

Arbeidsgruppe for faglig organisering, styring og ledelse av Det nye universitetet

Knut Fægri
leder



Arbeidsgruppe

Knut Fægri, professor, dekan MatNat-fakultetet UiO (leder)
Birger Kruse, administrerende direktør, NVH (nestleder)
Arvid Uggle, professor, Sveriges landbruksuniv. (SLU)

Mona Aleksandersen, instituttleder, NVH, Inst. for basalfag og akvamedisin
Tore Sivertsen, instituttleder, NVH, Inst. for produksjonsdyrmedisin
Per Einar Granum, professor, NVH, Inst. for mattrygghet og infeksjonsbiologi
Ronny Reite, kontorsjef, NVH, Inst. for sports- og familiedyrmedisin
Michael Tranulis, professor, NVH, Inst. for basalfag og akvamedisin
Frida Aksnes, student, NVH
Ruth Haug, prorektor for forskning, UMB
Ole Gjølberg, professor, UMB, Inst. for økonomi- og ressursforvaltning
Torstein Steine, instituttleder, UMB, Inst. for husdyr- og akvakulturvitenskap
Arild Veidahl, administrasjonssjef, UMB, Inst. for naturforvaltning
Elizabeth de Jong, seniorrådgiver, UMB, personal og organisasjonsavdelingen
Birger Svihus, professor, UMB, Inst. for husdyr- og akvakulturvitenskap
Edith F. Akerø, student, UMB (fra 1.1.2011: **Nils-Ener Lundsbakken**)

Finn-Hugo Markussen, seniorrådgiver, (observatør fra Fellestyrets sekretariat)
Hans Gran, avdelingsleder, NVH, administrasjonen (sekretær)
Ågot Aakra, seniorrådgiver, UMB, forskningsavdelingen (sekretær)



Mandat

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



Mandat

- a. Foreslå hvilke fakultet DnU skal ha og hvilke fagområder skal legges til respektive fakultet
- b. Beskrive hovedprinsipper for fordeling av oppgaver og ansvar mellom nivå 1 og nivå 2 innenfor:
 - Budsjet- og resultatansvar
 - Tilsettingsmyndighet og personalansvar
 - Undervisning: Godkjenning av emner og studieprogram 2
 - Behov for plassering av strategiske organ for undervisning, Ph.D.-utdanning, forskning, etikk, internasjonalisering og ev. andre områder



Mandat

- 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
- d. Beskrive ulike modeller for hensiktsmessig organisering og drift av tjenesteproduksjon ut i fra forsknings- og undervisningsbehov
- e. Synliggjøre merverdien og synergiene ved forslaget(ene)



Mandat for delprosjekt styring og ledelse.

Mandat: Foreslå

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



St.prp. nr. 30

Regjeringa meiner det er viktig at samanslåing av **UMB og NVH gir ei reell integrering i universitetet** og at NVH ikkje først vidare som ei uavhengig eining. Dette vil krevje grundige faglege og administrative prosessar både ved NVH og UMB.



St.prp. nr. 30

Regjeringa legg til grunn at samorganiseringa først kan realiserast når nye bygg står ferdige på Ås.



Innst. S. nr. 176

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

F l e r t a l l e t forutsetter at både UMB og NVH går inn i prosessen med samorganisering på en konstruktiv måte og som to likeverdige parter. 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.** Det legges til grunn at veterinærutdanningen videreføres som et **helhetlig profesjonsstudium**



Innst. S. nr. 176

D i s s e medlemmer finner det helt uakseptabelt at et stort, viktig og ledende veterinærmiljø skal vente så lenge. En så lang periode fra beslutning til iverksettelse vil skape stor usikkerhet i miljøet, skape grunnlag for nye omkamper om beslutningen og medføre betydelig risiko for at miljøet forvitrer og splittes. D i s s e medlemmer noterer seg at bl.a. allerede Norumutvalget la avgjørende vekt på at det samtidig med et vedtak, enten UiO eller UMB ble valgt, måtte det vedtas "forpliktende og stramme bevilgingsplaner" og at **organisasjonsmessig samorganisering måtte skje raskt.**



Fremdrift

28.01.2011	Møte IV Notat , diskusjonsgrunnlag
11.02.2011,	Møte V Leveranse: Disposisjon for rapport
25.02.2011	Møte VI Drøfting av rapportdisposisjon
10.03.2011	Møte VII Drøfting av rapportutkast
16.03.2011	Høringsmøter
25.03.2011	Møte VIII Innarbeiding av innspill fra høringmøter
01.04.2011	Rapport til Fellesstyret
01.04.2011	Rapport sendes til høring. Frist: 26. april
13.05.2011	Møte IX Rapportutkast, innarbeiding av høringssvar
25.05.2011	Endelig rapport til Fellestyret
07.06.2011	Behandles i Fellesstyret



SWOT– styrker.

- ❑ Begge institusjonene har tradisjonelt hatt en nær tilknytning til matproduksjon, og har fremdeles sin tyngde innen dette området
- ❑ Begge institusjonene har noenlunde lik faglig kultur, og er begge på omtrent samme nivå faglig, med en noe svak men bedrende publiseringskultur og en relativt anvendt og noe grunnforskningssvak forskningsportefølje og vitenskapelig orientering.
- ❑ Begge institusjonene har en rekke overlappende fagområder som gir rom for betydelige synergier i forskning og undervisning innenfor fagområder så som kjemi, biokjemi, genetikk, genteknologi, cellebiologi, mikrobiologi, fysiologi og ernæring.



SWOT – svakheter.

- ❑ Ved UMB undervisning og forskning er fokusert på eksperimentbasert avdekking av grunnleggende kausale sammenhenger. Ved NVH er store deler av fagmiljøet profesjonsorientert i sin tilnærming til faget, med fokus på diagnostikk og praktiske ferdigheter.
- ❑ Fusjonen med NVH vil bare ha relevans for deler av fagmiljøet ved UMB. På denne måten skaper fusjonen utfordringer med tanke på å skape medeierskap til prosessen for hele UMB.
- ❑ De omfattende fysiske endringene som må finne sted som følge av fusjonen vil ha en omfattende økonomisk og tidsmessig kostnad som ikke vil kunne dekkes opp av Stortingets ekstrabevilgninger, og som derfor på kort sikt vil påvirke produktiviteten negativt for hele det fusjonerte fagmiljøet.



SWOT– muligheter.

- ❑ På kandidatutdanningsiden vil det kunne tas ut betydelige synergieffekter om undervisningen og kandidatutdanningen samordnes.
- ❑ På undervisningssiden vil begge institusjonene kunne spare mye undervisningsressurser ved at emner ved UMB (for eksempel innen etologi, fysiologi og ernæring og innen cellebiologi, genetikk, kjemi/biokjemi og mikrobiologi) og ved NVH slås sammen, og med bedre emner som følge av større og mer robuste fagmiljøer.
- ❑ En rekke fagområder (i stor grad de samme som er nevnt i punktet ovenfor) vil kunne bli styrket som følge av sammenslåingen, gitt at synergieffekten tas ut gjennom organisatoriske tilpasninger.



SWOT – trusler.

- ❑ Det nye universitetet vil fremstå som svært fragmentert om det ikke lykkes i å skape en felleskultur på tvers av de fusjonerte fagmiljøene, og det indre samhold, som er relativt godt ved UMB, vil kunne svekkes.
- ❑ De fusjonerte institusjonene vil, igjen om vi ikke lykkes i å skape fellesskapsfølelse og synergier, kunne gjensidig svekke hverandre gjennom at begge miljøer blir mindre tydelige og synlige, med negativ effekt i forhold til studenter, myndigheter og næringsinteresser.
- ❑ Den betydelige offentlige pengebruken i oppbygging av det nye universitetet vil kunne føre til svekket langsiktig bevilgning om Dnu ikke klarer å fremvise synergistiske besparelser.



Faglig organisering

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

Hva er et fakultet?



Faglig organisering

- Nivå 1 – Institusjon
- Nivå 2 – Avdeling (fakultet)
- Nivå 3 – Institutt
- Nivå 4 – Seksjon
- Nivå 5 – Forskninggruppe

Hvis ikke Dnu skal ha et veldig stort antall fakulteter, må det ha en nivå 3 struktur!



Faglig struktur

Kriterier og føringer

- Robuste, stabile enheter på nivå 2.
- Bygge opp under strategiske satsinger, fremme strategisk samhandling
- Legge til rette for samarbeid
- Effektiv administrativ tjenesteproduksjon
- Hensiktsmessig organisering og drift av tjenester, ut fra behov i forskning og undervisning
- Faglig nærhet
- Faglige muligheter
- Størrelse og balanse
- Ledelsesnivåer og styringsspenn
- Administrasjon
- Organisering for framtidsretting
- Veterinære akkrediteringskrav
- Fasiliteter, infrastruktur
- Geografisk



Faglig organisering

Arbeidsgruppen er enig om at

- ❑ profesjonsstudier ikke skal brytes opp
- ❑ hovedtyngden av administrative tjenester må legges til nivå 1 (institusjonsnivået)
- ❑ klinikkdriften ved NVH organiseres i linjen

Faglig organisering

Balanse:

Dersom NVH "holdes intakt", tilsier balansering 3 – 4 fakulteter (ingen fordeler med 4)

Det samme gjelder ved en full integrering av veterinær, husdyr og mat

Faglig organisering

Fakultetets rolle:

- Hvor mye administrasjon skal ligge igjen på fakultetet?
- Hvilken faglig myndighet skal ligge på fakultetet?
- Hvilken ledelse skal utøves fra fakultetet?



Faglig organisering

- Virker fakulteter samlende eller splittende?
- Hvordan får vi ivaretatt lokaldemokrati på nivå 3 dersom vi bare skal ha styring på nivå 1 og 2?
- Blir enkeltstudier usynlige dersom de legges til et stort fakultet?



Faglig organisering

Mulige modeller:

- ❑ 2 fakulteter (overgang, ingen integrering)
- ❑ 3 fakulteter (balansert minimumsløsning)
- ❑ 5 fakulteter + skoler? (mellomløsning)
- ❑ 7– 9 fakulteter (kamouflert instituttmodell)
- ❑ 7 fakulteter + skoler (fleksibelt, ivaretar lokaldemokrati og profilering, ubalansert)



Faglig organisering

Det er naivt å tro at ikke fusjonen vil påvirke alle enheter ved Dnu, enten de er innenfor livsvitenskap eller ikke.



Styring og ledelse

Valgt vs. tilsatt rektor?

- Valgt → todelt toppledelse
- Tilsatt → enhetlig ledelse med ekstern styreleder



Styring og ledelse

Arbeidsgruppens anbefaling:

- Valgt rektor og prorektor
- Suppleres med viserektorer etter behov
- Krever universitetsdirektør som er øverste leder for den samlede administrative virksomhet.



Styring og ledelse

Styresammensetning

Arbeidsgruppen vil følge lovens hovedmodell:

- Valgt rektor (styreleder)
- 3 repr. for tilsatte i undervisnings- og forskerstillinger (hvorav 1 midl.)
- 1 repr. T/A
- 2 studenter
- 4 eksterne representanter



Styring og ledelse

Faste utvalg under styret:

- Det bør være rådgivende organ for:
 - Undervisning/studier
 - Forsking
- Rektors ledergruppe består av rektoratet, dekanene og universitetsdirektør



Styring og ledelse

På nivå 2.

- Enhetlig ledelse (dekan)
- Tilsetting eller valg? Kan avhenge av hvordan fakultetene blir seende ut
- Styresammensetning – i utgangspunktet noe friere. Hvor mange eksterne er det behov for her?
- Bør være åpne for variasjon!?
- Fakultetsdirektør? (er det nok administrasjon?)



Styring og ledelse

På nivå 3:

- Enhetlig ledelse (instituttleder)
- Tilsetting eller valg? (Velges hvis dekan tilsettes)
- Vil det være mulig å ha styre eller råd på dette nivået?
- Tusen blomster?



Administrasjon

Dette vil avhenge helt av hvordan fakultetsstrukturen blir seende ut.

Men Dnu blir (i hvert fall i begynnelsen) et relativt lite universitet og for å få tilstrekkelig kvalitet på administrative tjenester, bør mye av det ligge på nivå 1.



Overgangsperioden

Skaper utfordringer og muligheter

- Vil måtte ha en to-campus løsning i noen år
- Dette gjør det vanskelig å få til noen reell integrering mellom aktiviteter på de to stedene
- Gjør det også vanskelig å motivere "rest-UMB" for fusjoner



Overgangsperioden

- Man overgangsperioden er også en viktig anledning til å forberede det fremtidige samarbeidet. Hvis ikke denne anledningen blir utnyttet på en god måte, kan fremtiden bli desto tyngre.



Hva blir resultatet?

- Enstemmig innstilling med ett forslag?
- Enstemmig innstilling med flere modeller?
- Delt innstilling med (minst) to modeller?



Den billige veien ut

”Universiteter omorganiseres jo i alle fall hvert 10 år. Vi kan velge den enkleste løsningen nå, og så kan Dnu omorganisere seg senere når organisasjonen er mer moden for det”

Neppe i Stortingets og Fellesstyrets ånd.

