



Versjon til siste styrebehandling 26. februar 2010. Det kan bli endringer som en følge av denne styrebehandlingen.

## Det nye universitetet på Campus Ås



Sluttrapport til Kunnskapsdepartementet 1. mars 2010.

## Innhold

1	Mandatet og interimsstyrets arbeid .....	4
1.1	Mandatet .....	4
1.2	Interimsstyrets sammensetting .....	4
1.3	Interimsstyrets arbeid .....	5
1.4	Informasjon og forankring .....	6
1.5	Bakgrunnen for oppnevning av interimsstyret .....	6
2	Sammendrag og anbefalinger .....	8
2.1	Mandat .....	8
2.2	Samfunnsoppdrag og visjon .....	8
2.3	Faglig synergi og samarbeid .....	8
2.4	Faglig og administrativ organisering av det nye universitetet .....	8
2.5	Samarbeid med øvrige institusjoner på Campus Ås .....	8
2.6	Lokalisering av nye bygg .....	9
2.7	Utfordringene for det nye fellesstyret .....	9
3	Samfunnsoppdrag, visjon og strategi .....	10
3.1	Det nye universitetets særpreg .....	10
3.2	Samfunnsoppdraget .....	10
3.3	Elementer til en visjon .....	11
3.4	Allmenne mål for virksomheten .....	11
3.5	Navn på det nye universitetet .....	11
3.6	Oppsummering .....	12
4	Faglig synergi og samarbeid .....	13
4.1	Innledning .....	13
4.2	Faglig samarbeid i forskning .....	13
4.3	Faglig samarbeid om utdanning .....	14
4.4	Faglig synergi innenfor veterinærmedisinske fag .....	14
4.5	Faglig samarbeid og synergipotensial mellom fagmiljøene ved dagens NVH og UMB .....	14
4.6	Oppsummering .....	15
5	Faglig og administrativ organisering av det nye universitetet .....	16
5.1	Faglig organisering av universitetet .....	16
5.2	Organisering av fakulteter .....	16
5.3	Forslag om et fakultet for veterinærmedisin, husdyr- og akvakulturvitenskap og relevante deler av matområdet .....	17
5.4	Organisering og ledelse av dyrehospital .....	18
5.5	Organisering og ledelse av forsøksanlegg .....	18
5.6	Økonomistyring ved det nye universitetet .....	18
5.7	Samkjøring av tekniske og administrative systemer .....	19
5.8	Oppsummering .....	20
6	Samarbeid med øvrige institusjoner på Campus Ås .....	21
6.1	Ambisjoner for Campus Ås .....	21
6.2	Samarbeid om infrastruktur og vitenskapelig utstyr .....	22
6.3	Samarbeid om utdanning .....	22
6.4	Samarbeid på matområdet .....	22
6.5	Oppsummering .....	23
7	Lokalisering av nye bygg .....	24
7.1	Bakgrunn for interimsstyrets arbeid med utviklingsplan .....	24
7.2	Nærmere om betingelser for utviklingsplanen, tomtevalg etc. ....	24

7.3	Rom- og funksjonsprogram .....	26
7.4	Senter for husdyrforsøk (SHF) .....	26
7.5	Urbygningen .....	27
7.6	Videre arbeid med konkretisering av byggebehov .....	27
7.7	Oppsummering .....	27
8	Utfordringer 2010-2013 .....	29
8.1	Styring og ledelse .....	29
8.2	Prosjektorganisering .....	30
8.3	Ressurser .....	30

# 1 Mandatet og interimsstyrets arbeid

## 1.1 Mandatet

Med grunnlag i Stortingets vedtak i sak S nr. 176 (2007-2008), jf. St.prp. nr. 30 (2007-2008) oppnevnte Kunnskapsdepartementet (KD) 22. oktober 2008 et interimsstyre til å forberede samlokalisering og samorganisering av Norges veterinærhøgskole (NVH) og Universitetet for miljø- og biovitenskap (UMB). Interimsstyret fikk følgende mandat:

*”Utgangspunktet for interimsstyrets arbeid skal være at UMB og NVH som likeverdige parter på mest mulig hensiktsmessig måte samorganiseres på Ås og at VI (Veterinærinstituttet) samlokaliseres med dette nye universitetet. Interimsstyrets arbeid skal avsluttes senest 1. mars 2010.*

- *Interimsstyret skal avklare hvordan det kan oppnås best mulig faglig utbytte for det nye miljøet på Ås, herunder
  - *universitetets organisering og faglige oppbygning og struktur*
  - *bygningmessig utnyttelse og behov. Dette forutsetter nært samarbeid med Statsbygg.**
- *Interimsstyret skal forberede den konkrete samorganisering og –lokalisering, både faglig, organisatorisk og fysisk.*
- *Interimsstyret må søke forankring og nødvendige beslutninger i de nåværende institusjoners styrer.*
- *Interimsstyret kan i samråd med KD opprette de undergrupper det finner hensiktsmessig.”*

## 1.2 Interimsstyrets sammensetting

Interimsstyret har hatt disse medlemmene:

Arild Underdal, professor, Universitetet i Oslo, (leder)  
Karen Johanne Baalsrud, seksjonssjef, Mattilsynet  
Alice Lund Brænden, student, NVH  
Tore Fjell, konsulent, Hartmark AS  
Knut Hove, rektor, UMB  
Geir Isaksen, konsernsjef, Cermaq ASA  
Tor Einar Lundteigen, student, UMB  
Lars Moe, rektor, NVH  
Ronny Reite, kontorsjef, NVH  
Inger Annie Schult, seniorrådgiver, UMB  
Anne Sæterdal, seniorrådgiver, Norsk institutt for kulturminneforskning (NIKU)  
Mari S. Tveit, førsteamanuensis, UMB  
Yngvild Wasteson, prorektor, NVH  
Stein I. Thoresen (fra 30. juni 2009), professor, fagforeningsrepresentant, NVH  
Kurt R. Johansen (fra 30. juni-2009), ingeniør, fagforeningsrepresentant, UMB

På grunnlag av *Avtale om medbestemmelse etter Hovedavtalen i staten i forbindelse fusjonen mellom Universitet for miljø- og biovitenskap (UMB) og Norges*

*veterinærhøgskole (NVH) av 30. juni 2009*<sup>1</sup>, ble interimsstyret utvidet med to representanter fra de tillitsvalgte.

Veterinærinstituttets administrerende direktør, Harald Gjein, har deltatt i interimsstyrets arbeid med status som observatør.

Interimsstyrets sekretariat har bestått av:

Mads Gravås, seniorrådgiver, KD (leder)  
Karina A. Vistven, seniorrådgiver, KD  
Inger I. Åsberg, seniorkonsulent, KD  
Hans Gran, avdelingsleder, NVH  
Mona Aleksandersen, instituttleder, NVH  
Paul Stray, strategidirektør, UMB  
Terje Holsen, prosjektdirektør eiendom, UMB

### ***1.3 Interimsstyrets arbeid***

Interimsstyret har hatt elleve møter. I forbindelse med ett av styremøtene ble det arrangert styreseminar om omstilling.

Interimsstyret har foretatt studereiser til University of Edinburgh, Royal (Dick) School of Veterinary Studies og Sveriges lantbruksuniversitet, Fakulteten för veterinärmedicin och husdjursvetenskap<sup>2</sup>. Medlemmer av interimsstyret har også besøkt Cornell University og University of Minnesota i USA<sup>3</sup>.

Interimsstyret opprettet et arbeidsutvalg som har bestått av styrets leder, rektorene og leder av sekretariatet. VIs direktør har også deltatt der det har vært aktuelt, særlig i forbindelse med statsbyggsprosessen.

Interimsstyret har nedsatt arbeidsgrupper for å få en grundig vurdering av viktige områder i mandatet. Det ble nedsatt en gruppe som har gitt råd om faglig profil og organisering for det nye universitetet, og en gruppe som har deltatt i arbeidet med utviklingsplanen for Campus Ås.<sup>4</sup> Arbeidsgruppene tilrådninger har vært et viktig grunnlag for interimsstyrets arbeid.

Interimsstyret har prioritert spørsmål som har vært viktige for å sikre god fremdrift i arbeidet med utviklingsplanen, herunder bl.a. tomtevalg for nybygg og samlokalisering av fagmiljøer. Arbeidet med utviklingsplanen viste seg å bli mer krevende for alle involverte parter enn opprinnelig forutsett. Som følge av det, er Interimsstyret kommet kortere enn forventet i arbeidet med formulering av en overordnet felles visjon og intern faglig og administrativ organisering. Både interimsstyret og institusjonene ønsker også å legge til rette for bredere medvirkning og grundigere diskusjon av disse spørsmålene. Tidsplanen for etableringen av det nye universitetet gir rom for å ivareta det hensynet.

---

<sup>1</sup> Se S-38/09 på [www.lifesciences.no](http://www.lifesciences.no) for nærmere omtale.

<sup>2</sup> Se S-22/09 på [www.lifesciences.no](http://www.lifesciences.no) for nærmere omtale.

<sup>3</sup> Se S-55/09 på [www.lifesciences.no](http://www.lifesciences.no) for nærmere omtale.

<sup>4</sup> Se S-7/09 på [www.lifesciences.no](http://www.lifesciences.no) for nærmere omtale.

## **1.4 Informasjon og forankring**

Interimsstyret har lagt stor vekt på full åpenhet om eget arbeid. All informasjon, herunder sakspapirer og referater, har vært tilgjengelig på interimsstyrets egen nettside, jf. [www.lifesciences.no](http://www.lifesciences.no). For ytterligere å sørge for god informasjon, har saksdokumenter også vært sendt på e-post til tjenestemannsorganisasjonene. Tidlig i arbeidet har det i tillegg vært holdt et eget møte med tjenestemannsorganisasjonene og med studentorganisasjonene.

Kun utkast til saksdokumenter som har vært gjenstand for intern saksforberedelse (utsett innsyn), har vært unntatt fra offentlighet, jf. Offentleglova § 5 første ledd.

UMB og NVH har i tillegg vært ansvarlig for sin interne informasjon overfor ansatte og studenter om utviklingen i fusjonsarbeidet. Hver av institusjonene har opprettet egne nettsider for dette formål, jf. <http://www.nvh.no/105/Fusjonsprosessen/> og <http://www.umb.no/fusjonsprosessen>.

## **1.5 Bakgrunnen for oppnevning av interimsstyret**

Regjeringen la i St.prp. nr. 30 (2007-2008) fram forslag om å slå sammen NVH og UMB, i hovedsak begrunnet ut fra faglige vurderinger:

*”Lokalisering til Ås og samorganisering med UMB vil innebære ei styrking av eit relativt lite universitet og ein sjanse til å byggje ein heilt ny forsknings- og utdanningsinstitusjon med vekt på bioproduksjon og matvitskap, inkludert akvakultur”*

Videre la regjeringen vekt på:

*”... leggje grunnlaget for ei vidareutvikling av samarbeidet mellom UMB og NVH og gi meir robuste fagmiljø ved begge institusjonar.”*

Regjeringen la vekt på følgende prioriteringer ved vurderingen av lokalisering:

*”Samlokaliseringa vil styrkje strategisk grunnforskning og anvendt forskning på produksjonsdyr. I tillegg får ein og moglegheit til ei heilskapsbetraktning av matvaretryggleik i heile matkjeda fra produsent til forbruker. Lokalisering til Ås vil vidare styrkje moglegheitane for meir førebyggjande innsats innan dyreheelse.”*

I innstillingen fra Kirke,- utdannings- og forskningskomiteen (Innst.S. nr. 176 (2007-2008) s. 5) heter det:

*”Flertallet 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 en helhetlig profesjonsutdanning”*

Stortinget og regjeringen har lagt stor vekt på at det nye universitetet skulle samlokaliseres med VI for å unngå å splitte det veterinærmedisinske fagmiljøet. Et annet viktig hensyn var ønsket om et tett og forpliktende samarbeid med resten av Campus Ås, og med det veterinærmedisinske fagmiljø i Sandnes. Samarbeidet med andre universiteter ble også fremhevet. Stortinget la spesiell vekt på fortsatt tett

samarbeid med Universitetet i Oslo (UiO) om biomedisin og med fiskerimiljøene ved Universitetet i Bergen (UiB) og Universitetet i Tromsø (UiT).

Stortinget la til grunn at veterinærmiljøene skal innplasseres på Ås i hovedsakelig nye bygg når disse står klare, men at også eksisterende bygningsmasse måtte vurderes. KD la vekt på at fagmiljøer som naturlig bør sees i sammenheng, lokaliseres på en slik måte at det legges grunnlag for samarbeid og utvikling av sterkere fagmiljøer, samtidig som de spesialiserte fagenes egenart og behov må ivaretas på en god måte. KD fulgte opp dette i sitt oppdragsbrev til Statsbygg 18. desember 2008<sup>5</sup>.

---

<sup>5</sup> Se S-6/09 på [www.lifesciences.no](http://www.lifesciences.no).

## **2 Sammenheng og anbefalinger**

### **2.1 Mandat**

Hvordan kan det oppnås best mulig faglig utbytte for det nye miljøet på Ås? Dette var utfordringen i mandatet interimsstyret fikk av Kunnskapsdepartementet i 2008. Interimsstyret har gjennom sin funksjonstid drøftet ulike virkemidler og tiltak for å legge grunnlaget for et nytt universitet som viderefører og utvikler fagområdene ved NVH og UMB.

### **2.2 Samfunnsoppdrag og visjon**

Samfunnsoppdraget bygger på en bred definisjon av "livsvitenskaper" ("*life sciences*"), med tyngdepunkt innenfor miljø- og biovitenskap, veterinærmedisin og matvitenskap. UMB og NVH skal sammen utvikle ny kunnskap på disse fagområdene. Det nye universitetet skal ha den engelske betegnelsen *Norwegian University of Life Sciences*.

### **2.3 Faglig synergi og samarbeid**

Etableringen av det nye universitetet gir store muligheter for samarbeid om nye faglige problemstillinger og utfordringer på områder som er viktige for samfunns- og næringsliv. NVH og UMB har i lang tid samarbeidet om forskning knyttet til fiske- og dyrehelse, dyrevelferd, husdyrproduksjon og matvitenskap. For å utvikle dette samarbeidet videre går interimsstyret inn for en fysisk samlokalisering av NVH og Institutt for husdyr- og akvakulturvitenskap i den nye bygningsmassen. Ved samorganisering og samlokalisering av miljøene på Adamstuen og Ås vil det også være en rekke andre fagområder hvor forsknings- og utdanningsvirksomheten kan videreutvikles.

### **2.4 Faglig og administrativ organisering av det nye universitetet**

Interimsstyret går inn for at *fakulteter* skal være den organisatoriske ramme for utdannings- og forskningsvirksomheten, på nivå II. Ett av disse fakultetene bør omfatte veterinærmedisin, husdyr- og akvakulturvitenskap og relevante matvitenskapelige forskningsmiljøer. Interimsstyret anbefaler det nye fellesstyret å nedsette et bredt sammensatt utvalg for å utarbeide et *samlet* forslag til en fremtidsrettet fakultetsorganisering. Interimsstyret anbefaler videre at arbeid for å utvikle en ny budsjettmodell settes i gang, og at det etableres en styringsgruppe med oppgave å lede og organisere samkjøringen av tekniske og administrative systemer.

### **2.5 Samarbeid med øvrige institusjoner på Campus Ås**

Veterinærinstituttet, Nofima Mat, Nofima Marin, Bioforsk og Norsk institutt for skog og landskap er viktige samarbeidspartnere for det nye universitetet. Instituttene og det nye universitetet må sammen ha ambisjon om å være det ledende senter for livsvitenskapene i vid forstand på ansvarsområdene til hver institusjon. Interimsstyret anbefaler det nye fellesstyret å invitere forskningsinstituttene på Campus Ås til å etablere nye faglige samarbeidsorganer som er tilpasset den nye konstellasjonen av kompetanse. Interimsstyret anbefaler overfor de tre eierdepartementene at det utarbeides en felles strategi for satsing på vitenskapelig infrastruktur, i første rekke kostbart vitenskapelig utstyr, med tilhørende teknisk kompetanse og driftsmidler.

Instituttene bør også kunne trekkes mer aktivt med i utdanningsvirksomheten på utvalgte områder.

## ***2.6 Lokalisering av nye bygg***

Interimsstyret har sammen med Statsbygg startet arbeidet med å lage en samlet utviklingsplan hvor de nye bygningene for veterinærmedisinsk forskning og utdanning får en sentral og synlig plassering. VI inngår i denne samlede planen. Målet er å sikre effektiv ressursutnyttelse og skape ny faglig synergi. Interimsstyret har samlet seg om tomtealternativ F for innplassering av nye bygg på Ås. I denne anbefalingen legger interimsstyret til grunn at Senter for husdyrforsøk (SHF) flyttes og at IHAs nåværende bygningsmasse rives.

## ***2.7 utfordringene for det nye fellesstyret***

Interimsstyret har anbefalt at det oppnevnes et nytt fellesstyre som skal videreføre arbeidet med samlokalisering og samorganisering. Dette fellesstyret må få myndighet til å treffe de nødvendige vedtak for at det nye universitetet kan bli en realitet, både bygningsmessig og organisatorisk. Kunnskapsdepartementet har fulgt dette opp. Fra 1. mars 2010 vil NVH og UMB ha et fellestyre som får ansvaret for alle strategiske områder for etableringen av det nye universitetet. I tillegg til en rekke konkrete spørsmål som gjelder oppbygningen av det nye universitetet, vil en hovedoppgave bli å skape en felles oppfatning av det nye universitetets mål, samfunnsoppgaver og strategier.

## **3 Samfunnsoppdrag, visjon og strategi**

### ***3.1 Det nye universitetets særpreg***

Interimsstyret har lagt til grunn at det nye universitetet er tillagt et særlig nasjonalt ansvar for forskning, utdanning, formidling og innovasjon innenfor et avgrenset faglig domene: Livsvitenskaper ("Life Sciences").<sup>6</sup> Det nye universitetet skiller seg i så måte fra allmennvitenskapelige universiteter (som for eksempel Universitetet i Oslo) og fra spesialiserte vitenskapelige høyskoler (som for eksempel Norges idrettshøgskole). Det skiller seg også fra regionale høyskoler, idet det nye universitetet vil ha et særlig nasjonalt ansvar for bestemte fagområder og oppgaver. Dets nærmeste "artsfrende" i den norske universitetsfloraen er Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet (NTNU).

### ***3.2 Samfunnsoppdraget***

NVH og UMB skal sammen etablere et nytt universitet med ansvar for forsknings- og utdanningsområder av stor betydning for det norske og det internasjonale samfunnet. Det nye universitetet har utgangspunkt i biovitenskapene med tyngdepunkt innenfor bioproduksjon, veterinærmedisin og matvitenskap. UMB og NVH skal sammen utvikle ny kunnskap på sentrale biologiske og veterinærmedisinske områder. De skal utnytte felles ressurser til å gi fremtidsrettede utdanningstilbud. Samfunnsoppdraget er å utføre forskning og ha utdanningstilbud av høy kvalitet innenfor disse områdene av livsvitenskapene.

Det nye universitetet bør ha som ambisjon å være den fremste leverandør av forskning og utdanning innenfor disse fagområdene i Norge. Det nye universitetet bør også som ambisjon å være en aktiv bidragsyter til den globale kunnskapsutviklingen. Det fordrer forskningsmiljøer og utdanningstilbud på høyt internasjonalt nivå innenfor utvalgte områder av biovitenskap, veterinærmedisin, mat, miljø og fornybar energi.

Det nye universitetet overtar samtidig ansvaret for den bredere porteføljen av forskning og utdanning som NVH og UMB i dag har ansvaret for, herunder teknologiske, økonomiske, samfunnsvitenskapelige og estetiske fagområder. Disse fagområdene representerer i dag viktige forsknings- og utdanningsområder for UMB, og bidrar med kunnskap og kompetanse som er etterspurt i samfunnet. Fagene skal gis gode utviklingsmuligheter også i det nye universitetet.

Det nye universitetet vil kunne utnytte de muligheter samlokaliseringen og sammenslåingen gir for å bygge opp slagkraftige og robuste forskergrupper. Disse forskergruppene skal være attraktive samarbeidspartnere for ledende utenlandske forskningsmiljøer, og de skal aktivt bidra til den internasjonale fagutviklingen. Universitetet vil utvikle nye utdanningstilbud og ny forskningsvirksomhet på områder der universitetet har gode forutsetninger for å møte viktige samfunnsbehov. Universitetet vil samarbeide med næringsliv og forvaltning for å bidra til at den best tilgjengelige kunnskap raskt tas i bruk i produktutvikling og problemløsning.

---

<sup>6</sup> "Livsvitenskaper" brukes i denne rapporten som norsk oversettelse av den engelske betegnelsen "Life Sciences".

Livsvitenskapene er i rivende utvikling. Universitetets utdanningstilbud skal fange inn denne dynamikken, legge et godt grunnlag for livslang læring, og bidra aktivt til faglig ajourføring gjennom etter- og videreutdanning. Utdanningen ved det nye universitetet skal gjennomgående bygge på et verdigrunnlag som inkluderer bærekraft, globalt så vel som lokalt, livskvalitet og respekt for både dyr og mennesker.

### **3.3 Elementer til en visjon**

En visjonsformulering skal gi et kort og fyndig uttrykk for det nye universitetets identitet og overordnede ambisjon. Interimsstyret har diskutert innholdet i en slik formulering, men er kommet til at det er ønskelig å involvere de to institusjonenes ansatte og studenter i dette arbeidet.

Slik involvering kan skje gjennom et opplegg som ble benyttet ved etableringen av NTNU (åpen konkurranse), eller også gjennom ulike former for idédugnader. Interimsstyret anbefaler det nye fellesstyret å velge en slik åpen og involverende form på det videre arbeid med verdiplattform og visjon.

### **3.4 Allmenne mål for virksomheten**

Det nye universitetet vil dele et sett mer allmenne mål for virksomheten med andre universiteter. Disse målene må konkretiseres med referanse til det nye universitetets visjon og samfunnsoppdrag, og de vil være viktige premisser for strategiutvikling.

Interimsstyret har foreløpig lagt til grunn at det nye universitetet skal ha følgende allmenne mål:

- Høy faglig kompetanse og integritet i all sin virksomhet.
- Slagkraftige og robuste forskergrupper som deltar i og bidrar til internasjonal kunnskapsutvikling.
- Utdanninger som er solid forankret i forskning, som formidler kunnskap, utvikler ferdigheter og holdninger som gjør kandidatene ettertraktet på arbeidsmarkedet.
- Nært og tillitsfullt samarbeid med næringsliv, forvaltning og andre samfunnsaktører som har i behov for det nye universitetets fagkompetanse.
- Nært samarbeid med forskningsinstituttene på Campus Ås og med universiteter og forsknings- og høyere utdanningsinstitusjoner i inn- og utland for å løse krevende forskningsoppgaver og styrke utdanningstilbudet.
- Måltrettet arbeid for å formidle forskningsresultater til det norske og det internasjonale samfunn.
- Et arbeids- og læringsmiljø som er inkluderende, raust og inspirerende.
- Godt naboskap, der det nye universitetet vil samarbeide nært med lokale og regionale myndigheter og i sitt daglige virke bidra til et godt nærmiljø.

### **3.5 Navn på det nye universitetet**

Interimsstyret har ikke satt seg som mål å avklare navnespørsmålet. I denne rapporten brukes derfor gjennomgående betegnelsen "det nye universitetet". Det har imidlertid vært enighet helt fra starten om at den engelske betegnelsen på det nye universitetet bør være *Norwegian University of Life Sciences*. En direkte norsk oversettelse støter på det problem at "livsvitenskap" ennå ikke er en innarbeidet betegnelse og derfor kan virke fremmed, i alle fall for et bredere publikum. Også det norske navnet bør imidlertid gi uttrykk for universitetets faglige tyngdepunkt.

### **3.6 Oppsummering**

- Det nye universitetet har et nasjonalt ansvar for forskning, utdanning, formidling og innovasjon på sentrale områder innen livsvitenskapene. Interimsstyret anbefaler at Kunnskapsdepartementet synliggjør dette i styringsdokumenter for det nye universitetet.
- Det nye universitetet har som ambisjon å være den fremste leverandør av forskning og utdanning i Norge på sentrale områder innen miljø- og biovitenskap, veterinærmedisin og matvitenskap.
- Det nye universitetet overtar ansvaret for den bredere porteføljen av forskning og utdanning som de to institusjonene i dag driver, herunder økonomiske, teknologiske, samfunnsvitenskapelige og estetiske fagområder, og vil gi disse fagområdene gode utviklingsmuligheter.
- Det nye universitetet vil samarbeide nært med næringsliv og forvaltning for ny produktutvikling og problemløsning.
- Ansatte og studenter involveres aktivt i arbeidet med å utforme visjon og strategi for det nye universitetet.

## 4 Faglig synergi og samarbeid

### 4.1 Innledning

Flyttingen av NVH og VI til Ås vil skape nye muligheter for videre utvikling av både disiplinorientert og tverrfaglig samarbeid. De største mulighetene ligger trolig i grenseflatene mellom ulike disipliner eller fagområder, men også innenfor nært beslektede fagmiljøer kan samlokalisering og omgruppering bidra til fornyelse og faglig konsentrasjon.

Interimsstyret er kjent med at NVH (og VI) har lagt ned et stort arbeid for å finne frem til fremtidsrettede "formasjoner" for den veterinærmedisinske virksomheten. Interimsstyret har i tråd med sitt mandat konsentrert seg om det faglige synergipotensialet i grenseflaten mellom dagens NVH og UMB. Viktige konklusjoner fra dette arbeidet er allerede lagt inn i premissgrunnlaget for utviklingsplanen. I dette kapitlet nøyer vi oss derfor med en summarisk sammenfatning av hovedpunktene<sup>7</sup>.

Fagmiljøene på Ås og Adamstuen har i dag betydelig faglig samarbeid, bl. a. innen dyrehelse og basalfag. Flere av NVHs og UMBs kjerneområder faller inn under regjeringens strategiske satsninger, og det nye universitetet vil spille en viktig rolle i arbeidet med å realisere regjeringens mål i St.meld. 30 (2008-2009) *Klima for forskning*. Universitetet er i en unik posisjon til å utvikle nye samarbeidsmuligheter innenfor samfunnsmessig viktige områder som mat og helse, marin, energi, miljø, klima og bioteknologi.

### 4.2 Faglig samarbeid i forskning

NVH og UMB har i lang tid samarbeidet om forskning knyttet til fiske- og dyrehelse, dyrevelferd og matvitenskap. Ved samorganisering og samlokalisering av miljøene på Adamstuen og Ås vil det også være en rekke andre fagområder hvor forskningsvirksomheten kan videreutvikles. Dette samlede forskningsmiljøet vil få stor tyngde og gjennomslagskraft ved tildeling av nasjonale og europeiske forskningsmidler.

Norges forskningsråd bevilget høsten 2008 en million kroner som såkornmidler til utvikling av forskningssamarbeid mellom NVH, UMB og VI. Institusjonene satte i tillegg av en tilsvarende sum på sine budsjetter til formålet<sup>8</sup>. Prosjektet startet opp med et forskningsseminar, Soria Moria I i februar 2009. To overordnede tema ble identifisert, "Life science in a changing climate", og "Safe, sound and sustainable food production". I tillegg ble sju mer avgrensede plattformer for forskningssamarbeid identifisert.

Plattformene ble oppfordret til å søke om midler til: a) å utvikle konkrete forskningssøknader og b) starte pilotprosjekter. Femten søknader ble innvilget, og tolv har gjennomført aktivitet som planlagt. Det er utarbeidet egen rapport fra prosjektet. Prosjektet har vært en suksess, noe som tydelig kom fram ved

---

<sup>7</sup> Se S-21/09, S-29/09 og S-43/09 på [www.lifesciences.no](http://www.lifesciences.no) for en mer grundig gjennomgang av faglig synergi ved det nye universitetet.

<sup>8</sup> Se blant annet S-38/09 på [www.lifesciences.no](http://www.lifesciences.no) for nærmere omtale. Her fremkommer de syv plattformene for forskning.

oppfølgingsseminaret Soria Moria II i februar 2010. Institusjonene ønsker å videreføre samarbeidet.

### **4.3 Faglig samarbeid om utdanning**

Det nye universitetet vil få muligheter til å etablere nye, tverrfaglige studieprogrammer som i stor grad kan skreddersys for å dekke samfunnets og næringslivets behov. Som et eksempel kan nevnes at NVH og UMB er i gang med å planlegge en felles, næringsrettet masterutdanning innen akvakultur og fiskehelse.

Det nye universitetet bør stimulere til tverrfaglig samarbeid om masteroppgaver og PhD-studier. Mulighetene for å etablere forskerskoler vil være gode.

Forholdene vil ligge godt til rette for nye tverrfaglige etterutdanningskurs på Campus Ås. Det nye universitetet og de frittstående forskningsinstituttene har til sammen et stort potensial for formidling av etter- og videreutdanning innen disse fagfeltene til forvaltning og næringsliv.

### **4.4 Faglig synergier innenfor veterinærmedisinske fag**

Når NVH flytter inn i nye bygg på Ås, vil de ulike medisinske fagområdene kunne plasseres på en hensiktsmessig måte i forhold til hverandre<sup>9</sup>. Det vil også gi muligheter for samordning og rasjonalisering av laboratorie- og klinikkaktiviteten. Forskningssamarbeidet vil bli stimulert og undervisningskvaliteten forbedret ved et fysisk samlokalisert og tett samarbeidende veterinærmiljø. Flyttingen gir muligheter for en bred tverrfaglig aktivitet mellom de medisinske basalfagene og de kliniske fagene, og dermed gode framtidige utviklingsmuligheter for veterinærmedisinen.

Plasseringen av VI tett ved de øvrige veterinærmedisinske fagene på Ås gir også et betydelig synergipotensial. Mange fagområder er felles ved de to institusjonene, selv om arbeidsoppgaver kan være noe ulike. Det faglige samarbeidet mellom fagområder ved dagens NVH og VI må utvikles videre. I denne prosessen må Veterinærinstituttets særskilte behov ivaretas på en god måte. Ved en tett samlokalisering av nye bygg, ligger forholdene likevel godt til rette for faglig utvikling og samarbeid, spesielt med tanke på akkrediterte laboratorier, kvalitetssikringssystemer og smittehygieniske forhold.

### **4.5 Faglig samarbeid og synergipotensial mellom fagmiljøene ved dagens NVH og UMB**

Det er et betydelig synergipotensial mellom dagens NVH og Institutt for husdyr- og akvakulturvitenskap (IHA) ved UMB<sup>10</sup>. Fysisk samlokalisering av IHA og NVH er viktig for at dette skal kunne utvikles. Selv om problemstillingene som forskergruppene ved de to enhetene arbeider med, er noe forskjellige, vil det være gunstig å bygge ut felles laboratoriefasiliteter og forskningsinfrastruktur.

Helse og velferd hos husdyr, fisk og mennesker vil bli et viktig fagområde ved det nye universitetet. De siste årene med økt globalisering og klimaendringer har ført til global spredning av smittsomme sykdommer som for eksempel svineinfluensa, fugleinfluensa, og utbrudd av E. coli. Verden er blitt minnet om at menneskers helse og dyrehelse er tett sammenvevd. De aller fleste sykdommer hos mennesker

<sup>9</sup> Jf. også S-29/09 på [www.lifesciences.no](http://www.lifesciences.no).

<sup>10</sup> Jf. også S-29/09 på [www.lifesciences.no](http://www.lifesciences.no).

forekommer også hos andre pattedyr, og de fleste smittsomme sykdommer hos mennesker (ca.70 %) stammer fra dyr. Denne erkjennelsen er nedfelt i begrepet En helse (One Health, <http://www.onehealthinitiative.com>).

Felles fasiliteter for disse fagområdene vil styrke grunnforskningen og gi ny kunnskap om dyrehelse og dyrevelferd, og derved også om folkehelse og mattrygghet i vid forstand.

Norge står i en særstilling når det gjelder rikelig tilgang på marin fisk og annen sjømat som kan bidra til å forsyne verden med protein. Sjømat er også en viktig matvare i nasjonalt perspektiv. Forholdene ligger til rette for et bredt tverrfaglig initiativ på det marine området. Det nye universitetet bør ha ambisjon om fortsatt stor kunnskapsproduksjon relatert til fiskehelse og marin bioproduksjon.

Et faglig og tett samarbeidende husdyr-, fisk- og matmiljø vil gi unike muligheter for helkjedeforskning både innen den animalske næringskjeden og sjømatnæringskjeden. I tillegg har UMB kompetanse knyttet til vegetabilier (korn, grønnsaker og frukt) som hører med i helhetsbildet.

Interimsstyret anbefaler at mattrygghet og matsikkerhet, vidt tolket til å omfatte både marin, animalsk og vegetabilsk mat i nasjonalt og globalt perspektiv, blir et spesielt satsningsfelt for hele det nye universitetet.

#### **4.6 Oppsummering**

- Det nye universitetet vil drive forskning innenfor flere av de fagområdene som er prioritert i Regjeringens forskningsmelding – mat og helse, marin, energi, miljø, klima og bioteknologi – og vil arbeide for å realisere de mål Regjeringen har satt for disse fagområdene.
- Det nye universitetet vil videreføre og utvikle samarbeidet mellom NVH og UMB på områder som fiske- og dyrehelse, dyrevelferd og matvitenskap, gjennom samlokalisering og samorganisering av forskergrupper.
- Det nye universitetet vil satse på tverrfaglige utdanningstilbud på master- og PhD-nivå.
- Det nye universitetet vil sammen med Veterinærinstituttet utvikle ny faglig synergi og samordning av laboratorie- og klinikkvirksomhet.
- Det nye universitetet vil videreutvikle helkjedeforskning med satsing på mattrygghet og matsikkerhet på områdene marin, vegetabilsk og animalsk produksjon i nasjonalt og globalt perspektiv.

## 5 Faglig og administrativ organisering av det nye universitetet

### 5.1 Faglig organisering av universitetet

NVH og UMB skal reorganiseres til en ny slagkraftig enhet som kan bli ledende på sine særlige ansvars- og satsningsområder. Organisasjonsmodellen må gi det nye universitetet gode styringsorganer, bidra til effektiv utnyttelse av universitetets samlede ressurser, sikre tekniske og administrative støttefunksjoner av høy kvalitet, og allment gi gode utviklingsmuligheter for ansatte og studenter<sup>11</sup>.

Interimsstyret har konsentrert seg om faglig og administrativ organisering på *nivå II* (fakultetsnivå). Interimsstyret har lagt til grunn den organisasjonsmodell vi finner ved andre norske universiteter med fakulteter som samlende organisatorisk ramme for den faglige virksomheten. Interimsstyret erkjenner at det vil være hensiktsmessig å legge visse lederfunksjoner og administrative oppgaver (for eksempel knyttet til forskningsvirksomhet og studieprogrammer) til et lavere nivå (nivå III "instituttnivå"), men mener det vil være hensiktsmessig å avklare funksjonsfordelingen mellom nivå I (institusjonsnivå) og nivå II (fakultetsnivå) samt inndelingen i fakulteter før en tar stilling til organisering på lavere nivå.

Interimsstyret har avgrenset sitt arbeid ytterligere ved å konsentrere seg om samorganiseringen av beslektet virksomhet, mer konkret veterinærmedisin, husdyr- og akvakulturvitenskap, samt relevante områder av matvitenskap. Interimsstyret er kjent med at UMB er i gang med en bredere gjennomdrøfting av fremtidig faglig organisering av sin nåværende virksomhet, og at NVH er invitert til å være med som observatører i dette arbeidet.

Fra 1. mars 2010 vil NVH og UMB være underlagt det nye fellesstyret når det gjelder mål og strategier for det nye universitetets samlede virksomhet, samt styring, ledelse og faglig-administrativ organisering og driftsmodeller for den nye institusjonen. Det nye fellesstyret skal også ha ansvar og fullmakter for utviklingsplan og øvrige beslutninger knyttet til samlokalisering, bygg, infrastruktur og tekniske tjenester og omstilling. Det nye fellesstyret vil på disse områdene fungere som et ordinært universitetsstyre.

### 5.2 Organisering av fakulteter

Fakulteter kan defineres som en organisatorisk enhet av forskjellige faggrupper som hører naturlig sammen ut fra gitte kriterier, og som har felles utnyttelse av infrastruktur og kompetanse. De enkelte faggruppene organiseres normalt i institutter, sentre eller lignende enheter, og utgjør et nivå III i organisasjonsmodellen.

Fire kriterier tjener normalt som viktige hensyn for samordning og differensiering av styring og ledelse av faglig virksomhet.

Det ene er *faglig nærhet*. Utvexling av impulser, etablering av slagkraftige og robuste forskningsgrupper, videreutvikling av forsknings- og utdanningsprogrammer

---

<sup>11</sup> Se S-3/10 på [www.lifesciences.no](http://www.lifesciences.no) for en nærmere omtale av faglig organisering av det nye universitetet.

og intern kvalitetssikring har de beste vilkår når faglig beslektet virksomhet arbeider tett sammen.

Det andre er organisering rundt *oppgaver*. En godt integrert profesjonsutdanning fordrer gjerne en enhetlig ledelse som kan sikre god sammenheng mellom bidrag fra ulike fagmiljøer. Noen universiteter organiserer viktige laboratorier eller andre forskningsfasiliteter som egne enheter for å sikre høy kompetanse og effektiv utnyttelse av kostbart utstyr.

Et tredje kriterium er hensynet til (eksterne) "*brukere*". Grunntanken her er brukernes behov skal tilføres ledelsesenergi og administrativ kapasitet, samtidig som viktige grupper av brukere skal ha én velfungerende "inngangsdør" til universitetet.

Endelig vil *geografi* i noen sammenhenger være et viktig kriterium. Eksempelvis vil det være gode grunner til å samorganisere virksomheter som er lokalisert sammen, og som gjør bruk av samme infrastruktur, spesielt når det dreier seg om kostnadskrevende laboratorier og lignende installasjoner.

Faglig organisering må avstemme disse ulike hensynene ut fra det enkelte universitets samfunnsoppdrag og særtrekk. Et vanlig mønster er likevel at organisering på nivå III har faglig nærhet som sitt viktigste premiss, mens ivaretagelsen av oppgaver som løses ved bidrag fra flere fagmiljøer, gjerne legges til fakulteter på nivå II eller direkte under universitetsstyret på nivå I.

Interimsstyret anbefaler det nye fellesstyret å nedsette et bredt sammensatt utvalg for en samlet gjennomgang av organiseringen av det nye universitetet. Dette utvalget må sikre at ansatte og studenter deltar i reorganiseringsarbeidet. Som nevnt under kap. 5.1 forbereder det interne fakultetsutvalget på UMB aktuelle fakulteter for fagområdene på Ås. Det er allerede skissert tentative modeller som omfatter tre til fire fakulteter som kan være organisatorisk ramme for de nåværende instituttene. Fellesstyret bør videreføre dette arbeidet, og resultatene fra UMB sitt interne fakultetsutvalg vil være et nyttig bidrag i dette arbeidet.

Interimsstyret begrenser seg her til å foreslå en samorganisering av beslektede fagmiljøer fra de to institusjonene i ett fakultet. Modellen beskrives nedenfor, med den forståelse at nærmere arrondering og inndelingen på nivå III må drøftes mer inngående og som del av en samlet plan for organisering av det nye universitetet.

### ***5.3 Forslag om et fakultet for veterinærmedisin, husdyr- og akvakulturvitenskap og relevante deler av matområdet***

Interimsstyret vil anbefale at det nye universitetet får et fakultet som organiserer faggruppene i veterinærmedisin, husdyr- og akvakulturvitenskap og relevante deler av matområdet.

Forslaget innebærer at fagmiljøene som i dag er organisert i de fire instituttene ved NVH og ved UMBs Institutt for husdyr- og akvakulturvitenskap (IHA) og relevante faggrupper ved UMBs Institutt for kjemi, bioteknologi og matvitenskap (IKBM) blir organisert innenfor rammen av et nytt fakultet. Med "relevante" menes i denne sammenheng at det finnes felles fagområder med NVH og/eller IHA. Hvilke grupper ved IKBM som passer bedre inn i andre framtidige fakulteter ved det nye

universitetet, må vurderes nærmere i sammenheng med fastleggingen av den øvrige fakultetsinndelingen.

Det nye fakultetet bør ha som faglig målsetting å utvikle seg til et kunnskapssenter med tung kompetanse innen bio- og matproduksjon, veterinær- og biomedisin, mattrygghet og matsikkerhet.

Det nye universitetet har en unik mulighet til å tenke nytt og å organisere beslektet faglige virksomhet på en måte som gir mer faglig energi og bedre ivaretagelse av viktige samfunnsoppgaver. Det er et betydelig synergipotensial mellom dagens NVH og IHA ved UMB når det gjelder en del basalfag og også mer anvendte fag.

Interimsstyret viser i denne sammenheng til Utviklingsplanen for Campus Ås når det gjelder utnyttelse av felles infrastruktur og effektene av samlokalisering. Det er meget viktig at de aktuelle fagmiljøene ved NVH og UMB er deltakere i det videre planleggingsarbeidet for nybygg og bruk av eksisterende bygningsmasse.

#### ***5.4 Organisering og ledelse av dyrehospital***

De faglige enheter som er knyttet til undervisning og forskning på de kliniske fagområdene inkludert patologi, omfatter dyrehospitalet og ambulatorisk klinikk mv.

Det skilles mellom tre kvalitetsnivåer for kliniske virksomhet i veterinærmedisin, der dyrlegekontor er det enkleste nivået, dyreklinikk er det mellomste og dyrehospital det høyeste nivået. For å ivareta status som hospital, kreves det døgntilgjengelig virksomhet og bred faglig kompetanse. NVH tilfredsstillende i dag trolig ikke de europeiske godkjenningsskrav for dyrehospital.

Organiseringen og ledelsen av de kliniske fagområdene inkludert hospital- og klinikkvirksomheten må bli vurdert av det nye fellesstyret. Til hjelp i arbeidet er det utarbeidet (januar 2010) en uavhengig rapport om "Fra Dyreklinikkene på Adamstuen til Universitetsdyrehospitalet på Ås. A til Å rapporten"<sup>12</sup>.

#### ***5.5 Organisering og ledelse av forsøksanlegg***

Det nye universitetet må ha forsøksanlegg for tradisjonelle husdyr som i dag er ivarettatt av SHF, for fisk og akvatiske dyr og forsøksanlegg for laboratoriedyr. I tillegg har universitetet behov for smitteforsøk på tradisjonelle produksjonsdyr, fisk og laboratoriedyr.

Fellesstyret bør avklare hvordan den organisatoriske plasseringen av disse forsøksvirksomhetene skal være, enten som en del av fakultetets samlede ansvarsområde, eller som egne faglige og administrative enheter.

#### ***5.6 Økonomistyring ved det nye universitetet***

Det nye universitetet vil i utgangspunktet ha et budsjettgrunnlag på samme nivå som dagens budsjettammer for NVH og UMB<sup>13</sup>. Begge institusjoner har store budsjettmessige utfordringer i de nærmeste årene. Det vil være forventninger om administrativ synergier på en rekke områder. Samtidig vil det fortsatt være slik at de to

---

<sup>12</sup> Rapporten er tilgjengelig på [www.nvh.no](http://www.nvh.no).

<sup>13</sup> Se S-4/10 på [www.lifesciences.no](http://www.lifesciences.no) for en nærmere omtale av budsjettmessige og administrative tilrådninger.

institusjonene vil måtte bruke betydelige faglige og administrative ressurser på planleggingsarbeidet for det nye universitetet.

Dette representerer en stor utfordring for institusjonene og det nye fellesstyret. Det er viktig at fellesstyret får redskaper og virkemidler som kan benyttes for å sikre økt effektivitet og produktivitet ved den samlede virksomhet.

Ansatte og studenter må gis mulighet til innsyn i hvordan ressursene benyttes, og om det er foretatt prioriteringer som endrer på fordelingen. Når to institusjoner fusjoneres, er det derfor viktig at ressursene i oppstartsfasen som er tildelt de to institusjonene, fortsatt er synlig innenfor det nye samlede budsjettet. Når det nye universitetet er etablert, vil universitetsstyret – på grunnlag av føringer i tildelingsbrevet – få den krevende oppgave å fordele midler "rettferdig" til de nye enhetene, og samtidig foreta strategiske disposisjoner som på sikt kan lede til omfordeling.

Ansvar for arbeidet med å utvikle ny budsjettmodell vil i første omgang ligge på det nye fellesstyret. Et viktig prinsipp for en slik modell bør være synliggjøring og fordeling av alle kostnader på oppgaver. Et sentralt virkemiddel vil være å utarbeide kostnadsanalyse for utdannings- og forskningsvirksomheten, klinikk og dyrehospital, forsøksdyranlegg, faglige sentre, infrastruktur og administrasjon. Dette kan være grunnlaget for å utarbeide interne budsjetter for det nye universitetets hovedområder.

På denne måten kan det eksempelvis utarbeides et eget undervisningsbudsjett som viser ressursene som det nye universitetet tildeler de ulike delene av utdanningsvirksomheten. Dermed kan universitetet ha oversikt over hva som avsettes til profesjons- og disiplinorienterte utdanninger og nødvendige støttefunksjoner. Dette arbeidet bør sees i sammenheng med spørsmål som gjelder organisering, spesielt delegasjon av myndighet til fakulteter og fakultetenes videre delegasjon av myndighet til institutter på nivå III. Tilsvarende bør det utarbeides egne budsjetter for de andre delene av virksomheten.

Med slike virkemidler vil det nye styret kunne skape forståelse for fordeling av ressursbruken, og få en opplyst debatt om prioriteringer og fremtidig fagprofil. Dette vil være et nødvendig virkemiddel for reorganiseringen av fagområdene. Interimsstyrets forslag om å samorganisere NVHs fire institutter og UMBs fagområder ved IHA og deler av IKBM, forutsetter en slik felles kostnadsanalyse og budsjettoversikt.

### ***5.7 Samkjøring av tekniske og administrative systemer***

Organisering av tekniske og administrative funksjoner skal støtte opp om det nye universitetets primære virksomhet. Disse funksjonene har som mål å levere tjenester med høy effektivitet og kvalitet.

NVH og UMB har organisert de teknisk-administrative tjenestene med utgangspunkt i en arbeidsdeling mellom sentralt utførte tjenester under styrene på den ene side, og lokalt utførte tjenester på instituttnivå på den andre. En overgang til en organisasjon med tre styringsnivåer vil kreve en reorganisering av de teknisk-administrative funksjonene.

I utgangspunktet vil interimsstyret anbefale at teknisk-administrative funksjoner som er gjennomgående for alle enheter ved det nye universitetet, organiseres som sentrale enheter.

Det er en målsetting å ha alle rutiner, retningslinjer og verktøy knyttet til tekniske og administrative systemer på plass på det tidspunktet det fusjonerte universitetet blir etablert. For at systemet skal fungere optimalt, må det etableres felles retningslinjer/rutiner på de ulike områdene. Systemene skal være innkjørt og testet ut slik at det nye universitetet på dette området fungerer fra første dag.

De to institusjonene bør så tidlig som mulig i 2010 etablere en styringsgruppe med oppgave å lede og organisere samkjøringen av samtlige tekniske og administrative systemer. Interimsstyret har oppfordret NVH og UMB til å gå sammen om utvalgte pilotprosjekter på sentrale administrative områder. Slike pilotprosjekter bør gjennomføres på områdene <sup>14</sup>:

- Felles kulturbygging og felles lederutvikling.
- Felles informasjonskanal for fusjonen.
- Felles administrative systemer.
- Felles bibliotek.

## **5.8 Oppsummering**

- Det nye universitetet skal, på nivå II, ha fakulteter som organisatorisk ramme for sin faglige virksomhet.
- Interimsstyret anbefaler det nye fellesstyret å nedsette et bredt sammensatt utvalg for å utarbeide et samlet forslag til en fremtidsrettet fakultetsorganisering med forankring i universitetets samfunnsoppdrag.
- Ett av disse fakultetene bør omfatte veterinærmedisin, husdyr- og akvakulturvitenskap og relevante matvitenskapelige forskningsmiljøer.
- Det nye universitetet bør samlokalisere veterinærmedisinske og husdyr- og akvakulturvitenskapelige miljøer for felles utnyttelse av infrastruktur og laboratorier.
- Interimsstyret anbefaler det nye fellesstyret å utrede nærmere utforming og organisatorisk plassering av klinikkfunksjonene og fremtidig hospital.
- Samme anbefaling gjelder for utforming og organisatorisk plassering av forsøksdyranlegg.
- Interimsstyret anbefaler det nye fellesstyret å utarbeide ny budsjettmodell som synliggjør kostnader fordelt på det nye universitetets hovedfunksjoner og oppgaver.
- NVHs og UMBs tekniske og administrative systemer bør samkjøres innen 2013.

---

<sup>14</sup> Se S-4/10 på [www.lifesciences.no](http://www.lifesciences.no) for ytterligere anbefalinger.

## 6 Samarbeid med øvrige institusjoner på Campus Ås

### 6.1 Ambisjoner for Campus Ås

Det nye universitetet vil samarbeide med de andre forskningsinstituttene på Campus Ås (VI, Nofima Mat, Nofima Marin, Bioforsk og Norsk institutt for skog og landskap) om å tilby vitenskapelig spisskompetanse til norsk og internasjonalt næringsliv og forvaltning<sup>15</sup>.

Det nye universitetet vil videreføre samarbeidet med norsk landbruk og akvakulturnæring (jordbruk, husdyrbruk, hagebruk, skogbruk og akvakultur). Denne delen av norsk næringsliv og forvaltning vil bli styrket gjennom fusjonen med NVH og lokalisering av VI til Campus Ås.

Det nye universitetet bør sammen med VI og de øvrige frittstående instituttene på Ås, ha felles ambisjoner om å være det ledende senter for livsvitenskap på ansvarsområdene som institusjonene skal ivareta.

Campus Ås bør ha ambisjoner om å:

- Være en ledende bidragsyter til global matsikkerhet og mattrygghet, kontroll av zoonoser og beskyttelse av miljøet gjennom internasjonalt forsknings- og undervisningssamarbeid innen matområdet.
- Være en viktig kunnskapsleverandør på områder som dyre- og fiskehelse, dyrevelferd og etisk dyrehold.
- Utvikle tverrfaglig, campusovergripende samarbeid om forskning, undervisning, innovasjon og formidling innen fiske- og dyrehelse, mattrygghet, matsikkerhet og matvareproduksjon.
- Etablere SFF'er eller SFI'er på Campus Ås ved å utnytte kompetansen innen dyre-, fiske- og plantehelse, mikrobiologi, kjemi, toksikologi, produksjonsteknologi og produktkvalitet.
- Videreutvikle samarbeid på Campus Ås for finansiering og drifting av kostbar forskningsinfrastruktur.
- Være et internasjonalt ledende forskningsmiljø innen fiskehelse/-velferd og sjømatnæringskjeden.
- Bli et av de beste miljøene i Norge innen mattrygghetsforskning og kunne dekke hele verdikjeden fra jord og fjord og fjøs til bord.
- Utdanne attraktive kandidater for det internasjonale og nasjonale markedet med kompetanse innen ressursgrunnlag, fiske- og dyrehelse, matkvalitet, økonomi, samfunnsfag og administrasjon.
- Utvikle nye, samfunnsrelevante studieprogrammer i matfagene basert på tverrfaglig samarbeid på Campus Ås.
- Bidra som kunnskapsleverandør til instituttsektoren når det gjelder forvaltningsstøtte til Mattilsynet.

---

<sup>15</sup> Samarbeidet på Campus Ås er behandlet av interimsstyret flere ganger, jf. blant annet S-29/09, S-43/09, S-48/09, S-49/09, S-5/10 og S-6/10 på [www.lifesciences.no](http://www.lifesciences.no).

## **6.2 Samarbeid om infrastruktur og vitenskapelig utstyr**

Infrastruktur og avansert vitenskapelig utstyr er en av de viktigste suksessfaktorene for det nye universitetet. Denne plattformen krever langsiktighet i planlegging og investeringer. En samlet utviklingsplan for hele Campus vil være et viktig virkemiddel i denne sammenheng.

Det bør etableres nye faglige samarbeidsorgan mellom universitetet og forskningsinstituttene på Campus Ås. Samarbeid må omfatte forskningssatsinger så vel som finansiering og utnyttelse av avansert vitenskapelig utstyr og annen infrastruktur. Også samarbeid innen utdanning og innovasjon bør styrkes.

Interimsstyret anbefaler overfor de tre eierdepartementene (Kunnskapsdepartementet, Landbruk- og matdepartementet og Fiskeri- og kystdepartementet) at det utarbeides en felles strategi for satsing på vitenskapelig infrastruktur, kostbart vitenskapelig utstyr, kompetanse og ressurser.

## **6.3 Samarbeid om utdanning**

Utdanningssamarbeid er en stor utfordring for det nye universitetet og instituttene på Campus Ås. For å gjøre undervisningen tverrfaglig og mer næringsrettet, vil det være viktig at forskere med supplerende kompetanse fra instituttsektoren deltar i undervisningen.

Det vil ligge godt til rette for opprettelse av nye tverrfaglige og næringslivsrettede studieprogrammer og etterutdanningskurs.

Det nye universitetet bør være hovedsamarbeidspartner for instituttsektorens PhD-kandidater.

## **6.4 Samarbeid på matområdet**

De matvitenskapelige miljøene ved det nye universitetet bør utvikle tett samarbeid med forskningsinstituttene på Campus Ås. Et slikt samlet kompetansemiljø vil uten tvil være en styrke når det gjelder forskning og konkurransen om forskningsmidler.

Dette samarbeidet må bygge på institusjonenes ulike roller i det norske FOU-systemet og ha som mål å styrke både grunnleggende forskning og utdanning (som er universitetets ansvar) og forvaltningsstøtte (som er sektorinstituttene ansvarsområde).

Nofima foreslo høsten 2009 et bredt samarbeid om verdikjedeforskning<sup>16</sup>. Slikt forskningssamarbeid er allerede etablert på mange områder. På Soria Moria I i februar 2009<sup>17</sup> ble det lagt et solid grunnlag for samarbeid om forskning på områder som fiskehelse og miljø, biofilm og tarmhelse. Videre satses det på felles innsats på områder som dyrevelferd og dyrehelse, råvarekvalitet, produksjonsoptimalisering, mattrygghet, risikovurdering, forbrukerkvalitet og sensorikk. Forskningssamarbeid innen akvakultur kan være knyttet til ressurstilgang, klima, avl og genetikk, fôr og ernæring, fiskehelse og akvamedisin, velferd hos fisk mm.

---

<sup>16</sup> Se S-43/09 på [www.lifesciences.no](http://www.lifesciences.no).

<sup>17</sup> Se blant annet S-38/09 på [www.lifesciences.no](http://www.lifesciences.no).

Et sterkt faglig matmiljø kan samlet gi god forvaltningsstøtte for Mattilsynet ved at fagmiljøer ved universitetet kan bidra med kompetanse som supplerer den sektorinstituttene selv disponerer.

### **6.5 Oppsummering**

- Interimsstyret anbefaler at det nye fellesstyret inviterer forskningsinstituttene på Campus Ås til å etablere nye faglige samarbeidsorgan.
- Interimsstyret anbefaler overfor de tre eierdepartementene at det utarbeides en felles strategi for satsing på vitenskapelig infrastruktur, i første rekke kostbart vitenskapelig utstyr med tilhørende teknisk kompetanse og driftsmidler.
- Matområdet bør være en felles utfordring for Campus Ås.
- Instituttene på Campus Ås bør kunne trekkes mer aktivt i med i utdanningsvirksomheten på utvalgte områder.

## 7 Lokalisering av nye bygg

### 7.1 Bakgrunn for interimsstyrets arbeid med utviklingsplan.

Interimsstyret har i henhold til sitt mandat samarbeidet tett med Statsbygg om å videreutvikle Campus Ås i tråd med de avveininger og premisser som ligger til grunn for regjeringens og Stortingets vedtak om flytting av NVH og VI til Ås<sup>18</sup>.

Statsbygg har ansvaret for planlegging og prosjektering av ny bygningsmasse og utvikling av campus i nært samarbeid med det nye universitetet og VI.

Interimsstyret har på vegne av det nye universitetet vært tett involvert i Statsbyggs arbeid, som i første fase har dreid seg om å utarbeide en utviklingsplan for utbyggingen. VI har også tatt del i dette arbeidet.

Arbeidet med utviklingsplan ble startet opp i februar 2009. Arkitektarbeidene er utført av Narud Stokke Wiig as. Hovedhensikten med arbeidet har vært tredelt:

- Utrede aktuelle tomtealternativer.
- Kvalitetssikre og videreutvikle rom- og funksjonsprogrammer for institusjonene.
- Kvalitetssikre et kostnadsestimat.

Til sammen seks ulike tomtealternativer har vært vurdert. To av disse inngikk, etter nærmere vurderinger, i utviklingsplanen som aktuelle alternativer for tomtevalg (hhv. benevnt som alternativ E og F).

Interimsstyret har ikke foretatt noen samlet vurdering av utviklingsplanen, men behandlet spørsmålet om tomtevalg<sup>19</sup>. Med bakgrunn i utviklingsplanen har Statsbygg anbefalt å legge tomtealternativ F, med tilhørende plandiagram, til grunn for det videre arbeidet med samlokaliseringsprosjektet. Interimsstyret har enstemmig støttet dette.

Utviklingsplanen er vurdert av styrene ved NVH og UMB med særlig vekt på nye areal for veterinærmedisin og plassering på Campus Ås. Det gjenstår et videre arbeid med samlokalisering av IHA for å oppnå faglig synergi. I tillegg må det nye fellesstyret i samarbeid med Statsbygg se på mulig utnyttelse av eksisterende bygningsmasse.

### 7.2 Nærmere om betingelser for utviklingsplanen, tomtevalg etc.

Et sentralt element i utviklingsplanen har vært å komme fram til en velegnet tomt for utbyggingen. Det er en rekke forutsetninger, betingelser og hensyn som skal ivaretas i forbindelse med et slikt tomtevalg. Dette arbeidet har vist seg å være komplekst og tidkrevende. Interimsstyret har lagt stor vekt på de forutsetningene som er lagt gjennom de politiske målsettinger om fagutvikling og faglig profil for det nye

---

<sup>18</sup> Interimsstyret har behandlet utviklingsplanen en rekke ganger, jf. S-6/09, S-14/09, S-23/09, S-33/09, S-41/09 og S-56/09 på [www.lifesciences.no](http://www.lifesciences.no).

<sup>19</sup> Jf. S-56/09 på [www.lifesciences.no](http://www.lifesciences.no).

universitetet. Et overordnet mål er å skape gode betingelser for fagutvikling i tråd med disse målsettingene.

Arbeidet med utviklingsplanen har vært tatt opp på alle møter i interimsstyret. Gjennom sin enstemmige innstilling om å anbefale tomtealternativ F som grunnlag for den videre utbyggingen, mener interimsstyret at man har kommet fram til et tomtevalg som kan ivareta de ulike forutsetninger, betingelser og hensyn på en god måte.

Interimsstyret vil særlig peke på følgende viktige hensyn som må ivaretas gjennom utviklingsplanen og tomtevalget:

- Nærhetsbehov som ligger til grunn for moderne veterinærmedisinsk forskning, utdanning og forvaltning.
- Tilgjengelighet og synlighet for klinikk og dyrehospital, inkludert riving av enkelte bygninger.
- Behov for faglige prioriteringer og fagutvikling på tvers av eksisterende institusjonsgrenser.
- Behov for å utvikle en velfungerende campus med fellesfunksjoner for det nye universitetet.
- Fremtidsrettede prinsipper for smittehygiene.
- Utviklings- og utbyggingsmuligheter på lang sikt.

I arbeidet med utviklingsplanen har interimsstyret vedtatt at planen og tomtevalget skal tilfredsstillende muligheter for en sekvensiell utvikling av campus i tre faser<sup>20</sup>:

1. Selve samlokaliseringen på Ås, slik denne er fastlagt gjennom Stortingets vedtak og premisser, med basis i dimensjonerende studenttall, tall for ansatte per oktober 2008 og oppjustert opptak til 90 veterinærstudenter årlig.
2. Den kontinuerlige utviklingen som man må forutsette vil skje ved de nåværende institusjonene og det nye universitetet frem til samlokalisering på Ås er gjennomført. I dette inngår også utviklingen av Campus Ås som helhet, inkludert utvikling av samarbeidet med øvrige forskningsinstitusjoner på Campus Ås.
3. Videre utvikling av det nye universitetet og av Campus Ås i tiden etter at samlokaliseringen på Ås er fullført.

Interimsstyret mener at utviklingsplanen ivaretar mulighetene for en slik sekvensiell utvikling av campus.

Mulighetene for god fagutvikling og faglig samarbeid innen biovitenskapelige områder på tvers av dagens institusjonsgrenser, er etter interimsstyrets oppfatning avhengig av at det utvikles gode betingelser for slikt samarbeid. Interimsstyret anser fysisk nærhet for å være en slik viktig betingelse.

Gjennom de analyser som interimsstyret har initiert, er man kommet fram til en anbefaling om fysisk samlokalisering av fagmiljøene ved NVH og IHA ved UMB. Interimsstyret er av den oppfatning at man ikke kan oppnå tilstrekkelig gode

---

<sup>20</sup> Jf. S-14/09 på [www.lifesciences.no](http://www.lifesciences.no).

betingelser for fagutvikling på tvers av eksisterende institusjonsgrenser uten slik fysisk tett integrering. Det anbefales derfor at det tas høyde for dette i det videre arbeidet med bygningsmasse for det nye universitetet, slik som vist i utviklingsplanen.

### **7.3 Rom- og funksjonsprogram**

I 2005 ble det utarbeidet et rom- og funksjonsprogram for flyttingen av NVH og VI til Ås. Dette programmet ligger til grunn for KS1, og er således en sentral forutsetning for utviklingen av nytt Campus Ås.

I tillegg til, og parallelt med prosessen med tomtevalg, har det vært arbeidet med å kvalitetssikre og videreutvikle rom- og funksjonsprogrammet. Dette programmet inngår i utviklingsplanen. Kvalitetssikringen av funksjonelle behov og arealbehov har vært viktig i forhold til anbefaling om tomtevalg.

Arealbehovet for flytting av NVH til Ås ble i KS1-rapporten fra 2005 vurdert til å være på netto 27 680 kvadratmeter<sup>21</sup>, fordelt på studentarealer, ansattearealer, klinikker, mv. Interimsstyret har vist til at utredningen i 2005 ikke tok hensyn til flere faktiske funksjoner og behov.

Det samme arealbehovet er etter kvalitetssikringen i utviklingsplanen beregnet til å være netto 28.587 kvm, dvs. en moderat økning på 3,3 prosent sett i forhold til 2005-tallene. I forhold til i 2005-utredningen er ulike funksjoner med spesielle behov for smittehygieniske foranstaltninger og andelen dyreareal (arealer for klinikker og forsøksdyr) har etter kvalitetssikringen økt, mens arealer til støttefunksjoner (bibliotek, kantine, drift) er redusert.

I tillegg kommer de behov som oppstår ved å flytte IHA, netto om lag 3 300 kvadratmeter. Det har foreløpig ikke vært tid til å vurdere om det er arealbesparelser å hente på en samlokalisering av NVH- og IHA-arealer, men det bør kunne forventes en viss reduksjon i samlet arealbehov.

### **7.4 Senter for husdyrforsøk (SHF)**

Ivaretagelse av prinsipper for god smittehygiene har stått sentralt i interimsstyrets arbeid med tomtevalg og utviklingsplan. Et eget smitteutvalg<sup>22</sup> har vurdert overordnede prinsipper for dette og har kommet med konkrete anbefalinger. I tillegg har en ekstern evaluering i regi av Det norske Veritas vurdert spørsmålet. Det er med bakgrunn i dette utarbeidet en egen prinsippskisse som viser hvordan smittehygiene bør ivaretas. Interimsstyret mener det er vesentlig at man ivaretar de prinsipper som er vist i denne skissen, som også er gjengitt i utviklingsplanen.

Et sentralt element i håndtering av smitterisiko er forholdet mellom friske og syke dyr. I henhold til de smittefaglige vurderingene som er foretatt, er det nødvendig med god avstand mellom de friske dyrene ved Senter for husdyrforsøk (SHF)<sup>23</sup> på den ene siden og produksjonsdyrklipp, obduksjons- og patologilokaler og infeksjonsbiologi på den andre siden. I henhold til prinsippskissen bør denne avstanden være om lag en kilometer. Dette betyr at det vil være nødvendig å flytte SHF for å etablere nye fasiliteter for NVH og VI på campus.

<sup>21</sup> Nettoareal.

<sup>22</sup> Se S-4/09 på [www.lifesciences.no](http://www.lifesciences.no) for en nærmere omtale, samt utvalgets rapport.

<sup>23</sup> I S-7/10 på [www.lifesciences.no](http://www.lifesciences.no) har interimsstyret hatt en første diskusjon om SHF.

En liten del av arealbehovet ved flyttingen fra Adamstua til Ås er tenkt lagt til nytt SHF. Interimsstyret ser det som svært viktig for det videre arbeidet med å etablere det nye universitetet og for planlegging og prosjektering av nytt Campus Ås at det blir funnet en god løsning for framtidig SHF. I den forbindelse har interimsstyret diskutert en rekke strategiske spørsmål som fellesstyret bør følge opp<sup>24</sup>.

Da flyttingen fra Adamstua til Ås ble vedtatt i Stortinget, ble det forutsatt at NVHs avdeling på Sandnes skulle videreutvikles, bl.a. pga. behov for tett kontakt med et aktivt miljø med produksjonsdyr innen opplæring i husdyrsykdommer. Det må avklares hvilken betydning dette kan få for dyretall mv. i nytt SHF. I henhold til overordnede myndigheters ønsker om økt satsing på akvakultur og akvamedisin, vil det også være nødvendig å vurdere SHFs innretning i forhold til dette.

## **7.5 Urbygningen**

Dagens UMB består bl.a. av en rekke verneverdige bygninger. En av disse er Urbygningen, hvor det nå foreligger planer for rehabilitering (forprosjekt) i regi av Statsbygg. Rehabiliteringen av Urbygningen er et eget prosjekt.

Urbygningen er planlagt rehabilitert som en generell undervisningsbygning, med auditorier, læresaler med flatt gulv, grupperom, mv. Det er også avsatt arealer til studentservice, bokhandel, mv. Interimsstyret anser det som viktig for etableringen av felles studierelaterte funksjoner at Urbygningen rehabiliteres. Interimsstyret ber om at det settes av midler til dette utenfor rammen for flytting fra Adamstua til Ås, og at dette arbeidet kommer i gang snarest mulig.

Det er imidlertid ikke mulig å samlokalisere alle studentrelaterte funksjoner og tjenester i Urbygningen. Interimsstyret ser det viktig at det arbeides videre med å sikre at også andre tiltak av stor betydning for studentmiljøet – i første rekke et felles bibliotek, læringsssenter og andre studenttjenester – kan bli ivaretatt i arbeidet med en samlet plan for utnyttelse av eksisterende bygninger og nybygg på Campus Ås.

## **7.6 Videre arbeid med konkretisering av byggebehov**

Slik det vises til fra Statsbygg og Narud Stokke Wiik i utviklingsplanen, er det ikke arbeidet tilstrekkelig med å kvalitetssikre en samlet utviklingsplan for hele campus. Dette dreier seg dels om arealbehov knyttet til flyttingen fra Adamstua til Ås som skal dekkes i eksisterende bygningsmasse, og dels om å sikre at man kan få en samlet sett mest mulig effektiv arealressursforvaltning gjennom en helhetlig vurdering av all arealbruk i det nye universitetet, inkludert de delene av det nye universitet som faglig sett ikke er direkte knyttet opp til fusjonen.

Videre er det ikke i tilstrekkelig grad arbeidet med å vurdere hvilke konkrete sambruksmuligheter som ligger i samlokaliseringen av IHA og NVH. Dette er det nødvendig å avklare nærmere i den videre planleggingen.

## **7.7 Oppsummering**

- Interimsstyret har anbefalt at tomtealternativ F legges til grunn for det videre arbeidet med utviklingsplanen. I denne anbefalingen legger interimsstyret til grunn at SHF flyttes og IHAs nåværende bygningsmasse rives.

---

<sup>24</sup> Jf. nærmere omtale under S-7/10 på [www.lifesciences.no](http://www.lifesciences.no).

- Fysisk samlokalisering er anbefalt for fagmiljøene ved NVH og Institutt for husdyr- og akvakulturvitenskap ved UMB.
- Det blir en oppgave for det nye fellesstyret å arbeide videre med en samlet utviklingsplan for hele campus der eksisterende bygningsmasse er inkludert sammen med vurdering av konkrete sambruksmuligheter.
- Felles studentarealer må sikres i det videre arbeidet. Interimsstyret viser til arbeidet med rehabiliteringen av Urbygningen, men minner samtidig om at dette prosjektet ikke alene vil kunne ivareta alle behov på dette området.
- Interimsstyret anbefaler en bredere vurdering av virksomheten ved Senter for husdyrforsøk ut fra framtidige behov ved det nye universitetet. I denne vurderingen bør også virksomheten ved Sandnes vurderes.

## 8 utfordringer 2010-2013

### 8.1 Styring og ledelse

Interimsstyret har erfart hvor utfordrende det er for et styre som ikke har de nødvendige fullmakter til å legge forholdene til rette for fusjonsprosessen. Interimsstyret er derfor tilfreds med at Kunnskapsdepartementet gir det nye fellesstyret de nødvendige fullmakter til å lede fusjonsprosessen.

Styrene og lederne for NVH og UMB har en dobbelt utfordring. Styrene har ansvaret for daglig drift og virksomhet, men skal i følge fellesstyrets mandat<sup>25</sup> være underlagt det nye fellesstyret på følgende områder:

- Mål og strategier for det nye universitetets samlede virksomhet
- Styring, ledelse og faglig-administrativ organisering og driftsmodeller for den nye institusjonen
- Utviklingsplan og øvrige beslutninger knyttet til samlokalisering, bygg, infrastruktur og tekniske tjenester
- Fremme fellesskap og samarbeid på tvers av de to eksisterende institusjonsgrensene og utarbeide opplegg for nødvendige omstillingsvedtak.

Det nye fellesstyret skal lede en institusjon som ennå ikke er opprettet. Det kan derfor best utføre sin oppgave i samarbeid med NVH og UMB.

Det er en komplisert styrings- og ledelsesmodell som er valgt for fusjonsarbeidet. Så lenge NVH og UMB består som selvstendige institusjoner, vil styrene her ha et klart ansvar for virksomhet innenfor gjeldende årsplaner og budsjetterammer. Det er viktig at ansvarsgrensene og arbeidsdelingen mellom institusjonenes styrever og det nye fellesstyret blir avklart så tidlig som mulig i prosessen for å sikre god fremdrift og effektiv utnyttelse av felles ressurser.

Denne styringsmodellen utfordrer de tre styrene til et tett, forpliktende og målrettet samarbeid om å bygge et nytt universitet. Den vil kreve fleksibilitet av partene for å finne frem til mest mulig rasjonell bruk av ressurser, en klar forståelse av rolle og ansvarsfordeling i forhold til de oppgaver styrene skal ivareta og være en spesiell utfordring når det gjelder samarbeidsformer og samarbeidsutvikling mellom partene.

Interimsstyret anbefaler derfor at de to institusjonene etablerer en felles rådgivende/koordinerende ledergruppe med hyppige møter for å avklare spørsmål og forhold som sikrer den nødvendige fremdrift av de omfattende oppgavene som skal gjennomføres innen sommeren 2013.

Ledergruppen bør bestå av de to rektorene og administrerende direktører samt det nye fellesstyrets leder, og med støtte fra sekretariatet for fellesstyret. Ledergruppen må, sammen med fellesstyret, ta ansvar for en rekke tiltak for å nå målene Stortinget og regjeringen har satt for fusjonen. Konkret vil dette gjelde arbeid med flere av bærebjelkene i det nye universitetet:

---

<sup>25</sup> Se S-2/10 på [www.lifesciences.no](http://www.lifesciences.no).

- Utvikling av en felles identitet og institusjonskultur for det nye universitetet.
- Plan for nybygg og bruk av eksisterende bygningsmasse på Ås.
- Felles administrasjon
- Faglig organisering for fremtidsrettede behov

## **8.2 Prosjektorganisering**

Interimsstyret vil anbefale at det nye fellesstyret benytter prosjektorganisering som et viktig virkemiddel. Prosjektorganisering sikrer de ansatte og studenter en konkret medvirkning i planleggingsarbeidet, og det gir begge parter et likeverdig ansvar og innflytelse i utformingen av grunnlaget for det nye universitetet.

Interimsstyret anbefaler at det nye fellesstyret, i samarbeid med den nye felles rådgivende/koordinerende ledergruppen, konsentrerer prosjektene til disse områdene:

- Nybygg og bruk av eksisterende bygningsmasse.
- Felles administrasjon fra 2013. Prosjektet bør bygge på interimsstyrets anbefalinger. Det bør resultere i ny felles administrasjon som viser effektivitetsgevinster og rasjonaliseringsmuligheter.
- Faglig organisering på nivå II og III på Adamstuen og Ås: Prosjektet bør ha utgangspunkt i anbefalingene fra interimsstyret om å legge fakultet som organisatorisk ramme for faglig virksomhet. Prosjektet bør ha bred deltakelse fra det samlede fagmiljøet.
- Samlet budsjettmodell for det nye universitetet.

Prosjektorganiseringen er også et viktig virkemiddel til å skape en felles identitet og kultur for NVH og UMB. En slik felles forståelse må skapes gjennom et sett av virkemidler, og deltakelse i konkrete prosjektoppgaver er i denne sammenheng et viktig bidrag.

## **8.3 Ressurser**

Det nye fellesstyret må ha en administrasjon som kan være saksforberedende og som kan iverksette vedtak. I tråd med fellestyrets mandat fra KD må det utarbeides retningslinjer for sekretariatets arbeid og organisering, som er godt forankret i den nye ledergruppen, jf. ovenfor. Sekretariatet må i stor grad fungere på samme måte som universitetsdirektøren fungerer i forhold til universitetsstyret og rektor. Ved avgjørelse om bemanning av sekretariatet må fellesstyrets leder trekkes aktivt inn i prosessen.

Interimsstyret vil peke på ressursbehovet som følger av en fusjon som både skal omfatte reorganisering og bygging av nye lokaler. Bygging av klinikk og dyrehospital og tung vitenskapelig infrastruktur krever en svært nitidig planlegging og konsekvensvurdering. Omfang og kvalitet på slik infrastruktur vil i vesentlig grad ha konsekvenser for det nye universitetets budsjettsituasjon.

Kunnskapsdepartementet har stilt tre millioner kroner til rådighet for fusjonsarbeidet i 2010. Det bør vurderes å tilføre prosessen ytterligere midler, eksempelvis gjennom en felles søknad om SAK-midler i forbindelse med Rapport og planer 2009-2010.