. pro-/viserektorer – deres oppnevning, (valg eller tilsetting), samt avklaring av om prorektorene skal være medlem av styret
- Universitetsdirektør, samt dennes rolle ved evt. overgang til tilsatt rektor
- Forslag til evt. faste utvalg under styret.

### *Nivå 2. (Fakultetsnivå)*

Valg av modell for styring og ledelse på dette nivået må inkludere følgende spørsmål:

- Enhetlig eller funksjonsdelt ledelse, avklaring av dekans og en evt. fakultetsdirektørs ansvarsområde
- valg eller tilsetting av ledelse
- evt. styringsorgan på nivå 2 og sammensetning av dette

- forslag til styring og ledelse av den faglige virksomheten under nivå 2 (evt. institutter/fagseksjoner/sentre) samt evt. medvirkningsarenaer for disse.

Prosjektet må også foreslå hvordan det nye universitetet rent praktisk skal ledes dersom institusjonene fusjoneres før fysisk samlokalisering på Ås er gjennomført (felles ledergrupper; mandat og sammensetning).

*Mandat:*

- Foreslå styringsmodell
- Foreslå modell for styring og ledelse på institusjonsnivå (nivå 1)
- Foreslå modell for styring og ledelse på fakultetsnivå (nivå 2) og ledelse av institutter/seksjoner/sentre - herunder former for medvirkning fra de ansatte
- Foreslå mandat og sammensetning av ledergrupper i en evt. overgangsperiode fra fusjonstidspunkt til fysisk samlokalisering
- Gjennomføre høringsprosess av forslag

*Tidsplan for arbeidet:*

1. Arbeidsgruppen skal rapportere til fellesstyret om status i arbeidet per 1. februar 2011
2. Det skal arrangeres åpne høringsmøter for studenter og ansatte
3. Første utkast til rapport skal forelegges fellesstyret innen 1. april 2011
4. Utkast til rapport sendes på høring i organisasjonene med tre ukers høringsfrist

Endelig rapport skal forelegges fellesstyret innen 15.juni 2011

## 10.2. Bakgrunnsdokument

[Stortingets vedtak](#)

[Interimsstyrets rapport](#) og anbefalinger

[Fellesstyrets mandat](#)

[Styringsdokument for prosjekt Rubicon](#)

Rapportene fra de to gruppene ved [UMB](#) og [NVH](#) som har vurdert faglig organisering av det nye universitetet

Samfunnsoppdraget for DnU og arbeidet med utviklingen av [navn, visjon og verdigrunnlag for DnU](#).

### 10.3. Forkortelser

ACOVENE- Accreditation Committee for Veterinary Nurse Education  
APC – Aquaculture protein centre  
BasAM – Institutt for basalfag og akvamedisin  
CenBio – Bioenergy innovation centre  
CIGENE – Centre for integrative genetics  
DBH - Database for statistikk om høgre utdanning  
Dnu – Det nye universitetet  
EAEVE - European Association of Establishments for Veterinary Education  
Epi-senteret – Senter for epidemiologi og biostatistikk  
EVU – etter- og videreutdanning  
FS - Fellesstyre  
FME – Forskningscenter for miljøvennlig energi  
FUGE – Funksjonell genomforskning i Norge  
IHA – Institutt for husdyr- og akvakulturvitenskap  
IKBM – Institutt for kjemi, bioteknologi og matvitenskap  
ILP – Institutt for landskapsplanlegging  
IMT – Institutt for matematiske realfag og teknologi  
INA – Institutt for naturforvaltning  
IPM – Institutt for plante- og miljøvitenskap  
IØR – Institutt for økonomi- og ressursforvaltning  
MatInf – Institutt for mattrygghet og infeksjonsbiologi  
MN- - Matematisk-naturvitenskapelig-  
Noragric – Institutt for internasjonale miljø- og utviklingsstudier  
NTNU – Norges teknisk- naturvitenskapelige universitet  
NVH – Norges veterinærhøgskole  
ProdMed – Institutt for produksjonsdyrmedisin  
SFF- Senter for fremragende forskning  
SFI- Senter for forskningsdrevet innovasjon  
SHF – Senter for husdyrforskning  
SKP – Senter for klimaregulert planteforskning  
SLU – Sveriges lantbruksuniversitet  
SportFaMed – Institutt for sports- og familiedyrmedisin  
UiA – Universitetet i Agder  
UiB – Universitetet i Bergen  
UiN – Universitetet i Nordland  
UiO – Universitetet i Oslo  
UiT – Universitetet i Tromsø  
UMB – Universitetet for miljø- og biovitenskap  
univl. - Universitetets- og høgskoleloven  
US - Universitetsstyre

## 10.4. Nøkkeltall for NVH og UMB: Studenter, ansatte, publisering, økonomi

Tabell 1. Ansatte, studenter, publisering og økonomi for NVH og UMB i 2010. Kilde: DBH

Årsverk	NVH	UMB	Sum Dnu
Undervisnings, -forsknings og formidlingsstillinger	208,4	564,3	772,7
Støttestillinger for undervisning, forskning og formidling	136,2	192,4	328,6
Administrative stillinger	66,2	207,3	273,5
Drifts- og vedlikeholdstillinger	25,9	30,1	56
Andre stillinger	4,9	11	15,9
<b>Årsverk totalt</b>	<b>441,6</b>	<b>1005,1</b>	<b>1446,7</b>

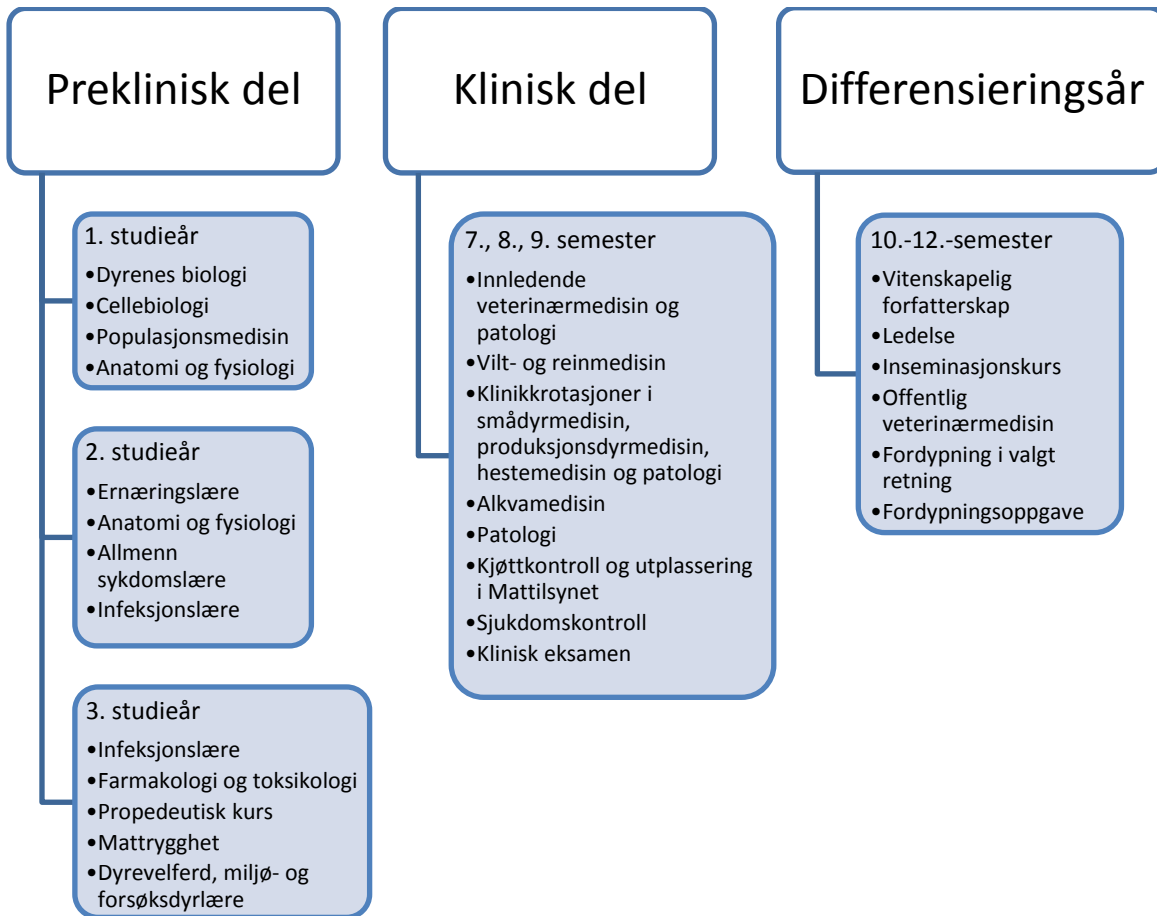
Studenter	NVH	UMB	Sum Dnu
Registrerte studenter	460	3279*	3739
Antall bachelorprogram	1 (2-årig dyrepleierutd)	17	18
Antall 2-årige masterprogram		31	31
Antall 5-årige masterprogram	1	11	12
Studenter per fagårsverk (undervisnings- forsknings- og formidlingsstillinger)	2,3	6,8	

Publisering	NVH	UMB	Sum Dnu
Antall publikasjoner	228	589	817
Publikasjonspoeng	135,9	422,5	558,4
Publikasjonspoeng per fagårsverk (undervisnings- forsknings- og formidlingsstillinger)	0,65	0,75	0,72

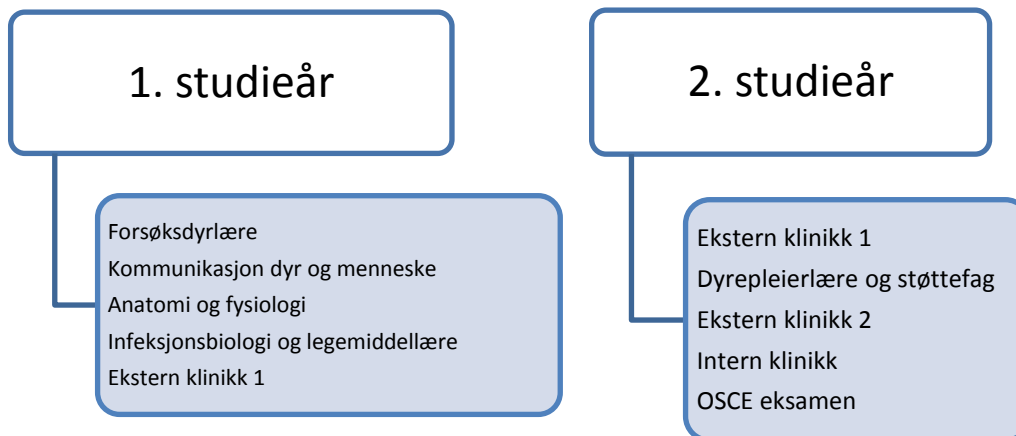
Økonomi	NVH (1000 kr)	UMB (1000 kr)
Inntekt fra bevilgninger (KD)	276 640	686 649
Gebyrer og lisenser	0	0
Tilskudd og overføringer fra andre statlige forvaltningsorganer	54 855	229 672
Gevinst ved salg av eiendom, anlegg og maskiner	30	1 283
Salgs- og leieinntekter	61 695	49 020
Andre driftsinntekter	4 031	39 462
<b>Sum driftsinntekter</b>	<b>397 251</b>	<b>1 006 085</b>
<b>Driftskostnader</b>		
Lønn og sosiale kostnader	256 894	636 440
Varekostnader	1 987	0
Andre driftskostnader	107 830	262 171
Avskrivninger	30 278	100 171
<b>Sum driftskostnader</b>	<b>396 990</b>	<b>998 781</b>

## 10.5. Studieprogrammene ved NVH

Veterinærstudiet (*cond. med. vet.*). Normert studietid 5 ½ - 6 år:



Dyrepleierstudiet (høgskolekandidat, autorisasjon som dyrepleier). Normert studietid 2 år:



## 10.6. Studieprogrammene ved UMB

### **Tre-årige bachelorprogrammer**

- [Biologi](#)
- [Bioteknologi](#)
- [Energi- og miljøfysikk](#)
- [Fornybar energi](#)
- [Geomatikk](#)
- [Hestefag](#)
- [Husdyrvitenskap](#)
- [Internasjonale miljø- og utviklingsstudier](#)
- [Kjemi](#)
- [Landskapsingeniør](#)
- [Matvitenskap](#)
- [Miljø og naturressurser](#)
- [Plantevitenskap](#)
- [Samfunnsøkonomi](#)
- [Skogfag](#)
- [Økologi og naturforvaltning](#)
- [Økonomi og administrasjon](#)

### **2-årige masterprogrammer**

- [Bioinformatikk og anvendt statistikk](#)
- [Biologi](#)
- [Bioteknologi](#)
- [Eiendomsutvikling](#)
- [Emballasjeteknologi](#)
- [Entreprenørskap og innovasjon](#)
- [Folkehelsevitenskap](#)
- [Fornybar energi](#)
- [Husdyrvitenskap](#)
- [Kjemi](#)
- [Matvitenskap](#)
- [Matvitenskap - Mat og helse](#)
- [Mikrobiologi](#)
- [Miljøfysikk og beregningsorientert biologi](#)
- [Miljø og naturressurser](#)
- [Naturbasert reiseliv](#)
- [Naturforvaltning](#)
- [Plantevitenskap](#)
- [Samfunnsøkonomi \(Economics\)](#)
- [Skogfag](#)
- [Økonomi og administrasjon \(Siviløkonom\)](#)

### **Engelskspråklige masterprogram**

- [Agroecology](#)
- [Animal Breeding and Genetics](#)

- [Aquaculture](#)
- [Bioinformatics and Applied Statistics](#)
- [Development and Natural Resource Economics](#)
- [Ecology](#)
- [Economics](#)
- [Environment and Natural Resources:](#)
- [Feed Manufacturing Technology](#)
- [International Development Studies](#)
- [International Environmental Studies](#)
- [International Relations](#)
- [Mathematical Sciences:](#)
- [Specialisation Computational Biology](#)
- [Microbiology](#)
- [Plant Science](#)
- [Radioecology](#)

### **5-årige masterprogrammer**

- [By- og regionplanlegging](#)
- [Eiendomsfag](#)
- [Landskapsarkitektur](#)
- [Lektorutdanning i realfag](#)
- [Teknologi \(siv.ing.\):](#)
- [Byggeteknikk og arkitektur](#)
- [Geomatikk](#)
- [Industriell økonomi](#)
- [Kjemi og bioteknologi](#)
- [Maskin, prosess og produktutvikling](#)
- [Miljøfysikk og fornybar energi](#)
- [Vann- og miljøteknikk](#)
- [Praktisk-pedagogisk utdanning \(PPU\)](#)
- [Frie realfag](#)
- [Ettårig grunnstudium](#)
- [Eksamensadgang som privatist](#)
- [Senter for etter- og videreutdanning \(SEVU\)](#)
- [PhD studier](#)

## 10.7. Universitets- og høyskoleloven

Lov om universiteter og høyskoler av 1.4.2005<sup>16</sup> regulerer forhold rundt styringen og ledelsen av universiteter og høyskoler. Nedenfor skisserer vi først det ansvar og oppgaver som tilligger styret, før vi skisserer regler rundt styresammensetning:

### § 9-1. Ansvar for institusjonens virksomhet

- (1) Styret er det øverste organet ved institusjonen. Det har ansvar for at den faglige virksomheten holder høy kvalitet og for at institusjonene drives effektivt og i overensstemmelse med de lover, forskrifter og regler som gjelder, og de rammer og mål som gis av overordnet myndighet.
- (2) Alle beslutninger ved institusjonen truffet av andre enn styret, treffes etter delegasjon fra styret og på styrets ansvar. Styret kan delegeres sin avgjørelsesmyndighet til andre ved institusjonen i den utstrekning det ikke følger av denne lov at styret selv skal treffe vedtak, eller det er andre særlige begrensninger i adgangen til å delegere.

### § 9-2. Styrets oppgaver

- (1) Styret skal trekke opp strategien for institusjonens utdannings- og forskningsvirksomhet og annen faglig virksomhet og legge planer for den faglige utvikling i samsvar med de mål som er gitt av overordnet myndighet for sektoren og institusjonen.
- (2) Styret skal fastsette mål og resultatkrav og har ansvaret for at institusjonens økonomiske ressurser og eiendom disponeres i overensstemmelse med bestemmelser om dette gitt av overordnet myndighet, og etter forutsetninger for tildelte bevilgninger eller andre bindende vedtak.
- (3) Styret skal føre tilsyn med den daglige ledelse av virksomheten. Styret skal fastsette instruks for institusjonens daglige ledelse.
- (4) Styret selv fastsetter virksomhetens interne organisering på alle nivåer. Organiseringen må sikre at studentene og de ansatte blir hørt.
- (5) Styret skal hvert år, etter nærmere retningslinjer gitt av departementet, avgi årsregnskap med redegjørelse for resultatene av virksomheten og legge frem forslag til budsjett for kommende år.
- (6) Det skal i størst mulig grad være åpenhet om styrets arbeid.

Styrets sammensetning:

### § 9-3. Styrets sammensetning

- (1) Styret har elleve medlemmer og består av styreleder, tre medlemmer valgt blant ansatte i undervisnings- og forskerstilling, ett medlem valgt blant de teknisk og administrativt ansatte, to medlemmer valgt blant studentene og fire eksterne medlemmer. Hvis rektor er valgt etter § 10-1, er rektor styrets leder. Hvis rektor er ansatt etter § 10-4, erstattes rektor av ett

---

<sup>16</sup> Hele loven: <http://www.lovdatab.no/all/nl-20050401-015.html>

medlem valgt blant ansatte i undervisnings- og forskerstilling, og departementet utpeker ett av de eksterne medlemmene til å være styrets leder.

- (2) Styret selv kan fastsette annen styresammensetning enn bestemt i første ledd. Slikt vedtak må treffes med tilslutning av minst to tredeler av styrets medlemmer. Ansatte i undervisnings- og forskerstilling, teknisk og administrativt ansatte, studenter og eksterne skal være tilfredsstillende representert i styret. Ingen av disse gruppene skal ha flertall alene. § 4-4 første ledd gjelder tilsvarende.
- (3) Styret selv kan fastsette at styret skal ha et flertall av eksterne medlemmer. Slikt vedtak må treffes med tilslutning av minst to tredeler av styrets medlemmer. Ansatte i undervisnings- og forskerstilling, teknisk og administrativt ansatte og studenter skal være tilfredsstillende representert i styret. § 4-4 første ledd gjelder tilsvarende.
- (4) Styremedlemmer og rektor har krav på en rimelig godtgjøring for vervet, etter regler fastsatt av styret. Departementet kan fastsette retningslinjer for godtgjøring til styremedlemmer og styreleder.
- (5) Departementet kan i særlige tilfeller fastsette annen styresammensetning eller styreordning enn bestemt i første ledd eller fastsatt etter andre eller tredje ledd.

#### *§ 10-1. Rektor*

Med mindre styret har truffet vedtak i medhold av § 10-4, gjelder følgende regler om rektor:

- a) Rektor er styrets leder. Rektor har på styrets vegne det overordnede ansvar for og ledelse av institusjonens virksomhet og fører tilsyn med denne. Rektor, og i dennes sted, prorektor, har rett til å delta i møter i alle institusjonenes styrer og utvalg.
- b) Rektor avgjør saker i det omfang disse ikke kan utsettes til styret kan komme sammen i møte. Rektor kan også gis fullmakt til å avgjøre løpende saker som bør avgjøres før neste ordinære styremøte, og som ikke anses som viktige nok til at ekstraordinært møte innkalles. I sak om avskjed eller suspensjon kan rektor bare beslutte kortvarig suspensjon i tjenesten, i påvente av styrets behandling.

#### *§ 10-4. Ansettelse av rektor*

- (1) Styret kan vedta at rektor skal ansettes på åremål. Slikt vedtak må treffes med tilslutning av minst to tredeler av styrets medlemmer. Styret selv foretar utlysning og ansettelse av rektor. Ansettelsesprosessen må sikre at rektor har faglig og ledelsesmessig legitimitet, og at studentene og de ansatte blir hørt. Styret bestemmer om det skal foretas innstilling og hvem som skal innstille. Vedtak om at rektor skal ansettes på åremål kan omgjøres gjennom vedtak med tilslutning av minst to tredeler av styrets medlemmer.
- (2) Ansatt rektor er daglig leder for institusjonens faglige og administrative virksomhet i samsvar med de rammer og pålegg som styret fastsetter.

#### *§ 10-3. Institusjonens administrerende direktør*

- (1) Med mindre styret har truffet vedtak i medhold av § 10-4 skal det ved hver institusjon være en administrerende direktør.
- (2) Direktøren er øverste leder for den samlede administrative virksomhet ved institusjonene, innenfor de rammer styret fastsetter.
- (3) Direktøren er sekretær for styret og skal, etter samråd med rektor, forberede og gi tilrådning i de saker som legges fram for dette. Direktøren er også, personlig eller ved en av sine underordnede, sekretær for de øvrige styringsorganer ved institusjonen.
- (4) Direktøren er ansvarlig for iverksetting av de vedtak som treffes i institusjonens styringsorganer, og for disponering av ressurser og eiendom i samsvar med de vedtak som er gjort av styret.
- (5) Direktøren er ansvarlig for at den samlede økonomi- og formuesforvaltning skjer i samsvar med departementets generelle bestemmelser om økonomiforvaltningen og forutsetninger for tildeling av bevilgninger. Direktøren utarbeider og legger fram for styret budsjettforslag<sup>1</sup> og årsregnskap, og holder rektor løpende orientert om regnskapets stilling i forhold til budsjettet og om andre forhold av betydning for institusjonenes virksomhet.
- (6) Er styret, rektor eller administrerende direktør i tvil om et styrevedtak vil ligge innenfor bestemmelser eller forutsetninger for bevilgningene m.m., skal departementet avgjøre tvilsspørsmålet.
- (7) Direktøren har generell anvisningsmyndighet og er legitimert til å utferdige bindende dokument om institusjonenes eiendommer, jf. § 12-3, så langt ikke annet følger av lov eller fremgår av vedkommende hjemmelsdokument.

#### *§ 4-4. Studentenes representasjon i institusjonens organer*

- (1) Studentene skal ha minst 20 prosent av medlemmene i alle kollegiale organ som tildeles beslutningsmyndighet. Der dette ikke utgjør mer enn ett medlem, skal studentene ha rett til å møte med ytterligere en student med tale- og forslagsrett.
- (2) Bestemmelsen i første ledd kan fravikes dersom det delegerende organ enstemmig bestemmer noe annet.

Hovedregelen er altså: Styret har 11 medlemmer, og en valgt rektor er styreleder, og en administrerende direktør er øverste leder for den samlede administrative virksomhet, og sekretær for styret

En annen styringsform krever 2/3 flertall. Dette gjelder også å ansette rektor. Rektor vil da fungere som sekretær for styret, og en av de eksterne styremedlemmene blir styreleder.

## 10.8 Fagområder

### 10.8.1 Oversikt fagområder

Satsingsområder, forskergrupper, institutter ved UMB

UMBs Satsingsområder	Tentativ fordeling av forskergrupper/satsingsområder	Institutt
Grunnleggende og anvendt biovitenskap	Hydrologi og limnologi, Geologi, Genetikk og plantebiologi, Jord, Naturstoffkjemi og organisk analyse Protein engineering og proteomikk, Struktur og biologiske funksjoner, Mikrobiell genteknologi, Molekylær mikrobiologi, Miljømikrobiologi, Biostatistikk, Målemetodikk, Biofilm	IPM, IKBM, IHA, INA
Bioproduksjon, inkl akvakultur	Avl, genetikk og genomanalyse, Drøvtyggerfysiologi og – ernæring, Ernæring enmaga dyr, Etologi og husdyrmiljø, Produktkvalitet, Plantevern og plantehelse, Matplanter, Grøntmiljø, Plantebiologi	IHA, IPM
Bruk og vern av natur	Agroøkologi, Biodiversitet, systematikk og evolusjon, Faunaforvaltning og økologi, Plante-dyr interaksjoner, Skog og tre, landskap, by og regionplanlegging	IPM, INA, IHA, ILP
Miljø, klima og fornybar energi	Klima og klimaeffekter, Biologiske effekter av miljøendringer, Stedfesting av miljøinformasjon, Klimatilpasning	IPM, INA, IMT, IHA, ILP
Utviklingsstudier og globalisering	Agricultural Development, Livelihoods and Environmental Change, Conflict, Human Security and Development, Environmental Governance & Protected Areas, Rights, Accountabilities and Power in Development, Resource, Risks and Governance, Governance and Climate Change	Noragric, ILP
Landskapsarkitektur og arealplanlegging	Kulturmiljøer og kulturminner, Planlegging, Eiendom og jus, Landskapsøkologi, Teknologi, Naturressurser, Reiseliv	ILP, INA, IMT
Matproduksjon og mattrygghet	Proteiner i næringsmidler, Næringsmiddelmikrobiologi, Meieriteknologi og matkvalitet, kjøtteknologi, Produktkvalitet	IKBM, IPM, IHA
Teknologi	Kretsløpsteknologi, Bioproduksjonsteknikk, Beregningsorientert biologi, Design, produktutvikling og nyskaping, IKT/tegningsmodellering, byggesak	IMT, ILT, IPM, IHA, ILP
Økonomi og samfunnsfag	Samfunnsøkonomi og foretaksøkonomi, med vekt på markedsanalyser, handel, miljø, mat, energi, utviklingsøkonomi, økonomisk politikk, Organisasjon og ledelse, Filosofi og etikk, Ressursøkonomi, marked og samfunn	IØR, INA, ILP
Lærerutdanning i realfag og naturbruk	Læring i naturbruk og naturfag	IMT mfl.
Helse for dyr og mennesker	Mat, kvalitet og helse, Miljøpsykologi	IPM, IHA, ILP

NB: Opplistingen av forskergrupper er basert på instituttens egne internettsider. Den er tentativ.

**Tabell 2.** Satsingsområder, studieprogrammer og institutter ved UMB

UMBs satsingsområder	Studieprogram 2010/2011	Institutt
Grunnleggende og anvendt biovitenskap	Biologi, Kjemi, Mikrobiologi, Bioinformatikk, Anvendt statistikk	IPM, IKBM
Bioproduksjon, inkl akvakultur	Husdyrvitenskap, Akvakulturvitenskap, Plantevitenskap	IHA, IPM
Bruk og vern av natur	Naturbasert reiseliv, Naturforvaltning, Skogfag, Økologi, Miljø- og naturressurser	INA, IPM, ILP
Miljø, klima og fornybar energi	Miljøfysikk og fornybar energi, Fornybar energi	IMT, INA, ILP
Utviklingsstudier og globalisering	Internasjonale utviklingsstudier, Internasjonale miljøstudier, Internasjonal politikk	Noragric
Landskapsarkitektur og arealplanlegging	Landskapsingeniør, landskapsarkitektur, By- og regionalplanlegging, Eiendomsfag og eiendomsutvikling.	ILP, INA, IØR, IMT
Matproduksjon og mattrygghet	Matvitenskap	IKBM, IPM
Teknologi	Byggeteknikk og arkitektur, Geomatikk, Industriell økonomi, Maskin, prosess- og produktutvikling, Vann og miljøteknikk,	IMT, ILP
Økonomi og samfunnsfag	Økonomi og administrasjon, Samfunnsøkonomi, Entreprenørskap og innovasjon	IØR
Lærerutdanning i realfag og naturbruk	Lektorutdanning i naturvitenskapelige fag. PPU	IMT
Helse for dyr og mennesker	Hestefag, Folkehelsevitenskap, Matvitenskap	IHA, IPM, IKBM

*Fordelingen av satsingsområder, studieprogram og institutter er kun tentativ.*

### Seksjonsinndeling ved NVH:

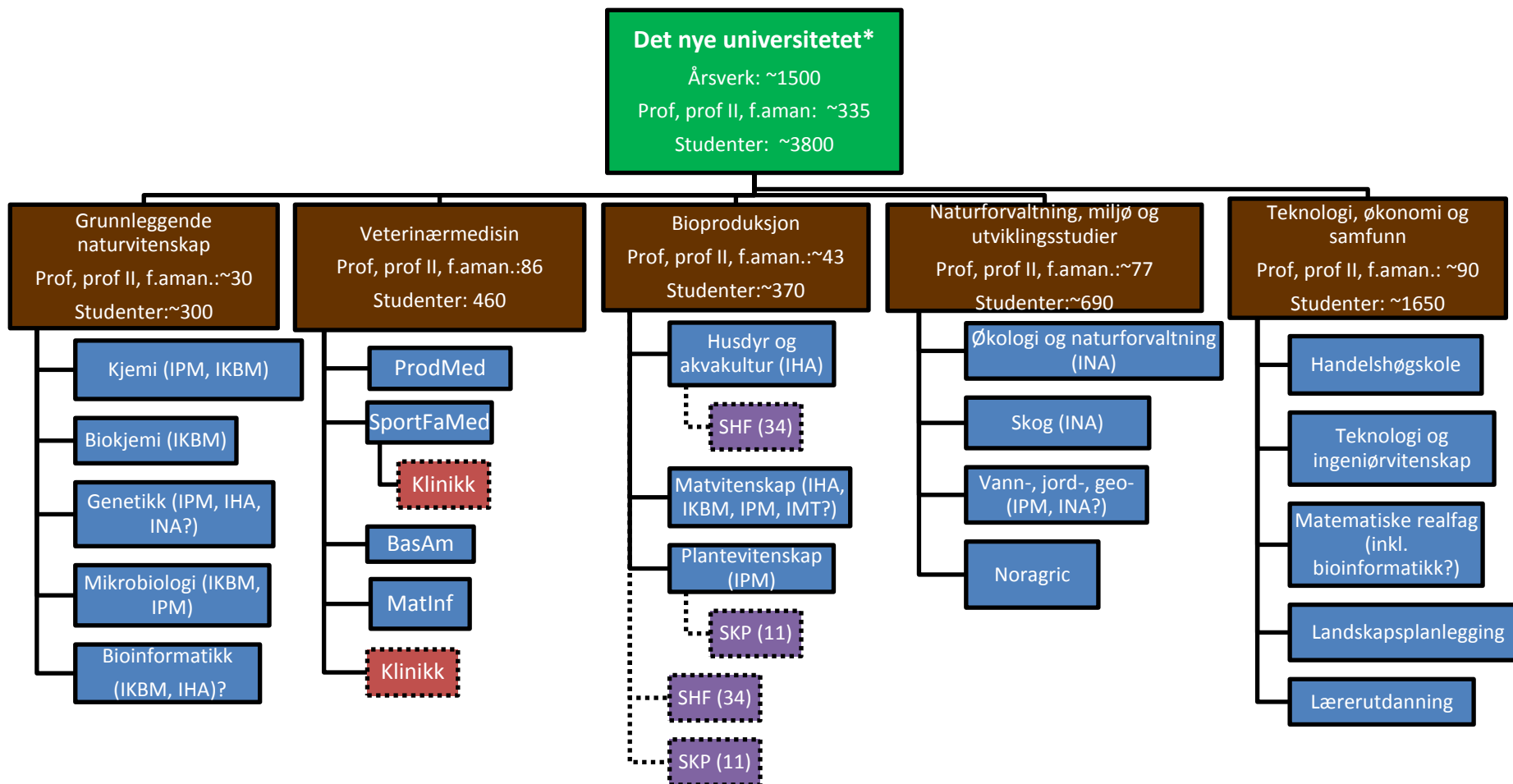
BasAM	Seksjon for anatomi og patologi Seksjon for biokjemi og fysiologi Seksjon for akvamedisin og ernæring Seksjon for genetikk Seksjon for eksperimentell biomedisin Seksjon for klinisk patologi
MatInf	Seksjon for arktisk veterinærmedisin Seksjon for farmakologi og toksikologi Seksjon for mattrygghet Seksjon for mikrobiologi, immunologi og parasittologi
ProdMed	Seksjon for besetningstjenester Stasjonærklinisk seksjon Seksjon for småfeforskning
SportFaMed	Seksjon for smådyrsjukdommer Seksjon for hestesjukdommer Seksjon for radiologi

#### 10.8.2 Eksempler på fakultetsinndelinger

Arbeidsgruppa har diskutert noen måter å fordele fagområder på i hhv. 3, 5 og 6 eller flere fakulteter. Det vises til diskusjonen av modeller i kapittel 5.3. Det har ikke blitt konkludert med noen av disse da arbeidsgruppens medlemmer har hatt ulik syn på antallet fakulteter. Arbeidsgruppa vil likevel presentere disse forslagene her, slik at det kan være et utgangspunkt for det videre arbeidet med å beslutte faglig organisering av Dnu.

De tre første modellene ble utarbeidet av sekretariatet for gruppa. De øvrige modellene ble fremlagt av medlemmet Haug. Ingen av disse modellene er diskutert i særlig detalj i gruppa.



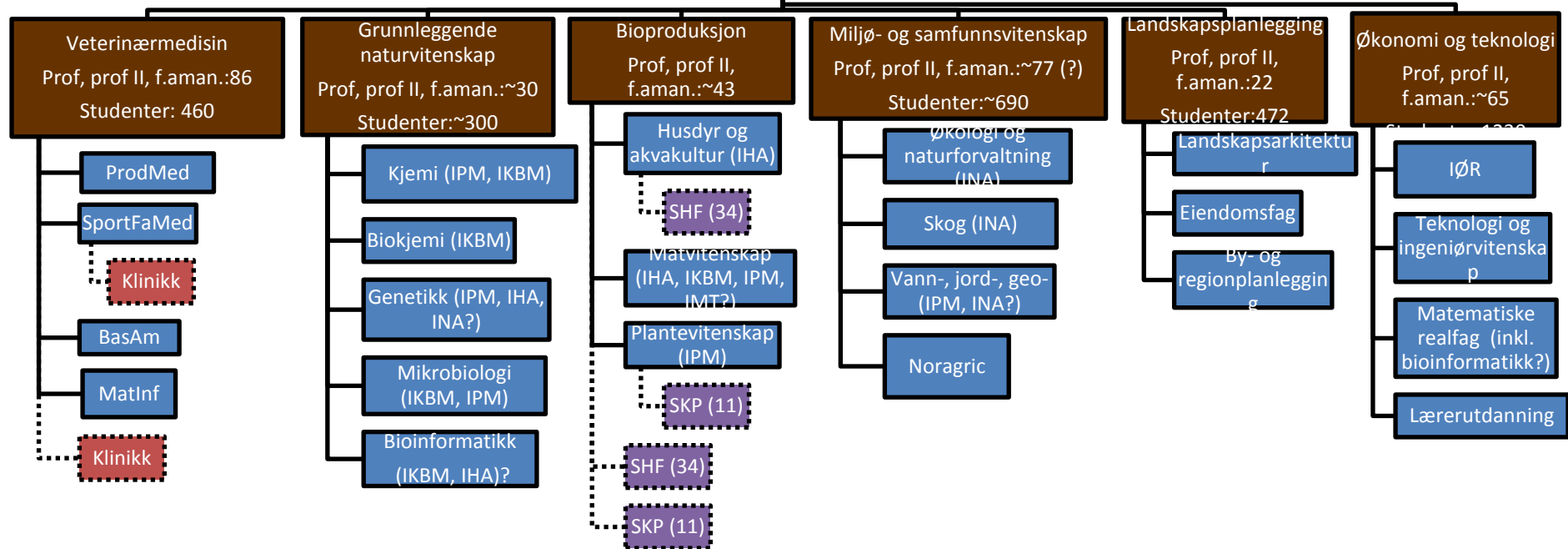


## Det nye universitetet\*

Årsverk: ~1500

Prof, prof II, f.aman: ~335

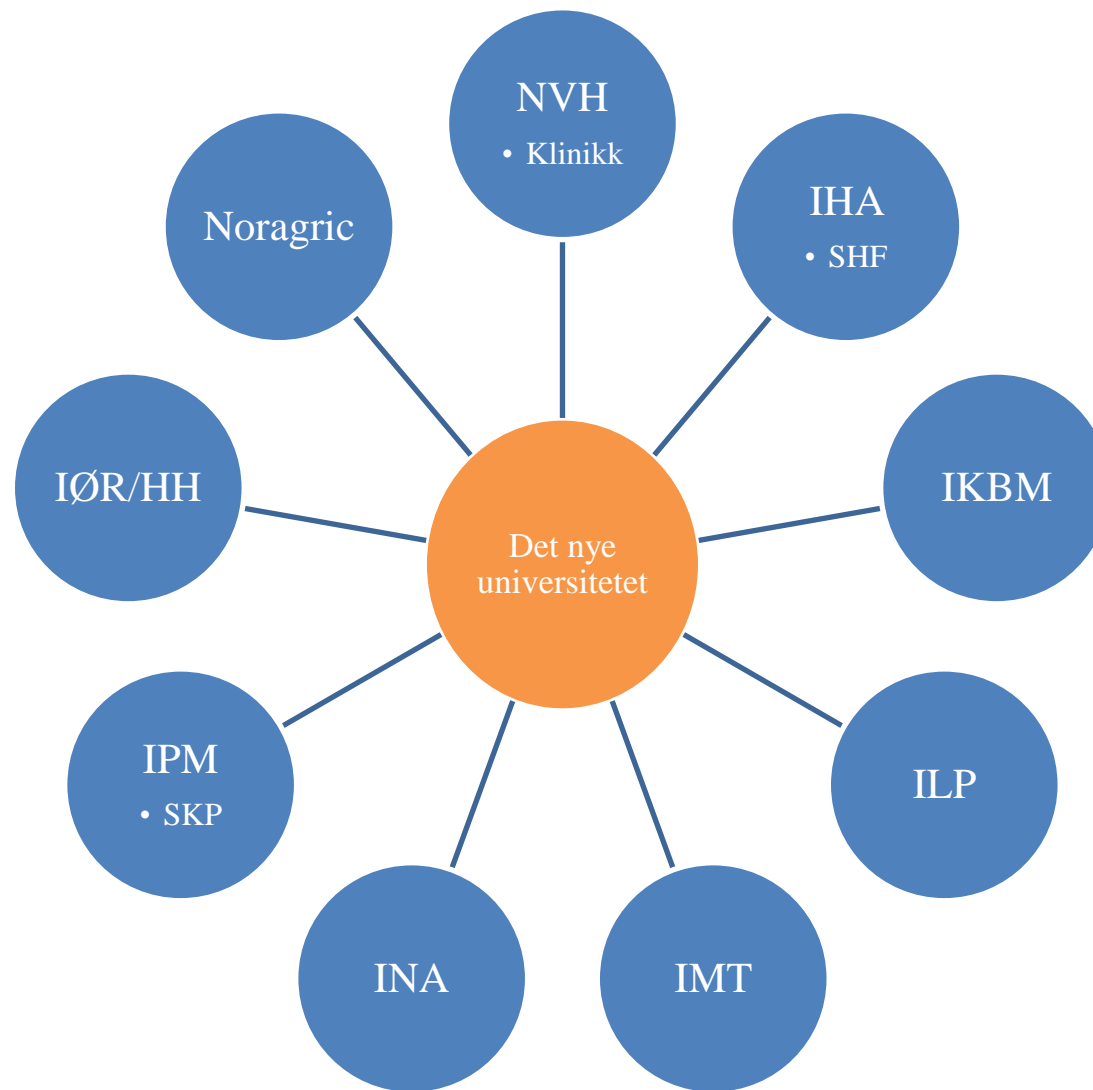
Studenter: ~3800



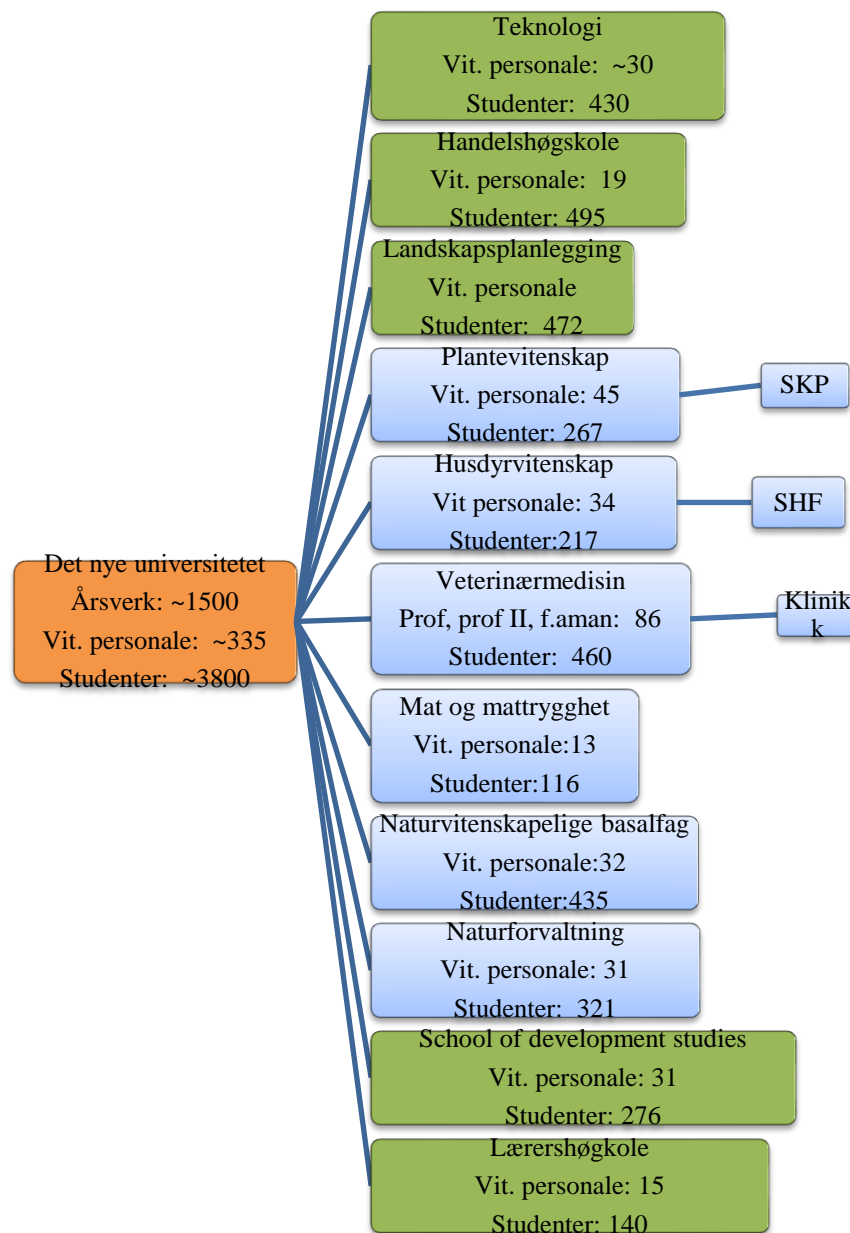


7 fakultet





9 fakultet



## 10.9 Høringsbrev

Blindern 26.04.11

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 høringsvarene, 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 send til [organisering@umb.no](mailto:organisering@umb.no) innen mandag 23. mai kl 0900. For nærmere opplysninger kan man ta kontakt med Ågot Aakra ([agot.aakra@umb.no](mailto:agot.aakra@umb.no), tlf. 996 44 032) eller Knut Fægri ([knut.fagri@kjemi.uio.no](mailto:knut.fagri@kjemi.uio.no), 22844884)

Vennlig hilsen

Knut Fægri