



INNKALLING TIL MØTE I FORSKNINGSUTVALGET

Dato: 14.04.2016
 Sted: Gjesteserveringen, campus Adamstuen
 Tid: 0900-1300 inkl lunsj

SAKSLISTE	
Faglig innlegg	Lars Moe, SportFaMed
Saker	
14/2016	Godkjenning av innkalling og saksliste Møtebok fra FU-møte 4.3.2016 (FU-sak 13/2016) – godkjent per epost
15/2016	Status FFU
16/2016	Instituttstrategi for økt EU-finansiering
17/2016	Omorganisering ved NMBU – FUs innspill til høringen
18/2016	Utlysningstekst NMBUs Talentutviklingsprogram for 2017-2019
19/2016	Informasjonssaker • Årsrapport Forskerutdanningen for 2015
20/ 2016	Eventuelt

Meld forfall til solveig.fossum-raunehaug@nmbu.no, tlf 67230161

NMBU, 7. april 2016

Ragnhild Solheim
 Forskningsdirektør



Norges miljø- og biovitenskapelige universitet
Forsknings- og innovasjonssavdelingen

Forskningsutvalget møtedato 04.03.2016
For godkjenning per e-post innen 15.03.2016

FU-sak 13 MØTEBOK 4. mars 2016

Møte i Forskningsutvalget 11.02.2016

FU representanter tilstede:

Halvor Hektoen, prorektor og leder av Forskningsutvalget
Charles Press, vararepresentant BasAm
Lars Moe, SportFaMed
Leiv Sigve Håvarstein, IKBM
Nils Bjugstad, vararepresentant IMT
Thomas Rohrlack, vararepresentant IMV
Annegreth Dietze-Schirdewahn, ILP
Sissel Torre, vararepresentant IPV
Katrine Eldegard, INA
Dag Inge Våge, IHA
Lasse Fredriksen, IKBM, representant for midlertidig vitenskapelig tilsatte

Forfall:

Espen Rimstad, MatInf
Erik Ropstad, ProdMed
Finn-Arne Weltzien, BasAm
Susanne Eich-Greatorex, IMV
Morten Lillemo, vararepresentant IPV
Tor-Arve Benjaminsen, Noragric
Arild Angelsen, HH
Harsha Ratnaweera, IMT
Malin Rokseth Reiten, representant for ph.d.-kandidatene
Sol Høgset, student
xx, representant for ph.d.-kandidatene
Linn Emilie Knutsen, student

Fra Universitetsadministrasjonen:

Forskningsdirektør Ragnhild Solheim
Solveig Fossum-Raunehaug, seniorrådgiver i Forsknings- og innovasjonssavdelingen

Møteleder:

Halvor Hektoen

Møtebok:

Solveig Fossum-Raunehaug



FU-sak 9/ 2016 Godkjenning av innkalling og saksliste

Dokument:

Innkalling med saksliste

Godkjent Møtebok fra FU-møte 11.02.2016.

Vedtak:

Innkalling og saksliste godkjent.

FU-sak 10/ 2016 Tildeling av midler til forskningsinfrastruktur 2016

Dokument:

Saksframstilling med vedlegg (vedlegg kun i p360)

Vedtak:

- I. NMBUs Forskningsutvalg legger instituttenes og forskningsdirektørens prioriteringer til grunn for årets basisutstyr (i kostnadsområdet 0,2 til 2 MNOK) tildeling med budsjetttramme på 5 MNOK og tildeler IKBM (0,8 MNOK), INA (1,44 MNOK), IMV (1,5 MNOK) og IHA (1,6 MNOK) beløpet de har søkt om til deres førsteprioritet. Den totale tildelingen av midler til basisutstyr, basert på denne anbefalingen, blir på 5,340 MNOK forutsatt budsjettøkning på 340 KNOK.
- II. NMBUs Forskningsutvalg anbefaler at søknadene på reservelista (Imagingsenteret (0,5 MNOK) og IMT (1,2 MNOK)) tildeles midler, i prioritert rekkefølge, dersom det kommer ekstrabevilgning gjennom revidert budsjett for 2016.
- III. Forskningsutvalgets anbefaler at «Biokjemisk analyse – proteomikk og karbohydrater», «Plantefenotyping NMBU» og «NMBU biocomputer cluster» blir satt på NMBUs veikart for 2016.
- IV. Utlysningsteksten for vitenskapelig utstyr for budsjettåret 2017 legges fram for FU før publisering. Det bør i denne diskusjonen legges vekt på hvordan kriteriene skal utformes for at mindre forskningsmiljøer, som ikke har flere mange samarbeidspartnere/ brukere, skal kunne søke og nå opp i konkurransen om midler. I tillegg bør det inngå en prinsipiell diskusjon rundt NMBUs veikart for forskningsinfrastruktur og vitenskapelig utstyr og veikartets rolle.
- V. NMBUs Forskningsutvalg anbefaler at IMT, IKBM og IHA koordinerer sine initiativ i fbm oppbygging av bioraffinerings-/ bioprosesseringsinfrastruktur. NMBUs. Det er behov for to typer bioreaktorer; en ved hhv IKBM og IMT. De er komplementære, men kan ikke erstatte hverandre. NMBUs Forskningsutvalg mener derimot at de to forskningsmiljøene kan dra bedre nytte av hverandres erfaringer innen fagfeltet enn i dag.



Møtebok-tilførsel til pkt I i vedtaket fra Lars Moe ved SportFaMed:

Konsekvensene av FUs tolkning av kriteriene for tildeling på side 7 i saksfremstillingen er at SportFaMed i praksis utelukkes fra å konkurrere om midler (ref «vektlegging av behov fra flere forskningsgrupper»). I saksfremstillingen sies det at det skal gjøres en totalvurdering, noe som ikke er lagt til grunn i det endelige vedtaket.

SportFaMed er det eneste instituttet som driver med klinisk medisinsk virksomhet med avansert diagnostikk ved NMBU, og har derfor ingen naturlige samarbeidende forskningsgrupper ved universitetet. Det er et svært negativt signal for fagmiljøet ved SportFaMed, som er den viktigste motivasjonen for at veterinær- og dyrepleierstudenter søker NMBU Veterinærhøyskolen, at helt nødvendig utstyr ikke blir prioritert for finansiering.

Signalet som gis fra NMBU til SportFaMed, som har desidert minst tid til forskning fra det vitenskapelige personalet, er ikke egnet til å skape oppslutning og optimisme foran den viktige flyttingen som skjer i 2019. I tillegg vil dette medføre at SportFaMed ikke fremstår som en attraktiv arbeidsplass og at NMBU når sine ambisiøse mål for forskning og utdanning.

FU-sak 11/ 2016 Informasjonssaker

Presisering av reglene for samhandling om forskningsinfrastruktur

Forskningsutvalget tar saken til orientering.

FU-sak 12/ 2015 Eventuelt

1. Forskning og parkeringsbestemmelsene
IHA ved Dag Inge Våge (FU representant fra IHA) uttrykker bekymring for forslaget om gjesteparkering sentralt på campus Ås og at parkeringsbestemmelsene skal forvaltes av QPark. IHA har en omfattende portefølje av samarbeidsprosjekter, med hyppige besøk av eksterne partnere på instituttet. Det vil være hemmende for samarbeidet om disse ved et hvert besøk må henvises til sentral gjesteparkering som er langt unna IHA. Det er også meget upraktisk for forskere ved IHA som daglig bruker SHF i sine forsøk hvis de ikke kan ha parkeringsplasser ved instituttet.



2. Forskningsutvalget ber om at forhold som berører spesialistutdanningen ved NMBU Veterinærhøyskolen diskuteres i en egen sak da dette er et svært viktig område for NMBU og hvor det er viktig at akkrediteringen som finnes i dag opprettholdes. En slik sak/ diskusjon må skje i dialog med Ph.d.-utvalget på NMBU Veterinærhøyskolen som har ansvar for spesialistutdanningen

Møtebok slutt



Saksansvarlig: Ragnhild Solheim
Saksbehandler: Solveig Fossum-Raunehaug

FU-sak 15/ 2016 Status FFU

Vedlegg:

1. *Reviderte prosesser ved hvert av fakultetene for å bestemme tema og hovedansvarlige for rekrutteringene.*

Forslag til vedtak/ innstilling:

Forskningsutvalget tar status informasjon om FFU satsingen ved NMBU til orientering.

Saksframstilling:

NMBUs strategiske satsing på «Fremragende forskning og utdanning» ble vedtatt av universitetsstyret i juni. Satsingen handler om å løfte institusjonen innen både forskning og utdanning samtidig og at universitetets oppmerksomhet vil være rettet mot kvalitet på arbeidet og hvordan universitetet skal bruke sine ressurser for å sikre eksellente resultater. Satsingen er en oppfølging av NMBUs strategi (jf. «*NMBUs strategi 2014-2018*») og svarer også på regjeringens ønske om å satse på utvikling av flere verdensledende fagmiljøer (jf. «*Langtidsplanen for forskning og høyere utdanning 2015 – 2024*»).

Opprinnelig skulle satsingen være tre-årig, men grunnet kutt i budsjettet for 2016 og stor usikkerhet rundt byggeprosjektet vil satsingen vare frem mot 2020. Satsingen har et totalbudsjett på ca 30 mill kroner og er bygget opp omkring tre bein; kvalitet i alle ledd, satsing på talenter og prestisjeprosjekter. Flere tiltak er allerede igangsatt for 2015. Innen forskning har diskusjonene i Forskningsutvalget vært utgangspunktet for tiltakene.

Prestisjeprosjekter:

1. NMBUs eget toppforskerprogram er i gang, men tema, institutt og fagområde for utlysningene har ikke blitt endelig bestemt. Det er prosesser i gang ved hvert av fakultetene for å bestemme tema og hovedansvarlige for rekrutteringene (se vedlegg 1).



2. Det ble sendt fire SFF søknader og en FME søknad til skissefristene høsten 2015. En av SFF-søknadene (Centre for Salmonid Genome Evolution and Adaptation (SalGENE) – prosjektleder Sigbjørn Lien, IHA) har gått gjennom nåløyet og kan sende inn søknad til andre runde med frist 25. mai og endelig avgjørelse i desember 2016. [Les mer på Forskningsrådets nettsider.](#)
3. NOKUT og KD har nå bestemt at 25 mill skal gis til 3-6 nye Senter for Fremragende Utdanning (SFU) i 2016. Søknadsfristen er 13. mai 2016. Seks miljøer ved NMBU har fått midler til å utvikle søknader og det ble holdt en oppstartssamling i uke 11.

Miljøene er:

- a) «School of Veterinary Medicine» Adamstuen ved Yngvild Wasteson
 - b) «Det grønne skiftet» ILP ved Elin Børrud
 - c) «Center for Applied Technology and Innovations in Education (CATIE)» IMT ved Cecilie Rolstad Denby
 - d) «Entreprenøriell læring Norway» HH ved Elin Kubberød
 - e) «Casebasert og handlingsrettet læring for bærekraftig utvikling» IPV ved Geir Lieblein i samarbeid med SLL og ILP
 - f) «Center for Statistical Metacognition and Educational Neuroscience» IKBM ved Solve Sæbø
4. Det er satt av midler til prosjektverktøy for store prosjekter og i den forbindelse er det etablert et samhandlingsrom i p360 (web-basert Sharepoint løsning) ifbm Noragric EU/ Horisont2020 prosjekt «Post-Conflict Police Reform». Samhandlingsrommet er en pilot og gjøre det mulig å dele dokumenter med eksterne partnere i prosjektet. SFI-en Foods of Norway ønsker nå å benytte seg av en liknende versjon av den som brukes av Noragric. Andre store prosjekter vil kunne benytte seg av denne løsningen. [Ler mer info på NMBU sine nettsider.](#)

Satsing på talenter:

1. NMBUs Talentutviklingsprogram. Det har blitt avholdt et oppstartsseminar for de ni første deltakerne hvor det ble informert om innholdet i programmet. Første samling går over to dager 2-3. juni. Samlingen vil ha fokus på deltaker/ mentor kontakt (dag 1) og søknadsutvikling (ERC/ Mette Skråstad fra Yellow Research). Forskningsutvalget skal behandle neste års utlysning som vil komme høsten 2016.
2. Utlysningstekst for støtte til prosjekter innen innovativ undervisning blir behandlet av Studieutvalget i starten av februar og første utlysning skjer innen påske.

Kvalitet i alle ledd:

1. Det ble gjennomført kurs i prosjektledelse for vitenskapelig ansatte i mars 2016 i regi universitetslektor Arild Stavne ved INA og Arnstein Moe i Prosjektforum AS. Kurset slik



det er lagt opp nå passer best for vitenskapelig ansatte og styring av forskningsprosjekter.

2. Ordinære ressurser til forskermobilitet og forskningsinfrastruktur videreføres.
3. FFU satsingen gir økte ressurser til videreutvikling av Læringssenteret. Læringssenteret er NMBU sitt kompetansesenter for læring, samt bruk av IKT i undervisning. Læringssenterets rolle er å være sparringspartnere for faglige ansatte og bistå i deres utvikling og utfordringer for å nå målet om fremragende undervisning og utdanning. Læringssenterets nye lokaler i Tårnbygget ble offisielt åpnet 27. januar 2016.
4. Det jobbes med utvikling av rekrutteringsprosessene ved NMBU mhp fokus på kompetanse innen utdanning/ vurdering av pedagogisk kompetanse, jf Revidering av retningslinjer for behandling av saker om ansettelse og opprykk i forsker- og undervisningsstillinger.
5. Utvikling av studieprogramporteføljen. Arbeid har startet (jf. FU-sak 37/2016) og prosess vil gå gjennom 2016.

Forskningsdirektørens vurdering:

Flere tiltak er godt i gang, blant annet kurs i Prosjektledelse for vitenskapelig ansatte, Program i faglig ledelse, midler til utvikling av søknader til SFF og SFU, Sharepoint løsning for deling av dokumenter i store prosjekter m.m. FFU satsingen har en egen nettside hvor igangsatte og planlagte tiltak er beskrevet.

<https://www.nmbu.no/ffu>

I tillegg til tiltakene som styres fra NMBU sentralt er den kontinuerlige innsatsen ved instituttene viktig for mer kvalitet innen forskning og utdanning.

Hensikten med NMBUs program for toppforskerrekruttering er:

NMBUs program for toppforskerrekruttering har som intensjon å rekruttere internasjonalt ledende yngre forskere med stort potensiale til NMBU. Det er viktig at den som rekrutteres har sitt forskningsfelt innenfor NMBUs fagområder eller innenfor områder NMBU mener det er viktig å satse på å bygge seg opp på i fremtiden.

Revidert prosess ved SAMVIT

Etter noen runder med Forsknings- og innovasjonsavdelingen (FIA) om videre prosess med Toppsatsingen på NMBU og på SAMVIT har jeg konkludert med at vi må ta en runde til. Det handler om legitimitet til prosess og resultat, og at den som får tildelt stillingen får den med ære.

Det er et kriterium i satsingen at stillingen tildeles et forskningsmiljø som er innenfor fakultetenes og universitetets satsingsområder. Dette punktet er vi ferdige med ettersom vi har plukket ut miljøene «Environmental management» (KREM), «Environmental governance» (ENGGOV) og «Urban sustainabilty» (URBSUS).

Forskningsdirektøren har foreslått en prosess som VETBIO har valgt. Jeg vil ha råd fra dere om en tilsvarende prosess tilpasset oss. Den er som følger:

- Instituttleder sender inn **en** søknad fra sitt aktuelle miljø med vedlegg til FIA. Miljøene kan sende sine allerede innsendte søknader eller sende reviderte søknader. Søknaden skal inkludere et forslag til tema med kort beskrivelse av en fast stilling som førsteamanuensis. Fristen settes til 1. mai, og søknaden er maks fem sider, og skal være på engelsk.
- Det skal legges ved CV med publikasjoner, prosjekter mm. for **en** person i forskningsmiljøet. Denne personen blir hovedansvarlig for stillingen.
- Det legges ved forslag til tre forskere i hver søknad som kan inngå i en ekstern komite. Disse må ha evne til å evaluere søknad og CV basert på kriteriene og må evne å vurdere søknader også på siden av eget fagfelt. Dekanen beslutter komiteen. Ekstern komite skal ha tre medlemmer som leverer en innstilling. FIA er sekretariat. Vurderingsgrunnlaget er innsendt søknad med vedlegg.
- FIA er sekretariat og dekanen gjør den endelige beslutningen om tildeling.
- Kriteriene for valget følger i hovedsak kriteriene i NMBUs program for toppforskerrekruttering. Punktet om forskningsmiljø er tatt ut fordi vi allerede har valgt miljøer som vi definerer som gode nok til å motta toppforskeren. Punktet om forskningsinfrastruktur er tatt ut og et punkt som inkluderer EU prosjekter (JPI, ERASMUS+) og FRIPRO er tatt inn som eget punkt.
- Dermed blir kriteriene som søknadene vurderes etter om
 - o Forskningsmiljøet har utført forskning av meget høy kvalitet - vitenskapelig produksjon og kunstnerisk arbeid legges til grunn
 - o Forskningsmiljøet er robust med en vesentlig prosjektportefølje
 - o Forskningsmiljøet har utstrakt samarbeid med nasjonale og internasjonale partnere

- o Forskningsmiljøet har vist evne til å innhente eksterne midler
- o Forskningsmiljøet er deltaker i nasjonale eller internasjonale toppforskningsprogrammer (SFF, SFI, ERC, Horisont 2020, Marie Curie)
- o Forskningsmiljøet har andre prestisjeprosjekter som FRIPRO, JPI og ERASMUS+.

Det bes om tilbakemelding til om denne prosessen er OK innen fredag 8. april.

Dersom dette blir for mye ekstraarbeid, så vil jeg gå igjennom klagen fra Noragric for en endelig beslutning. Jeg vil be URBSUS om eventuelle kompletterende opplysninger ettersom dette er nå det eneste miljøet som ikke har kommentert notatet.

Revidert prosess ved VETBIO

VetBio er tildelt to stillinger som skal brukes til å rekruttere internasjonalt ledende yngre forskere med stort potensiale til NMBU gjennom NMBUs program for toppforskerrekruttering. En av stillingene var planlagt utlyst i 2016 og en i 2017.

VetBio har valgt «Infection Biology» som tema for en av stillingene.

For å komme videre i prosessen med rekruttering til de to stillingene foreslår Forskningsdirektøren følgende prosess:

- VetBio bestemmer seg for tema til stilling **nr to**.
- Forsker/ forskningsmiljø som ønsker å være hovedansvarlig for personen som skal rekrutteres sender inn søknad med vedlegg (CV med publikasjoner, prosjekter m.m til kun **en** person i forskningsmiljøet legges ved) til Forsknings- og innovasjonsavdelingen.
- Ekstern komite, med tre medlemmer, innstiller hovedansvarlig **for hver av de to temaene**. Kriteriene for valg av hovedansvarlig følger kriteriene i NMBUs program for toppforskerrekruttering
 - o Forskningsmiljøet er innenfor fakultetenes og universitetets satsingsområder
 - o Forskningsmiljøet har utført forskning av meget høy kvalitet - vitenskapelig produksjon, siteringsindeks og kunstnerisk arbeid legges til grunn
 - o Forskningsmiljøet er robust med en vesentlig prosjektportefølje
 - o Forskningsmiljøet har utstrakt samarbeid med nasjonale og internasjonale partnere
 - o Forskningsmiljøet har vist evne til å innhente eksterne midler
 - o Forskningsmiljøet er deltaker i nasjonale eller internasjonale toppforskningsprogrammer (SFF, SFI, ERC, Horisont 2020, Marie Curie)
 - o Forskningsmiljøet er et strategisk satsingsområde hvor NMBU har eller har som mål å ha nasjonal rolle innenfor forskningsinfrastruktur/ vitenskapelig utstyr
- Dekanen beslutter endelig tildeling av stillingene basert på komiteens innstilling.

Det bes om tilbakemelding til om denne prosessen er OK innen fredag 8. april.

Dersom dette godkjennes bes det også om innspill til medlemmer til ekstern komite. Disse må ha evne til å evaluere søknad og CV basert på kriteriene og må nødvendigvis ikke være eksperter innen temaene som velges.

Prosess ved MILJØTEK

Miljøene har hatt anledning å sende inn søknad om å være hovedansvarlig for toppforskerrekrutteringen. Fakultetsstyret innstiller tema og hovedansvarlig og dekanen beslutter endelig valg.



Saksansvarlig: Ragnhild Solheim
Saksbehandler: Monica Holthe og Jessica Kathle

FU-sak 16/ 2016 Instituttstrategi for økt EU-finansiering

Vedlegg:

1. *PPT-presentasjon «Instituttstrategi for økt EU-finansiering» v/ EU-rådgivere Jessica Kathle og Monica Holthe - ettersendes*

Forslag til vedtak/ innstilling:

Forskningsutvalget foreslår at:

1. Alle koordinatorsøknader skal kvalitetssikres
2. Konkrete handlingsplaner utarbeides for hvert enkelt institutt
3. Deltakelse i EU-relevante forum og arenaer styrkes på flere nivåer

Saksframstilling:

NMBU har en målsetting om økt satsing på Horisont 2020 inkludert ERC, Erasmus+ og andre EU-program, jf. «Årsrapport (2015 - 2016)». Hvis universitetet skal lykkes er det viktig at alle delene av universitetet, det vil si ledelsen, evt. fakulteter, instituttene og Forsknings- og innovasjonsavdelingen (FI) er samspilte når det gjelder ambisjoner og arbeidsform. Få av instituttene har etter det vi vet en strategisk tilnærming til hvilke EU-programmer og tema forskerne deres skal søke på og i praksis er det stort sett opp til den enkelte forskerens interesse og motivasjon å søke EU-finansiering. En mer målrettet og systematisk tilnærming er nødvendig for å øke aktiviteten generelt og innenfor strategisk viktige områder. I FU-sak 2/2016 bestemte FU seg for å diskutere hvordan NMBU og instituttene bør jobbe og hva de trenger for å lykkes.

FU ga også sine innspill i sak 3/2015 med følgende vedtak:

NMBU

Forskningsutvalget

Møtedato 14.04.16



- «Forskningsutvalget anbefaler at det opprettes en 50 % stilling som skal bistå med budsjettering, økonomistyring og økonomisk rapportering i Horisont 2020- og andre EU-finansierte prosjekter. Den som ansettes i stillingen kan være sentralt ansatt, men skal jobbe spesifikt i prosjektene.
- FU anbefaler å videreføre EU-rådgiverstillingen ved Adamstuen og at den gjøres fast.
- Forskningsutvalget anbefaler at koordinatorene for samarbeidsprosjekter (min. 3 partnere) får en tilleggsbevilgning fra NMBU sentralt på 25 % av finansieringen fra EU. De som er partnere eller har monopartnerprosjekter får en tilleggsfinansiering på 15 %. Tilleggsbevilgningen er beregnet ut fra de midlene som tilfaller NMBU fra EU.

Insentivordningen er tiltenkt de finansieringsordningene som gir uttelling i indikatoren forskningsmidler fra EU (RBO), det vil si Horisont 2020 og bestemte randsoneraktiviteter. Insentivordningen baserer seg til enhver tid på siste oppdaterte liste fra KD over disse finansieringsordningene. Forskningsutvalget anbefaler at toppfinansiering av MSCA-prosjekter tas av ramma til NMBUs rekrutteringsstillinger i rektors pott.»

Det er opprettet et 2-årig engasjement (100 % stilling) som prosjektcontroller, og en 50 %-EU-rådgiverstilling med hovedfokus på Adamstuen er etablert. Forslaget om endret insentivmodell er ikke videreført.

Vi kjenner til at noen av instituttene har endret sine insentiver for EU-prosjekter, og noen av instituttene har utarbeidet konkrete handlingsplaner med sikte på å øke tilslaget fra EUs rammeprogram.

Vedlagt følger en presentasjon av status NMBUs for deltakelse i Horisont 2020 og en oversikt over støttetilbudet for EU-arbeidet inkl. insentiver, samt innspill til strategiplanleggingen.

Det vil bli holdt korte innledninger i møtet som oppspill til FU sin diskusjon.



FU kan legge følgende spørsmål til grunn for sin debatt:

1. Hva er de viktigste tiltakene, på kort og lang sikt?
2. Hvordan kan instituttet bruke mulighetene i EU strategisk, hvilke programmer er aktuelle, når er det aktuelt å søke?
3. Hva mangler instituttet for å nå målet?
4. Velger vi de beste/mest relevante nettverkene for søknadene vi er med på?
5. Bør søknadene kvalitetssikres i større grad og/eller på annen måte enn i dag?
6. Hva er din rolle som FU-leder i dette arbeidet?

Forskningsdirektørens vurdering:

Skal NMBU lykkes er det viktig at universitetet har et planmessig arbeid. Det er viktig med samarbeid slik at vi over tid velger den beste arbeidsformen. Vi ønsker å oppnå best mulig resultat med minst mulig ressurser.

Forskere og institutt bør vurdere hvilke søknader de skal være med på og på hvilket nivå; som partner eller som koordinator. Kvalitet i konsortiet og ideens relevans i forhold til utlysning må legges til grunn. Man må unngå å bruke tid på søknader som har lite potensial for å lykkes. Instituttene bør oppfordre sine ansatte på å posisjonere seg i ulike strategisk viktige organ som kan gi den nødvendig innsikt (og påvirkning) til senere gode søknader.

Å søke eksterne midler er viktig for en akademisk karriere. Forskergrupper og enkeltforskere bør utarbeide strategiske planer for når og hva de skal søke.

Felles agenda og mål, kontinuerlig oppfølging av resultater og arbeidsform er nødvendig. Etter FU sitt ønske tar vi dette opp for å utvikle hvordan NMBU og instituttene bør arbeide med Horisont 2020.

NMBU kan også vurdere å etablere seg i Brussel i samarbeid med andre norske universiteter som er i ferd med gjøre dette. Det kan gi NMBU raskere informasjon og mer relevant dialog med aktører i Brussel.



Saksansvarlig: Ragnhild Solheim
Saksbehandler: Solveig Fossum-Raunehaug

FU-sak 17/ 2016 Omorganisering ved NMBU – høringsinnspill fra FU

Vedlegg:

1. *Colbjørnsenutvalgets evalueringsrapport*
2. *Høringsnotat omorganisering NMBU 2016*
3. *Retningslinjer for NMBUs forskningsutvalg*

Forslag til vedtak/ innstilling:

1. Utvalget har følgende innspill til spørsmålene i saksfremleggets del A
2. Utvalget har følgende innspill til spørsmålene i saksfremleggets del B

Fylles inn i møtet

Saksframstilling:

Bakgrunn

I januar besluttet universitetsstyret en omorganiseringsprosess for NMBU, og i styremøtet i februar ble en prosess for arbeidet besluttet. Rektor leder omorganiseringsprosessen.

Styret hadde før dette ønsket å få en ekstern evaluering av styringsmodellen til NMBU. Styret oppnevnte derfor et eksternt utvalg, som fikk navnet Colbjørnsenutvalget etter utvalgets leder. Colbjørnsenutvalgets evalueringsrapport (jf. vedlegg 1) ble lagt fram og behandlet i styreseminar i forkant av universitetsstyremøtet 21. januar.

Colbjørnsenutvalget har evaluert NMBUs eksisterende styringsmodell. Rapporten danner, sammen med styrets vedtak, et grunnlag for prosessen med å utarbeide forslag til en ny styringsmodell for NMBU. Fredag 18. mars ble forslag til organisasjonsmodeller



sendt ut på høring (jf. vedlegg 2). Forskningsutvalget er høringsinstans. Høringsfrist er 15. april.

Forskningsdirektøren oppfordrer FU til å diskutere høringsnotatet og spørsmålene derfra samt FUs rolle og mandat i en fremtidig organisasjonsmodell med utgangspunkt i Colbjørnsen-rapportens fem konklusjonspunkter, se s. xx i Høringsnotatet.

Del A: Høringsnotatet

I lys av Colbjørnsenutvalgets fem hovedpunkter bes det om at FU tar stilling til høringsspørsmålene:

Faglig organisering

1. Hvilken av de foreslåtte modellene man mener best understøtter NMBUs strategiske mål for forskning og innovasjon, utdanning og forskningsformidling?
2. Hvilken av de foreslåtte modellene som best balanserer behovet for faglig spesialisering, flerfaglighet og tverrfaglighet?

Det bes spesielt om at FU vurderer fordeler og ulemper mellom modellene når det gjelder ansvar og myndighet for ledere for enheter på nivå 2 (jf. avsnitt 3, side 8 i Høringsnotatet).

Administrativ organisering

1. Hvilken av de foreslåtte modellene man mener best er tilpasset arbeidet for å oppnå målene på de prioriterte områdene i NMBUs strategi.
2. Hvorvidt oppgaveområdene som er tillagt de enkelte enhetene er hensiktsmessige i forhold til de operasjonelle prosessene og rolle-/fagutøvelsen.



Del B: FUs mandat og rolle

Hverken Colbjørnsenutvalgets rapport eller høringsnotatet tar for seg utvalgenes (FU og SU) rolle i den nye organisasjonsmodellen. FU er universitetets rådgivende forskningspolitiske organ og skal gi råd om forskningsstrategi og – prioriteringer, forskerutdanning, rekruttering til forskning, forskningsformidling, internasjonalt forskningssamarbeid, innovasjon og verdiskaping, kunstnerisk og faglig utviklingsarbeid, samt forskningsetikk og god vitenskapelig praksis.

I FU møte 11. februar ble det informert om omorganiseringsprosessen ved NMBU hvor FU fremsatte et ønske om å diskutere utvalgets rolle i ny organisasjonsmodell. Det bes derfor om at FU vurderer følgende spørsmål:

- Trenger NMBU et strategisk utvalg som behandler saker innen forskning, forskerutdanning og innovasjon?
- Bør utvalget kun være rådgivende for rektor eller bør det også ha vedtaksmyndighet i enkeltsaker?

Det gjøres oppmerksom på at innspillet fra FU vil være et innspill tidlig i prosessen. Noen av premissene for vurderingene av utvalgets rolle og mandat, ligger i hvilken organisasjonsmodell og styrings-/ledelsesform som vil bli den gjeldende. Det anbefales derfor at innspillet tar for seg de punktene om utvalgets rolle og plassering som utvalget mener er de mest strategisk viktige å ta med i prosessen videre.

«Et ambisiøst, lite universitet»

En vurdering av NMBUs styrings- og ledelsesmodell

Innstilling fra et utvalg oppnevnt av universitetsstyret 22. oktober 2015.



Oslo, 21. januar 2016

Innholdsfortegnelse

1. FORORD	3
2. INNLEDNING OG OVERSIKT	4
2.1 UTVALGETS MANDAT	4
2.2 UTVALGETS TOLKNING AV MANDATET	4
2.3 STYRING OG LEDELSE I UNIVERSITETER	6
2.4 RAPPORTENS HOVEDKONKLUSJONER OG HOVEDTEMAER	7
3. DAGENS STYRINGS- OG LEDELSESMODELL	9
3.1 HISTORIKK OG BAKGRUNN	9
3.2 KOMPROMISSET INGEN EGENTLIG ØNSKET	9
3.3 STYRINGSMODELLEN SOM STRATEGISK RESSURS	10
4. REKTORS MYNDIGHET, ANSVAR OG LEDERPLATTFORM	11
4.1 ARBEIDSDELING MELLOM REKTOR OG STYRET	11
4.2 PROREKTORROLLEN	13
4.3 REKTORS LEDERGRUPPER	15
5. ADMINISTRASJON	17
5.1 LEDELSESMODELLEN I DEN SENTRALE UNIVERSITETSADMINISTRASJON	17
5.2 REKTORS TILGANG TIL SAKSBEHANDLINGSRESSURSER	18
5.3 SAMHANDLING MELLOM INSTITUTTADMINISTRASJON OG UNIVERSITETSADMINISTRASJON	20
6. SYNERGI	23
6.1 FAKULTETENES BIDRAG TIL FLERFAGLIG SYNERGI	23
6.2 INSTITUTTENES BIDRAG TIL FLERFAGLIGHET	24
6.3 BUDSJETTMODELL OG INNTEKTSFORDELING	24
7. STYRINGSNIVÅER	26
7.1 FORHOLDET MELLOM FAKULTETER OG INSTITUTTER	26
7.2 ALTERNATIVER TIL DAGENS TRENIVÅMODELL	27
8. TILHØRIGHET, MEDVIRKNING OG ARBEIDSFORHOLD	29
8.1 ANSATTES OG STUDENTERS MULIGHETER FOR MEDVIRKNING	29
8.2 TILHØRIGHET OG ARBEIDSMILJØ	30
8.3 SAMLOKALISERING	30
9. KONKLUSJONER OG ANBEFALINGER	32
10. VEDLEGG – UTVALGETS ARBEID	35
10.1 MØTER	35
10.2 INTERVJUPANELER OG INFORMANTER	36
10.3 DOKUMENTER OG KILDER	38

1. FORORD

Universitetsstyret ved Norges miljø- og biovitenskapelige universitet (NMBU), oppnevnte 22. oktober 2015 et eksternt utvalg til å evaluere det nye universitetets styrings- og ledelsesmodell. Utvalget ble gitt en tidsfrist på tre måneder, og bedt om å presentere sin innstilling på *styrets* møte 21. januar 2016. Deloitte har fungert som utvalgets sekretariat.

De overordnede konklusjonene på utvalgets analyser er oppsummert i kapittel 2.4. Utvalgets anbefalinger er oppsummert i kapittel 9.

Utvalget vil takke NMBU for å ha lagt forholdene godt til rette for sitt arbeid, og Deloitte for administrativ og faglig bistand.

Utvalgets innstilling er enstemmig.

Oslo 21. januar 2016

Tom Colbjørnsen, utvalgets leder

Torbjørn Digernes

Lisa Sennerby Forsse

2. INNLEDNING OG OVERSIKT

To år etter at fusjonen mellom Norges veterinærhøgskole (NVH) og Universitetet for miljø- og biovitenskap (UMB) ble iverksatt ønsker NMBUs universitetsstyre en ekstern vurdering av det nye universitetets styrings- og ledelsesmodell. Den 22. oktober 2015 nedsatte universitetsstyret, heretter kalt *styret*, et eksternt evalueringsutvalg, heretter kalt *utvalget*. *Utvalget* har bestått tre personer, og fikk følgende sammensetning:

- Professor Tom Colbjørnsen, Handelshøyskolen BI. Leder for utvalget. Rektor ved Handelshøyskolen BI 2006-2014, nå professor i ledelse og organisasjon, Handelshøyskolen BI.
- Professor Torbjørn Digernes, Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet (NTNU). Rektor ved NTNU 2005-2013, nå professor ved fakultet for ingeniørvitenskap og teknolog, NTNU.
- Professor Lisa Sennerby Forsse, Sveriges landbruksuniversitet (SLU), Rektor ved SLU 2006-2015, nå preses ved det kongelige skogs- og landbruksakademiet i Sverige.

Utvalget ble gitt en tidsramme på tre måneder, og bedt om å presentere sine konklusjoner på *styrets* møte 21. januar 2016. Deloitte har fungert som *utvalgets* sekretariat.

2.1 Utvalgets mandat

Styret ga *utvalget* følgende mandat:

«*Styret* ber et eksternt evalueringsteam vurdere om gjeldende styrings- og ledelsesmodell har fungert i henhold til intensjoner og målsetting. Arbeidsgruppen bes om å vurdere styringsmodellen på bakgrunn av NMBUs strategiske plan og målstruktur.

Styret ber evalueringsteamet om å analysere om NMBUs organisasjonsstruktur er formålstjenlig i forhold til organisasjonens strategiske målsettinger for kjernevirksomheten: forskning, undervisning, innovasjon og formidling; samt hvordan organisasjonens strukturelle elementer henger sammen på de ulike nivåene og hvordan disse fungerer i kombinasjon.

Styret ber arbeidsgruppen vurdere om organisering, styring og ledelse av NMBU har

- bidratt til å fremme kvalitet i fremragende forskning og utdanning i nasjonal og internasjonal kontekst
- bidratt til integrasjon av fagmiljøer og teknisk-administrative støttefunksjoner i en felles effektiv organisasjon som gir ansatte og studenter klar tilhørighet og stolthet, mulighet til medvirkning og mulighet for personlig initiativ og ansvar
- bidratt til effektive planleggings- og målstyringsprosesser, effektive saksbehandlings- og beslutningsprosesser og internkontroll»

2.2 Utvalgets tolkning av mandatet

Siste del av *utvalgets* mandat ber *utvalget* evaluere om styrings- og ledelsesmodellen har bidratt til økt måloppnåelse på tre viktige områder. En avklaring av dette ville krevd en rigorøs evaluering der nåsituasjonen sammenlignes systematisk med situasjonen før fusjonen. *Utvalget* har, gitt tidsrammen for oppdraget, ikke hatt anledning til å gjennomføre en slik analyse, og vil i stedet tolke mandatet som å skulle belyse styringsmodellen slik den fungerer i dag. *Utvalget* vil med andre ord erstatte mandatets presens perfektum med presens. Denne endringen ble avklart på møte mellom *utvalgets* leder og *styret* 26. november 2015.

Utvalget har lagt til grunn at *styret* ønsker en uavhengig vurdering, basert blant annet på utvalgsmedlemmenes egne erfaringer med å lede universiteter og høyskoler. *Styret*

understreket betydningen av *utvalgets* uavhengighet på et møte med *utvalgets* leder 26. november 2015. *Utvalget* har tolket dette som et ønske om å høre utvalgsmedlemmenes selvstendige vurderinger, uavhengig av om disse er representative for synspunkter og holdninger blant NMBUs medarbeidere og studenter.

En ekstern og uavhengig drøfting tilsier at NMBUs styrings- og ledelsesmodell ikke bare baseres på analyser av NMBUs unike situasjon og karakter. I tillegg må NMBUs organisasjon holdes opp mot mer generelle prinsipper og suksessfaktorer for organisering av universiteter. *Utvalget* har derfor tilstrebet å komme med vurderinger som er både prinsipielle og realitetsforankrede.

Gitt den korte tidsrammen for oppdraget har *utvalget* hatt begrensede muligheter til å gjennomføre egne empiriske undersøkelser av NMBUs organisasjon. *Utvalget* har basert seg på dokumentstudier og intervjuer med sentrale aktører. Intervjuobjektene har blitt valgt ut fra om de, etter *utvalgets* mening, besitter informasjon som er relevante for å belyse *utvalgets* mandat. Utgangspunktet har vært et ønske om å innhente relevant informasjon og relevante synspunkter, uavhengig av hvor representative disse er for hele organisasjonen. *Utvalgets* arbeidsform og informasjonskilder er nærmere beskrevet i vedlegg 1.

I løpet av intervjuene har informantene presentert *utvalget* for en rekke synspunkter på nær sagt alle sider ved NMBUs virksomhet. På samme måte som ved andre universiteter preges synspunktene av stort mangfold. *Utvalget* har ikke sett det som sin oppgave å formidle alle disse synspunktene videre, men forholdt seg til dem i sine egne vurderinger i den grad de har blitt vurdert som relevante for *utvalgets* mandat. *Utvalget* har ikke sett det som sin rolle å være sendebud mellom NMBUs medarbeidere og styret.

Siden informantene er selektert mer ut fra relevans enn representativitet er det en viss fare for at noen temaer, som burde vært drøftet, har gått under *utvalgets* radar. *Utvalget* anser imidlertid ikke denne faren for stor. Etter hvert viste det seg at et knippe hovedtemaer gikk igjen fra intervju til intervju. For eksempel var mer eller mindre alle informantene opptatt av hensiktsmessigheten av å operere med tre styringsnivåer (universitetsstyre – fakulteter – institutter). Forskjellen mellom intervjuobjektene bestod mest i at de belyste samme temaer fra forskjellige ståsteder, og ikke av at de var opptatt av ulike temaer. Under de siste intervjuene var det få nye temaer som kom opp. Dette tyder på at *utvalgets* begrensede undersøkelser av NMBUs organisasjon har lyktes med å fange opp de momentene som er mest relevante for å belyse mandatet.

Utvalget tolker sitt mandat som å vurdere om dagens organisasjon egner seg til å realisere NMBUs ambisjoner for fremtiden. To år er gått siden fusjonen ble iverksatt. *Utvalget* vil legge til grunn at NMBU nå er på vei fra en oppstartfase til en mer fremtidspreget drifts- og innovasjonsfase, og vurdere dagens modell opp mot de utfordringer og muligheter dette skaper for styringsmodellen.

En organisasjonsform som er hensiktsmessig i oppstartfasen av en fusjon, er ofte mindre egnet til å realisere fusjonens langsiktige potensial. Dagens NMBU-modell preges i ikke liten grad av de pragmatiske kompromisser og beslutninger som måtte tas i oppstartfasen. Et slikt innslag av pragmatikk og kompromisser gjelder langt fra bare for NMBU-fusjonen. Det er vanlig at løsninger som velges i startfasen preges av behovet for å få personkabler til å gå opp. Virksomheten må sørge for å overholde løpende forpliktelser overfor brukere og andre interessenter, samtidig som nye strukturer og prosesser skal rigges til. I en overgangsfase vil organisasjonen derfor preges av at gamle og nye styringselementer eksisterer side om side. De spenninger og motsetninger som dette medfører gjør at en styringsmodell som egner seg for å få en fusjon «på lufta», kan vise seg mindre egnet til å nå NMBUs mål i drifts- og innovasjonsfasen.

Utvalget har gjort seg kjent med historien bak dagens organisasjonsmodell, og med de synspunkter som gjorde seg gjeldende da fusjonen ble vedtatt og iverksatt. *Utvalget* finner det imidlertid ikke formålstjenlig å dvele ved disse synspunktene i detalj. Riktignok kan ingen organisasjon helt fri seg fra sin historie. Debatten rundt etableringen og iverksettingen av NMBU

var imidlertid sterkt preget av de behov som personer og grupper hadde for å posisjonere seg i forkant av fusjonen. En vurdering av modellens egnethet opp mot fortidens synspunkter risikerer å fange organisasjonen i tilbakeskuende omkamper.

Mandatet ber ikke *utvalget* om å anbefale en spesifikk styrings- og ledelsesmodell for NMBU. Et slikt forslag ville krevd en operativ innsikt i NMBUs virksomhetsområder som de fleste av utvalgsmedlemmene ikke besitter. *Utvalget* vil derfor, i de tilfeller hvor det er på sin plass, antyde mulige endringer i NMBUs styrings- og ledelsesmodell, men nøye seg med å presentere disse på overordnet nivå, uten detaljerte forslag til organisasjonsdesign.

2.3 Styring og ledelse i universiteter

Rapporten har fått tittelen «Et ambisiøst, lite universitet». Tittelen gjenspeiler et instrumentelt og situasjonsavhengig syn på organisering. Styrings- og ledelsesmodellen må være tjenlig for å nå de mål NMBU setter seg. Samtidig må den tilpasses NMBUs særpreg.

NMBU har ambisiøse mål om å produsere fremragende forskning, utdanning, formidling og innovasjon. Det stiller krav til at virksomhetens knappe ressurser utnyttes effektivt. Universiteter er «people business»: Muligheten til å lykkes med høye ambisjoner avhenger av at ansatte og studenter er stolte av å tilhøre NMBU. Organisasjonen må gi mulighet for faglig vekst, medvirkning, personlige initiativ, og selvstendig ansvar.

NMBU er samtidig et lite universitet. Styrings- og ledelsesmodellen må tilpasses dette. En virksomhets størrelse påvirker hvilke styringsformer som er formålstjenlige. Store virksomheter har gjerne større behov for formaliserte organer og prosedyrer enn små. Løsninger som har vist seg hensiktsmessige i store universiteter, er derfor ikke uten videre velegnet for NMBU. Det vil i så fall lett føre til unødige byråkrati og en «overmøblert» organisasjon.

Den operative kjernen i et universitet må langt på vei baseres på selvorganisering. «Sannhetens øyeblikk», dvs. de øyeblikkene som er mest kritiske for om et universitet lykkes, oppstår når faglige medarbeidere står ansikt til ansikt med krevende forskningsoppgaver og faglig utfordrende studenter, og når de håndterer krav fra arbeidsgivere og samfunnet om å produsere relevant kompetanse.

Kort sagt: Utfallet av sannhetens øyeblikk avhenger av hvordan faglige medarbeidere håndterer øyeblikkene der og da. Det krever at de faglige har handlingsrom til å ta initiativ, og til å prøve, feile og eksperimentere. Faglige medarbeidere er selv nærmest til å vite hvordan de bør organisere og legge opp sitt daglige arbeid for å oppfylle oppgavens krav. Derfor er faglige medarbeideres frihet til å styre sin egen faglige virksomhet den kanskje viktigste bærebjelken i akademiske organisasjoner. Universiteters operative kjerne fungerer i utgangspunktet best «bottom up».

Et «top down»-basert styrings- og ledelsessystem, og instituttens administrative og organisatoriske apparat er en del av dette, er for standardisert og systemdrevet til å håndtere kompleksiteten, mangfoldet, dynamikken og variasjonen i faglige oppgaver. Blir slike systemer for dominerende kan de fortrenge den faglige energien som er universitetenes «raison d'être», og som utfolder seg best i uformelle og spontanorganiserte prosesser. Frykten for at styringen skal ta overhånd er en viktig årsak til den motstanden som eksisterer mot administrativ styring og ledelse i en del fagmiljøer.

Fagmiljøene har imidlertid et ambivalent forhold til styring. For mye styring ses på som negativt, men fravær av styring mislikes også. Det uttrykkes skepsis til ledelse, samtidig som ledelse etterlyses når noe går galt.

Faglig virksomhet foregår ikke i et organisatorisk vakuum, og det er mange grunner til at også faglig virksomhet krever et visst innslag av styring og ledelse. Her følger noen eksempler.

- Forskning, utdanning og formidling krever ressurser. Et universitet må ha kriterier og systemer for å fordele knappe ressurser både effektivt og legitimt.

- Alle faglige oppgaver er ikke like spennende. Noen medarbeidere kan fortape seg i forskning og undervisning som har liten interesse for andre enn dem selv. Den faglige friheten må derfor gå sammen med visse plikter til å utføre oppgaver som er nødvendige ut fra helhetens behov, og som vil bli neglisjert dersom fagmiljøene overlates til seg selv.
- Den sterke spesialiseringen som kjennetegner mange fag kan føre til at det vokser frem fagmiljøer («siloer») som er ensidig opptatt av å styrke eget fagområde. For å motvirke dette kreves organer som forankrer ansvaret for flerfaglig virksomhet, og ordninger som gir insentiver til å samarbeide på tvers av fag.
- For faglige medarbeidere er ikke faget bare en kilde til en interessant jobb, men en «mission» for høyverdige formål. Faget er en viktig kilde til personlig identitet. Den personlige involveringen i jobben er sterk, og faglig kritikk kan lett bli tatt ille opp. Ledelse er nødvendig for å unngå at uenigheter utvikler seg til intriger og destruktive konflikter.
- Konkurransen om ressurser tiltar universitetene i mellom. Et universitets muligheter til å trekke til seg topp medarbeidere, gode studenter og andre ressurser avhenger av faglig suksess. De færreste universiteter har nok ressurser til å være faglig ledende i bredden, og er avhengige av å spisse virksomheten. Det krever at universitetet evner å prioritere, og har styringssystemer til å fordele ressurser deretter.

Styrings- og ledelsessystemet er ikke et mål i seg selv, men et virkemiddel til å styrke den faglige kjernevirksomheten. Det tilsier at slike systemer ikke må bli for omfattende og komplekse. Da risikerer man at det brukes uforholdsmessig mye ressurser på administrasjon. Styring og ledelse krever stillinger, og kanaliserer knapp tid inn i omfattende møtevirksomhet. I universitets- og høyskolesystemet som helhet er det en tendens til sterkere vekst i administrative sammenlignet med faglige stillinger. Tilstandsrapporten for høyere utdanning fra 2014 viste at antallet faglige stillinger per administrative stillinger falt fra 2.53 til 2.26 mellom 2004 og 2013.

En nødvendig betingelse for å sikre at styrings- og ledelsessystemet ikke fortrenger faglig virksomhet er at systemet gjøres så enkelt og oversiktlig som mulig. *Utvalget* vil derfor legge vekt på enkelhet som et viktig kriterium når NMBUs organisasjon skal vurderes. Med sin begrensede størrelse har NMBU spesielle forutsetninger for å kunne greie seg med et enklere styrings- og ledelsessystem, enn mange av de større universitetene. Dette kan utnyttes til å gi fagligheten større spillerom, og dermed gi NMBU et konkurransefortrinn i kampen om å trekke til seg dyktige ansatte og studenter.

2.4 Rapportens hovedkonklusjoner og hovedtemaer

I NMBUs årsmelding for 2014-2015 uttrykker *styret* tilfredshet med resultater, måloppnåelse og ressursbruk i oppstartsåret. Dette tyder på at NMBUs styrings- og ledelsesmodell har håndtert det nye universitetets oppstartutfordringer rimelig greit. Det betyr imidlertid ikke at modellen vil fungere like hensiktsmessig i tiden fremover. Som tidligere nevnt er det ofte slik at en organisasjonsform som fungerer formålstjenlig i oppstartsåret, viser seg mindre velegnet i drifts- og innovasjonsfasen. En oppstartmodell som får leve videre kan konservere mange av de innfusjonerte virksomhetenes begrensninger, og gjøre det vanskelig å ta ut fusjonsgevinster.

Etter å ha vurdert dagens styrings- og ledelsesmodell har *utvalget* konkludert med at modellen neppe vil kunne realisere de høye ambisjonene NMBU har for årene fremover. Det er lett å fortape seg i detaljer når en slik konklusjon skal begrunnes. *Utvalget* vil derfor rette oppmerksomheten mot det vi mener er modellens største utfordringer. Vi har sett det som vår oppgave å identifisere de viktigste utfordringene, og antyde noen veier å gå dersom NMBU skulle ønske å forfølge våre innspill. For stort fokus på detaljer i denne fasen ville ført til at man risikerte å miste hovedutfordringen av syne.

Våre konklusjoner kan oppsummeres i fem hovedpunkter.

1. Rektor er daglig leder med ansvar for virksomhetens faglige og administrative virksomhet, innen de rammer og pålegg styret vedtar. Dagens styrings- og ledelsesmodell bidrar imidlertid til å pulverisere rektors myndighet til å treffe og gjennomføre de beslutninger som er nødvendige for å ivareta stillingens ansvar.
2. Arbeidsdelingen i den sentrale administrasjonen er et resultat av personhensyn mer enn administrativ rasjonalitet. Den skaper et unødig mellomledd mellom rektor og viktig sakskompetanse, samtidig som rolledelingen forårsaker uklarhet om fordelingen av myndighet og ansvar i ulike saker.
3. NMBUs strategiske fortrinn er en unik syntese av miljø, biovitenskap, veterinærmedisin, teknologi, arealplanlegging og økonomi. Dagens inndeling i fakulteter og institutter, og utydelige styringslinjer når det gjelder faglige satsinger, hindrer realiseringen av dette fortrinnet.
4. NMBU har tre styringsnivåer med i alt sytten styrever. Både antall nivåer og antall styringsorganer er uforholdsmessig komplekst, NMBUs størrelse tatt i betraktning. Modellen bidrar til sløsing med tid og ressurser, og en del institutters uforholdsmessig store makt fører til at lokale særinteresser får for stort gjennomslag på bekostning av NMBUs overordnede formål og helhetlige interesser.
5. Styringsmodellens kompleksitet utfordrer ansattes og studenters medvirkningsordninger. Uklare administrative roller gjør det tidvis vanskelig for tillitsvalgte å forholde seg til saksbehandlingsrutiner, mens det store antallet styringsorganer gjør det vanskelig for studentene å mobilisere et tilstrekkelig antall studenter med relevant kompetanse.

I neste kapittel gis presenteres først hovedtrekkene i dagens organisasjonsmodell. Deretter følger fem kapitler som utdyper og underbygger de konklusjoner som er nevnt over.

3. DAGENS STYRINGS- OG LEDELSESMODELL

3.1 Historikk og bakgrunn

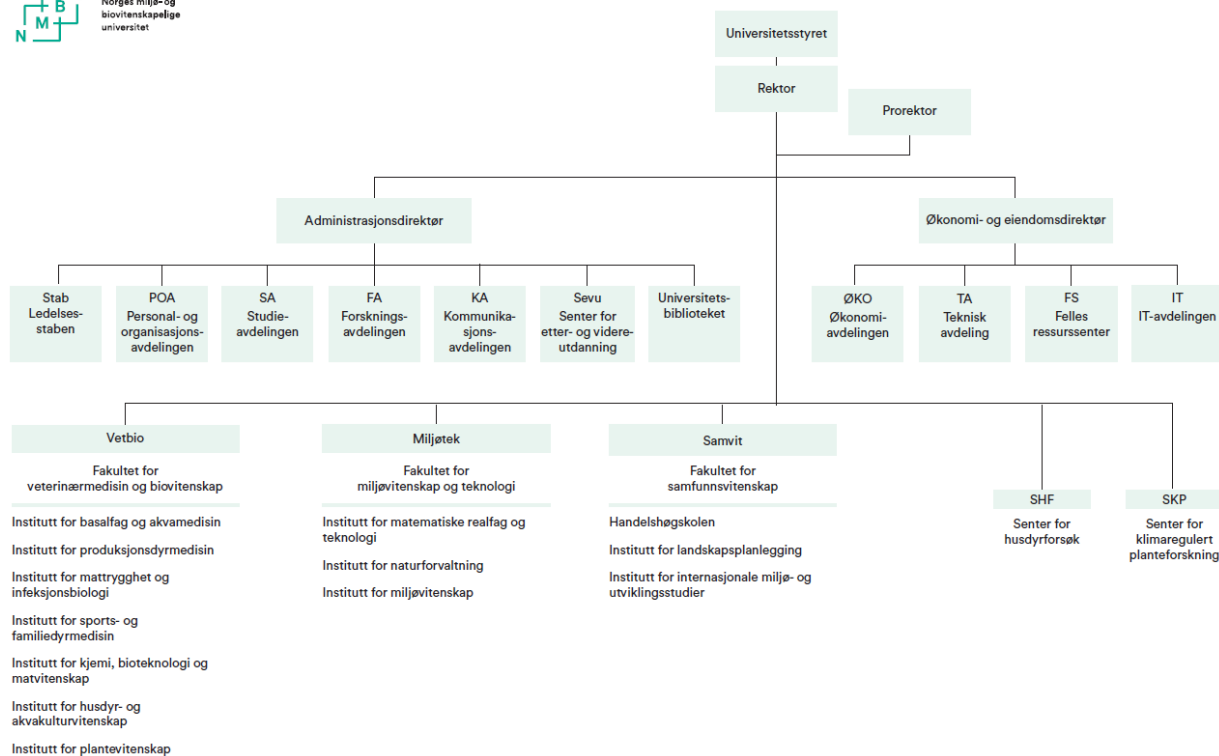
Fusjonen mellom Norges Veterinærhøgskole (NVH) og Universitetet for miljø- og biovitenskap (UMB) ble vedtatt av Stortinget i 2008. Fellesstyret for NVH og UMB nedsatte en arbeidsgruppe for faglig organisering, styring og ledelse av «det nye universitetet». Fellesstyret gikk inn for at det nye universitetet skulle etableres fra 1.1.2014, og det ble også en realitet.

Arbeidsgruppen ble bedt om å foreslå organisering etter en fakultetsmodell med to beslutningsnivåer, hvor beslutningsnivå ble definert som et nivå med et styre. I tråd med mandatets føringer la arbeidsgruppen til grunn at det ikke skulle foreslås andre formelle styringsnivå under fakultetsstyrene. Flertallet i arbeidsgruppen anbefalte en organisering med tre fakultet, valgt rektor som også skulle være styrets leder, og en universitetsdirektør som skulle være øverste leder for den samlede administrative virksomheten. Arbeidsgruppen anbefalte i tillegg en prorektor som velges sammen med rektor, og to faste utvalg som skulle fungere som strategiske og rådgivende organ under universitetsstyret.

Styringsmodellen som ble etablert fraviker fra arbeidsgruppens forslag på flere punkter.

3.2 Kompromisset ingen egentlig ønsket

Dagens styringsmodell består av tre beslutningsnivåer, hvorav tre fakulteter og tretten institutter, med tilhørende styrever. Rektor og prorektor er tilsatt av Universitetsstyret, etter først å ha blitt valgt av en valgforsamling bestående av ansatte og studenter. Enhetlig ledelse er gjennomført ved at rektor har overordnet ansvar for den daglige ledelsen av NMBUs faglige og administrative virksomhet. Rektor er både faglig leder og administrerende direktør.



Det er ekstern styreleder. Prorektor er rektors stedfortreder, og prorektors oppgaver fastsettes etter delegasjon fra rektor. Rektor har to ledergrupper, «rektors ledergruppe» og «rektors

utvidede ledergruppe». Det er tilsatt to administrerende direktører som øverste ledere av sentraladministrasjonen. I tillegg til lovpålagte utvalg har NMBU eget studieutvalg (USU), forskningsutvalg (UFU) og etikkutvalg, alle på institusjonsnivå. UFU og USU rapporterer til rektor, mens etikkutvalget rapporterer til rektor og *styret*. Utvalgene skal gi råd til rektor i saker som gjelder utdanning, forskning og etikk, men uten at ansvarlige ledere innen disse områdene er med i utvalgene.

Utvalget har i løpet av sine undersøkelser ikke funnet én person eller ett dokument som beskriver dagens trenivåmodell som den best tenkelige løsningen for NMBUs formål. Når den allikevel ble valgt, var det fordi den framstod som et kompromiss som ville gjøre det mulig å etablere det nye universitetet fra 1.1.2014. Modellen ble dermed valgt som et kompromiss som ingen egentlig ønsket. Det er en viktig grunn til at modellen i dag fremstår som ustabil i den forstand at det stadig kommer fremstøt for å foreta justeringer og endringer i modellen fra ulike deler av organisasjonen.

3.3 Styringsmodellen som strategisk ressurs

NMBU legger i sin strategi opp til å ta et spesielt ansvar for å håndtere globale spørsmål knyttet til miljø, bærekraftig utvikling, helse, klima, mat og fornybar energi. NMBUs strategiske fortrinn, og muligheter til å realisere denne ambisjonen, antas å være NMBUs unike muligheter til å utvikle synteser av miljø, biovitenskap, veterinærmedisin, teknologi, arealplanlegging og økonomi. Slike synergier krever at det utføres forskning og undervisning på tvers av fagmiljøer og institutter, og at det utvikles samarbeid på tvers i organisasjonen. I sine vurderinger vil *utvalget* derfor legge stor vekt på organisasjonsmodellens evne til å fremme nyskapende flerfaglig samarbeide.

4. REKTORS MYNDIGHET, ANSVAR OG LEDERPLATTFORM

Rektor har det daglige ansvaret for universitetets faglige og administrative virksomhet, for å iverksette styrets vedtak, og for å disponere virksomhetens ressurser i samsvar med styrets rammer og beslutninger.

En av organisasjonsfagets mest robuste innsikter er at det ansvaret som tilligger en stilling bør ledsages av myndighet til å treffe de beslutningene som påvirker hvor godt jobben kan utføres. Uten slik myndighet vil det oppstå et maktvakuum som kan okkuperes av uformelle ledere. Faglig sterke personer, tillitsvalgte og andre kan tilta seg stor påvirkningskraft i saker som tilligger rektors ansvarsområder, uten å måtte stå til ansvar overfor styret, slik rektor må. Rektors handlingsrom vil snevres inn, samtidig som gjennomføringskraften svekkes. For universitetet som helhet blir konsekvensen av et slikt maktvakuum at ansvaret for å ivareta overordnede faglige og administrative formål blir svakt forankret, mens særinteresser i organisasjonen får økt gjennomslag. Konfliktnivået vil øke etter hvert som ulike grupper forsøker å okkupere maktvakuemet.

Utvalget mener å observere at det er trekk ved NMBUs styrings- og ledelsesmodell som bidrar til å svekke rektors myndighetsområde, gjennomføringskraft og lederplattform, og dermed gjøre det vanskeligere å ivareta det helhetsansvaret som tilligger stillingen. Den overordnede styringen blir dermed mindre robust mot forstyrrelser fra særinteresser og motkrefter mot NMBUs strategi. Tre forhold peker i en slik retning:

- Styret treffer beslutninger som griper inn i rektors ansvarsområder.
- Prorektors posisjon og oppgaver er løst forankret i styringslinjene
- Styringskraften i rektors ledergrupper svekkes av strukturelle spenninger

4.1 Arbeidsdeling mellom rektor og styret

Universitetsstyret er ansvarlig for helhetlig styring og oppfølging av resultater. Styret vedtar universitets overordnede strategi og økonomiske rammer for virksomheten, og tar beslutninger i uvanlige og omfattende saker. Med unntak av virksomhetens organisering på alle nivåer, som styret i henhold til universitets- og høyskoleloven er forpliktet til å avgjøre selv, står styret fritt til å delegerer beslutningsmyndighet til rektor.

Ansatt rektor skal i henhold til universitets- og høyskoleloven, og i samråd med styrets leder, forberede og gi tilråding i faglige og administrative saker som legges frem for styret. Ansatt rektor er også ansvarlig for å iverksette de faglige og administrative vedtak styret treffer, og for å disponere økonomiske ressurser og eiendom i henhold til styrets vedtak.

Med en analogi til parlamentarisk skikk: På samme måte som Stortinget kun kjenner statsrådene og ikke embetsverket, skal et universitetsstyre kun kjenne rektor, og ikke universitetets administrasjon. Alle saker som administrasjonen forbereder for styrebehandling, og alle vedtak styret treffer, skal i prinsippet gå veien om rektor. Dersom det åpnes for direkte kontakt mellom styret og administrative saksbehandlere, med påfølgende «bypass» av rektor, kan det svekke rektors autoritet, og gå ut over vedkommendes muligheter til å fylle stillingens ansvar.

Utvalget konstaterer at NMBUs styre har innført enkelte saksbehandlingsrutiner som åpner for direkte kontakt mellom styret og underliggende administrative organer. For eksempel sier NMBUs styringsreglement at fakultetsstyret har ansvar for å «... innstille til universitetsstyret ang. opprettelse og nedleggelse av studieprogram ved fakultetet» (Styringsreglementet, kapittel 3n). *Utvalget* har ikke hatt anledning til å etterprøve hvordan denne bestemmelsen praktiseres, men vil påpeke at den åpner for «bypass» av rektor på et av universitetets kjerneområder.

Utvalget registrerer også at *styret* har valgt en restriktiv linje når det gjelder å delegere beslutninger som angår den daglige faglige og administrative virksomheten til rektor. Det gjelder særlig i følgende saker, som alle berører rektors ansvarsområder:

- *Styret* vedtar å opprette og nedlegge studieprogrammer, etter innstilling fra fakultetsstyrene. Det begrenser rektors muligheter til å styre utdanningsporteføljen. *Utvalget* har fått inntrykk av at det tidvis opprettes studier på nye og spennende områder, uten at det samtidig legges ned studier med synkende tilslutning. Dette kan gjøre det vanskelig å fristille ressurser til å gjøre studietilbudet tilstrekkelig innovativt.
- *Styret* foretar tildeling av midler til fakultetene og instituttene. I praksis fører NMBUs budsjettmodell til at det meste av tildelingene går direkte til instituttene. Dermed tildeles rektor en perifer rolle i den interne ressursallokeringen, som er et av daglig leders viktigste virkemidler til å styre virksomheten.
- *Styret* tilsetter administrative ledere i universitetsadministrasjonen, senterledere, og dekaner. Selv om rektor er med å innstille kandidater, er vedkommende avskåret fra å ha det endelige ordet når det gjelder ansettelse i en rekke lederstillinger som rapporterer direkte til rektor.
- *Styret* skal godkjenne fakultetenes rekrutterings- og personalplaner. Dette gjelder blant annet planer for rekruttering av faglig personale. Rektor er kun tildelt en saksforberedende rolle i arbeidet med å sikre tilgang til en av et universitets viktigste strategiske ressurser.
- *Styret* vedtar strategiske satsinger. Midler til slike formål er i hovedsak ment direkte for instituttene. Rektor disponerer få midler til slike satsinger. Rektors rolle i forbindelse med strategiske satsinger innen forskning og utdanning er hovedsakelig av saksforberedende karakter.
- Universitetets sakskart inneholder ofte driftsrelaterte saker. *Styret* risikerer med dette å bevege seg dypt inn i rektors ansvarsområder, og svekke den ansvarsdelingen mellom *styret* og rektor som ligger til grunn for universitets- og høyskoleloven. Eksempelvis har det kommet *utvalget* for øre at valg av ekstern leverandør til universitetets lederutvikling ble behandlet i *styret*.

Det kan være ulike grunner til at NMBU behandler flere typer faglige og administrative saker på styrenivå enn universitets- og høyskoleloven nødvendigvis tilsier.

- Utstrakt bruk av styrebehandling kan henge igjen fra fusjonens oppstartfase. Mange beslutninger i denne fasen måtte forankres på høyeste nivå for å bli tilstrekkelig akseptert i organisasjonen.
- *Styret* kan vurdere rektors makt og autoritet som for svak til å gjennomføre krevende beslutninger. Dette kan utvikle seg til en selvoppfyllende profeti. Et styre med kritisk holdning til rektors autoritet kan begrense delegasjon av myndighet, og dermed svekke rektors gjennomføringskraft. Dette reduserer rektors autoritet i organisasjonen. Dermed får *styret* sin skepsis «bekreftet», slik at *styret* ser seg nødt til å innskrenke rektors myndighet ytterligere, og selv involvere seg i flere administrative og faglige detaljer. I verste fall kan et slikt forløp ende med at rektors styringskraft kommer under kritisk masse, og at rektor ser seg tvunget til å fratre.
- Rektor kan selv foretrekke å styrebehandle vanskelige saker fordi dette gir beslutningene økt legitimitet, og dermed lettere å gjennomføre i organisasjonen.

Utvalget mener at dagens arbeidsdeling mellom *styret* og rektor først og fremst er en etterlevning etter de kompromisser som ble inngått i fusjonens oppstartfase. Uansett årsak kan imidlertid resultatet av dagens arbeidsdeling bli at mange faglige og administrative beslutninger blir lite forutsigbare. Dette henger sammen med at universitets- og høyskoleloven krever en styresammensetning som åpner for skiftende allianser. Verken interne faglige representanter,

interne administrative representanter, eksterne representanter, eller studentrepresentanter, har flertall alene. Samtidig er det opp til det enkelte interne styremedlem å kreve saker behandlet. Dette gir en kanal inn i styret som ulike særinteresser kan benytte til å kreve sine kjepphester styrebehandlet. Noen saker står dessuten på styrets sakskart flere møter etter hverandre, og dette åpner for omkamper om premisser fastlagt på tidligere styremøter. Det kan være vanskelig for rektor å vite om beslutninger og prioriteringer vedtatt på ett styremøte, vil gjelde også etter neste styremøte. *Styret* risikerer å fremstå som lite forutsigbart sett fra rektors ståsted. Resultatet kan bli som følger:

- Styret risikerer å bli en arena for omkamper.
- Muligheten for skiftende flertallsallianser kan friste interne særinteresser til å politisere beslutninger
- Universitets- og høyskolelovens krav om åpne styremøter kan forsterke politisering av styresaker.

Utvalgets anbefaling

Utvalget anbefaler *styret* å vurdere å delegerer mer myndighet til rektor til å avgjøre faglige og administrative saker. Dette gjelder særlig beslutninger knyttet til utdanningsportefølje, intern allokering av økonomiske ressurser, tilsetting av faglige og administrative ledere, og faglige satsinger. *Styret* anbefales å begrense sin egen involvering i detaljerte administrative saker.

Utvalget anbefaler *styret* å vurdere om Styringsreglement for NMBU, og måten dette praktiseres på, gir rektor tilstrekkelig eksklusiv anledning til å fremme, og gi tilråding i, faglige og administrative saker som legges frem for *styret*, slik universitets- og høyskolelovens tilsier.

Utvalget anbefaler også universitetsstyret å vurdere om dets måte å arbeide på gir rektor tilstrekkelig forutsigbare styringsbetingelser. Rektors evne til å gjennomføre krevende styrebeslutninger avhenger av at styret står bak vedkommende, så lenge han eller hun opptrer i samsvar med styrets vedtak og forventninger. Styret anbefales derfor å vurdere om medlemmene er tilstrekkelig lojale mot styrets vedtak, og om styret har tilstrekkelig avklarte normer om å stå ved sine prioriteringer og beslutninger over tid, også når disse i etterkant eksponeres for uro og støy.

4.2 Prorektorrollen

Prorektor er rektors stedfortreder, og for øvrig fristilt til å ta de oppgaver som rektor delegerer til vedkommende. Prorektor på NMBU har ikke egne myndighets- og ansvarsområder som det knytter seg linjelederansvar til.

Med mindre rektor har lange fravær er stedfortrederrollen ingen heldagsjobb. Rektor og prorektor er avhengige av å finne frem til en hensiktsmessig arbeidsdeling. Samspillet må fungere på en smidig måte i hverdagen. Mye avhenger av personlig kjemi de to imellom.

I akademia er det eksempler på at forholdet mellom rektor og prorektor har utviklet seg til en eskalerende kompetansestrid. Prorektor kan ha forventet å bli tildelt oppgaver som medfører status og autoritet, mens rektor har erfart dette som en invadering av eget ansvarsområde, og ønsket å holde prorektor på avstand. I slike situasjoner kan organisasjonen ha opplevd ledelsen som lite samstemte, og rektoratets samlede styringskraft som liten.

På NMBU har rektor delegert ledelsen av forskningsutvalget og studieutvalget til prorektor. Prorektor deltar også fast i rektors to ledergrupper. Prorektor er dermed tillagt oppgaver som er av stor strategisk betydning for NMBU. Mangelen på fast linjelederansvar gir imidlertid prorektor en svak maktbase for å ta selvstendige beslutninger og følge opp at disse blir gjennomført. Begge utvalgene som prorektor leder er kun rådgivende, og det er rektor må ta eventuelle beslutninger på bakgrunn av innspill fra utvalgene. Prorektors rolle som utvalgsleder er mest å ligne med en fasilitator, som setter opp agenda, leder møter, legger til rette for diskusjoner, og

formidler informasjon. For organisasjonen kan det fremstå som utydelig hvor mye myndighet og ansvar prorektor har i de sakene som behandles i de utvalgene vedkommende er satt til å lede.

Utvalget mener NMBU kan utnytte prorektorressursen bedre ved å gi prorektor linjeansvar for forskning og/eller studier, i tillegg til oppgaven som rektors stedfortreder. En slik modell praktiseres ved stadig flere universiteter og høyskoler, og skal visstnok ha vært brukt også ved UMB før fusjonen. Modellen gjør prorektor til linjeleder med et eget myndighets- og ansvarsområde. Vedkommende vil inngå i rektors ledergruppe på lik linje med andre toppledere, men skille seg fra disse ved å ha stedfortrederrollen i tillegg. En slik modell trekker opp tydelige grenser mellom rektors og prorektors ansvarsområder, og gjør faren for revirkonflikter og ansvarspulverisering dem imellom mindre.

Prorektorfunksjonen kan organiseres på forskjellig måte. Dersom den modellen som NMBU praktiserer i dag for utnevning av rektor og prorektor fortsetter, vil rektor og prorektor bli ansatt som par, etter først å ha blitt valgt som par. Etter ansettelsen er det opp til rektor å gi prorektorrollen innhold. Hva slags modell rektor velger kan variere, avhengig av hvilke oppgaver rektor prioriterer, hvor omfattende arbeidsoppgavene er, og hvordan rektor selv foretrekker å legge opp det daglige arbeidet.

En mulighet er å delegere lederansvaret for både NMBUs forskning og studier til prorektor. Det vil gi prorektor myndighet og ansvar for de to viktigste kjerneområdene. Vedkommende får mye makt internt i organisasjonen. Rektor kan risikere å ende opp i en utadrettet funksjon. Rektors rolle som overordnet for den samlede faglige og administrative virksomheten kan bli utydelig dersom én prorektor har ansvar for både studier og forskning.

En alternativ modell er å utnevne en ekstra prorektor, i tillegg til den prorektoren som rektor er valgt og ansatt sammen med. Rektor kan gi den ene av prorektorene ansvar for studiene, mens den andre får ansvar for forskningen. Den av prorektorene som rektor er valgt og ansatt sammen med, får i tillegg rollen som rektors stedfortreder.

En modell med to prorektorer kan muligens være unødig kompleks for et universitet av NMBUs størrelse. Alternativt kan rektor nøye seg med en prorektor, og selv ta ansvaret for enten forskning eller studier. Hvordan linjelederansvaret fordeles mellom rektor og prorektor avhenger av deres komparative faglige fortrinn.

Med en slik prorektormodell vil rektor komme i et mer direkte inngrep med NMBUs utdanning og forskning. I dag er det et selvstendig direktørnivå mellom rektor og studie- og forskningsadministrasjonen. NMBU har en egen studieavdeling, en egen forskningsavdeling, et eget bibliotek, og et eget senter for etter- og videreutdanning. Disse er alle underlagt en egen administrasjonsdirektør. For å få tilgang på deres sakskompetanse må rektor i dag enten gå gjennom administrasjonsdirektøren, eller kontakte de fire avdelingene direkte. I sistnevnte tilfellet blir resultatet «bypass» av administrasjonsdirektøren. For organisasjonen blir det uklart om ansvaret egentlig sitter hos rektor eller i administrasjonen.

For å kunne utføre sin rolle som sekretariat for styret trenger rektor tidvis tilgang til saksbehandlerkompetanse både når det gjelder studier, forskning, bibliotekstjenester og etter- og videreutdanning. *Utvalget* mener at dagens organisering skaper unødvendig stor distanse mellom rektor og avdelingene som besitter slik kompetanse. Ved å legge disse fire avdelingene direkte under rektor eller prorektor blir kontakten mer direkte.

NMBU har både et forskningsutvalg og et studieutvalg som skal gi rektor strategiske råd og innspill i saker som gjelder henholdsvis forskning og utdanning. Utvalgenes sammensetning fører ofte til at helhetsperspektivet forsvinner på bekostning av markering av faglige særinteresser. De faglige representantene i utvalgene kan ha interesse av å beskytte og fremmes studier og emner de selv er involvert i. Prorektors organisatoriske forankring i styringslinjene er i dag for svak til å gi sin ledelse av utvalgene tilstrekkelig autoritet til å holde NMBUs overordnede interesser i forgrunnen. Ved å gi prorektor økt myndighet kan vedkommendes autoritet til å lede utvalgene, og dermed også utvalgenes strategiske rolle, styrkes.

Utvalgets anbefaling

Utvalget anbefaler *styret* å vurdere å omdefinere prorektorrollen til en linjelederrolle direkte under rektor, med ansvar for forskning og/eller utdanning. Dersom rektor finner det hensiktsmessig kan ansvaret for forskning og studier deles på to prorektorer. Alternativt kan rektor og prorektor kan ta ansvaret for hvert sitt av de to områdene.

Utvalget anbefaler i tillegg *styret* å vurdere å legge dagens studieavdeling, og senter for etter- og videreutdanning, til en ny studieavdeling direkte under den av rektoratets medlemmer som får ansvar for studiene. Enheten ledes av en utdanningsdirektør. Forskningsavdelingen og biblioteket integreres i en ny enhet for fagressurser. Denne kan legges under den av rektoratets medlemmer som får ansvaret for forskningen, og bli ledet av en forskningsdirektør.

4.3 Rektors ledergrupper

En toppledergruppe består normalt av medarbeidere som rapporterer direkte til daglig leder, eller som arbeider tett med daglig leder i andre funksjoner. Ledergruppen til rektor ved NMBU består, i tillegg til rektor selv, av prorektor, tre dekaner, to administrerende direktører, og direktør for ledelsesstaben. I tillegg er det en representant for studentene. Rektors ledergruppe er ikke et formelt styringsorgan. Den kan ikke ansvarliggjøres qua ledergruppe,

Studentrepresentanten kan tilføre ledergruppen verdifull informasjon, og bidra til å forankre ledelsens beslutninger i studentorganisasjonene. Involvering av studenter i toppledergruppen signaliserer at ledelsen legger studentenes syn stor betydning, og at ledelsen er åpne for å høre deres synspunkter. Studentene får på sin side tilgang til en informasjonskanal på overordnet nivå, og mulighet til å øve innflytelse på toppledelsens beslutninger. Ulempen med studentrepresentasjon i rektors ledergruppe er at studentene gis innflytelse, men uten å kunne ansvarliggjøres for konsekvensene av sin påvirkning. I så måte skiller ledergruppen seg fra *styret*, der studentrepresentantene, i likhet med de øvrige representantene, kan gjøres medansvarlige for de beslutninger *styret* treffer. Det samme gjelder for andre lovpålagte utvalg hvor studentene er representert. Samtidig ligger det i sakens natur at studentene, sammenlignet med ledelsen, vil ha mindre erfaring og kompetanse til å ta selvstendig stilling til de fleste av de sakene som behandles. Dermed risikerer studentrepresentanten å bli ledelsens gissel.

Ser vi bort fra studentrepresentanten omfattes rektors ledergruppe sentrale ledere på de to øverste ledernivåene. I så måte er ledergruppen en relevant plattform å utøve ledelse på. Utfordringen i NMBUs tilfelle er imidlertid at de tre dekanene i ledergruppen, som er ledere for hvert sitt fakultet, og som utgjør ledelsesnivå to i den faglige styringslinjen, ikke besitter tilstrekkelig ressurser og myndighet til å drive effektivt faglig lederskap. Som nevnt i kapittel tre ble fakultetene opprettet som et eget styringsnivå som ledd i et kompromiss for å få fusjonen på luften, etter at man ikke hadde lyktes å samle seg om en modell med bare to nivåer.

Som *utvalget* vil komme detaljert tilbake til i kapittel seks og sju har fakultetene lite makt og innflytelse sammenlignet med instituttene. Instituttene kontrollerer både økonomiske ressurser, og den operative utdannings- og forskningsvirksomheten. De er en selvstendig maktfaktor i den faglige styringslinjen, selv om de formelt er underordnet fakultetene. Et uttrykk for styrkeforholdet mellom instituttene og fakultetene er at instituttlederne høsten 2015 fikk aksept for sitt krav om å ha sine styringsdialoger direkte med rektor, og ikke med dekanene som er deres nærmeste overordnede.

Uten forankring i instituttnivået vil rektors ledergruppe ha vanskelig for å utøve faglig og administrativt lederskap. Et svakt fakultetsledd skaper et styringsbrudd i rektors styringslinje. For å kompensere for dette har rektor etablert en utvidet ledergruppe, der rektors toppledergruppe er supplert med tretten instituttledere.

Utvidet ledergruppe gir instituttlederne en arena hvor de kan diskutere alle relevante saker direkte med rektor, noe som kan gjøre egne ledermøter på fakultetsnivå mer eller mindre overflødige. Det er krevende for rektors toppledergruppe å gjøre vedtak som enten ikke er

diskutert i, eller som går imot, forhold som er tatt opp og drøftet i rektors utvidede ledergruppe. Etter å ha kommet frem til en omforent beslutning i sin toppledergruppe, kan rektor oppleve at beslutningen desavueres i utvidet ledergruppe. Det kan oppstå situasjoner der rektor, for å imøtekomme instituttlederne, må desavuere dekanene «for åpen scene».

Systemet med to ledergrupper gir rektor en svak faglig lederplattform. En utvidet ledergruppe kan i prinsippet fungere som en arena for konstruktiv menings-, erfarings- og idéutvikling, og på den måten supplere en mer avgrenset toppledergruppe. Det ville imidlertid kreve en viss balanse mellom styringsnivåene. Utfordringen i NMBUs tilfellet er at forholdet mellom rektors ledergruppe og den utvidete ledergruppen gjenspeiler en strukturell spenning, og en ubalanse i makt mellom instituttene og fakultetene. Det gjør det vanskelig å få til gode diskusjoner om krevende saker. Beslutningene kan bli dårligere sammenlignet med om de hadde blitt truffet i rektors toppledergruppe alene.

Utvalget mener at ordningen med to ledergrupper er uheldig, og svekker rektors beslutnings- og gjennomføringskraft. Gitt instituttenes makt er det imidlertid ikke anbefalelsesverdig å legge ned utvidet ledergruppe gjennom et isolert vedtak. Nedleggelse må skje som ledd i en mer omfattende organisatorisk endring.

Utvalgets anbefaling

Utvalget anbefaler rektor å legge ned utvidet ledergruppe, men kun som ledd i en reduksjon i antallet styringsnivåer fra tre til to. *Utvalget* vil komme tilbake til spørsmålet om antallet styringsnivåer i kapittel sju.

Utvalget anbefaler samtidig rektor å vurdere om behovet for løpende informasjonsutveksling med studenter kan ivaretas på andre måter enn gjennom fast representasjon i toppledergruppen.

5. ADMINISTRASJON

NMBUs styringsmodell skiller mellom administrative oppgaver, avhengig av om de er integrerte i fagmiljøene.

- Oppgaver som er integrerte i fagmiljøene utføres på både universitetsnivå og instituttnivå. Det gjelder administrasjon av forskning, studier, økonomi, personal og organisasjon, og kommunikasjon.
- Andre administrative oppgaver utføres kun på universitetsnivå, og omfatter etter- og videreutdanning, bibliotek, økonomi, IT, teknisk område, og felles ressurser.

Saksbehandlerstøtte for dekanene hentes mest fra den sentrale universitetsadministrasjonen, men noe også fra instituttene. NMBU har dedikert mange administrative ressurser til universitetsnivå, tilnærmet ingen til fakultetsnivå, og mange til instituttnivå.

Utvalget har valgt å rette oppmerksomheten mot tre temaer knyttet til NMBUs organisering av sine administrative ressurser.

- Ledelsesmodellen i den sentrale universitetsadministrasjonen
- Rektors tilgang til saksbehandlerressurser
- Samhandling mellom instituttadministrasjon og universitetsadministrasjon

5.1 Ledelsesmodellen i den sentrale universitetsadministrasjon

Den sentrale universitetsadministrasjonen ledes av to sidestilte administrerende direktører. De to har tittel som henholdsvis administrasjonsdirektør, og økonomi- og eiendomsdirektør. Ansvarsfordelingen dem imellom fremgår av NMBUs organisasjonskart, som er gjengitt i kapittel 3.

Det er vanskelig å se hva slags administrativ logikk som skulle tilsi to administrerende direktører. Modellen er en pragmatisk konstruksjon som ble opprettet for å håndtere personhensyn i forbindelse med fusjonen. UMB og NVH hadde i utgangspunktet hver sine administrerende direktører. Løsningen ble å la dem dele en direktørfunksjon seg imellom. *Utvalget* har ikke fått noen forklaring på oppgavefordelingen dem imellom, annet enn at administrasjonsdirektøren har de «myke» oppgavene, mens økonomi- og eiendomsdirektøren har de «harde». *Utvalget* har vanskelig for å se den administrative rasjonaliteten i denne tankegangen. En annen forklaring *utvalget* har støtt på er at oppgavene ble fordelt i henhold til de to personenes kompetansefortrinn, og at inndelingen er personavhengig.

Bruken av to direktører har blitt forklart med at også andre universiteter, blant annet NTNU, har hatt to administrerende direktører. Forskjellen er imidlertid at NTNU la forskning og undervisning under to prorektorer i den faglige styringslinjen, og ikke under den administrative styringslinjen, slik NMBU har gjort ved å legge sine studie- og forskningsavdelinger under den ene administrerende direktøren.

De to administrerende direktørene har en felles ledergruppe som de alternerer på å lede. Betydelig tid går med til å avholde felles ledermøter. Dette er nødvendig for å avklare den løpende oppgavefordelingen. På møtene deltar alle direktørene som rapporterer til de administrerende direktørene, og de administrative lederne for sentrene.

De personavhengige kriteriene som ble lagt til grunn for todelingen av administrasjonen skaper et stort behov for løpende samordning. Dette forplanter seg til resten av organisasjonen. Det oppstår gråsoner av overlappende ansvar, og det kan være vanskelig å vite hvem som er ansvarlig saksbehandler i ulike saker. Uklarheter fører til at uforholdsmessig mye tid kan gå med

til å lete fram informasjon, samtidig som det skjer en del dobbeltarbeid. Medarbeidere har ulike veier å gå, og ulike beslutningstakere å kontakte, for å tale sin sak når de har særskilte administrative ærend, eller ønsker omkamp om en administrativ beslutning som har gått i deres disfavør.

Det mest grunnleggende spørsmålet som kan reises i tilknytning til ledelsesmodellen i NMBUs sentraladministrasjon er imidlertid ikke om det bør være en eller to administrerende direktører, men om det bør være administrerende direktører overhodet. NMBU har ansatt rektor, og i en slik modell er rektor virksomhetens administrerende direktør, med overordnet ansvar for både den faglige og administrative virksomheten. Med ansatt rektor praktiseres enhetlig ledelse, og da har en administrerende direktør ingen selvstendig rolle. Dette i motsetning til et universitet med valgt rektor, der loven krever en administrerende direktør med overordnet ansvar for institusjonens administrative virksomhet. Dagens administrerende direktører ved NMBU kan ses på som en arv fra NVH og UMB som begge hadde valgt rektor.

Uten å bestride de to administrerende direktørenes kompetanse har *utvalget* konkludert at et eget nivå med administrerende direktører skaper unødige stor avstand mellom rektor og den saksbehandlerkompetansen som rektor trenger for å skjønne sitt administrative ansvar. Samtidig kan tilstedeværelse av administrerende direktører skape uklare administrative ansvarsforhold i en organisasjon der rektor skal praktisere enhetlig ledelse.

Dagens organisasjonsmodell plasserer en viktig del av rektors saksbehandlerstøtte i en egen ledelsesstab. Enheten ledes av en stabsdirektør, og er organisert som et særskilt sekretariat under administrasjonsdirektøren. Ledelsesstaben er blant annet tungt inne i forberedelse av styresakene, og har i den forbindelse utstrakt kontakt med saksbehandlere i andre avdelinger. Dersom rektor skulle ønske å instruere stabsdirektøren må dette formelt sett skje gjennom administrasjonsdirektøren.

Utvalget mener å observere at stabsdirektøren har større innflytelse på strategisk viktige saker, enn vedkommendes formelle posisjon skulle tilsi. Dette forsterkes av at stabsdirektøren deltar i rektors ledergruppe. *Utvalget* har merket seg at fantasier om stabsdirektørens makt er utbredt i organisasjonen.

Utvalget mener at stabsdirektøren i praksis langt på vei fungerer som en uformell tredje administrerende direktør, og utgjør et unødige mellomledd mellom rektor og den mer saksspesifikke kompetansen i andre avdelinger. Dermed representerer også stabsavdelingen et unødige mellomledd mellom rektor og viktig saksbehandlerkompetanse. Samtidig er det uklart hvor i organisasjonen ansvarlig saksbehandler sitter. Saksbehandlingen blir mer omstendelig.

På denne bakgrunn anbefaler *utvalget* å vurdere å legge ned ledelsesstaben, og i stedet legge saksbehandlingen av styresaker direkte til de saksspesifikke avdelingene. Det betyr for eksempel at dersom en vanskelig personalsak skal behandles i *styret*, så forberedes denne av rektor i samarbeid med personalavdelingen, og ikke av stabsavdelingen. Det ville gi rektor mer direkte tilgang til relevant saksbehandlerkompetanse, og gjøre det lettere og mindre omstendelig for resten av organisasjonen å finne frem til ansvarlig saksbehandler.

Utvalgets anbefaling

Utvalget anbefaler *styret* å vurdere å gi rektor mer direkte tilgang til relevant saksbehandlerkompetanse. *Styret* anbefales i den forbindelse å fjerne det administrerende direktørnivået i organisasjonen, og å legge ned ledelsesstaben.

5.2 Rektors tilgang til saksbehandlingsressurser

I avsnittet over ble det argumentert for at rektors overordnede administrative ansvar krever mest mulig direkte tilgang til rådgivnings- og saksbehandlingsressurser, og at dette taler for å fjerne dagens mellomledd av administrerende direktører og en egen ledelsesstab. I prinsippet bør det være færrest mulig mellomledd mellom rektor og den rådgivningskompetanse vedkommende

trenger. I den grad mellomledd er nødvendig, bør dette bestå av stillinger som er nært knyttet til rektor, for eksempel prorektorer eller viserektorer.

Det finnes imidlertid ikke ett svar på hvordan rektors direkte tilgang til administrative rådgivningsressurser bør organiseres. Hvilke løsninger som foretrekkes avhenger blant annet av kompetansen til det personalet rektor har tilgjengelig, og av hva slags arbeidsform rektor foretrekker. Hva slags modell som velges vil uansett ha stor betydning for om rektor lykkes med å ivareta sitt ansvar. Styret bør gi rektor avgjørende innflytelse på valg av modell, siden organisasjonsformen vil ha stor betydning for om rektor lykkes i jobben.

I respekt for rektors autonomi finner *utvalget* det derfor vanskelig å anbefale en konkret modell for hvordan rektors rådgivnings- og saksbehandlerressurser bør organiseres. *Utvalgets* holdning er også preget av at utvalgsmedlemmenes kjennskap til NMBUs spesifikke oppgaver og kompetansebase er utilstrekkelig. Når *utvalget* allikevel vil presentere en skisse til hvordan NMBUs administrative rådgivningsressurser kan organiseres er dette mer for å illustrere en bestemt måte å håndtere problemstillingen på, enn å presentere utvalgets skissen som den eneste rette.

NMBUs ressurser for intern og ekstern informasjon er i dag samlet i en egen kommunikasjonsavdeling som er underlagt administrasjonsdirektøren. Informasjonsfunksjonen får økende betydning. Universitetene er i «renommébransjen». Et godt eksternt renommé er avgjørende både for å trekke til seg attraktive medarbeidere og studenter, og for å konkurrere om knappe midler til forskning og undervisning. Kommunikasjonsavdelingen vil derfor måtte samarbeide tett med rektor. Direkte kontakt mellom kommunikasjonssjef og rektor vil nødvendigvis skje fortløpende og hyppig, utenom den formelle styringslinjen som i dag går gjennom administrasjonsdirektøren. Dagens organisasjonsmodell «tvinger» rektor til å gå utenom formelle styringslinjer. Kommunikasjonsdirektøren må på sin side forholde seg til rektor som sin reelle sjef, og administrasjonsdirektøren som sin formelle sjef. *Utvalget* anbefaler på denne bakgrunn at kommunikasjonsdirektøren rapporterer kun til rektor.

Økonomi- og eiendomsdirektøren leder fire underliggende enheter som er nært beslektet. Økonomiavdelingen, teknisk avdeling, felles ressurscenter og IT-avdelingen behandler alle saker som tilstreber optimal styring av administrative og økonomiske ressurser. Mange virksomheter behandler slike avdelinger som én organisatorisk enhet. *Utvalget* foreslår at de fire avdelingene slås sammen i en egen ressursenhet som rapporterer direkte til rektor. Denne enheten vil i så fall videreføre kontrollspennet til dagens økonomi- og eiendomsdirektør. Enheten kan gjerne fortsette med benevnelsen økonomi- og eiendomsavdelingen. Den vil i så fall være tettere underlagt rektor enn dagens økonomi- og eiendomsdirektør, og uten den autonomi som tilligger en administrerende direktørstilling ved et universitet.

Et universitet er som tidligere nevnt «people business». Det innebærer at rektor har behov for tilgang til saksbehandlerkompetanse i personal- og organisasjonsspørsmål. Rekruttering, kompetanseutvikling, lønsspørsmål, avtaleverk og ivaretagelse av arbeidsmiljø er eksempler på saksområder som i økende grad krever spisskompetanse. Toppsjefer som trår feil i slike spørsmål kan bli gjenstand for mye negativ oppmerksomhet både internt og eksternt, og erfare at tilliten reduseres, og i verste fall kommer under kritisk masse. Rektor bør ha direkte tilgang til spisskompetanse på dette området, og personal- og organisasjonssjefen, som ofte kalles HR – sjef, bør rapportere direkte til rektor.

Utvalget har i kapittel 4.2. argumentert for å legge saksbehandlerkompetansen i dagens studieavdeling, forskningsavdeling, bibliotek, og senter for etter- og videreutdanning, direkte til rektoratet, og vil ikke gjenta argumentasjonen for dette her.

Økonomi- og eiendomssjefen, kommunikasjonssjefen, og personal- og organisasjonssjefen vil i denne skissen rapportere direkte til rektor, men ikke nødvendigvis være permanente medlemmer av rektors ledergruppe. Mange virksomheter finner det naturlig at økonomi- og eiendomssjefen inngår fast i ledergruppen. Derimot er det mer situasjonsavhengig om også

kommunikasjonssjefen og HR-sjefen skal være permanent representert, eller kun kalles inn når deres saksområder er på dagsorden.

Utvalgets skisse til organisering av sentrale rådgivningsressurser, som er ment som et innspill mer enn en anbefaling, ser dermed slik ut:

- Studieavdeling, senter for etter- og videreutdanning, forskningsavdeling og universitetsbibliotek angår alle faglig kjernevirksomhet, og legges under rektoratet, dvs. rektor og en eller flere prorektorer.
- Økonomi- og eiendomssjef, kommunikasjonssjef, og personal- og organisasjonssjef (HR-sjef), legges under rektor.

5.3 Samhandling mellom instituttadministrasjon og universitetsadministrasjon

NMBU har egne administrative enheter ved hvert institutt. Disse utfører oppgaver innen forskning, studier, økonomi, personal- og organisasjon, og kommunikasjon. Instituttadministrasjonene legger beslag på store ressurser. 35 personer er engasjert bare innen personal- og organisasjonsområdet. I gjennomsnitt arbeider nesten tre personer med personalrelaterte oppgaver ved hvert institutt. Disse kommer i tillegg til de 15 som arbeider med slike spørsmål sentralt.

Utvalget har observert enkelte indikasjoner på at det forekommer administrativt dobbeltarbeid instituttene imellom. Sammenlignet med andre universiteter og høyskoler virker den lokale administrative ressursbruken høy. En tonivåmodell basert på færre og større institutter, slik *utvalget* vil anbefale, kan bidra til effektivisering på dette området.

Instituttene administrative enheter rapporterer til instituttleder. Formålet med dette er å tilpasse de administrative ressursene til instituttene sine unike behov. *Utvalget* minner om at administrasjonens formål er å støtte den faglige kjernevirksomheten. De fagliges behov for administrativ støtte kan være forskjellige fra institutt til institutt, og dette tilsier at instituttleder har anledning til å styre administrative ressurser deretter.

Konsekvensen av å gi instituttleder myndighet over instituttets administrative ressurser er at det mangler en direkte styringslinje mellom den sentrale universitetsadministrasjonen og instituttadministrasjonen. Dette kan gi opphav til strukturelle spenninger. Den sentrale universitetsadministrasjonen kan ønske å styre den lokale instituttadministrasjonen, blant annet for å høste standardiseringsgevinster, og pålegge lokale enheter å gjennomføre prosesser på ensartede måter. Instituttene kan se på slike sentrale initiativ som et uttrykk for manglende forståelse for lokale særpreg, og motsette seg involvering fra sentralt hold.

Alle organisasjoner har innebygget en spenning mellom sentralisering og lokal handlefrihet. Sentralisering er nødvendig for å høste standardiseringsgevinster, og for å bevege seg nedover på kostnadskurven etter hvert som man kan lære av hverandres felles erfaringer. Lokal handlefrihet er nødvendig for å tilpasse ressursbruken til lokale variasjoner i oppgaver, og for å ha tilstrekkelig fleksibilitet til å håndtere uventede situasjoner.

De fleste organisasjoner erfarer at sentrale instanser presser på for mer standardisering, og uttrykker misnøye med lokale nivåers forsøk på alenegang. Samtidig hevder lokale instanser, ofte høylytt, at de selv har mest relevant informasjon til å velge fornuftige løsninger, og at lover og regelverk gir dem flere frihetsgrader enn sentraladministrasjonen er villig til å gi dem. Denne spenningen er særlig merkbar i kunnskapsorganisasjoner, der den operative virksomheten avhenger av utstrakt faglig skjønnsutøvelse. NMBU er i så måte intet unntak. Desto viktigere er det at kommunikasjonen mellom sentrale og lokale instanser kommuniserer godt, og åpner for at sentrale og lokale enheter samarbeider med NMBUs overordnede interesser for øyet.

NMBUs styringsmodell forsøker å håndtere spenningen mellom sentralisering og lokal handlefrihet ved å la universitetsadministrasjonen beslutte systemer, standarder og felles

rutiner, og påse at disse blir brukt. Blant annet skal samme lover, regelverk og avtaler legges til grunn ved alle instituttene. Instituttene skal på sin side ha frihet til å utnytte de muligheter for lokal skjønnsutøvelse og lokale tilpasninger som regelverk og standardiserte ordninger åpner for.

Utvalget mener imidlertid å kunne konstatere at samhandlingen mellom den sentrale og lokale administrasjonen ikke fungerer optimalt i dag. Det ser ut til at sentraladministrasjonen holder på med «sitt», mens instituttene administrasjon driver med «sitt». Kommunikasjonen fungerer ikke optimalt. *Utvalget* er for eksempel kjent med at instituttledere har nektet egne administrativt ansatte å delta på samordningsmøter med representanter for den sentrale universitetsadministrasjonen.

Bristen i kommunikasjon har flere årsaker.

- Dagens trenivåmodell har ikke en uavbrutt styringslinje fra universitetsnivået, gjennom fakultetene, til instituttene. Fakultetene mangler administrativ kapasitet og kompetanse til å fungere som et «bindeledd» som kan koordinere sentraladministrasjonens og instituttene administrative virksomhet.
- Instituttene synes overdrevet skeptiske til å iverksette administrative fellesløsninger. Riktignok må lokal autonomi nødvendigvis vektlegges høyt på et universitet som NMBU. Som redegjort for i kapittel 2 vil en for sterk betoning av administrative standardiseringsgevinster kunne fortrenge den nødvendige spontaniteten og fleksibiliteten i faglig virksomhet. Det kan imidlertid se ut til at instituttene tradisjonelle autonomi har gjort dem mer proteksjonistiske enn behovet for faglig autonomi strengt tatt skulle tilsi. Innen noen administrative områder, for eksempel IKT, ser det ut til å være mulig å ta ut betydelige effektiviseringsgevinster, uten at dette behøver å underminere den faglige virksomheten.
- Administrasjonen kan være overdrevet offensive i sine bestrebelser på å påse at administrative fellesløsninger etterleves av instituttene. Ønsket om å høste standardiseringsgevinster brukes til å trumfe faglig begrunnede behov for lokal autonomi. For instituttene kan avstand til universitetsadministrasjonen ses på som nødvendig for å beskytte sin operative og faglige kjerne.

Utvalget har ikke tilstrekkelig informasjon til å avgjøre om det er sentraladministrasjonen eller instituttene som er den viktigste årsaken til at NMBU sliter med å skape en god kommunikasjon mellom sentrale og lokale nivåer. Det ville heller ikke vært spesielt interessant å vite. Det sentrale spørsmålet er heller hvordan man kan organisere den administrative samhandlingen på en måte som skaper optimale avveininger mellom standardiseringsgevinster og lokal handlefrihet.

Utvalget vil understreke at hensynet til den lokale, faglige virksomheten må tillegges størst vekt i en organisasjon av NMBUs type. Hvis det er tvil om hvorvidt den administrative effektiviseringsgevinsten ved enhetlige løsninger overskygger ulempene ved å begrense den lokale handlefriheten, bør lokale hensyn gis forrang. *Utvalget* mener at NMBUs ambisjoner om å drive fremragende forskning og undervisning tilsier større rom for lokal handlefrihet, enn det universitetsadministrasjonens ønsker om å høste standardiseringsgevinster ofte sier.

Utvalget mener at forholdet mellom standardisering og lokale handlefrihet ved NMBU kan gjøres mer optimalt enn i dag. Det kan skje ved å opprette en direkte styringslinje mellom den sentrale universitetsadministrasjonen og den lokale instituttadministrasjonen. Lederne for den lokale økonomi- og eiendomsenheten, kommunikasjonsenheten og HR-enheten kan rapportere funksjonelt og faglig til sine respektive enheter sentralt, samtidig som de rapporterer administrativt til instituttleder. Instituttene undervisningsleder, forskningsleder og eventuelt bibliotekansvarlige rapporterer funksjonelt og faglig til sine respektive prorektorer. Dersom sentrale instanser og instituttleder er uenige tilsier hensynet til instituttene faglige autonomi at instituttleder har det avgjørende ordet, innenfor rammen av systemer, standarder og felles rutiner som universitetets overordnede ledelse har vedtatt skal gjelde for NMBU.

Utvalgets anbefaling

Utvalget anbefaler styret å opprette en direkte styringslinje mellom den sentrale universitetsadministrasjonen og den lokale instituttadministrasjonen, innenfor rammen av en tonivåmodell med færre og større institutter. De lokalt ansvarlige rapporterer faglig og funksjonelt til sentrale nivåer, og administrativt til instituttleder. Instituttleder vil ha det avgjørende ordet dersom sentrale og lokale hensyn kolliderer.

6. SYNERGI

NMBU har ambisjoner om å markere seg som et internasjonalt universitet som er faglig skreddersydd for å håndtere fremtidens globale utfordringer. Strategien for 2014 – 2018 fremhever NMBUs unike kombinasjon av fagområder som det viktigste fortinnet for å kunne lykkes. Det som gjør NMBU særlig egnet hevdes å være evnen til å drive fremragende utdanning og forskning i skjæringsflatene mellom miljø, biovitenskap, veterinærmedisin, teknologi, arealplanlegging og økonomi. Evnen til å utløse synergi mellom slike fagområder, og skape nye tverrfaglige tilnærmingsmåter, skal gjøre NMBU til et internasjonalt konkurransedyktig forsknings- og utdanningsmiljø. Et viktig suksesskriterium for NMBUs styrings- og ledelsesmodell er dermed om den legger til rette for å utløse synergi mellom de fagområdene som fusjonen mellom UMB og NVH har brakt sammen. *Utvalget* vil i den forbindelse gå nærmere inn på tre temaer

- Fakultetenes evne til å utløse flerfaglig synergi
- Instituttenes bidrag til flerfaglighet
- Budsjettmodellens insentiver til flerfaglighet

6.1 Fakultetenes bidrag til flerfaglig synergi

Et av formålene med å opprette tre fakulteter på tvers av instituttgrensene var å utløse flerfaglig synergi. Det fakultetet som er kommet lengst i så måte er fakultetet for veterinærmedisin og biovitenskap (VETBIO). Dette fakultetet består av fire institutter med basis i NVH, og tre institutter som tidligere tilhørte UMB. Fakultetet har imidlertid også lyktes med å skape et visst utdanningssamarbeid på tvers av tidligere UMB og NVH, og blant annet fått fagmiljøene til å samarbeide om et Senter for forskningsdrevet innovasjon (SFI). En egen komité innen fakultetet har greid å «lokke» instituttene med attraktive samarbeidsprosjekter. Det avgjørende har ikke vært opprettelsen av en slik komité per se, men at komiteen har stimulert arbeidet med å identifisere felles temaer som motiverer faglige medarbeidere til å samarbeide på tvers av etablerte fagområder. Flerfagligheten har vært basert på reelt faglig overlapp.

Utover dette har fakultetene i liten grad har lyktes med å utløse faglige synergier. Det skyldes ikke så mye at fakultetene mangler faglig synergipotensial, som at dekanene har for lite ressurser og myndighet til å lokke og presse instituttene med på å samarbeide seg imellom. Fakultetene disponerer få økonomiske ressurser, og er tynt administrativt bemannet. De er marginale i styrets fordeling av økonomiske ressurser til instituttene. Dekanenes virkemidler begrenser seg stort sett til å lokke og overtale instituttene til å medvirke, eller etablere fellesarenaer der instituttlederne kan møtes, og kanskje utvikle en felles forståelse og motivasjon for flerfaglig samarbeid. *Utvalget* mener at disse virkemidlene ikke har vært tilstrekkelige, og at fakultetene i dag har liten betydning som virkemiddel for å utløse faglig synergi, med de få unntak som er nevnt over.

De fire instituttene som sokner til VETBIO, og som tidligere tilhørte NVH, samarbeidet allerede før fusjonen om to integrerte veterinærutdanninger. Disse utdanningene er forankret i internasjonale akkrediteringer som krever en formell forankring av ansvaret for studieinnhold og faglig kvalitet. Et av de sentrale argumentene for å opprette fakulteter ved NMBU var behovet for å skape en integrerende organisatorisk mekanisme rundt veterinærprogrammene. *Utvalget* har imidlertid blitt informert om at slik integrasjon kan ivaretas på andre måter enn ved et fakultet. I dag er en tidligere rektor ved NVH formelt tildelt rollen som formell programansvarlig for veterinærstudiene. Et fakultet er dermed ikke en nødvendig forutsetning for å ivareta det internasjonale kravet til integrasjon av veterinærstudiene.

Utvalgets anbefaling

Utvalget anbefaler styret å vurdere å gå bort fra dagens fakultetsmodell.

6.2 Instituttene bidrag til flerfaglighet

Instituttene viser tidvis liten vilje til å støtte sentralt initierte faglige satsinger. For eksempel ønsket rektor å få *styret* til å avsette midler til prosjektet «Fremtidsrettet utdanningsportefølje». Et annet initiativ var prosjektet «Fremragende forskning og utdanning». Ingen av prosjektene ble iverksatt, blant annet på grunn av motstand fra enkelte institutter.

NMBUs strategi bygger som tidligere nevnt på å markere seg internasjonalt ved å utvikle nye studier som er flerfaglige og innovative. Universitetets knappe ressurser tilsier imidlertid at noen studier må legges ned for å frigjøre ressurser til å opprette nye. I praksis kan imidlertid interne politiske prosesser føre til at det er vanskelig å utvikle overmodne studier, også når frigjorte ressurser skal settes inn i nye studier. For eksempel har *utvalget* brakt i erfaring at et forslag til Universitetsstyret om å gi rektor fullmakt til å legge ned program med færre enn 20 deltakere ble nedstemt i *styret* av en allianse mellom interne representanter og studentrepresentanter.

NMBUs institutter og instituttledere fremstår i dag som en betydelig intern maktfaktor. Institutter med stor produksjon har god tilgang på økonomiske og administrative ressurser. Alle instituttene har egne styrever. Instituttleder er både styreleder og daglig leder. Til sammen gir dette instituttene stor makt til å konsentrere seg om sine egne tilbud. Felles faglige interesser og identiteter knytter i tillegg de ansatte sammen, og skaper grunnlag for «vi versus de holdninger». Når NMBUs budsjettmodell samtidig gir få insentiver til å samarbeide om flerfaglige prosjekter på tvers av instituttgrensene blir instituttene en kilde til status quo.

Instituttene fremstår også som svært autonome i forhold til styring ovenfra. Dekanene mangler økonomiske og administrative virkemidler til å styre instituttene, samtidig som fakultetenes manglende myndighet skaper et styringsbrudd mellom rektor og instituttene. *Utvalget* har vanskelig for å se hvordan dagens styrings- og ledelsessystem skal få instituttene med på å utvikle de tverrfaglige programmene som universitetsstyret har definert som en forutsetning for NMBUs fremtidige suksess.

Utvalget mener å ha dekning for å konkludere at dagens instituttstruktur og instituttmakt er en vesentlig hindring for å utnytte NMBU-fusjonens strategiske potensial. Det er vanskelig å se hvordan NMBU kan utvikle seg i ønsket retning, uten at dagens monolittiske instituttstruktur endres. Til en viss grad kan dette mykes opp med større institutter og færre styringsnivåer. Større institutter kan gjøre det lettere å få til flerfaglig samarbeid innen instituttene rammer. Færre styringsnivåer vil minske avstanden mellom instituttene og universitetsledelsen, og gjøre det lettere å integrere instituttene i NMBUs overordnede strategi. Samtidig er det sannsynligvis begrenset hvor mye dagens instituttmiljøer kan påvirkes bare gjennom administrative tiltak.

Utvalget minner samtidig om at instituttene er den organisatorisk rammen rundt NMBUs operative kjerne. For sterk styring ovenfra kan fortrenge den faglige spontaniteten, motivasjonen og friheten som må ligge i bunnen for NMBUs utdanning og forskning. For sterkt press ovenfra og utenfra kan få dagens instituttmiljøer til å slutte rekkene, og utvikle seg til «centres de resistance». Det bør derfor vurderes om dagens institutter ikke bare bør slås sammen, men også settes sammen på nytt. Nye instituttgrenser kan etableres samtidig som nye samarbeidsmønstre etableres. *Utvalget* har ikke nok innsikt i NMBUs fagområder til å antyde hvilke faglige konstellasjoner som kan være hensiktsmessige å kombinere, og overlater til NMBU å vurdere om, og eventuelt hvordan, en slik prosess kan gjennomføres.

6.3 Budsjettmodell og inntektsfordeling

NMBUs nåværende budsjettmodell gjelder fra og med budsjettåret 2015, og er en mekanisme for å fordele midler til instituttene. Modellen er bygget opp av de samme komponentene som utdanningsdepartementet benytter til å fordele midler til universiteter og høyskoler. Det betyr at instituttene inntekter baseres på en basiskomponent, utdanningsproduksjon, forskningsproduksjon, og spesielle satsingsmidler.

I utgangspunktet gir budsjettmodellen det enkelte institutt sterke insentiver til å prioritere utdanning og forskning innen egne fagområder, levert av instituttets egne ansatte. Med tretten ulike institutter bidrar systemet til å sementere et spesialisert og fragmentert utdanningstilbud som følger instituttgrensene, mer enn hensynet til å utløse synergier. Det er nyanser i dette bildet. Blant annet er fire institutter knyttet til veterinærutdanningen involvert i to felles studieprogram. Utvalget mener imidlertid å se tegn til at også disse instituttene blir mer opptatt av å skaffe ressurser til egne utdanningstilbud.

Budsjettmodellen sørger for at institutter som avgir egne fagressurser til undervisning på andre institutter får betalt for dette gjennom internfakturering. Dette kan øke viljen til å la egne ansatte være med å utvikle flerfaglige tilbud i regi av andre institutter. Allikevel kan mange institutter fristes til å prioritere undervisning i egen regi, siden de da beholder mer av budsjettmidlene selv. Det gjelder spesielt når et institutt har ansatte med ledig undervisningskapasitet som andre institutter er lite villige til å betale for.

Dersom to eller flere institutter samarbeider om å tilby et emne eller program kan de dele inntektene i henhold til en fordelingsnøkkel som baseres på fordeling av produksjon instituttene imellom. Denne komponenten gir økonomiske insentivet til flerfaglig samarbeid. Dette insentivet motvirkes imidlertid av de administrative og fagpolitiske kompleksiteter som ofte oppstår når to eller flere institutter skal utvikle felles emner og program. Mye tid går med til møter og håndtering av uenigheter. For instituttene kan det være mer fristende å satse på å videreutvikle egne fag og egne pensumlister, eller bruke penger på gjesteforelesere.

Budsjettmodellen inneholder en post med midler som ikke er bundet opp i instituttens rammer, og som styret kan benytte til å finansiere strategiske satsinger ved instituttene. Rammen for posten skal utgjøre minimum to prosent av de midler NMBU tildeles over statsbudsjettet. Dette er «frie» midler som kan benyttes til å utvikle nye og tverrfaglige program i samsvar med strategien. *Utvalget* har merket seg at det er *minimum* to prosent av NMBUs departementsfinansierte midler som kan benyttes til slike satsinger. To prosent kan allikevel synes å være et lavt tall, gitt de ambisjoner NMBU har om å utvikle nyskapende og tverrfaglige studier. Som *utvalget* tidligere har påpekt kan det være en fordel å la rektor disponere en større andel av satsingsmidlene, fremfor å bevilge dem direkte fra styret til instituttene.

Alt i alt mener *utvalget* at NMBUs budsjettmodell gir dagens tretten institutter sterkere insentiver til å prioritere utdanning og forskning innen hver sine fagområder, enn til å samarbeide om flerfaglige aktiviteter i samsvar med NMBUs strategi. Budsjettmodellen bidrar mer til fragmentering enn til samarbeid. Denne effekten henger sammen med at NMBU har hele tretten institutter.

Med færre og større institutter kunne langt flere tverrfaglige aktiviteter vært gjennomført innen instituttene, og innen instituttens egne budsjetter, uten at logikken i dagens budsjettmodell nødvendigvis behøvde å bli endret. Større institutter vil gjøre det mulig å samarbeide mer på tvers av fagområder under samme tak og budsjetttrammer. Behovet for samordning på tvers av smale instituttgrenser ville da blitt redusert.

Utvalgets anbefaling

Utvalget anbefaler styret å vurdere å bryte opp dagens instituttmønster, og erstatte det med færre og større institutter bygget opp rundt nye faglige konstellasjoner. *Utvalget* mener færre og større institutter vil gi sterkere økonomiske insentiver til flerfaglig samarbeid i samsvar med NMBUs strategi.

Utvalget anbefaler styret å vurdere å øke den budsjettandelen som settes av til strategiske satsinger, og la rektor disponere mer av slike satsingsmidler.

7. STYRINGSNIVÅER

NMBUs styrings- og ledelsesmodell har tre styringsnivåer. Første nivå er universitetsstyret, andre nivå er fakultetsstyrene, og tredje nivå er instituttstyrene. Hvert nivå har sine egne styrer, slik at NMBU i dag har sytten styrer i alt; ett universitetsstyre, tre fakultetsstyrer, og tretten instituttstyrer.

Antallet styringsnivåer var et viktig tema da det nye universitetets styrings- og ledelsesmodell skulle utformes. De fleste ønsket en tonivåmodell, men det var sterkt divergerende syn på hvordan denne skulle utformes. Dermed endte man opp med et kompromiss som medførte de tre styringsnivåene man har i dag.

To år har nå gått siden fusjonen var et faktum. NMBU er i ferd med å bevege seg ut av oppstartfasen og inn i en drifts- og innovasjonsfase. Det gir en anledning til å vurdere om den modellen som var nødvendig for å få det nye universitetet etablert er velegnet i fortsettelsen.

Det ligger i sakens natur at tre styringsnivåer medfører større organisatorisk kompleksitet, og er mer ressurskrevende, enn to styringsnivåer. Det gjør det naturlig å stille følgende spørsmål:

- Har dagens trenivåmodell tilstrekkelig mange positive effekter til å rettferdiggjøre den kompleksiteten og ressursbruken som en slik modell medfører?
- Er en tonivåmodell et godt alternativ til dagens trenivåmodell?

7.1 Forholdet mellom fakulteter og institutter

NMBUs styringsmodell pålegger både fakultetene og instituttene et omfattende ansvar. Det er imidlertid store forskjeller i fakultetenes og instituttenes muligheter til å ivareta det ansvaret styringsmodellen pålegger dem.

- Fakultetene har ansvar for strategi og faglige prioriteringer på fakultetsnivå. Dekanene mangler imidlertid reell myndighet til å ta beslutninger av vesentlig betydning for den faglige virksomheten. Fakultetene disponerer få egne midler. Universitetsstyret fordeler midler direkte til instituttene uten at fakultetsstyret eller dekan er direkte involverte i prosessen. Fakultetene blir heller ikke tildelt ressurser som de kan anvende til spesielle strategiske satsninger, og de har små administrative ressurser, ikke minst sammenlignet med instituttene.
- Fakultetet skal innstille til *styret* om opprettelse og nedleggelse av studieprogram, og stimulere instituttene til samarbeid og effektivisering. I praksis har imidlertid dekanene liten reell innflytelse på utdanningsporteføljen. Selv om fakultetene er innstillende myndighet til *styret* er det instituttene som «eier» fagene, og som i praksis legger premissene for universitetsstyrets vedtak. Det er ikke uvanlig at forslag til *styret* initieres direkte fra instituttleder via ansattes styrerepresentanter, uten å involvere fakultetet.
- Fakultetene skal koordinere og utvikle forskningsaktiviteter og tverrfaglig samarbeid innen fakultetets fagområder. Dekanene deltar imidlertid ikke i NMBUs forskningsutvalg, og er avskåret fra å påvirke de diskusjoner og prioriteringer som foretas der.

Alt i alt er det *utvalgets* inntrykk at fakultetene mer fremstår som et rådgivende enn et utførende og besluttende organ. Fakultetsnivået har liten påvirkningskraft, og skaper administrativt merarbeid, men uten at dette tilfører saksbehandlingen og beslutningene vesentlige tilleggsmomenter. Saksforberedelsene til fakultetsstyremøtene krever mye ressurser, sett i forhold til den marginale betydningen vedtak i fakultetsstyrene kan ha. Fakultetsnivået er det svake leddet i dagens styringskjede.

Instituttene har som nevnt i forrige kapittel stor makt ved NMBU. Instituttenes makt bidrar til å marginalisere fakultetenes betydning.

- Instituttlederne er underordnet dekanene, og deltar i deres ledergrupper. Det naturlige ville derfor være at instituttlederne gjennomfører jevnlige styringsdialoger med sine overordnede dekaner. Instituttlederne har imidlertid fått gjennomslag for å gå utenom dekanene, og ha styringsdialoger direkte med rektor. Dette indikerer både at instituttlederne legger dekanrollen liten autoritet, og at instituttnivået har stor gjennomslagskraft i styringssystemet, sammenlignet med fakultetene.
- Instituttlederne deltar i rektors utvidete ledergruppe. Mye tyder på at instituttlederne, om ikke annet så i kraft av sitt overlegne antall, spiller en dominerende rolle i denne gruppen. Dekanene er langt færre, og fremstår som mer marginale. Rektors utvidete ledergruppe teller tolv instituttledere, og tre dekaner.
- Instituttledere skal delta i fakultetets strategiske arbeid, og i prinsippet tilpasse instituttens strategier og handlingsplaner til fakultetenes. Instituttene synes imidlertid ofte å være mest opptatt av hva som er best for eget institutt. *Utvalget* har inntrykk av det er en utbredt holdning på instituttene at midler til forskning og utdanning kommer bedre til nytte hvis de forvaltes av instituttet, og ikke av fakultetene.

7.2 Alternativer til dagens trenivåmodell

Instituttens sterke stilling vis a vis fakultetene har delvis historiske årsaker. Instituttene har tradisjonelt stått sterkt både ved UMB og NVH. Fakultetene er av ny dato. Det ville vært bemerkelsesverdig om fakultetsnivået ikke skulle fremstått som svakest etter så kort tid.

Dagens største utfordring for fakultetene er sannsynligvis ikke mangel på potensielle synergier innenfor deres fagområder, men manglende ressurser og myndighet til å mobilisere instituttene til å bidra til å realisere dem. I utgangspunktet, og prinsipielt sett, behøver derfor ikke fakultetenes marginale rolle i dag bety at trenivåmodellen representerer en uheldig løsning for NMBU i fremtiden. Gjennom å gi dekanene økt myndighet over instituttene, og større tilgang til ressurser, kunne forholdet blitt mer likeverdig. Fakultetene kunne da ivareta den funksjonen de opprinnelig var tiltenkt, nemlig å realisere faglige synergier på tvers av dagens instituttgrenser.

Utvalget har allikevel kommet til at trenivåmodellen bør betraktes som det den var ment som, nemlig et kompromiss tilpasset oppstartfasen til det nye universitetet, og ikke en varig løsning. Tre styringsnivåer er unødig komplisert for et universitet av NMBUs størrelse. Sytten interne styrer taler et tydelig språk i så måte. Men også uten så mange styrer er det vanskelig å se hva et ledd mellom universitetsstyret og rektor på den ene siden, og instituttnivået på den annen side, kan tilføre av verdi, som ikke kan oppnås mer effektivt på andre måter.

Det beste argumentet for et eget fakultetsnivå er som nevnt at det i prinsippet kan forankre ansvaret for å ta ut flerfaglige synergier på tvers av instituttene. En alternativ måte å oppnå dette på er imidlertid å gjøre instituttene større. *Utvalget* mener at dette vil være en langt mer effektiv måte å ta ut flerfaglige synergier på. Tid til møter og saksbehandling kan reduseres betraktelig ved å eliminere ett av tre nivåer i styringssystemet. Styringslinjene vil bli tydeligere, og gjøre det lettere for både medarbeidere, studenter og eksterne å forholde seg til organisasjonen.

Utvalgets anbefaling

Utvalget anbefaler styret å vurdere å erstatte dagens institutt- og fakultetsnivåer med et nytt styringsnivå, bestående av 5-6 enheter. Om disse kalles institutter eller fakulteter er ikke avgjørende. I praksis kan de nye enhetene etableres gjennom en omorganisering av dagens institutter, eller som «schools» organisert rundt integrerte utdanningsprogram, slik NMBUs handelshøyskole er et eksempel på. *Utvalget* ønsker ikke å ta stilling til hvilken modell NMBU bør velge.

Utvalget anbefaler videre at de nye lokale enhetene får egne styrer. Blant annet vil slike styrer kunne ivareta rollen som ansettelsesorganer i samsvar med lovpålagte krav. Dette til gi NMBU

lang færre interne styrer enn i dag, og innebære en reduksjon fra dagens sytten styrer, til enten seks eller syv styrer. *Utvalget* vil også minne om sin anbefaling fra forrige kapittel om å bygge de nye enhetene opp av andre fagkonstellasjoner enn i dag, og ikke bare konstruere dem som aggregater av eksisterende institutter.

Utvalget anbefaler videre at lederne for de nye enhetene inngår i rektors ledergruppe, sammen med prorektor(ene), og eventuelle administrative ledere som rektor ser det formålstjenlig å inkludere.

8. TILHØRIGHET, MEDVIRKNING OG ARBEIDSFORHOLD

NMBU ønsker å utvikle en felles organisasjon som gir ansatte og studenter tilhørighet og stolthet, og muligheter til medvirkning, personlig initiativ og ansvar. Utvalget har hatt begrensede muligheter til å undersøke tilstanden på disse områdene i detalj innenfor prosjektets tidsramme, og har valgt å konsentrere seg om følgende temaer:

- Gir dagens organisasjon ansatte og studenter muligheter til medvirkning?
- Opplever ansatte og studenter tilhørighet til det nye universitetet?
- Er det særlige utfordringer knyttet til å samlokalisere tidligere UMB og NVH på Ås?

Utvalget har ikke hatt tilgang til data som kan gi et representativt bilde av hvordan ansatte og studenter opplever situasjonen knyttet til etableringen av NMBU, og baserer seg i fortsettelsen på informasjon fra intervjupanelene, ansattes tillitsvalgte, studentrepresentanter, og hovedverneombud.

8.1 Ansattes og studenter muligheter for medvirkning

Ansatte er representert i alle styrende organer på NMBU, slik lov- og avtaleverket tilsier. Måten virksomheten er organisert kan imidlertid skape utfordringer for ansattes rett til informasjon, drøfting og forhandling, det såkalte IDF-instituttet. Dette kommer til uttrykk på flere måter.

- Systemet med to administrerende direktører kan gjøre det uklart hvor det reelle ansvaret for ulike beslutninger er plassert. Temaer kan involvere begge direktørenes ansvarsområder, mens dialogen skjer med kun én av dem.
- Saker kan bevege seg mellom ansvarsområder på en måte som gir opphav til unødige tidkrevende prosesser. Muligheten til å følge sakene opp kan stille større krav til ressurser enn de ansattes representanter er i stand til å mobilisere.
- Enkelte saker behandles uten at ansvarlig saksbehandler er tilstede på møtene. Dermed kan det være utfordrende for de ansattes representanter å få tilgang til all nødvendig informasjon.
- Rollen til direktør for ledelsesstaben er uklar. Stabsdirektørens reelle betydning erfares å være større enn den formelle posisjonen skulle tilsi, uten at posisjonen i samme grad er gjenstand for påvirkningsmuligheter fra ansatte og studenter.
- Medvirkning på fakultetsnivå vurderes å være av liten verdi. Ansattes representanter erfarer at beslutninger på dette nivået er av mer symbolsk karakter, ettersom sakene reelt sett oppleves å være avgjort på universitets- og instituttnivå.

Studentene er i likhet med de ansatte representert i alle styrende organer der de har rett til representasjon. Organisasjonsmodellens kompleksitet kan imidlertid gjøre det krevende for studentene å omsette representasjonen i reell innflytelse. For å kunne være representert i NMBUs sytten interne styrer må mange verv dekkes av studentrepresentanter som enda ikke har skaffet seg tilstrekkelig kompetanse i de sakskompleksene de forventes å ta stilling til. I tillegg kan komplekse ansvarsforhold i administrasjonen skape tidkrevende prosesser som er ressurskrevende å følge opp. Dette kan legge uforholdsmessig mye beslag på studentrepresentantenes tid.

Utvalgets anbefaling

Hensynet til ansattes og studenter medvirkning forsterker *utvalgets* anbefaling om å erstatte dagens trenivåmodell med en tonivåmodell med færre institutter, og å organisere den sentrale universitetsadministrasjonen rundt saksspesifikke kompetanseområder med direkte tilknytning til rektoratet.

8.2 Tilhørighet og arbeidsmiljø

Organisasjoner av NMBUs type karakteriseres ofte som profesjonelle byråkratier. Dette er organisasjoner hvor den operative kjernen preges av faglige verdier og hensyn, samtidig som virksomheten som helhet styres i samsvar med byråkratiske prinsipper for saksbehandling. De faglig ansatte føler normalt større tilhørighet til faget enn til institusjonen som helhet. I den grad de opplever lojalitetskonflikt mellom fagets verdier og institusjonens forventninger vil fagets verdier normalt bli tillagt størst vekt. *Utvalget* har inntrykk av at dette langt på vei også gjelder for NMBUs fagmiljøer.

De fagliges tilhørighetsfølelse, og tilhørighetsfølelsen blant lokalt administrativt ansatte, er sterkere til instituttene og faget, enn til NMBU. I utgangspunktet er dette som det skal være. Den faglige virksomheten er NMBUs «raison d'être», og sterk tilhørighetsfølelse til faget er viktigere for å produsere fremragende forskning og undervisning, enn tilhørighet til institusjonen. Den sterke fag- og instituttidentiteten blir først en utfordring dersom den utvikler seg til en instituttsjåvinisme som blokkerer faglig samarbeid på tvers av institutter, og hindrer realisering av NMBUs faglige synergier. *Utvalget* mener å ha observert tendenser til slik sjåvinisme ved en del av instituttene ved NMBU. Dette er en viktig grunn til at *utvalget* i kapittel seks og sju foreslår å gjøre instituttene større og annerledes sammensatt.

Utvalget mener å ha observert at de fleste ansatte er komfortable med fusjonen. Samtidig er det *utvalgets* inntrykk at mange ansatte fortsatt opplever sterkest tilhørighet til institusjonene de kommer fra, dvs. til UMB og NVH. Alt annet ville imidlertid vært overraskende. Erfaringer fra tilsvarende fusjoner viser at det normalt tar lang tid, ofte fem til ti år, før ansatte utvikler primær identifikasjon med den fusjonerte enheten. Ofte må en betydelig andel av de ansatte slutte, og nye ansatte komme til, før den nye virksomheten blir viktigste kilde til tilhørighet. Rektor og den øvrige ledelsen kan imidlertid være med å påvirke hvor lang tid prosessen tar. Ved å holde frem NMBUs visjon og «mission», og stadig å minne om hvor viktig etableringen av NMBU er for å møte fremtidens globale utfordringer, kan NMBUs ledelse påskynde utvikling av NMBU – identitet.

Utvalget har fått inntrykk av at de fleste av studentene forholder seg til fusjonen ved å vise «benign neglect». Studentrepresentantene er mer opptatt av at NMBU både gjennom fusjonen, men også gjennom en generell tilvekst, har fått langt flere studenter. Dette skaper en viss uro for at det «borgerperspektivet» som tidligere kjennetegnet studiemiljøene ved UMB og NVH, og som førte til at studentene engasjerte seg i miljøet ut over selve studiene, skal bli erstattet av en mer instrumentell holdning til studiene, og svekke tilhørigheten til miljøet i sin helhet.

Utvalgets anbefaling

Utvalget anbefaler styret, sammen med rektor og NMBUs øvrige ledelse, å øke bestrebelsene på å styrke ansattes og studenters NMBU-identitet gjennom aktiv profilering av NMBUs visjon og «mission». Erfaring fra andre fusjoner tilsier at dette vil kreve bevisst kulturbygging fra NMBUs ledelse over lang tid.

8.3 Samlokalisering

Utvalget har merket seg at samlokalisering av tidligere UMB og NVH på Ås skaper betydelig oppmerksomhet og uro blant NMBUs medarbeidere. Studentene ser i utgangspunktet ut til å ha en mer avmålt holdning til denne prosessen, men erfarer samtidig at uroen blant ansatte kan smitte over på en del av studentene.

Uro knyttet til samlokalisering er en uavvendelig del av fusjonsprosesser. NMBU er intet unntak. For eksempel ser det pågående byggeprosjektet, som skal samlokalisere tidligere UMB og NVH, ut til å opprettholde forskjeller mellom de to tidligere miljøene. En del ansatte ved tidligere UMB opplever at byggeprosjektet, som er svært kostbart, i liten grad vil komme dem til gode, og først og fremst er et bygg forbeholdt den tidligere Veterinærhøgskolen. NVHs tidligere medarbeidere opplever at de må bære en uforholdsmessig stor andel av ulempene med

samlokalisering, blant annet fordi mange administrative ressurser allerede er flyttet til Ås, mens mange fortsatt har sin arbeidsplass på Adamstuen.

Svært mange av de frustrasjoner *utvalget* har blitt konfrontert med i anledning samlokalisering er typiske overgangsfenomener som vil gå seg til over tid. Det betyr imidlertid ikke at *styret* og ledelsen kan nøye seg med å møte dagens frustrasjoner med en «laissez-faire»-tilnærming. En del av utfordringene kan vise seg å få langsiktige og uheldige konsekvenser, blant annet ved at verdifull kompetanse kan forsvinne ut.

Utvalgets anbefaling

Utvalget vil anbefale *styret* og rektor å vurdere om dagens frustrasjoner over samlokaliseringsprosessen bør få økt oppmerksomhet fra ledelsen, og om det er iverksatt tilstrekkelig med tiltak for å motvirke langsiktige og uheldige konsekvenser av uroen. *Utvalget* vil særlig understreke den betydning som utnyttelse av bygningsmassen har for en vellykket samlokalisering.

9. KONKLUSJONER OG ANBEFALINGER

Denne rapporten har belyst spørsmålet om hvorvidt NMBUs styrings- og ledelsesmodell er egnet til å fremme det nye universitetets ambisiøse mål om fremragende forskning og undervisning. I dette kapitlet vil *utvalget* gjenta sine overordnede konklusjoner og anbefalinger.

1. Rektor er daglig leder med ansvar for virksomhetens faglige og administrative virksomhet, innen de rammer og pålegg styret vedtar. Dagens styrings- og ledelsesmodell bidrar til å pulverisere rektors myndighet til å treffe og gjennomføre de beslutninger som er nødvendige for å ivareta stillingens ansvar.

Utvalgets anbefalinger om arbeidsdelingen mellom styret og rektor

Utvalget anbefaler styret å vurdere å delegerer mer myndighet til rektor til å avgjøre faglige og administrative saker. Dette gjelder særlig beslutninger knyttet til utdanningsportefølje, intern allokering av økonomiske ressurser, tilsetting av faglige og administrative ledere, og faglige satsinger. Styret anbefales å begrense sin egen involvering i detaljerte administrative saker.

Utvalget anbefaler styret å vurdere om Styringsreglement for NMBU, og måten dette praktiseres på, gir rektor tilstrekkelig eksklusiv anledning til å fremme, og gi tilråding i, faglige og administrative saker som legges frem for styret, slik universitets- og høyskolelovens tilsier.

Utvalget anbefaler også universitetsstyret å vurdere om dets måte å arbeide på gir rektor tilstrekkelig forutsigbare styringsbetingelser. Rektors evne til å gjennomføre krevende styrebeslutninger avhenger av at styret står bak vedkommende, så lenge han eller hun opptre i samsvar med styrets vedtak og forventninger. Styret anbefales derfor å vurdere om medlemmene er tilstrekkelig lojale mot styrets vedtak, og om styret har tilstrekkelig avklarte normer om å stå ved sine prioriteringer og beslutninger over tid, også når disse i etterkant eksponeres for uro og støy.

Utvalgets anbefalinger om prorektorrollen

Utvalget anbefaler styret å vurdere å omdefinere prorektorrollen til en linjelederrolle direkte under rektor, med ansvar for forskning og/eller utdanning. Dersom rektor finner det hensiktsmessig kan ansvaret for forskning og studier deles på to prorektorer. Alternativt kan rektor og prorektor ta ansvaret for hvert sitt av de to områdene.

Utvalget anbefaler i tillegg styret å vurdere å legge dagens studieavdeling, og senter for etter- og videreutdanning, til en ny studieavdeling direkte under den av rektoratets medlemmer som får ansvar for studiene. Enheten ledes av en utdanningsdirektør. Forskningsavdelingen og biblioteket integreres i en ny enhet for fagressurser. Denne kan legges under den av rektoratets medlemmer som får ansvaret for forskningen, og bli ledet av en forskningsdirektør.

Utvalgets anbefalinger om rektors ledergrupper

Utvalget anbefaler rektor å legge ned utvidet ledergruppe, men kun som ledd i en reduksjon i antallet styringsnivåer fra tre til to. *Utvalget* har kommentert på spørsmålet om antallet styringsnivåer i kapittel sju.

Utvalget anbefaler samtidig rektor å vurdere om behovet for løpende informasjonsutveksling med studenter kan ivaretas på andre måter enn gjennom fast representasjon i toppledergruppen.

2. Arbeidsdelingen i den sentrale administrasjonen er et resultat av personhensyn mer enn administrativ rasjonalitet. Den skaper et unødig mellomledd mellom rektor og viktig

sakskompetanse, samtidig som rolledelingen forårsaker uklarhet om fordelingen av myndighet og ansvar i ulike saker.

Utvalgets anbefalinger om organisering av administrasjonen

Utvalget anbefaler styret å vurdere å gi rektor mer direkte tilgang til relevant saksbehandlerkompetanse. Styret anbefales i den forbindelse å fjerne det administrerende direktørnivået i organisasjonen, og å legge ned ledelsesstaben.

Studieavdeling, senter for etter- og videreutdanning, forskningsavdeling og universitetsbibliotek angår alle faglig kjernevirksomhet, og legges under rektoratet, dvs. rektor og en eller flere prorektorer.

Økonomi- og eiendomssjef, kommunikasjonssjef, og personal- og organisasjonssjef (HR-sjef), legges under rektor.

Utvalget anbefaler styret å opprette en direkte styringslinje mellom den sentrale universitetsadministrasjonen og den lokale instituttadministrasjonen, innenfor rammen av en tonivåmodell med færre og større institutter. De lokalt ansvarlige rapporterer faglig og funksjonelt til sentrale nivåer, og administrativt til instituttleder. Instituttleder vil ha det avgjørende ordet dersom sentrale og lokale hensyn kolliderer.

3. NMBUs strategiske fortrinn er en unik syntese av miljø, biovitenskap, veterinærmedisin, teknologi, arealplanlegging og økonomi. Dagens inndeling i fakulteter og institutter, og utydelige styringslinjer når det gjelder faglige satsinger, hindrer realiseringen av dette fortrinnet.

Utvalgets anbefalinger om synergier

Utvalget anbefaler styret å vurdere å gå bort fra dagens fakultetsmodell.

Utvalget anbefaler styret å vurdere å bryte opp dagens instituttmønster, og erstatte det med færre og større institutter bygget opp rundt nye faglige konstellasjoner. *Utvalget* mener færre og større institutter vil gi sterkere økonomiske insentiver til flerfaglig samarbeid i samsvar med NMBUs strategi.

Utvalget anbefaler styret å vurdere å øke den budsjettandelen som settes av til strategiske satsinger, og la rektor disponere mer av slike satsingsmidler.

4. NMBU har tre styringsnivåer med i alt sytten styre. Både antall nivåer og antall styringsorganer er uforholdsmessig komplekst, NMBUs størrelse tatt i betraktning. Modellen bidrar til sløsing med tid og ressurser, og en del institutters uforholdsmessig store makt fører til at lokale særinteresser får for stort gjennomslag på bekostning av NMBUs overordnede formål og helhetlige interesser.

Utvalgets anbefaling om antall styringsnivåer

Utvalget anbefaler styret å vurdere å erstatte dagens institutt- og fakultetsnivåer med et nytt styringsnivå, bestående av 5-6 enheter. Om disse kalles institutter eller fakulteter er ikke avgjørende. I praksis kan de nye enhetene etableres gjennom en omorganisering av dagens institutter, eller som «schools» organisert rundt integrerte utdanningsprogram, slik NMBUs handelshøyskole er et eksempel på. *Utvalget* ønsker ikke å ta stilling til hvilken modell NMBU bør velge.

Utvalget anbefaler videre at de nye lokale enhetene får egne styre. Blant annet vil slike styre kunne ivareta rollen som ansettelsesorganer i samsvar med lovpålagte krav. Dette vil gi NMBU lang færre interne styre enn i dag, og innebære en reduksjon fra dagens sytten styre, til enten seks eller syv styre. *Utvalget* vil også minne om sin anbefaling fra punkt. 3 over, om å bygge de nye enhetene opp av andre fagkonstellasjoner enn i dag, og ikke bare konstruere dem som aggregater av eksisterende institutter.

Utvalget anbefaler videre at lederne for de nye enhetene inngår i rektors ledergruppe, sammen med prorektor(ene), og eventuelle administrative ledere som rektor ser det formålstjenlig å inkludere.

5. Styringsmodellens kompleksitet utfordrer ansattes og studenters medvirkningsordninger. Uklare administrative roller gjør det tidvis vanskelig for tillitsvalgte å forholde seg til saksbehandlingsrutiner, mens det store antallet styringsorganer gjør det vanskelig for studentene å mobilisere et tilstrekkelig antall studenter med relevant kompetanse. Samlokalisering på Ås skaper spesielle utfordringer.

Utvalgets anbefalinger om tilhørighet, medvirkning, arbeidsforhold og samlokalisering

Hensynet til ansattes og studenters medvirkning forsterker *utvalgets* anbefaling om å erstatte dagens trenivåmodell med en tonivåmodell med færre institutter, og å organisere den sentrale universitetsadministrasjonen rundt saksspesifikke kompetanseområder med direkte tilknytning til rektoratet.

Utvalget anbefaler *styret*, sammen med rektor og NMBUs øvrige ledelse, å øke bestrebelsene på å styrke ansattes og studenters NMBU-identitet gjennom aktiv profilering av NMBUs visjon og «mission». Erfaring fra andre fusjoner tilsier at dette vil kreve bevisst kulturbygging fra NMBUs ledelse over lang tid.

Utvalget vil anbefale *styret* og rektor å vurdere om dagens frustrasjoner over samlokaliseringsprosessen bør få økt oppmerksomhet fra ledelsen, og om det er iverksatt tilstrekkelig med tiltak for å motvirke langsiktige og uheldige konsekvenser av uroen. *Utvalget* vil særlig understreke den betydning som utnyttelse av bygningsmassen har for en vellykket samlokalisering.

10. VEDLEGG – UTVALGETS ARBEID

Et uavhengig oppnevnt ekspertutvalg har på oppdrag av universitetsstyret ved NMBU gjennomført en evaluering av universitetets styringsmodell. Ekspertutvalget har bestått av Tom Colbjørnsen (utvalgets leder), Lisa Sennerby Forsse og Torbjørn Digernes. Utvalget har vært støttet av et sekretariat fra Deloitte.

Arbeidet har blitt drevet frem gjennom jevnlige møter mellom utvalget og sekretariatet. I tillegg har utvalgets leder hatt egne møter med sekretariatet for å gjennomgå og kvalitetssikre leveranser før dette har vært behandlet og drøftet i utvalgsmøter.

Utvalget har gitt retning og prioriteringer for arbeidet og sekretariatet har bidratt med tilrettelegging, koordinering, innhenting av data, samt produksjon. Nedenfor er det redegjort for samtlige møter som evalueringsutvalget har hatt, panelintervjuer og informanter, samt dokumenter som er lagt til grunn for evalueringen.

10.1 Møter

Dato	Tema	Deltakere
16.11.2015	Oppstartsmøte - mandat, arbeidsplan, milepæler og evalueringskriterier	Hele utvalget og sekretariatet
26.11.2015	Forberedelse til møte med universitetsstyret	Utvalgets leder og sekretariatet
26.11.2015	Presentasjon av plan for arbeidet for universitetsstyret	Utvalgets leder med støtte fra sekretariatet
30.11.2015	Evalueringskriterier og intervju punkter	Hele utvalget og sekretariatet
07.12.2015	Panelintervjuer	Hele utvalget, sekretariatet, og utvalgte informanter
08.12.2015	Panelintervjuer	Hele utvalget, sekretariatet, og utvalgte informanter
11.12.2015	Oppsummering av intervjuer	Utvalgets leder og sekretariatet
17.12.2015	Hovedfunn-/konklusjoner og disposisjon til rapport	Hele utvalget og sekretariatet
08.01.2016	Gjennomgang av første utkast til rapport	Utvalgets leder og sekretariatet
18.01.2016	Kvalitetsgjennomgang av endelig versjon av rapporten	Hele utvalget og sekretariatet
21.01.2016	Presentasjon av evalueringsrapporten for universitetsstyret	Hele utvalget med støtte fra sekretariatet

10.2 Intervjupaneler og informanter

Intervjupaneler	Informanter	Tittel/rolle
Rektoratet og administrerende direktører	Mari Sundli Tveit	Rektor
	Halvor Hektoen	Prorektor
	Birger Kruse	Administrasjonsdirektør
	Siri Margrethe Løksa	Økonomi & eiendomsdirektør
	Jan Olav Aasbø	Leder ledelsesstab
Faglige ansatte	Erik Ropstad	Avdelingsleder, ProdMed - Eksperimentell biomedisin
	Elin Børud	Professor, ILP - By- og regionplanlegging (BYREG)
	Yngvild Wasteson	Professor, MatInf - Mattrygghet
	Lars Gustav Snipen	Førsteamanuensis, IKBM - Biostatistikk
	Katrine Eldegard	Forsker, INA
	Tor Arve Benjaminsen	Professor, Noragric
Fagforening	Mette Vik	Forskerforbundet
	Signe Kroken	NTL
	Kurt R Johansen	PARAT
	Catherine Trangerud	Akademikerne
	Lise Thoen	Hovedverneombud
Eksterne i styret	Marianne Harg	Eksternt styremedlem
	Alf Bjørseth	Eksternt styremedlem
	Jens Oddershede	Eksternt styremedlem
	Siri Hatlen	Styreleder
Utvalg av instituttlederne	Ann Margaret Grøndahl	VETBIO - Instituttleder SportsFaMed (Veterinærhøgskolen)
	Mona Aleksandersen	VETBIO - Instituttleder Basam (Veterinærhøgskolen)
	Torstein Steine	VETBIO - Instituttleder IHA
	Jan Vermaat	MILJØTEK - Instituttleder IMV
	Cecilie Rolstad Denby	MILJØTEK - Instituttleder IMT
	Poul Wisborg	SAMVIT - Instituttleder Noragric

	Ragnar A. Øygard	SAMVIT - Instituttleder HH
Dekanene	Eva Falleth	Dekan SAMVIT
	Øystein Lie	Dekan VETBIO
	Øystein Johnsen	Dekan MILJØTEK
Økonomi og eiendom & administrasjon	Jan Olav Aarflot	Personal- og organisasjonsdirektør
	Geir Arne Rosvoll	Biblioteksdirektør
	Monica Hammervold	Kommunikasjonsdirektør
	Ragnhild Solheim	Forskningsdirektør
	Magnar Antonsen	Avdelingsdirektør IT
	Kjersti S. Rimer	Teknisk direktør
Studenter	Pål Adrian Ryen	Leder Studenttinget (AU). BSc Øk. Ad fra HH NMBU. MSc Naturbasert reiseliv INA
	Tord Erik Feldt Enger	Markedsføringsansvarlig AU. Landskapsarkitekt ILP. Stud.rep fakultetsstyret Sam.Vit
	Jørgen Skeide	Stud.rep US BSc Husdyr MSc Aquacultur IHA
	Siri Bakøy	Stud.rep US. Veterinær

10.3 Dokumenter og kilder

I tillegg til innhenting av data via panelintervjuer har evalueringsarbeidet lagt til grunn dokumentgjennomgang/-analyse. I tabellen under er samtlige dokumenter som utvalget har gjennomgått listet opp.

Dokumenter/kilder
US 98/2015: Evaluering av dagens styringsmodell: Mandat for evalueringen
NMBU strategi 2014-2018
Tildelingsbrev for NMBU
NMBU årsrapport (2014 -2015)
Styringsreglement for Norges miljø- og biovitenskapelige universitet (NMBU) (Fastsatt av fellesstyret 03.09.12 (sak FS-48/12) revidert. 30.01.2013 (sak FS-09/11))
FS-43/2013: Organisering av administrasjonen
Rapport juni 2011: Faglig organisering, styring og ledelse av det nye universitetet
Retningslinjer for NMBUs forskningsutvalg
Retningslinjer for NMBUs studieutvalg
Stillingsbeskrivelse for rektor
Stillingsbeskrivelse for administrasjonsdirektør og økonomi- og eiendomsdirektør
Stillingsbeskrivelse for dekan
Informasjonsskriv om samtlige utvalg ved NMBU (spesifikk informasjonsinnhenting)
Meld. St. 18 (2014-2015): Konsentrasjon for kvalitet - Strukturreform for universitets- og høyskolesektoren
Systembeskrivelse NMBUs budsjettmodell
Arbeidsmiljøundersøkelse 2015
Lov om universiteter og høyskoler (universitets- og høyskoleloven)



**HØRINGSSAK;
OMORGANISERING av NMBU fase 1**

Innhold

1	Bakgrunn for saken	3
1.1.	Colbjørnsenrapporten – styrets vedtak	3
1.2.	NMBUs strategi	4
1.3.	Rammer for arbeidet	5
1.4.	Organisering av arbeidet	6
2.	Organisering av NMBU fra 01.01.2014	7
3.	Anbefaling; faglig organisering	8
3.1.	Arbeidsmetode og deltakere	8
3.2.	Arbeidsgruppens kriterier for faglig organisering	9
3.3.	Presentasjon av ulike modeller	10
	Modell 1: 6 enheter på nivå 2	11
	Modell 2: 6 enheter på nivå 2	12
	Modell 3: 4 enheter på nivå 2	13
3.4.	Roller, ansvar og myndighet på nivå 2 og 3	15
4.	Anbefaling; administrativ organisering	15
4.1.	Avgrensinger og forbehold	15
4.2.	Arbeidsmetode og deltakere	15
4.3.	Kriterier	16
4.4.	Presentasjon av ulike modeller	16
	Alternativ 1-a: 6 enheter, valgt rektor	17
	Alternativ 1-b: 6 enheter, tilsatt rektor	17
	Alternativ 2-a: 5 enheter, valgt rektor	19
	Alternativ 2-b: 5 enheter, tilsatt rektor	19
5.	Høringssaken	21
5.1.	Høringsinstanser	21
5.2.	Spørsmål til høringsinstansene	22
5.3.	Tilbakemeldingsform	22
5.4.	Frist	22
5.5.	Videre behandling av saken	22
	Vedlegg 1: Deltakere i workshop administrasjon	23

1 Bakgrunn for saken

1.1. Colbjørnsenrapporten – styrets vedtak

Universitetsstyret oppnevnte på møte 22. oktober 2015 et utvalg (Colbjørnsen-utvalget) som skulle vurdere om NMBUs styrings- og ledelsesmodell har fungert i henhold til intensjonene og målsetningen, og om organisasjonsstrukturen er formålstjenlig for å nå NMBUs strategiske målsetninger. Styret ba arbeidsgruppen vurdere om organisering, styring og ledelse av NMBU har:

- *bidratt til å fremme kvalitet i fremragende forskning og utdanning i nasjonal og internasjonal kontekst*
- *bidratt til integrasjon av fagmiljøer og teknisk-administrative støttefunksjoner i en felles effektiv organisasjon som gir ansatte og studenter klar tilhørighet og stolthet, mulighet til medvirkning og mulighet for personlig initiativ og ansvar*
- *bidratt til effektive planleggings- og målstyringsprosesser, effektive saksbehandlings- og beslutningsprosesser og internkontroll*

Colbjørnsen-utvalget leverte sin rapport 21. januar 2016. Konklusjonene til utvalget er:

1. Rektor er daglig leder med ansvar for virksomhetens faglige og administrative virksomhet, innen de rammer og pålegg styret vedtar. Dagens styrings- og ledelsesmodell bidrar imidlertid til å pulverisere rektors myndighet til å treffe og gjennomføre de beslutninger som er nødvendige for å ivareta stillingens ansvar.
2. Arbeidsdelingen i den sentrale administrasjonen er et resultat av personhensyn mer enn administrativ rasjonalitet. Den skaper et unødig mellomledd mellom rektor og viktig sakskompetanse, samtidig som rolledelingen forårsaker uklarhet om fordelingen av myndighet og ansvar i ulike saker.
3. NMBUs strategiske fortrinn er en unik syntese av miljø, biovitenskap, veterinærmedisin, teknologi, arealplanlegging og økonomi. Dagens inndeling i fakulteter og institutter, og utydelige styringslinjer når det gjelder faglige satsinger, hindrer realiseringen av dette fortrinnet.
4. NMBU har tre styringsnivåer med i alt sytten styrever. Både antall nivåer og antall styringsorganer er uforholdsmessig kompleks, NMBUs størrelse tatt i betraktning. Modellen bidrar til sløsing med tid og ressurser, og en del institutters uforholdsmessig store makt fører til at lokale særinteresser får for stort gjennomslag på bekostning av NMBUs overordnede formål og helhetlige interesser.
5. Styringsmodellens kompleksitet utfordrer ansattes og studenters medvirkningsordninger. Uklare administrative roller gjør det tidvis vanskelig for tillitsvalgte å forholde seg til saksbehandlingsrutiner, mens det store antallet styringsorganer gjør det vanskelig for studentene å mobilisere et tilstrekkelig antall studenter med relevant kompetanse.

Universitetsstyret gjorde følgende enstemmige vedtak på sitt møte 21. januar 2016:

«Universitetsstyret deler evalueringsutvalgets vurdering om at NMBU har gått over fra en fusjonsfase til en mer drifts- og utviklingsorientert fase. For å styrke NMBUs mulighet til å oppfylle sin visjon, mål og samfunnsoppdrag vil styret endre styrings- og ledelsesmodellen med følgende hovedgrep:

- Gjennom delegering vil styret styrke rektors rolle, ansvar og fullmakter i saker som angår den faglige og administrative virksomhet
- Redusere antall styringsnivåer fra tre til to

- Forenkle og effektivisere det administrative apparatet for å understøtte den faglige virksomheten på en best mulig måte
- Antallet faglige enheter på nivå to skal utgjøre maksimalt 6

Innenfor denne ramme ber universitetsstyret rektor om å utarbeide forslag til prosess, tidsplan, budsjett, organisering av prosessen innen medio februar som legges fram for universitetsstyret til godkjenning.

Universitetsstyret legger til grunn at prosessene som skal lede fram til vedtak om endret styrings- og ledelsesmodell, inklusive gjennomgangen av administrasjonen, ivaretar god informasjon og medvirkning. De nødvendige omstillingstiltak for å gjennomføre ny styrings- og ledelsesmodell gjennomføres uten bruk av oppsigelser.

Universitetsstyret legger til grunn at nødvendige vedtak om framtidig styrings- og ledelsesmodell skal være gjort i løpet av første halvår 2016. Når styret legger an dette tidsperspektivet, er det fordi styret mener NMBU ikke kan vente lenger med å utvikle en modell som bedre setter institusjonen i stand til å møte framtidens muligheter og utfordringer.

Spørsmålet om rekruttering av rektor (valg eller ansettelse) fra neste styreperiode er ikke berørt av utvalget. Dette er et forhold som vil ha innvirkning på den sentrale administrative organisering. Styret vil avklare denne problemstillingen i løpet av første halvår 2016.»

1.2. NMBUs strategi

I tillegg til Colbjørnsenutvalgets vurderinger og anbefalinger, ligger NMBUs strategi til grunn for vurdering både av den faglige og den administrative organiseringen av universitetet. Overordnet organisering skal derfor ta hensyn til universitetets hovedmålsettinger og støtte opp om universitetets ambisiøse mål. Disse sammenfattes i det følgende.

NMBU skal gjennom sitt samfunnsoppdrag ha et spesielt ansvar for:

- Forskning som kan møte de store globale spørsmålene om miljø, bærekraftig utvikling, bedre folke- og dyrehelse, klimautfordring, fornybare energikilder, matproduksjon «fra jord og fjord til bord» og areal- og ressursforvaltning
- Utdanning av kandidater i miljø- og biovitenskapene, veterinærmedisin og nye tverrfaglige utdanningstilbud som gir samfunnet nye muligheter til å skape en bærekraftig utvikling til beste for nåværende og kommende generasjoner
- Innovasjon og verdiskaping, kunnskapsformidling og deltakelse i den globale innsatsen for en bærekraftig utvikling på områdene hvor NMBU er ledende.

Kunnskap som felles mål:

- NMBUs kandidater har kompetanse på høyt faglig nivå, er etterspurte og bidrar til bærekraftig verdiskaping for å sikre fremtidens livsgrunnlag.
- NMBUs kandidater har faglig dybde, tverrfaglig forståelse og internasjonalt perspektiv.
- NMBU har fri og uavhengig forskning på høyt internasjonalt nivå som gir ny kunnskap for en bærekraftig utvikling.

Kunnskap skal deles:

- NMBU har sammen med strategiske samarbeidspartnere en internasjonalt ledende rolle innen fremtidsrettede områder av miljø- og biovitenskap, og skaper ny faglig synergi sammen med forskningsklyngen på Adamstuen og Ås.
- NMBU er sammen med forskningsinstituttene på Ås og Adamstuen den fremste nasjonale forskningsklyngen som bidrar til innovasjon og verdiskaping i miljø- og biovitenskapene.
- NMBU er best i Norge i formidling av forskningsresultater.
- NMBU gir relevant etter- og videreutdanning.

Livet på universitetet:

- NMBU er Norges ledende miljøuniversitet
- NMBU har integrasjon av fagmiljøer og teknisk-administrative støttefunksjoner i en felles organisasjon som gir ansatte og studenter klar tilhørighet og stolthet over det nye universitetet.
- NMBU har gode fysiske fasiliteter og forsknings- og studieinfrastruktur, og styrker HMS-innsatsen.
- NMBU deltar i gjennomføringen av de store byggeprosjektene, og har god ledelse av flytteprosessen.

1.3. Rammer for arbeidet

Med utgangspunkt i NMBUs mål og strategi, Colbjørnsen-rapporten, styrets diskusjon og vedtaket på møtet den 21. januar, har rektor organisert et oppfølgings- og utviklingsarbeid knyttet til faglig- og administrativ organisering samt styring- og ledelsesstruktur. Målet med arbeidet er å sikre at NMBUs organisering er formålstjenlig for å nå organisasjonens strategiske mål, samt bygge oppunder intensjonen med fusjonen mellom NVH og UMB.

Rektor har ønsket at arbeidet med omorganiseringen skulle føres i linjen. Derfor har arbeidet gått i de to etablerte lederlinjene, Rektors utvidete ledergruppe (RUL) for den faglige organiseringen, og Universitetsadministrasjonens ledergruppe (UAL) i arbeidet med organiseringen av Universitetsadministrasjonen.

Målet og omfanget for denne første fasen i omorganiseringsprosessen har vært å adressere følgende områder i styrets vedtak:

- *Redusere antall styringsnivå fra tre til to og hvor antallet faglige enheter på nivå to skal utgjøre maksimalt seks*
- *Forenkle og effektivisere den sentrale administrative organisasjonen for å understøtte den faglige virksomheten på best mulig måte*

Denne høringssaken adresserer ikke grensesnitt og oppgavefordeling mellom sentral administrasjon og administrasjonen på de faglige enhetene eller den konkrete administrative organisering på de faglige enhetene. Dette arbeidet vil starte etter at denne saken har blitt presentert for Universitetsstyret 28. april.

Rektor har lagt til grunn at arbeid med endring av styrings- og ledelsesmodellen er en prosess som skal forankres i hele organisasjonen og at nødvendige vedtak om framtidig styrings- og ledelsesmodell skal være gjort i løpet av første halvår 2016. Innenfor de korte tidsfrister

arbeidet er gitt, har man vektlagt at god informasjon og medvirkning skal ivaretas, og de hovedtillitsvalgte og hovedverneombud er trukket inn i planleggingen og gjennomføring av prosessen.

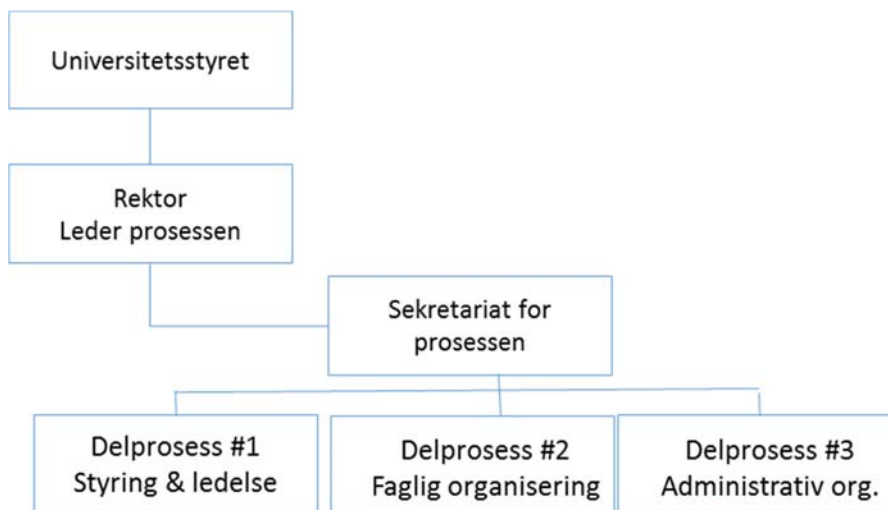
Styret vedtok følgende overordnede tidsplan:

- 10. mars: Organisering av øverste ledelse herunder sak om valgt/ansatt rektor
- 28. april: Modell for faglig organisering; modell for administrativ organisering; prinsippskisse for organisering av tilsettingsmyndighet
- 16. juni: Revidert styring og ledelsesmodell

Universitetsstyret vedtok på styremøtet 10. mars å utsette beslutningen om NMBU skal ha enhetlig ledelse (ansatt rektor) eller to-delt ledelse (valgt rektor som styreleder og en administrerende direktør). Det presenteres derfor modeller for administrativ organisering med begge disse alternativene, da dette særlig er av betydning i forhold til administrasjonen. Universitets- og høyskoleloven krever at det ved valgt rektor er en administrerende direktør. Denne har ansvar for den samlede administrative virksomheten ved institusjonen.

1.4. Organisering av arbeidet

Rektor har utarbeidet følgende modell med roller og ansvar i arbeidet med omorganiseringsprosessen:



Styret

- Godkjenner mandat og leveranser fra prosessen
- Godkjenner arbeidets omfang, finansiering, målsetninger, strategi etc.
- Vedtar endringer i organiseringen av NMBU og NMBUs styringsreglement

Rektor, leder av prosessen

- Er ansvarlig for og leder prosessen og iverksetter styrets vedtak
- Involverer NMBUs organisasjon og sikrer forankring av beslutninger
- Rapporterer og legger frem forslag til vedtak til styret

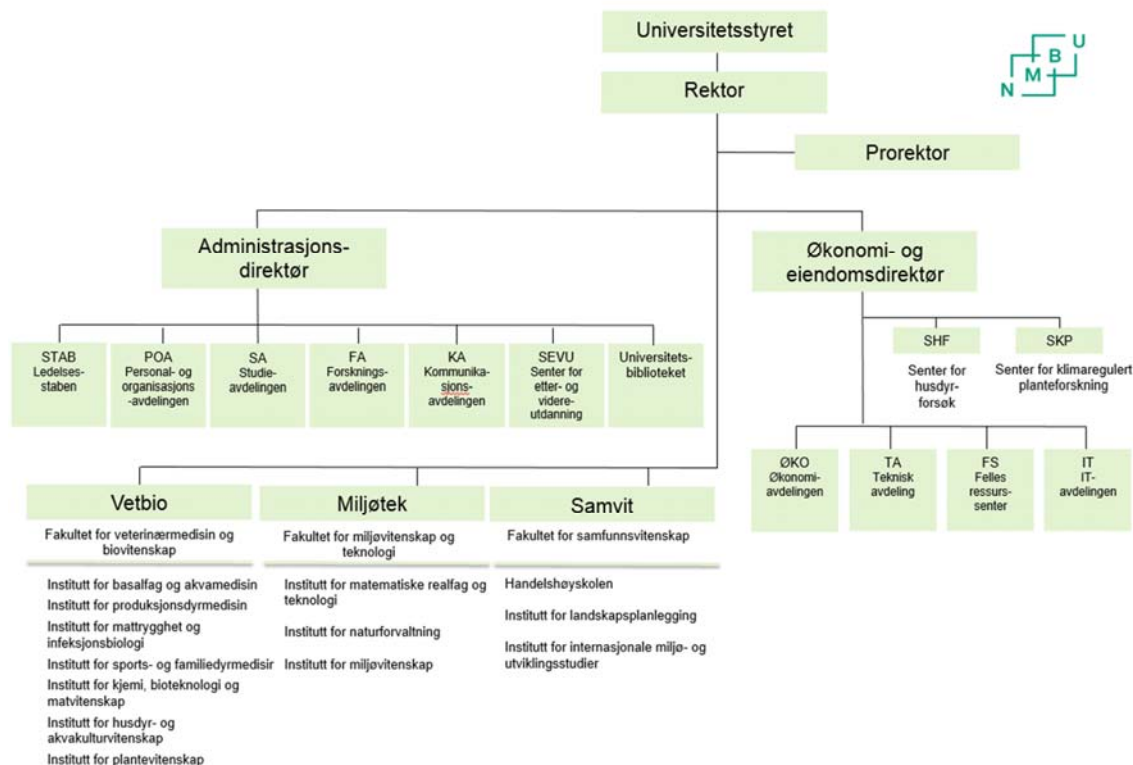
- Oppretter et sekretariat til bistand i gjennomføring av prosessen, som er sammensatt av interne og eksterne ressurser. Sekretariatet vil støtte og bistå rektor i de ulike delprosessene, samt i ivaretagelse av kommunikasjonsbehov, omstilling og medvirkning.

Grunnet kompleksitet, omfang og behovet for å tenke nytt og løfte universitetet ut av gamle spor, besluttet rektor å la seg bistå med ekstern kompetanse. Ekstern bistand har også blitt vurdert som nødvendig all den tid man tidlig i prosessen så at alle ledere ved NMBU selv ville bli berørt. NMBU har rammeavtale med konsultentselskapet Deloitte, som allerede har vært involvert i evalueringen gjennomført av Colbjørnsen-utvalget og gjennom dette har fått innsikt i NMBUs organisasjon, og valget falt derfor på dette firmaet. Deloitte har også bred erfaring fra tilsvarende prosesser ved andre institusjoner i sektoren.

Sammen med Deloitte er det interne ressurser som utgjør bemanningen i sekretariatet.

2. Organisering av NMBU fra 01.01.2014

NMBU har i perioden 01.01.2014 – 31.07.2017 tilsatt rektor og ekstern styreleder. Rektor har ansvar, både for den faglige og den administrative linjen.



3. anbefaling; faglig organisering

Arbeidet i denne arbeidsstrømmen skal svare på noe av kritikken rundt faglig organisering som kommer fram i Colbjørnsenutvalgets rapport. Universitetsstyret har besluttet å redusere antall styringsnivåer fra tre til to innenfor en struktur med inntil seks enheter på nivå 2. Arbeidet skal danne grunnlag for universitetsstyrets beslutning om framtidig organisering av de faglig enhetene.

NMBU har i dagens styring- og ledelsesmodell tre styringsnivå. Styret har besluttet at antall styringsnivå skal reduseres til to, noe som vil medføre at dagens praksis med styrer på både fakultets- og instituttnivå frafaller. NMBU vil få et nytt styringsnivå under rektor som vi i denne prosessen omtaler som «faglige enheter på nivå 2». Begrepet for faglige enheter er ikke besluttet i denne prosessen og vi bruker hverken begrepet fakultet eller institutt når vi omtaler de faglige enhetene. Dette vil besluttes senere i prosessen.

De nye faglige enhetene vil bli tildelt roller, oppgaver, ansvar og myndighet i tråd med retningslinjene i styrings- og ledelsesprinsippene. Disse vil imidlertid endres og modifiseres som nevnt innledningsvis, men som retningsgivende vil ledere av faglige enheter på nivå to ha ansvaret for enhetens strategi, fordeling og rapportering av budsjetter, bemanningsplaner, tilsettingsmyndighet mm. Ledere av de faglige enhetene vil inngå i rektors ledergruppe og det vil bli oppnevnt et styre for hver av de faglige enhetene.

Lederen av den faglige enheten vil etter behov utnevne en ledergruppe for sin enhet. Ledergruppens størrelse og rolle har ikke vært inngående drøftet i denne første fasen. Antall ledere på nivå under de respektive faglige enhetene og deres roller og ansvar er noe som derfor vil bli utredet senere i prosessen.

I denne delen vil vi presentere arbeidsmetoden og prosessen som har ledet frem til forslag til tre alternative organisatoriske modeller for faglig organisering. Vi vil så gå inn på en beskrivelse av hver av de tre alternativene. Sentralt i dette arbeidet har vært å adressere hvordan de alternative modellene understøtter NMBUs mål og strategi, samt adressere utfordringer som påpekt i Colbjørnsen-utvalget.

3.1. Arbeidsmetode og deltakere

Proessen med å utarbeide forslag til ny faglig organisering på nivå 2, startet i RUL-seminaret 26. -27. januar (workshop 1) og med tre etterfølgende workshops. I workshop #1 var prosessen for organisasjonsgjennomgangen det sentrale tema og innspillene og diskusjonene dannet grunnlaget for hvordan prosessen skulle legges opp.

Til workshop 2 fikk instituttlederene i oppgave å diskutere følgende med sine ansatte:

Colbjørnsen-rapporten påpeker at NMBUs unike faglige sammensetning gir et strategisk fortrinn som ikke realiseres i dagens modell.

- *Hvilke følger bør dette få for vår framtidige organisering?*
- *Hva mener du fremmer NMBUs strategiske muligheter?*
- *Hvordan kan vi rigge oss til å møte framtidens utfordringer?*

I perioden mellom workshop #2 og #3 ble det gjennomført intervjuer med alle de faglige lederne. I samtalen ble lederne bedt om å vurdere hva de ser på som NMBUs fortrinn, styrker og svakheter med dagens organisering av instituttene og de faglige miljøene. Spesielt var dette knyttet opp mot innspill til faglige konstellasjoner som grunnlag for å utforme ulike organisatoriske løsninger for ny faglig organisering.

I arbeidet mellom workshop #2 og #3 var fokuset blant de faglige lederne å utarbeide og komme med innspill til nye faglige konstellasjoner. En viktig føring i dette arbeidet var å sikre at nye innspill understøttet NMBUs strategi samt svarte til noe av kritikken og anbefalingen i Colbjørnsen-utvalget. I tillegg fikk instituttlederene ansvaret for å sikre at innspill fra sine ansatte ble tatt med i denne prosessen.

Basert på innspillene fra både dekanene og instituttlederene, som ble fanget gjennom intervjuene, og innspill som ble utarbeidet og sendt til sekretariatet, utarbeidet sekretariatet fem forslag til alternative løsninger. Det er her viktig å presisere at disse løsningene var en syntetisering av alle innspillene som vi mottok i denne fasen.

I workshop #3 ble det jobbet med disse fem modellforslagene. Målet med denne workshopen var å ytterligere bearbeide modellene ved å endre, forkaste eller introdusere helt nye modeller. Utfallet av denne workshopen var at vi satt igjen med fire modifiserte alternative organisatoriske modeller.

Mellom workshop #3 og #4 fikk instituttlederene i oppgave igjen å drøfte disse modellene i sin organisasjon og ta med seg innspill til forbedringer og endringer inn i workshop #4. I workshop #4 ble antall alternative modellforslag justert og redusert til tre. Det er disse som nå legges ut til høring.

Deltakere i denne arbeidsgruppen har vært rektors utvidede ledergruppe (RUL som består av rektorat, dekanat, instituttledere, studenttingsleder, administrasjonsdirektør, økonomi- og eiendomsdirektør og stabsdirektør). I tillegg har de fire hovedsammenslutningene deltatt med en representant hver og hovedverneombudet.

3.2. Arbeidsgruppens kriterier for faglig organisering

I workshop #2 var et av målene å få utarbeidet hvilke kriterier som skulle legges til grunn for arbeidet med faglig organisering. Kriterier er premissgivende for utvikling av organisasjonsstrukturen hvor kriteriene skal anvendes til identifisering av organisatoriske strukturer og evaluering og prioritering av de ulike alternativene. Videre skal kriteriene ha en kobling opp mot strategien, ha direkte organisatoriske/strukturelle implikasjoner, adressere NMBUs utfordringsområder og beskrive karakteristikken ved fremtidig organisasjonsstruktur. I utforming av kriteriene for faglig organisering var det derfor viktig å få frem både de strategiske og organisatoriske aspektene, slik at dette ble ivarettatt på en god måte i utledning og evaluering av løsningsforslag.

Det var en lang rekke innspill til kriterier og etter en prioritering (også diskutert i workshop #3) kom gruppen fram til følgende rangering av de prioriterte kriteriene:

1. Studieprogram skal være en viktig føring for organisering
2. Orientert mot NMBUs fremtidige posisjonering (profiler og varemerke). Det nye vi skal skape og bevare
3. Faglig egenart/styrke/nyskaping og faglige synergier
4. Slagkraft innen forskning
5. Samle/konsolidere miljøer rundt faglige disipliner
6. Bærekraftige økonomiske enheter
7. Bedre administrasjon og ledelse, kompetanse, robust og effektiv samt nærhet til administrasjon
8. Hensynet til fysiske omgivelser, i.e. bygg, infrastruktur
9. Størrelsen på enhetene skal ivareta et håndterlig lederspenn
10. Motivasjon til endring og engasjement

3.3. Presentasjon av ulike modeller

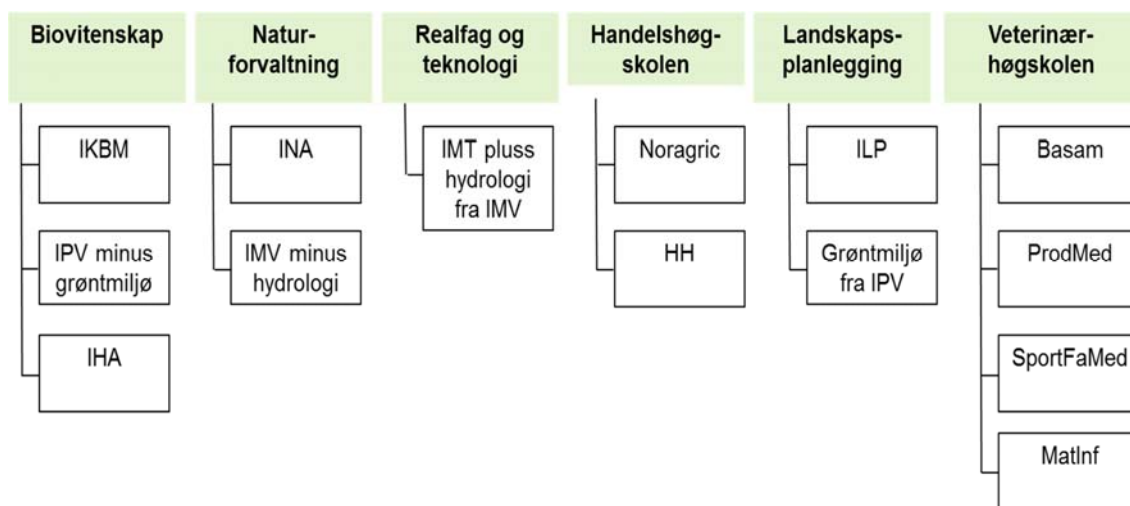
Nedenfor følger de ulike modellene som fikk størst tilslutning av arbeidsgruppen i de nevnte prosessene med de faglige lederne, med noen av de styrkene og svakhetene som ble trukket frem i diskusjonene. Det påpekes at det noen mente var en styrke, ble vurdert som svakhet av andre. Oppstillingen av nevnte styrker og svakheter er ikke uttømmende.

I alle modellene er de fire instituttene på Adamstuen samlet i en enhet, og det ble reist spørsmål om denne organiseringen svarer på forventningene knyttet til fusjonen. Det var imidlertid stor forståelse for at denne organiseringen vil være mest hensiktsmessig inntil Adamstuemiljøet flytter til Ås. En slik organisering vil ikke være til hinder for faglig samarbeid, og flere påpekte at de foreslåtte modellen legger til rette for eventuelle organisatoriske justeringer når miljøene er samlet på Ås.

I de ulike modellforslagene vil det fremkomme ulike navn på de faglige enhetene. Vi presiserer at disse navnene vil ikke nødvendigvis være de endelig navnene på de nye faglige enhetene. Navnene som her er brukt er derfor kun foreløpig. Navn på enhetene vil få en egen prosess etter at faglig organisering er vedtatt i Universitetsstyret.

I dette kapittelet presenteres de tre alternative forslagene til ny organisasjonsstruktur. Vi vil her presentere de tre modellene med nye faglige konstellasjoner, kommentere modellen opp imot de utarbeidede kriteriene for faglig organisering, samt gi noen ytterligere betraktninger som ble trukket frem i diskusjonene, da spesielt sett i forhold til styrker og svakheter med de ulike løsningsalternativene.

Modell 1: 6 enheter på nivå 2



Vurdering av modell 1 opp mot kriteriene:

	Kriterium	Kommentar
1	Studieprogram skal være en viktig føring for organisering	Studieprogrammene er i stor grad integrert innenfor nivå 3-enhetene.
2	Orientert mot NMBUs fremtidige posisjonering (profiler og varemerke). Det nye vi skal skape og bevare	Modellen ivareta instituttenes profil og identitet. Dagens institutter har i stor grad en faglig fornuftig inndeling.
3	Faglig egenart/styrke/nyskaping og faglige synergier	Styrken er at modellen ivaretar nivå 3s faglige profiler, samtidig som nivå 2 ivaretar både vitenskapelig disiplin, tema, profesjon og til dels felles forskningsinfrastruktur. Lite synergi mellom gamle UMB og NVH.
4	Slagkraft innen forskning	Har en faglig organisering på nivå 3 og 2 som sikrer både egenart og mulighet for samarbeid
5	Samle/konsolidere miljøer rundt faglige disipliner	Modellen løser ikke samling av alle faglige områder, men det er en vanskelig balanse å ta hensyn til både en disiplinær og tematisk tilnærming.
6	Bærekraftige økonomiske enheter	Alle enhetene på nivå 2 vil kunne ha en bærekraftig økonomi, men det er enkelte utfordringer for noen av enhetene på nivå 3
7	Bedre administrasjon og ledelse, kompetanse, robust og effektiv samt nærhet til administrasjon	Vanskelig å ta stilling til før man vet mer om hvordan administrasjonen blir organisert.
8	Hensynet til fysiske omgivelser, i.e. bygg, infrastruktur	Modellen har de samme utfordringer som i dag og det gjelder alle modellene.
9	Størrelsen på enhetene skal ivareta et håndterlig lederspenn	Lederspennet på nivå 2 er stort og det må trolig være en organisering med ledere på nivå 3.
10	Motivasjon til endring og engasjement	Stor grad av identitet til nivå 3 ivaretas.

Utover dette ble også disse momentene trukket fram i diskusjonene:

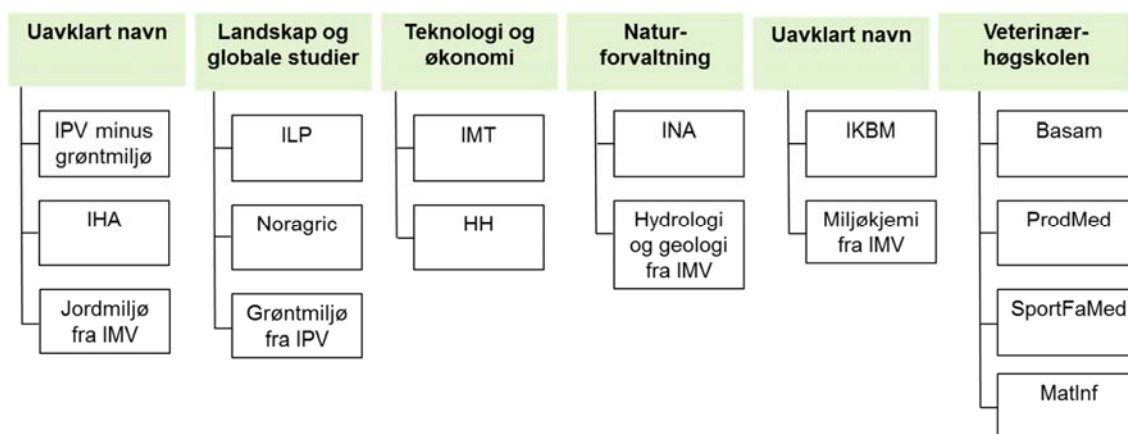
Noen styrker:

- Naturforvaltningsmiljøet styrkes ved at flere av fagmiljøene ved IMV flyttes til INA
- Det har vært diskusjon om hydrologimiljøet ved IMV skal flyttes til INA eller IMT. En flytting til IMT vil styrke «vannmiljøet» ved NMBU som helhet
- En flytting av grøntmiljøet fra IPV til ILP vil styrke landskapsarkitektutdanningen, noe som også har vært diskutert på et tidligere tidspunkt. En slik flytting vil gi en blanding av naturvitenskapelige- og samfunnsvitenskapelige fagmiljø.
- En samling av HH og Noragric på nivå 2, vil kunne innebære en styrking av utviklings- og ressursøkonomimiljøet.

Noen svakheter:

- Modellen legger opp til splitting av IMV. En splitting av miljøene på IMV er uheldig, gitt de store miljøutfordringene verden står overfor vil miljøet heller styrkes
- Manglende faglig begrunnelse for å slå sammen Noragric og Handelshøyskolen

Modell 2: 6 enheter på nivå 2



Vurdering av modell 2 opp mot kriteriene:

	Kriterium	Kommentar
1	Studieprogram skal være en viktig føring for organisering	Med unntak av IMV tilfredsstiller modellen dette kriteriet i stor grad
2	Orientert mot NMBUs fremtidige posisjonering (profiler og varemerke). Det nye vi skal skape og bevare	Ivaretar profiler og identitet, men at IMV som miljøenhet vil kunne forsvinne litt. Men NMBU har miljø i navnet og det kan i noen grad ivare dette. Modellen legger til rette for en framtidig fusjon mellom noen av miljøene på Adamstuen og Ås.
3	Faglig egenart/styrke/nyskaping og faglige synergier	Noen faglige synergier, men ikke for alle enhetene. I dag er det lite synergier mellom HH og IMT, men en samling av IMT og HH vil kunne gi synergier og særlig med tanke på innovasjon og entreprenørskap

4	Slagkraft innen forskning	Modellen scorer høyt på dette kriteriet
5	Samle/konsolidere miljøer rundt faglige disipliner	Scorer ikke høyt på dette kriteriet for alle enheter.
6	Bærekraftige økonomiske enheter	Alle enhetene vil kunne ha en bærekraftig økonomi
7	Bedre administrasjon og ledelse, kompetanse, robust og effektiv samt nærhet til administrasjon	Vanskelig å svare på dette før det er avklart hvordan administrasjonen på nivå 2 vil bli.
8	Hensynet til fysiske omgivelser, i.e. bygg, infrastruktur	Modellen har foreløpig de samme utfordringer på infrastruktur som i dag
9	Størrelsen på enhetene skal ivareta et håndterlig lederspenn	Modellen vil gi et mer balansert og håndterlig lederspenn
10	Motivasjon til endring og engasjement	Usikkert

Utover dette ble også følgende moment trukket fram i diskusjonene:

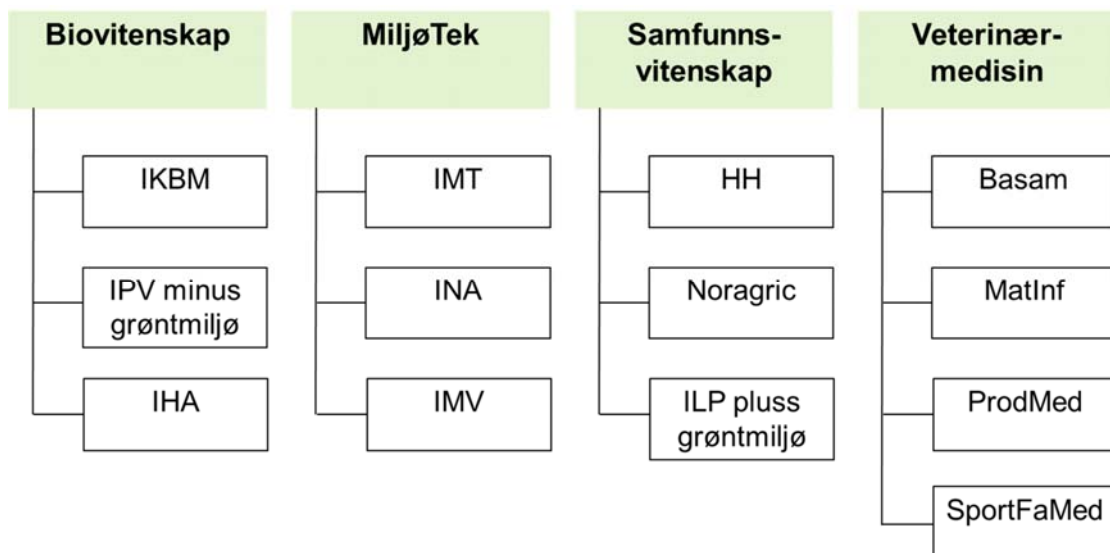
Noen styrker:

- På samme måte som modell 1, vil naturforvaltningsmiljøet styrkes.
- Styrking av deler av naturforvaltningsmiljøet med muligheter for samlokalisering på sikt
- Styrking av kjemimiljøet

Noen svakheter:

- Usikkerheter rundt potensiale i faglige synergier mellom HH og IMT
- Mister en samlet engelskspråklig enhet
- En splitting av miljøene på IMV er uheldig, gitt de store miljøutfordringene verden står overfor vil miljøet heller styrkes

Modell 3: 4 enheter på nivå 2



Vurdering av modell 3 opp mot kriteriene

	Kriterium	Kommentarer
1	Studieprogram skal være en viktig føring for organisering	Studieprogrammene får samme tilhørighet som i dag
2	Orientert mot NMBUs fremtidige posisjonering (profiler og varemerke). Det nye vi skal skape og bevare	Synliggjør profiler og nasjonale merkevarer gjennom nivå, men er tradisjonell
3	Faglig egenart/styrke/nyskaping og faglige synergier	Modellen er ikke nyskapende i forhold til i dag, Dersom det blir ny budsjettmodell og andre incentiver som stimulerer til økt samhandling på tvers, vil en likevel kunne få økte synergier
4	Slagkraft innen forskning	Samme nivå som i dag
5	Samle/konsolidere miljøer rundt faglige disipliner	Modellen er basert på disiplinprinsippet
6	Bærekraftige økonomiske enheter	Samlet sett bærekraftige økonomiske enheter på nivå 2. Forutsetter at nivå 2 tildeler rammebudsjetter til underliggende enheter.
7	Bedre administrasjon og ledelse, kompetanse, robust og effektiv samt nærhet til administrasjon	Vil måtte avklares i den videre prosessen
8	Hensynet til fysiske omgivelser, i.e. bygg, infrastruktur	Modellen har foreløpig de samme utfordringer på infrastruktur som i dag
9	Størrelsen på enhetene skal ivareta et håndterlig lederspenn	Selv om det er forskjeller i antall ansatte og studenter, kan dette håndteres og henger sammen med organiseringen på nivå 3
10	Motivasjon til endring og engasjement	Denne modellen ivaretar i stor grad dagens faglige enheter og ivaretar dagens faglige profiler og NMBU som merkevare.

Utover dette ble også disse momentene trukket fram i diskusjonene:

Noen styrker:

- Muligheter for profesjonalisering av medbestemmelsesapparatet (Hovedavtalen)
- I denne modellen unngår man en splitting av IMV.

Noen svakheter:

- For lite nytenkning og sementering av dagens instituttstruktur
- Det blir stor grad av maktkonsentrasjon på nivå 2.
- Det ble stilt spørsmål ved om modellen ivaretar Colbjørnsensrapportens anbefalinger.
- Færre ansatte og studenter vil være representert i ulike organ som ansatt/student og tillitsvalgte
- Modellen vil kunne før til at noen enheter får uforholdsmessig flere studenter enn andre.
- Modellen legger ikke i dag rette for en tettere faglig integrering med Adamstuen. Et premiss for modellen er at det vil bli økt integrering, etter samlokaliseringen i 2020,

3.4. Roller, ansvar og myndighet på nivå 2 og 3

På siste workshop ble roller, ansvar og myndighet på nivå 2 og 3 diskutert. En reduksjon av antall styringsnivå vil innebære en flytting av enkelte fullmakter fra nivå 3 til nivå 2. Det vil også bli en diskusjon om flytting av fullmakter fra nivå 1 til nivå 2 og endringer av roller for lederne på disse nivåene.

Av oppgaver (ikke uttømmende) som en vil kunne anta legges til nivå 2 og dets styrer nevnes bl.a. beslutninger om enhetens (på nivå 2) strategi, fordeling og rapportering av budsjetter, bemanningsplaner, tilsettingsmyndighet mm.

Leder av nivå 2 vil inngå i rektors ledergruppe. Ledere på nivå 2 vil danne en ledergruppe på enhetene og ha medarbeidersamtaler sine ledere. Arbeidet med en ny styring- og ledelsesstrukturen er en naturlig del av det påfølgende prosessarbeidet.

Det vil bli utarbeidet en struktur for medbestemmelse som ivaretar Hovedavtalens bestemmelser.

Som tidligere påpekt, innebærer alle modellforslagene at de fire instituttene på Adamstuen blir samlet i en enhet. En videreutvikling av integrasjonen med veterinærmiljøet må ses i et 2020-perspektiv.

4. Anbefaling; administrativ organisering

4.1. Avgrensinger og forbehold

Arbeidsstrøm administrativ organisering har fått i oppdrag å utarbeide forslag til administrativ organisering på nivå 1. Dette begrenser seg til de enhetene som ligger til det som blir omtalt som Universitetsadministrasjonen; øverste ledelse og de 13 enhetene under hhv. administrasjonsdirektør og økonomi- og eiendomsdirektør. Det vertikale grensesnittet, det vil si fordeling av ansvar og oppgaver mellom nivå 1 og nivå 2 er ikke omtalt i dette dokumentet, og vil bli gjenstand for organisatorisk gjennomgang senere i prosessen. Det er også på det rene at det horisontale grensesnittet, fordeling av oppgaver mellom de ulike enhetene i ny universitetsadministrasjon også kan endres i forhold til foreliggende forslag.

4.2. Arbeidsmetode og deltakere

Proessen med å utarbeide forslag til ny administrativ organisering på nivå 1 har vært kjørt stramt, med gjennomføring av 3 heldags workshops i perioden 2. til 14. mars. For å sikre involvering ute i avdelingene samt gi deltakerne innspill og ideer i prosessen, har lederne fått oppgaver til hver workshop. Disse oppgavene skulle forberedes sammen med medarbeiderne i de respektive avdelingene.

Arbeidet med å diskutere og komme fram til alternative modeller for organiseringen foregikk i følgende steg:

- Oppgave til WS #1:
 - Hva kjennetegner dagens organisering av universitets-administrasjonen og hva bør bevares i den nye modellen?
 - Hvilke kriterier bør ligge til grunn for utforming av fremtidig organisering av universitetsadministrasjonen?

- Oppgave til WS #2:
 - o Utarbeide mulige alternative for adm. organisering og konkretisere disse ut fra kriteriene hvilke funksjoner kan eventuelt samles?
 - o Angi hvilke funksjoner som eventuelt kan tillegges nivå 2?
 - o Angi eventuelle nødvendige funksjoner vi ikke i dag?
- Innspillene ble bearbeidet av sekretariatet, og seks ulike modeller ble diskutert på workshop #2. I løpet av den dagen ble man enige om å gå videre med tre alternativer. Disse ble valgt ut fra kriteriene.
- Oppgave til WS #3 fikk lederne i oppgave å diskutere de ulike alternativene i sin enhet. I WS #3 ble man så enige om de 2 modellene som presenteres i dette notatet.

Deltakere i denne arbeidsstrømmen har vært administrasjonsdirektør, økonomi- og eiendomsdirektør, de 11 avdelingsdirektørene i universitetsadministrasjonen, de to senterlederne, tre administrasjonssjefer (fra hvert av fakultetene), sikkerhetsleder, fire hovedtillitsvalgte, hovedverneombud samt et verneombud. Se for øvrig vedlegg 1.

4.3. Kriterier

På første workshop var hovedfokus å utarbeide kriterier for (vurdering av) en god administrativ organisering av NMBUs øverste administrative nivå. Bakgrunnen for de utarbeidede kriteriene er ledernes oppfattelse av hva som fungerer i dagens organisering, hva som vurderes å ikke fungere så bra, forhold som er påpekt i Colbjørnsenutvalgets rapport samt innspill lederne hadde med seg fra avdelingene. Forslag til kriterier ble arbeidet frem i grupper, disse ble så sammenstilt i plenum og deretter vurdert og omformulert av en liten «redaksjonsgruppe». Denne gruppens forslag ble til slutt diskutert og besluttet innledningsvis på WS #2. Følgende 6 kriterier for vurdering av ulike administrative modeller er utarbeidet:

- A. Beslutningsdyktig organisasjon med klare ansvars-, myndighetsforhold og rollefordeling
- B. Bidra til god kommunikasjon, samhandling og samarbeid i hele organisasjonen
- C. Sikre tilgjengelig og god service for kjernevirksomheten
- D. Utnytte at NMBU er et lite universitet gjennom å være effektiv, fleksibel og løsningsorientert
- E. En samkjørt administrasjon med robuste fagmiljøer som sikrer kompetanse, kapasitet og gjennomføringsevne
- F. En organisasjon som bidrar til godt samspill og dialog med omverdenen.

Kriteriene skal vektes likt.

Kriteriene er brukt underveis i prosessen med å «arbeide seg ned» fra flere forslag til de to modellene som foreslås som de to mest optimale i denne høringen.

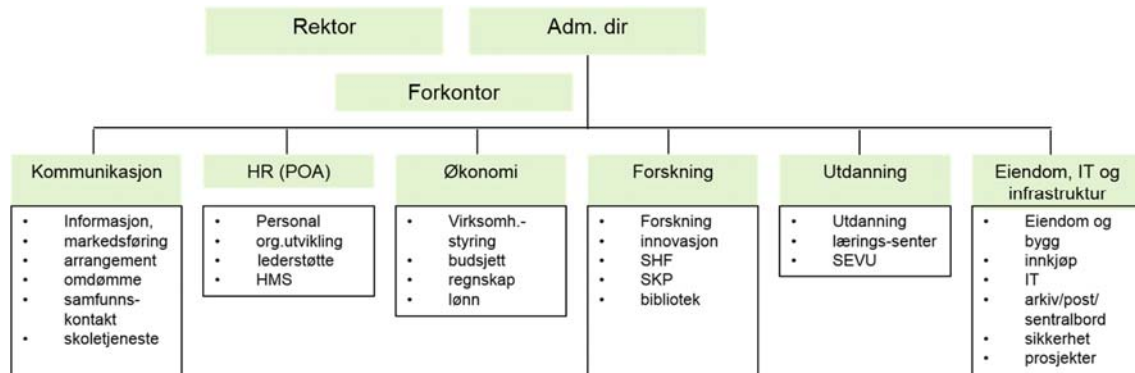
4.4. Presentasjon av ulike modeller

I det følgende presenteres 2 modeller, hver med to alternativ, knyttet til forholdet valgt eller ansatt rektor. Det presiseres at innholdet i de ulike organisatoriske fagavdelingene ikke er ferdig lagt og at forslagene i påfølgende alternative organisasjonskart fremmes med forbehold om endringer; det gjelder blant annet; lønn, arkiv og bibliotek.

Alternativ 1-a: 6 enheter, valgt rektor

Modellen har følgende vilkår:

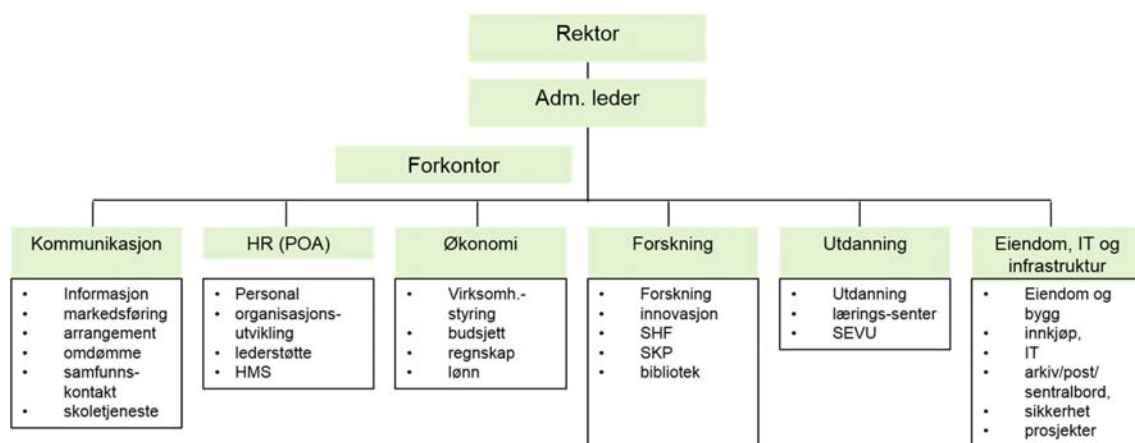
- Rektor er valgt
- Administrerende direktør er tilsatt
- 6 administrative avdelinger direkte under administrerende direktør
- Prorektor(er) har ikke direkte linjeansvar.
- Administrerende direktør utgjør ledelsen sammen med rektor, prorektor(er) og faglige enhetsledere.
- Administrerende direktør har egen ledergruppe med de 6 administrative enhetslederne.



Alternativ 1-b: 6 enheter, tilsatt rektor

Modellen har følgende vilkår:

- Rektor er tilsatt
- Den administrative linjen ledes av en administrativ leder.
- 6 administrative avdelinger direkte under administrativ leder.
- Prorektor(er) har ikke direkte linjeansvar.
- Administrativ leder inngår i rektors ledergruppe.
- Administrativ leder har egen ledergruppe med de 6 enhetslederne.



I arbeidsstrømmen WS #3, har det blitt gjort følgende vurderinger av de to skisserte modellene 1a og 1b:

Vurdering av modell 1 opp mot kriteriene:

Kriterium	Kommentar
A. Beslutningsdyktig organisasjon med klare ansvars-, myndighetsforhold og rollefordeling.	Modellen gir klarere linjer enn dagens ledermodell, og tydeligere ansvar for avdelingslederne. Enhetenes klare hovedansvarsområder sikrer effektivt, fleksibelt og løsningsorientert arbeid.
B. Bidra til god kommunikasjon, samhandling og samarbeid i hele organisasjonen	Lett gjenkjennbare avdelinger, med en klar ansvars- og rollefordeling. Samhandling mellom enhetene må sikres med ledelsesfokus. Egen ledergruppe for administrasjonen styrker dette som fagområde. Modellen kan være sårbar for samarbeid på tvers/mellom avdelinger.
C. Sikre tilgjengelig og god service for kjernevirksomheten	Ansatte og studenter vil lett finne den ansvarlige enheten. Modellen oppfattes også som klar på rollefordeling. Modellen oppfattes som god ift. grensesnitt mot nivå 2. Forskning- og utdanning som egne avdelinger vil sikre tydelig fokus på primæroppgavene. To adskilte avdelinger på dette gir også mer robusthet ved evt. to prorektor (en for forskning og en for utdanning).
D. Utnytte at NMBU er et lite universitet gjennom å være effektiv, fleksibel og løsningsorientert	Relativt små enheter med begrenset bredde i ansvar og god rollefordeling, vil føre til mer effektiv drift av enhetene.
E. En samkjørt administrasjon med robuste fagmiljøer som sikrer kompetanse, kapasitet og gjennomføringsevne	Gjennomføringsevnen bør være bedre enn nå med tydelig adm.dir og avdelingsledere med klart ansvar. Modellen oppfattes å svare godt på dette kriteriet. Kompetanse og kapasitet avhenger av fase 2.
F. En organisasjon som bidrar til godt samspill og dialog med omverdenen.	Tydelig kommunikasjonsavdeling bistår i dialogen med omverdenen.
Helhetlig vurdering	Modellen bør kunne gi gode muligheter for å skape en effektiv administrasjon som kan støtte opp om kjerne-virksomheten. Forutsettes at øverste ledelse skaper samhandling mellom enhetene.

Utover dette ble også disse momentene trukket fram i diskusjonene:

Styrker:

- Modellen oppfattes som robust i begge hovedmodellene for øverste ledelse, enhetlig eller to-delt ledelse.

- Med kommunikasjon som egen enhet opprettholder man fokus på kommunikasjon/ formidling/samfunnskontakt.
- Forslag om å legge et eget forkontor under rektor/direktør sikrer den øverste ledelsen nødvendig støtte i lederutøvelsen.
- Driftsavdelingen blir stor, men anses robust ved at all nødvendig infrastruktur legges i samme avdeling.

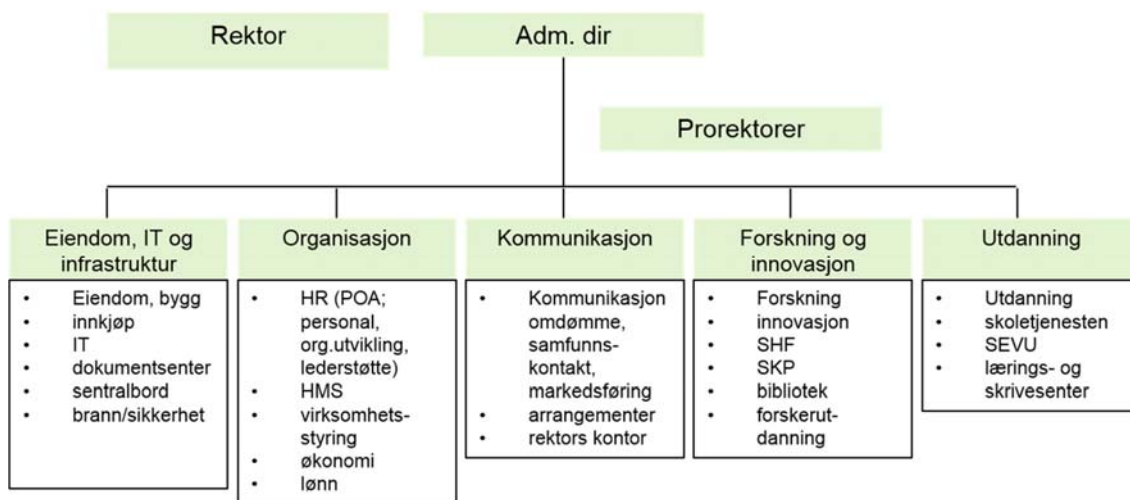
Svakheter:

- IT som fagområde kan bli for lite synlig i organisasjonen og miste fokus på viktige utviklingsoppgaver/områder innen IKT.
- Modellen vurderes som lite nyskapende, uten at dette er et vilkår som inngår i kriteriene.
- SEVU har i modellen blitt lagt til utdanning. Det har blitt argumentert for at tilknytning opp mot annen enhet kan være mer formålstjenlig.

Alternativ 2-a: 5 enheter, valgt rektor

Modellen har følgende vilkår:

- Rektor er valgt
- Administrerende direktør er tilsatt
- Prorektor(er) uten direkte linjeansvar
- 5 administrative avdelinger direkte under administrerende direktør
- Administrerende direktør utgjør ledelsen sammen med rektor, prorektor(er) og faglige enhetsledere.
- Administrerende direktør har egen ledergruppe med administrative enhetsledere.

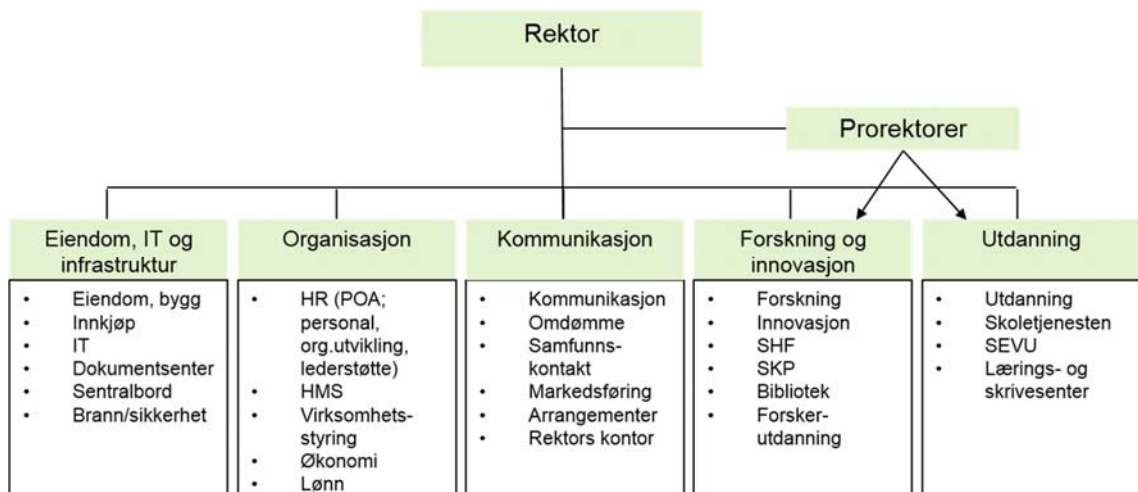


Alternativ 2-b: 5 enheter, tilsatt rektor

Modellen har følgende vilkår:

- Rektor er tilsatt
- Den administrative linjen ledes av en administrasjonsdirektør
- Prorektor(er) er tilsatt med direkte linjeansvar for hhv. Enhet for forskning og innovasjon og Enhet for utdanning

- Rektor leder selv ledergruppe som består av rektor, de to prorektorene, leder for Enhet eiendom, IT og infrastruktur, leder for Enhet organisasjon samt leder for Enhet kommunikasjon.



I arbeidsstrømmen WS #3, har det blitt gjort følgende vurderinger av de to skisserte modellene 2a og 2b:

Vurdering av modell 2 opp mot kriteriene:

Kriterium	Kommentar
A. Beslutningsdyktig organisasjon med klare ansvars-, myndighetsforhold og rollefordeling	Modellen gir klarere linjer enn dagens ledermodell, og tydeligere ansvar for avdelingslederne.
B. Bidra til god kommunikasjon, samhandling og samarbeid i hele organisasjonen	Modellen gir gjenkjennbare avdelinger og relativt klare kontaktpunkter. Samhandling på tvers må sikres med koordinering, ledelse og prosesser.
C. Sikre tilgjengelig og god service for kjernevirksomheten	Avdelingene vurderes som rustet til å understøtte kjernevirksomheten. Samtidig innebærer dette kriteriet en tydeliggjøring av grensesnitt mellom de ulike administrative nivåene som inngår i neste fase i prosessen. Forskning- og utdanning som egne avdelinger vil sikre tydelig fokus på primæroppgavene. Deling av enhetene gir også mer robusthet ved to prorektor.
D. Utnytte at NMBU er et lite universitet gjennom å være effektiv, fleksibel og løsningsorientert	Relativt små enheter med begrenset bredde i ansvar, vil føre til mer effektiv drift av enhetene. Modellen vurderes som bedre tilpasset NMBUs størrelse. Modellen er enkel å forstå og kommunisere med tydelige linjer.

E. En samkjørt administrasjon med robuste fagmiljøer som sikrer kompetanse, kapasitet og gjennomføringsevne	Gjennomføringsevnen bør være bedre enn nå med tydelig adm.dir og avdelingsledere med klart ansvar. Avdelingene vurderes å gi rom for å utvikle robuste fagmiljøer. Samtidig vil kompetanse og kapasitet også avhenge av neste fase i prosessen.
F. En organisasjon som bidrar til godt samspill og dialog med omverdenen.	Tydelig kommunikasjonsavdeling bistår i dialogen med omverdenen. Modellen er enkel å forstå og kommunisere med tydelige linjer. Kommunikasjon som egen enhet gir fokus på kommunikasjon/formidling/samfunnskontakt.
Helhetlig vurdering	Modellen ble gjennomgående vurdert å svare til kriteriene. En forutsetning for modellen er imidlertid fokus på prosesser som sikrer god samhandling på tvers av avdelinger og fagområder.

Utover dette ble også disse momentene trukket fram i diskusjonene:

Styrker:

- Modellen oppfattes som robust i forhold til hver av de to hovedmodellene for øverste ledelse, enhetlig eller to-delt ledelse.
- Modellen oppfattes å ha passe lederspenn, og robuste enheter.
- Forslaget om å samle infrastruktur og IT, synliggjør IT som fagområde og satsning fremover.
- Modellen legger til rette for utstrakt samarbeid og samordning mellom økonomi og HR (eksempelvis lønnsfunksjonen).

Svakheter:

- Økonomienheten/funksjonen blir på sentralt nivå mindre synlig enn tidligere.
- En samlet økonomi- og personalavdeling vil kunne gi mer klar prioritering mellom hovedområdene i avdelingen. Det vil bli et åpent spørsmål om leder skal rekrutteres med kompetanse innen økonomi eller HR (personal- og organisasjon).
- Det er knyttet usikkerhet til om modellen vil åpne for nødvendig samhandling mellom enhetene. Dette nødvendiggjør ledelsesfokus, koordinering og prosesser på tvers.
- SEVU har i modellen blitt lagt til Enhet for utdanning. Det har blitt argumentert for at tilknytning opp mot annen enhet kan være mer formålstjenlig.

5. Høringssaken

5.1. Høringsinstanser

Følgende instanser får tilsendt høringsnotatet og blir med dette invitert til å uttale seg om saken.

- De 13 instituttstyrene
- De tre fakultetsstyrene
- Tjenestemannsorganisasjonene (hovedsammenslutningene)
- Hovedverneombudet
- Studieutvalget
- Forskningsutvalget
- Studenttinget

- Administrative avdelinger i universitetsadministrasjonen (11 enheter)
- Sentrene (SHF og SKP)

5.2. Spørsmål til høringsinstansene

Høringsinstansen bes ta stilling til og gi en begrunnet tilbakemelding på følgende:

Til pkt. 3; Faglig organisering

1. Hvilken av de foreslåtte modellene man mener best understøtter NMBUs strategiske mål for forskning og innovasjon, utdanning og forskningsformidling.
2. Hvilken av de foreslåtte modellene som best balanserer behovet for faglig spesialisering, flerfaglighet og tverrfaglighet.

Til pkt. 4; Administrativ organisering

1. Hvilken av de foreslåtte modellene man mener best er tilpasset arbeidet for å oppnå målene på de prioriterte områdene i NMBUs strategi.
2. Hvorvidt oppgaveområdene som er tillagt de enkelte enhetene er hensiktsmessige i forhold til de operasjonelle prosessene og rolle-/fagutøvelsen.

5.3. Tilbakemeldingsform

Høringsinstansene bes gi tilbakemelding i forhold til spørsmålene i pkt. 5.2 ut i fra forelagte forslag til modeller for hhv. faglig og administrativ organisering (pkt. 3 og 4 i høringsdokumentet). Tilbakemeldingene skal gis skriftlig og legges på sak «Høring - forslag til omorganisering av NMBU, nivå 1», saksnr. 16/01414 i P360. Vi ber høringsinstansene fatte seg i rimelig korthet og at hovedpoeng oppsummeres punktvis, totalt maks 3 sider.

5.4. Frist

Frist for tilbakemelding er satt til tirsdag 12. april (utgangen av dagen).

5.5 Videre behandling av saken

Etter høringsfristen har saken følgende saksgang:

- | | |
|-----------------|---|
| 13.- 17. april: | Sekretariatet sammenfatter tilbakemeldingene og utarbeider utkast til saksdokument. |
| 18. april: | Diskusjon i ledergruppene |
| 19.- 20. april: | Ferdigstilling av saksdokument |
| 21. april: | Utsendelse av saksdokument til styret |
| 25. april: | Sentralt IDF-møte i forkant av styremøtet |
| 28. april: | Universitetsstyremøte |

Vedlegg 1: Deltakere I workshop administrasjon

Universitetsadministrasjonens ledergruppe (UAL)

Birger Kruse	Administrasjonsdirektør
Siri Margrethe Løkse	Økonomi- og eiendomsdirektør
Magnar Antonsen	IT-direktør
Jan Eskil Aldal	Økonomidirektør
Jan Reiling	Avdelingsleder, Felles ressurscenter
Kjersti Sørli Rimer	Teknisk direktør
Jan Olav Aasbø	Stabsdirektør
Jan Olav Aarflot	Personal- og organisasjonsdirektør
Monica Hammervold	Kommunikasjonsdirektør
Ole-Jørgen Torp	Studiedirektør
Ragnhild Solheim	Forskningsdirektør
Vigdis Johansen	Avdelingsdirektør SEVU
Geir Arne Rossvoll	Avdelingsdirektør Bibliotek
Stein Valsø	Avdelingsdirektør SKP
Ingvar Selmer-Olsen	Avdelingsdirektør SHF
Andre	
Bård Martin Tollefsen	Sikkerhetsleder

Representanter for Administrasjonssjefer instituttene

Valborg Lippestad	Administrasjonssjef, ILP, SamVit
Ronny Reite	Administrasjonssjef, SportFaMed, VetBio
Ågot Åkra	Administrasjonssjef, INA, MiljøTek

Tjenestemannsrepresentanter og Vernetjenesten

Signe Kroken	LO
Kurt Johansen	YS
Mette Wiik	Unio
Cathrine Trangerud	Akademikerne
Lise Thoen	Hovedverneombud
Elin Mosnesset-Timraz	Lokalt verneombud, Cirkus

Andre

Mari Sundli Tveit	Rektor
Anne Cathrin Haueng	Prosessekretariatet
Kristian Dyrkorn	Prosessekretariatet
Torborg Storaas	Prosessekretariatet
Hans Gran	Prosessekretariatet



Retningslinjer for Forskningsutvalget ved NMBU (FU)

Hjemmel

Retningslinjene er vedtatt av Fellesstyret 19.12.13 (sak 174/13) med utgangspunkt i lov -2005-04-01-15 (univl.), og på grunnlag av Fellesstyrets vedtak i sak 09/2013 og revidert 22.4.15 på fullmakt. *Styringsreglement for NMBU – endelig vedtak om utfyllende bestemmelser og fullmaktsfordeling.*

Formål

Hensikten med retningslinjene er å klargjøre FUs rolle, myndighet og ansvarsområder, og gi nærmere regler om FUs arbeid og saksbehandling.

Sammensetning

- Prorektor (leder)
- 13 faste vitenskapelige tilsatte med personlige vara. Instituttleder i samråd med dekan foreslår enten leder av instituttens tilsvarende organer (forskningsutvalg) eller en fast vitenskapelig ansatt, alle med personlige varamedlemmer. Dekanene i felleskap skal påse at sammensetning av utvalget oppfyller krav i Likestillingsloven.
- 1 midlertidig vitenskapelig tilsatt, fortrinnsvis en postdoktor, med personlig vara foreslått av dekan
- 2 ph.d.-kandidater med personlig vara oppnevnt av doktorgradskandidatenes organisasjon
- 2 studenter med personlige vara oppnevnt av Studenttinget
- 1 medlem fra tilsatte i teknisk og administrativ stilling og personlig varamedlem oppnevnt av administrasjonsdirektøren etter forslag fra enhetene og tjenestemannsorganisasjonene.

Forskningsdirektøren er utvalgets sekretær.

Oppnevning og funksjonsperiode

Rektor oppnevner de faste og midlertidige vitenskapelige tilsatte og personlige vara.

FU utpeker selv nestleder blant medlemmene.

FU følger universitetsstyrets funksjonsperiode.

Medlemmene oppnevnes for en periode tilsvarende universitetsstyrets funksjonsperiode med unntak av studenter som oppnevnes for ett år, ph.d.-kandidat og representant for midlertidig vitenskapelige ansatte oppnevnes for to år.

Som hovedregel skal ingen være medlem av FU i mer enn to funksjonsperioder.

Rolle, myndighet, ansvars- og oppgaveområder

Rolle og myndighet

- FU er universitetets rådgivende forskningspolitiske organ, og skal gi råd og strategiske innspill til rektor i strategiske saker som gjelder forskning. FUs mandat omfatter forskningsstrategi og – prioriteringer, forskerutdanning, rekruttering til forskning,



forskningsformidling, internasjonalt forskningssamarbeid, innovasjon og verdiskaping, kunstnerisk og faglig utviklingsarbeid, samt forskningsetikk og god vitenskapelig praksis.

- FU er et kollegialt organ som skal ivareta helhetsspektivet på NMBUs forskningsvirksomhet. FU rapporterer til rektor.
- FU skal være en møteplass for menings-, erfarings- og idéutvikling,

Ansvar og oppgaver

FU skal

- på oppdrag fra rektor og på eget initiativ, bidra i utviklingen av strategier og tiltaksplaner innenfor forskning
- være med på å sikre at forskningen ved NMBU holder høy kvalitet og ha et særlig ansvar for å initiere tiltak som hever kvaliteten på forskning og forskerutdanning
- arbeide for å sikre best mulige vilkår for forskningen, med særlig vekt på den grunnleggende forskningen
- ha det overordnede ansvaret for og gi råd om den organiserte forskerutdanningen og *dr. philos.*-graden ved NMBU
- ha ansvar for opplegg og godkjenning av studieplaner og utarbeide retningslinjer for opptak til ph.d.-utdanningen ved NMBU
- gi råd om
 - o universitetets bidrag til innovasjon
 - o universitetets samspill med næringsliv og offentlig sektor
 - o nasjonal og internasjonal forskningspolitikk
 - o utvikling av NMBUs forskningssamarbeid
- medvirke til at forskningen gjennomføres i samsvar med god vitenskapelig praksis og holder høy etisk standard



Saksansvarlig: Ragnhild Solheim
Saksbehandler: Solveig Fossum-Raunehaug

FU-sak 18/ 2016 Utlysningstekst NMBUs Talentutviklingsprogram for 2017-2019

Vedlegg:

1. *Utlysning NMBUs Talentutviklingsprogram 2017-2019*
2. *Søknadsmal NMBUs Talentutviklingsprogram 2017-2019*

Forslag til vedtak/ innstilling:

Forskningsutvalget anbefaler at utlysningsteksten for NMBUs Talentutviklingsprogram 2017-2019 som beskrevet i saksfremlegget.

Saksframstilling:

Hensikt:

Programmet har til hensikt å gi vitenskapelig ansatte ved NMBU økte muligheter til å utvikle seg som forsker og samtidig bygge kompetanse slik at de stiller sterkere i konkurransen om finansiering fra toppforskningsprogrammer i bl.a. EU/ Horisont 2020 og Forskningsrådet. Det må komme tydelig fram i søknaden at søker har et særlig høyt potensial for å lykkes som forsker, veileder og prosjektleder.



Bakgrunn:

NMBU ønsker å få fram flere internasjonalt ledende forskere innen universitetets fagområder gjennom NMBUs Talentutviklingsprogram. Programmet er en treårig forsøksordning for 15 vitenskapelig ansatte ved NMBU, ni deltakere med oppstart i 2016 og seks deltakere med oppstart i 2017.

Utvelgelse av kandidater - NMBUs Talentutviklingsprogram 2016-2018

Utlysningen ble sendt til instituttledere og FU ledere samt annonsert på intranett og internett. Det kom inn totalt 32 søknader til fristen 1. desember 2015. Forsknings- og innovasjonsdirektøren og dekanene plukket ut 16 kandidater til intervju. I intervjurundene ble det lagt spesielt vekt på kandidatenes motivasjon for deltakelse i programmet samt plan for og evne til å gjennomføre egne forskningsprosjekter og etablering av forskergruppe. Endelig valg av kandidater ble bestemt av Forsknings- og innovasjonsdirektøren og dekanene. Utvelgelsen ble gjort i henhold til kravene gitt i utlysningen.

Forslag til utlysning og prosess for utvelgelse av kandidater NMBUs Talentutviklingsprogram 2017-2019:

Det foreslås at utlysningsteksten og søknadsmalen for 2017 er som beskrevet i vedlegg 1 og 2.

Det foreslås å innføre en endring i utlysningsteksten som følger:

NMBU vil etterstrebe kjønnsbalanse blant de 15 deltakerne i NMBUs Talentutviklingsprogram. Kvinner oppfordres derfor til å søke.

Det foreslås å innføre følgende endringer i prosessen for utvelgelse som følger:

Utvelgelse av kandidater til intervjuer og endelig utvelgelse gjøres av en ekstern komite. Den eksterne komiteen består av 3 medlemmer. Hvert fakultet foreslår ett navn hver. Disse må ha evne til å evaluere søknad og CV basert på kriteriene i utlysningen og må nødvendigvis ikke være eksperter innen søkerens fagområde. Komiteens innstilling må være enstemmig. Endelig beslutning, basert på komiteens innstilling, gjøres av prorektor ved NMBU.

Ved utlysningen for opptak 2016 ble det gjort en fordeling av kandidatene som følger: 2 ved SAMVIT, 2 ved MILJØTEK, 5 ved VETBIO. Det foreslås for denne utlysningen at tildelingen av Talentstipend blir gjort uavhengig av fakultetstilknytning.

FU representantene fra hvert av fakultetene enes om ett medlem til den eksterne komiteen.

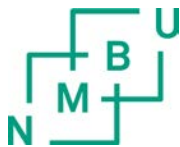
Forslagene sendes til Forsknings- og innovasjonsavdelingen innen 15. mai 2016.



Forskningsdirektørens vurdering:

Det kom inn svært mange gode søknader til første utlysning til NMBUs Talentutviklingsprogram. Utvelgelsen av de første ni kandidatene ble gjort ihht kriteriene i utlysningen hvor det ble lagt særlig vekt på motivasjon. Av de ni første kandidatene som ble valgt ut var det tre kvinner og seks menn. Denne skjevheten i kjønnsbalansen skapte en intern debatt ved universitetet rundt temaet likestilling. Forskningsdirektøren foreslår derfor at man ser på den totale kjønnsbalansen for hele programmet under ett (for de 15 deltakerne) og at kvinner derfor oppfordres til å søke spesielt i runde nr to med utlysning høsten 2017.

I tillegg foreslås det å gjøre følgende endringer ifht prosess for utvelgelse av kandidater. For å få stor legitimitet rundt prosessen foreslås det at utvelgelse av kandidater foretas av en ekstern komite. Komiteens innstilling må være enstemmig. Endelig beslutning, basert på komiteens innstilling, besluttet av prorektor da rollen til NMBUs dekaner kan være endret etter omorganiseringsprosessen som pågår. Utvelgelsen av kandidater gjøres uavhengig av fakultetstilknytning.



Til

Ole Taugbøl
Torstein Steine
Are Halvor Aastveit
Anne Storset
Odd Arne Rognli
Irma Oscan
Ann Margaret Grøndahl
Cecilie Rolstad Denby
Jan Vermat
Sjur Baardsen
Ragnar A Øygard
Poul Wisborg
Inger-Lise Saglie

BasAm
IHA
IKBM
MatInf
IPV
ProdMed
SportFaMed
IMT
IMV
INA
HH
NORAGRIC
ILP

Kopi til

Eva Falleth
Øystein Johnsen
Øystein Lie
Per Einar Granum
Halvor Hektoen
Mari Sundli Tveit
Birger Kruse

SamVit
MiljøTek
VetBio
Prodekan VetBio
Prorektor
Rektor
Administrasjonsdirektør

Vår ref.
16/xxxxxx

Dato
xx. sept/ okt.16

Utllysning: NMBU Talentutviklingsprogram 2017-2020.

Bakgrunn:

NMBU ønsker å få fram flere internasjonalt ledende forskere innen universitetets fagområder gjennom NMBUs Talentutviklingsprogram. Programmet er en treårig forsøksordning for 15 vitenskapelig ansatte ved NMBU, ni deltakere med oppstart i 2016 og seks deltakere med oppstart i 2017. Denne utlysningen gjelder for deltakere med oppstart i 2017.

Hensikt:

Programmet har til hensikt å gi vitenskapelig ansatte ved NMBU økte muligheter til å utvikle seg som forsker og samtidig bygge kompetanse slik at de stiller sterkere i konkurransen om finansiering fra toppforskningsprogrammer i bl.a. EU/ Horisont 2020 og Forskningsrådet. Det må komme tydelig fram i søknaden at søker har et særlig høyt potensial for å lykkes som forsker, veileder og prosjektleder.

Hvem kan søke?

NMBUs Talentutviklingsprogram gjelder for yngre vitenskapelig ansatte i postdoktor, forsker, 1. amanuensis eller professorstilling ved NMBU.

NMBU vil etterstrebe kjønnsbalanse blant de 15 deltakerne i NMBUs Talentutviklingsprogram. Kvinner oppfordres derfor til å søke.

I tillegg gjelder følgende:

1. Ved søknadsfristen er det mindre enn ti år siden dato for godkjent disputas¹.
2. Ved søknadsfristen har ansatte i professorstillinger vært ansatt i stillingen i mindre enn 2 år.
3. Ved søknadsfristen er søker ansatt i 100% stilling ved NMBU.
4. Ved søknadsfristen har søker ansettelseskontrakt ved NMBU som er gyldig i mer enn ett år.

Bevilgning per deltaker:

Det er bevilget midler gjennom NMBUs satsing på Fremragende forskning og utdanning. NMBUs Talentutviklingsprogram inkluderer støtte per deltaker som følger:

1. Midler til kompetansebygging: 200 000 kr per år
2. Midler til mentor: 60 000 kr per år
3. Deltakelse på halvårlige samlinger i regi av Forsknings- og innovasjonsavdelingen

¹ Nettotid, det vil si fratrukk for permisjoner etc.

Krav til søknaden:

Det er utarbeidet et eget søknadsskjema (vedlegg 1) hvor man skal angi motivasjon for deltakelse i NMBUs Talentsatsingsprogram, plan² for utvikling av forskning og utdanningsvirksomhet de neste 3 årene og søkers prosjektportefølje på søkertidspunktet.

I tillegg skal det legges ved følgende:

1. CV med publikasjonsliste og/eller beskrivelse av kunstnerisk arbeid for de siste 3 årene.
2. Evalueringer av innsendte søknader til Forskningsrådet, programmer i EU/ Horisont 2020 og/eller tilsvarende programmer innen f.eks. samfunnsvitenskapelige fag og profesjonsfag. Evalueringene må ikke være mer enn 3 år gamle og søker må stå som prosjektleder i søknaden(e).
3. Støttebrev fra instituttleder som inkluderer informasjon om søkers ansettelseskontrakt (f.o.m dato – t.o.m dato) ved NMBU.

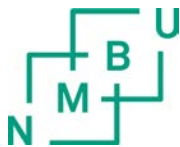
Søknadsbehandling og videre prosess:

En ekstern komite, bestående av tre medlemmer, behandler søknadene i henhold til kravene gitt i utlysningen. Forsknings- og innovasjonsavdelingen er sekretariat. Den eksterne komiteen vil også være ansvarlig for å intervjuer aktuelle kandidater og innstilling av deltakere. Endelig valg av deltakere besluttet av prorektor ved NMBU.

Ved innvilgelse:

Søkere som får innvilget deltakelse i NMBUs Talentutviklingsprogram må utarbeide og gjøre avtale om en individuell plan for sin forsknings- og utdanningsvirksomhet i programperioden. Avtalen utarbeides og inngås i et samarbeid mellom deltaker, mentor og instituttleder.

² Forskere i programmet må sende minst en søknad som prosjektleder til toppforskningsprogrammer i EU (ERC, Marie Skłodowska-Curie actions m.m), Forskningsrådet (FRIPRO m.m) eller andre finansieringskilder samt Horisont 2020 underveis i programperioden.



Søknad med vedlegg fylles ut elektronisk og sendes **som ett pdf-dokument** til arkivet@nmbu.no per e-post med kopi til Solveig Fossum-Raunehaug (solvfoss@nmbu.no).

Emnefeltet i e-posten merkes med: Søknad til NMBUs Talentutviklingsprogram 2017-2019, referanse nummer 16/ xxxx.

SØKNADSRIST: 1. november 2016.

Kontakt [Solveig Fossum-Raunehaug](#) i Forsknings- og innovasjonsavdelingen om du har spørsmål.

Vennlig hilsen

Ragnhild Solheim
Forskningsdirektør

Solveig Fossum-Raunehaug
Seniorrådgiver

Vedlegg:

1. *Søknadsskjema NMBUs Talentutviklingsprogram*

**SØKNAD – OPPTAK TIL NMBU TALENTUTVIKLINGSPROGRAM 2017-2019****Søker:**

Navn	
Fødselsår	
Institutt	
Kompetansenivå	Postdoktor Forsker Førsteamanuensis Professor (siden dato:_____)
Dato for godkjent disputas	
Ansettelse/ kontrakt ved NMBU (f.o.m dato – t.o.m dato)	

Søkers prosjektportefølje¹ på søkertidspunktet:

Prosjektets navn	Kort beskrivelse	Finansieringskilde

¹ Søker er prosjektleder.

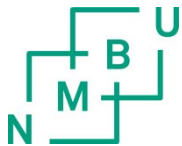
**Søkers plan² for søknader de neste 3 årene:**

Prosjektets navn	Kort beskrivelse	Finansieringskilde

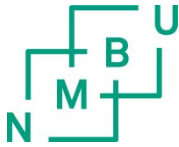
Annet:

Beskrivelse av plan for utvikling av forskning og utdanningsvirksomhet de neste 3 årene (max 500 ord).

² Forskere i programmet må sende minst en søknad som prosjektleder til toppforskningsprogrammer i EU (ERC, Marie Skłodowska-Curie actions m.m), Forskningsrådet (FRIPRO m.m) eller andre finansieringskilder samt Horisont 2020 underveis i programperioden.



Kort beskrivelse av motivasjon for deltakelse i NMBUs Talentsatsingsprogram (max 200 ord).

**Vedlegg:**

Følgende vedlegg skal følge med søknadsskjemaet:

- CV med publikasjonsliste og/ eller beskrivelse av kunstnerisk arbeid for de siste 3 årene.
- ³Evalueringer av innsendte søknader til Forskningsrådet, programmer i Horisont 2020 og/ eller tilsvarende programmer innen samfunnsvitenskapelige fag og profesjonsfag.
- Støttebrev fra instituttleder som inkluderer informasjon om søkers ansettelseskontrakt (f.o.m dato – t.o.m dato) ved NMBU.

Søknad med vedlegg fylles ut elektronisk og sendes **som ett pdf-dokument** til arkivet@nmbu.no per e-post med kopi til Solveig Fossum-Raunehaug (solvfoss@nmbu.no).

Emnefeltet i e-posten merkes med: Søknad til NMBUS Talentutviklingsprogram 2017-2019, referanse nummer 16/ xxxx.

SØKNADSFRIST: 1. november 2016.

³ Evalueringene må ikke være mer enn 3 år gamle og søker må være prosjektleder.



Saksansvarlig: Ragnhild Solheim
Saksbehandler: Solveig Fossum-Raunehaug

FU-sak 19/ 2016 Informasjonssaker

- **Årsrapport Forskerutdanningen for 2015**

Universitetsstyret ved NMBU ble orientert om Årsrapport Forskerutdanningen for 2015 ved NMBU i styremøte 10. mars 2016. Rapporten finnes i FU-sak 19/ 2016 vedlegg 1.

Årsrapport 2015

FORSKERUTDANNINGEN

NMBU

Innholdsfortegnelse

1. Innledning	3
2. Årets aktiviteter og resultater	3
Erfaringer med NMBUs ph.d.-forskrift og dr.philos.-forskrift	3
Ph.d.-programmene ved NMBU	3
Doktorgradsseremonien 2015	4
Kvalitet i forskerutdanningen	4
Ph.d.-emnetilbudet	4
Forskerskoler ved NMBU	4
Obligatoriske seminarer	4
Kurstilbud innen generiske ferdigheter	4
Kompetanseheving for veiledere	5
Ph.d.-administrasjon	5
Annonsering av disputaser ved NMBU	5
Offentlig tilgjengeliggjøring av doktorgradsavhandlinger ved NMBU	5
Evalueringsav kvaliteten i doktorgradsavhandlinger ved NMBU	6
3. Forskerutdanningen i tall	10
Tildeling av doktorgrader og opptak av nye ph.d.-kandidater ved NMBU i 2015	10
Gjennomføringsgrad seks år etter startår som ph.d.-kandidat	10
Kjønnsbalanse mellom uteksaminerte doktorgradskandidater	12
Nasjonalitet hos uteksaminerte doktorgradskandidater	12
4. Oversikt over doktorgradsavhandlinger ved NMBU 2015	13
Fakultet for veterinærmedisin og biovitenskap	13
Fakultet for miljøvitenskap og teknologi	14
Fakultet for samfunnsvitenskap	17
5. NMBUs forskerutdanning – veien videre	17

1. Innledning

Hensikten med saken er å orientere universitetsstyret om doktorgrader rektor har tildelt på fullmakt i 2015 og om kvalitetsarbeidet innen forskerutdanningen. I US-sak 86/2014 ble det besluttet at universitetsstyret årlig får rapport om forskerutdanningen ved NMBU.

Denne rapporten gir oversikt over aktiviteter og resultater samt fullførte doktorgrader ved NMBU for 2015. NMBUs ph.d.- og dr.philos.-forskrifter trådte i kraft fra 01.01.15, og de 10 nye ph.d.-programmene er implementert.

Forskerutdanningen er i sterk endring og utvikles som den tredje syklus i universitetenes gradsutdanning (jf. Bolognaprosessen). Forskerutdanningen defineres i dag som en utdanning som skal lede til selvstendige forskere med potensiale for videre arbeid innen akademisk eller samfunns- og næringsliv. Det vitenskapelige arbeidet i forskerutdanningen utgjør også en viktig forskningsressurs.

2. Årets aktiviteter og resultater

Erfaringer med NMBUs ph.d.-forskrift og dr.philos.-forskrift

Institutter og sentrale enheter har i løpet av 2015 meldt inn spørsmål og kommentarer til ph.d.-forskriften. Dette er i hovedsak eksempler på uklare formuleringer og mindre faktiske eller språklige feil. Disse vil bli vurdert for eventuelle forskriftsendringer i løpet av 2016. At det ikke stilles karakterkrav for godkjenning av opplæringsdelen har ført til at flere institutter har fastsatt dette i utfyllende regler.

Ph.d.-programmene ved NMBU

Universitetsstyret godkjente 12.12.2014 ti nye ph.d.-program ved NMBU, til erstatning for to program ved UMB og NVH. Ved Fakultet for veterinærmedisin- og biovitenskap er det fire ph.d.-program, ved Fakultet for samfunnsvitenskap tre ph.d.-program og ved Fakultet for miljøvitenskap og teknologi tre ph.d.-program.

NMBUs ph.d.-program er i 2015 publisert på NMBUs websider i samme «mal» som studieprogrammene på bachelor- og masternivå. Dette er nytt. Alle ph.d.-programmene finnes via denne lenken: <https://www.nmbu.no/forskning/forskerutdanning/node/22956h>

Det gjenstår endel arbeid før alle ph.d.-programmene presenteres helhetlig og oversiktlig.

For 9 av 10 program er det i 2015 fastsatt utfyllende regler (hjemlet i ph.d.-forskriftens § 3): <https://www.nmbu.no/forskning/forskerutdanning/forskrifter/utfyllende-regler-phd-forskrift>

Den største effekten av de utfyllende reglene er så langt ulikhetene som oppstår mellom ph.d.-programmene og mellom ph.d.-kandidatene ved NMBU.

Instituttene og Forskning- og innovasjonsavdelingen har samarbeidet tett for å videreutvikle gode rutiner for gjennomføringen av doktorgradsutdanningen ved NMBU, og det er lagt mye arbeid for å gjøre informasjon og skjema lett tilgjengelig for ph.d.-kandidater og ansatte ved instituttene via nettsider både på norsk og på engelsk:

<http://www.nmbu.no/forskning/forskerutdanning>

<http://www.nmbu.no/en/research/phd>

Doktorgradsseremonien 2015

25. september 2015 arrangerte NMBU doktorgradsseremoni for doktorer som hadde disputert i perioden 01.09.2014 - 25.08.2015. 44 doktorer var til stede av de totalt 92 inviterte. Seremonien ble holdt i Arabidopsis (Bioteknologibygningen, Campus Ås), og etterfølgende middag med i alt 125 gjester ble holdt i Vitenparken i Ås. Omtale av arrangementet: <https://www.nmbu.no/aktuelt/node/24237>.

Kvalitet i forskerutdanningen

Forskningsutvalget ved NMBU er rektors rådgiver i saker som gjelder forskerutdanningen og har et særlig ansvar for å initiere tiltak som hever kvaliteten på ph.d.-utdanningen. Høsten 2014 (FU-sak 42/ 2014) vedtok FU tiltak for å heve kvaliteten i forskerutdanningen, fulgt opp i 2015:

Ph.d.-emnetilbudet

I 2015 ble det tilbudt ca. 50 studiepoenggivende emner på ph.d.-nivå ved NMBU. Emnetilbudet er svært begrenset sett i forhold til den faglige bredden i de ti ph.d.-programmene, noe som til en viss grad kompenseres ved at ph.d.-kandidatene kan velge emner på masternivå, og/eller ta emner ved andre universiteter. Spesialpensum benyttes i stor grad på ph.d.-nivå.

Presentasjon av ph.d.-emner ved NMBU er publisert på nett:

<http://www.nmbu.no/forskning/forskerutdanning/opplaringsdel>

<http://www.nmbu.no/en/research/phd/coursework>

Ph.d.-kandidater ved NMBU kan også delta på kurs som tilbys gjennom Marie Curie ITN («Training Schools»). NMBU har i dag to slike:

[Marie Curie Forskerskole - IMPRESS](#)

[Marie Curie Forskerskole - NORA](#)

Forskerskoler ved NMBU

Det er vurdert etablering av (flere) forskerskoler ved NMBU. Konklusjonen av dette er at det legges opp til a) deltakelse på nasjonale forskerskoler og b) videreutvikling av forskerskole forstått som et felles opplegg for ph.d.-utdanningen ved noen av instituttene

Obligatoriske seminarer

Ph.d.-kandidatene gjennomfører tre obligatoriske seminarer, et startseminar, et midtveisseminar og et sluttseminar. Det blir lagt spesielt vekt på midtveisseminaret hvor doktorgradsarbeidets faglige status og fremdrift blir evaluert. Det er også viktig at ph.d.-kandidatene knyttes til et faglig fellesskap i forskningsgrupper og eventuelt forskerskoler.

Kurstilbud innen generiske ferdigheter

Akademisk skriving

Ved NMBU tilbys det ett ikke-studiepoenggivende kurs i akademisk skriving, som har alle ph.d.-kandidater ved NMBU som målgruppe. I 2015 fullførte 79 ph.d.-kandidater dette skrivekurset, som ble tilbudt to ganger. Ett emne ved Institutt for landskapsplanlegging (APL 406) gir studiepoeng og akademisk skriving inngår i VET420 som er obligatorisk i ph.d.-programmet innen veterinærvitenskap.

NMBU vurderer om kurset i akademisk skriving bør forankres ved et institutt (i stedet for i Forsknings- og innovasjonsavdelingen) og gis studiepoeng. Dette er et klart ønske fra doktorgradskandidatene og gjelder alle kurs innen generiske ferdigheter.

Forskningsformidling

Det ble i 2015, som i 2014, gjennomført et ikke-studiepoenggivende kurs for ph.d.-kandidater innen presentasjonsteknikk i regi av Matsatsingen. Kurset besto av informasjon og diskusjon av formidling, skriveøvelse og øvinger med teaterinstruktør. 8 ph.d.-kandidater fullførte kurset.

NMBU hadde i 2015 to deltakere i Forsker Grand Prix.

Prosjektledelse

Høsten 2015 organiserte Forskningsavdelingen tilbud om et tre-dagers kurs i prosjektledelse. Kurset gir en grunnleggende innføring i prosjektledelse med vekt på forskningsprosjektets egenart og ble holdt av Prosjektforum AS. 13 ph.d.-kandidater fullførte kurset som fikk svært gode tilbakemeldinger. I 2016 gjennomføres ett ikke studiepoenggivende kurs (som i 2015), og i tillegg planlegges det å etablere et studiepoenggivende emne, som et fast årlig tilbud.

Portefølje av generiske kurs er synliggjort på nett:

<http://www.nmbu.no/forskning/forskere/kurs-og-moter>

http://www.nmbu.no/en/research/for_researchers/courses-and-meetings

Kompetanseheving for veiledere

«Veilederkurs ved NMBU» ble diskutert i Forskningsutvalget i [FU-sak 37/ 2015](#). FU anbefaler gjennomføring én gang pr år. Tiltaket skal være frivillig, men nye hoved- og medveiledere skal oppfordres til å delta. Dette inngår i satsingen Fremragende forskning og utdanning.

«Veilederforum» ble gjennomført kun én gang i 2015, med 10 deltakere, og avvikles fra 2016.

Ph.d.-administrasjon

Forum for ph.d.-kontakter er videreført med fem møter/workshops i 2015. Dette er et viktig tiltak for erfaringsutveksling og kompetanseheving for de som arbeider med administrasjon av forskerutdanningen ved instituttene.

Annonsering av disputaser ved NMBU

Alle disputaser annonseres på nett og de som ønsker kan abonnere og få ukentlig notis om kommende disputaser: <http://www.nmbu.no/forskning/disputaser>.

Det utarbeides også pressemeldinger/ populærvitenskapelig presentasjon i forbindelse med disputaser og antall pressemeldinger har økt betraktelig i 2015 sammenliknet med tidligere år. 68 av 94 disputaser ble omtalt med pressemelding i 2015:

<http://www.nmbu.no/forskning/disputaser/pressemeldinger/disputaser-2015>.

Offentlig tilgjengeliggjøring av doktorgradsavhandlinger ved NMBU

I 2015 er det tilrettelagt for at doktoravhandlinger kan gjøres tilgjengelige via NMBUs åpne institusjonelle vitenarkiv *Brage*. Universitetsbiblioteket vil i første omgang prioritere å arkivere alle doktoravhandlingene utgitt ved NMBU fra 2014 og fram til

d.d. http://www.nmbu.no/forskning/forskere/publiserings_abc/node/19052

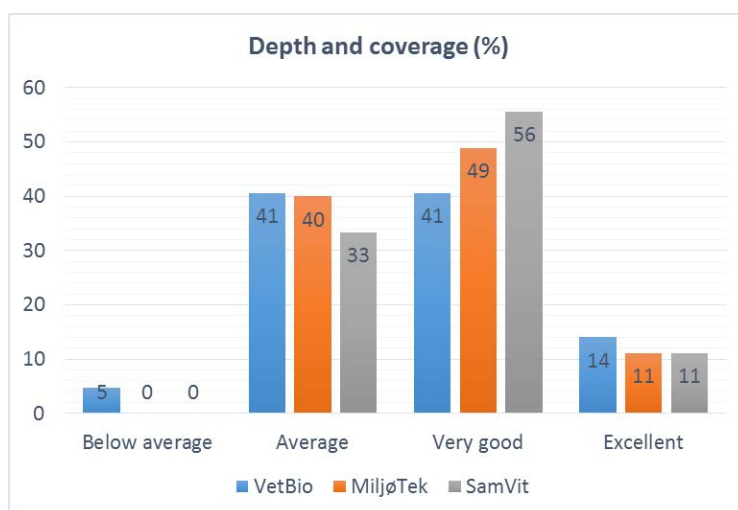
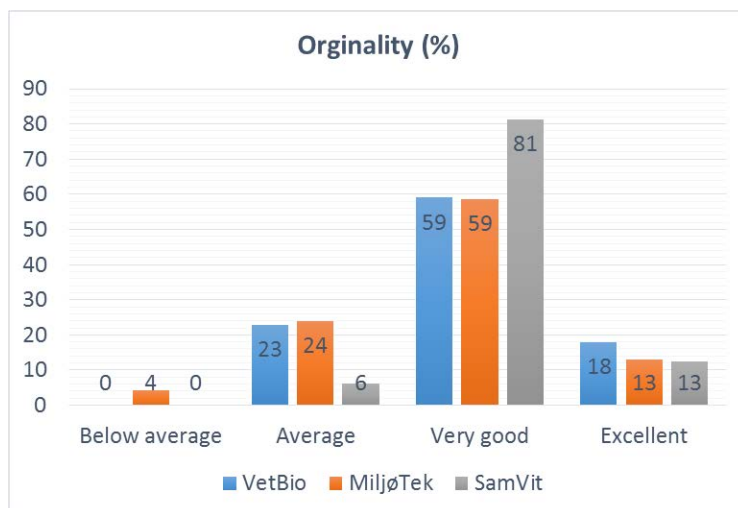
Evaluering av kvaliteten i doktorgradsavhandlinger ved NMBU

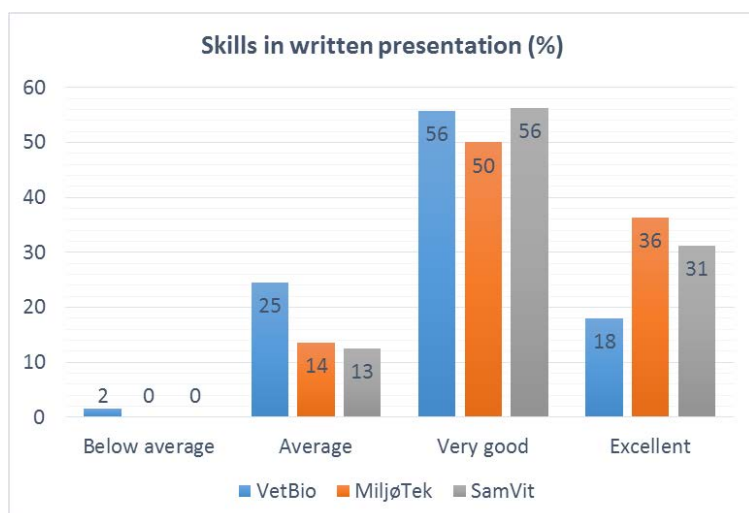
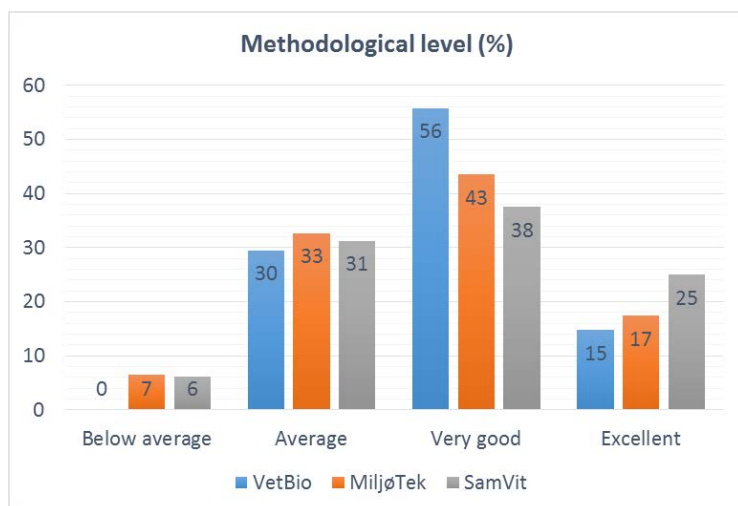
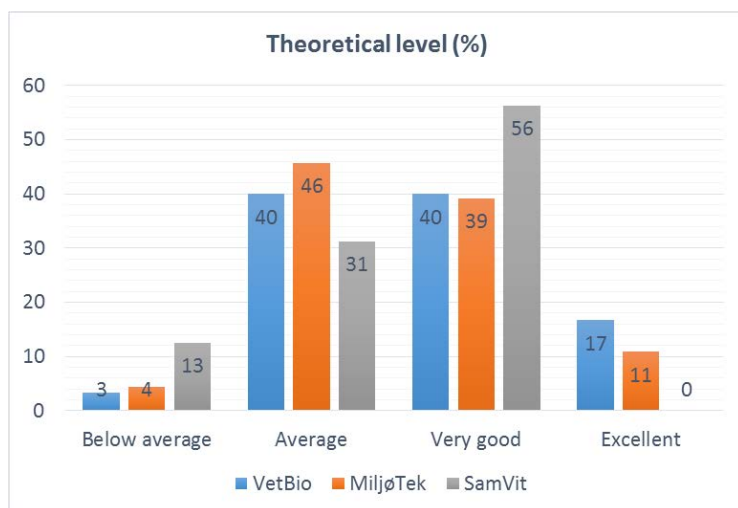
Fra januar 2015 er det innført en ny evaluering av doktorgradsavhandlingene som er basert på NIFUs evalueringskriterier. De eksterne medlemmene av bedømmelseskomiteen blir bedt om å vurdere avhandlingen ved hjelp av følgende kriterier:

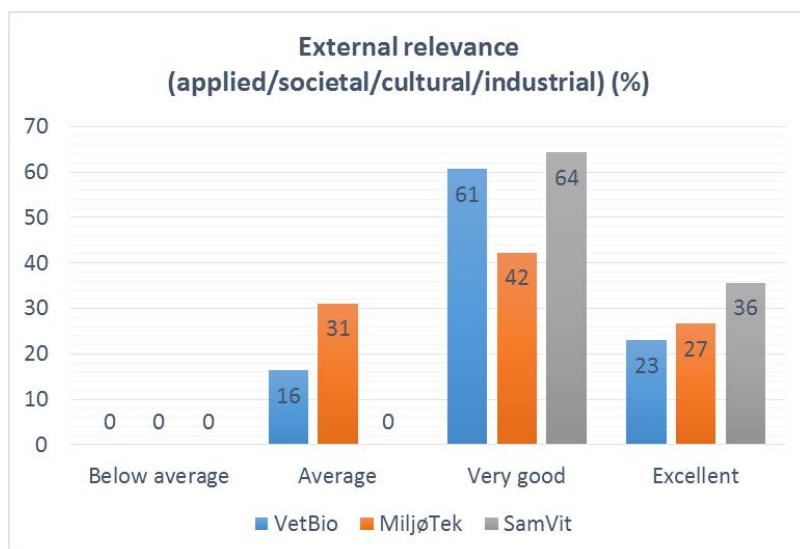
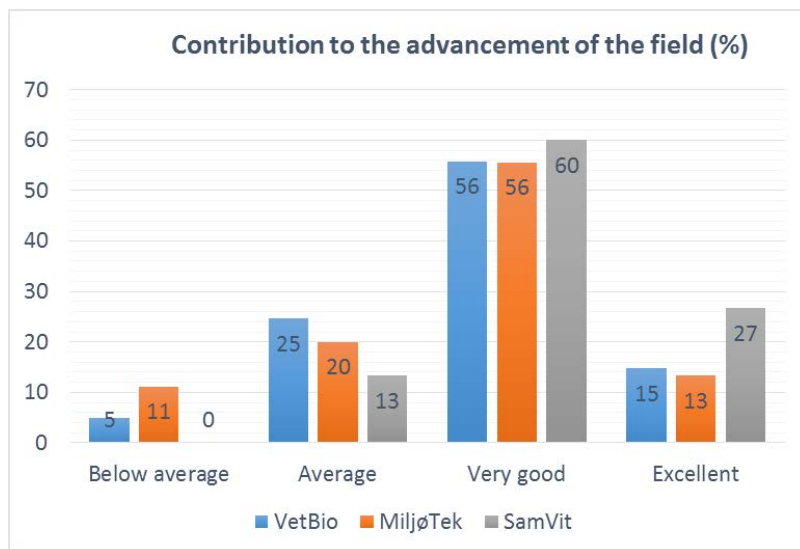
1. Originality
2. Depth and coverage
3. Theoretical level
4. Methodological level
5. Skills in written presentation
6. Contribution to the advancement of the field
7. External relevance (applied/societal/cultural/industrial)

Universitetet legger opp til å følge utviklingen av disse vurderingene. Figur 1 viser fordelingen mellom vurderingene, som eksterne opponenter har gitt avhandlinger i 2015, presentert for de sju vurderingskriteriene og for fakultetene ved NMBU.

Figuren viser hvor mange prosent av de godkjente avhandlingene i 2015, som er vurdert til hhv. «Below average», «Average», «Very good» eller «Excellent». Ved VetBio er 31 avhandlinger vurdert (61 vurderinger totalt), ved MiljøTek er 22 avhandlinger vurdert (43 vurderinger totalt) og ved SamVit er 8 avhandlinger vurdert (15 vurderinger totalt).







Figur 1. Vurdering av de godkjente avhandlingene i 2015, hhv. «Below average», «Average», «Very good» eller «Excellent». Ved VetBio er 31 avhandlinger vurdert (61 vurderinger totalt), ved MiljøTek er 22 avhandlinger vurdert (43 vurderinger totalt) og ved SamVit er 8 avhandlinger vurdert (15 vurderinger totalt).

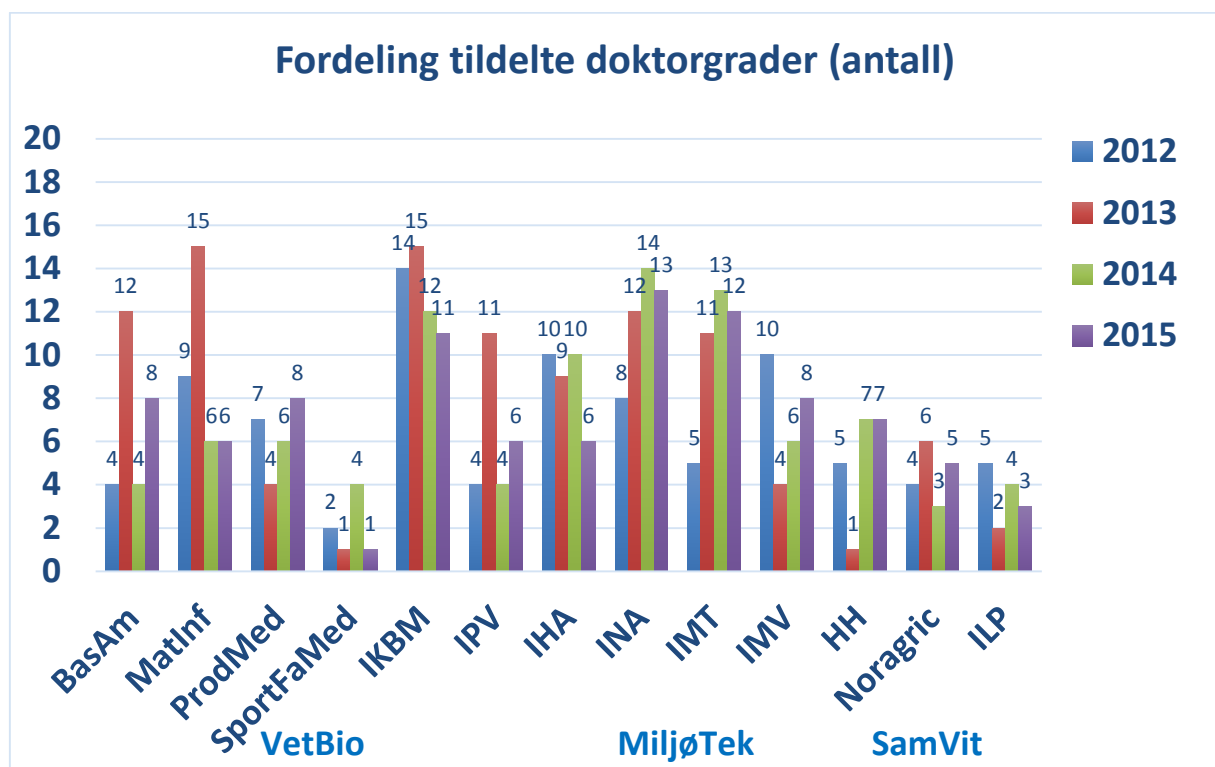
3. Forskerutdanningen i tall

Tildeling av doktorgrader og opptak av nye ph.d.-kandidater ved NMBU i 2015

I 2015 ble det avlagt 94 doktorgrader (ph.d.) ved NMBU (figur 2) og tatt opp 111 nye ph.d.-kandidater. Det ble ikke tildelt noen dr.philos.-grader ved NMBU 2015. NMBU (ved ILP) mottok i 2015 én søknad om framstilling for graden dr.philos. Søknaden ble innvilget.

Antall doktorgrader nådde en foreløpig topp i 2013 med 99 avlagte ph.d.-grader (+ 4 dr.philos.), mens antallet var 91 i 2014 (+ 2 dr.philos.). Opptak av ph.d.-kandidater var 87 i 2013 (NVH+UMB) og 92 i 2014.

NMBU har 25 nærings-ph.d.-avtaler i perioden 2008 – 2015.



Figur 2. Antall tildelte doktorgrader ved NMBU i 2015 og de tre foregående år, fordeling mellom fakulteter og institutter.

Gjennomføringsgrad seks år etter startår som ph.d.-kandidat

Tabell 1 viser antall ph.d.-kandidater tatt opp i årene 2006-2009 ved NVH og UMB og hvor mange av disse som hadde fullført doktorgraden ved NMBU innen seks år etter opptak (2012-2015).

Kandidatenes tilhørighet har endret seg underveis, men ved endringer i institutt-/organisasjonsstrukturen er alle ph.d.-kandidater fortløpende fordelt på «nye institutter» ut fra sin faglige tilhørighet. Dette har vært nødvendig blant annet for å kunne beregne gjennomstrømmingen, som innrapporteres årlig til Kunnskapsdepartementet.

«St.meld. nr. 30 (2008-2009) Klima for forskning», satte høye mål for hvor mange stipendiater som skal disputere innen 6 år etter på begynt utdanning. Innen Matematikk og naturvitenskap og Landbruks-og fiskerifag var målet at hhv. 85% og 80 % skal ha fullført graden etter 6 år.

Forskning.no publiserte i desember 2015 en serie artikler hvor de fokuserte på frafallet i doktorgradsutdanningen. I

artikkelen <http://forskning.no/forskningsfinansiering/2015/12/doktorgradskandidater-dropper-oftere-ut-enn-videregaendeelever>, analyseres NSD-data for det «nasjonale doktorgradsstudent-kullet 2008». Forskning.no skriver at «2007 menn og kvinner startet på doktorgraden i 2008 og at 1298 har fullført på normert tid eller overtid, mens 709 har ikke fullført – noe som tilsvarer 35 prosent. Til sammenligning er det 29 prosent som dropper ut av videregående skole.»

En analyse av NMBU-data viser at pr. 31.12.15 hadde 33 % av de som ble tatt opp i 2008 fremdeles ikke fullført, det vil si at kun 67 % hadde gjennomført doktorgraden innen sju år etter opptak.

Tabell 1 viser at gjennomføringsgraden ved NMBU, målt 6 år etter opptak, varierer både mellom institutter og år, så tallene må tolkes og brukes med forsiktighet. For hele NMBU har gjennomføringsgraden økt fra 63 % i 2014 til 72 % i 2015. Men: Hvilke mål bør vi egentlig sette oss for gjennomføringsgrad?

Tabell 1. Andel uteksaminerte kandidater tatt opp på doktorgradsprogram seks år tidligere.

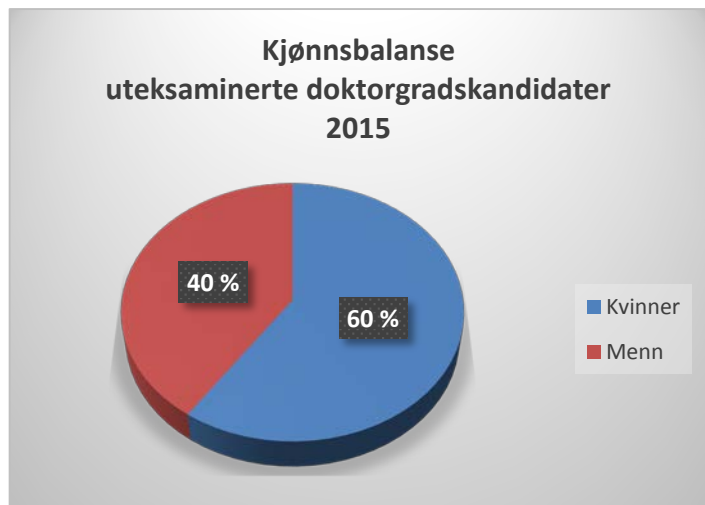
Institutt Fakultet	TATT OPP 2006	FERDIG INNEN 31.12 2012	Andel ferdig 6 år etter oppt.	TATT OPP 2007	FERDIG INNEN 31.12 2013	Andel ferdig 6 år etter oppt.	TATT OPP 2008	FERDIG INNEN 31.12 2014	Andel ferdig 6 år etter oppt.	TATT OPP 2009	FERDIG INNEN 31.12 2015	Andel ferdig 6 år etter oppt.
IKBM	11	6	55 %	22	18	82 %	20	11	55 %	19	15	79 %
IHA	20	12	60 %	26	19	73 %	14	10	71 %	20	12	60 %
IPV	5	3	60 %	9	6	67 %	5	4	80 %	14	10	71 %
Adamstuen							31	23	74 %	28	23	82 %
VetBio	43	26	60 %	66	51	77 %	67	44	66 %	83	61	73 %
IMT	8	6	75 %	8	4	50 %	17	8	47 %	21	14	67 %
INA	9	6	67 %	12	9	75 %	12	6	50 %	11	11	100 %
IMV	7	3	43 %	10	8	80 %	8	7	88 %	9	6	67 %
MiljøTek	19	12	63 %	21	13	62 %	31	15	48 %	39	30	77 %
HH	2	2	100 %	5	2	40 %	9	5	56 %	5	2	40 %
ILP	2	2	100 %	4	4	100 %	3	1	33 %	4	3	75 %
Noragric	5	4	80 %	4	4	100 %	8	5	63 %	7	3	43 %
SamVit	9	8	89 %	13	10	77 %	20	11	55 %	16	8	50 %
UMB	71	46	65 %	100	74	74 %						
NVH	22	17	77 %	35	22	63 %						
NMBU							127	80	63 %	138	99	72 %

Fordelingen mellom IPV og IMV var feil i Tabell 1 i rapporten som ble lagt fram for styret 10.03.2016.

Kjønnsbalanse mellom uteksaminerte doktorgradskandidater

NMBU arbeider for likestilling mellom kjønnene i både vitenskapelige og ikke-vitenskapelige stillinger. Likestilling i forskning innebærer at kvinner og menn får like muligheter til å kvalifisere seg og utvikle en akademisk karriere. Kjønnsbalanse i akademien vil gi økte kunnskapsressurser, bidra til økt kvalitet i kunnskapsproduksjonen og gjøre forskningen mer troverdig og robust. Forskerutdanningen representerer første trinn i en akademisk karriere. Likestilling mellom kjønnene i forskerutdanningen er derfor viktig.

I 2015 var det 60 % kvinner og 40 % menn som gjennomførte en doktorgrad ved NMBU (Figur 3). Dette tilfredsstiller målet om likestilling mellom kjønnene.

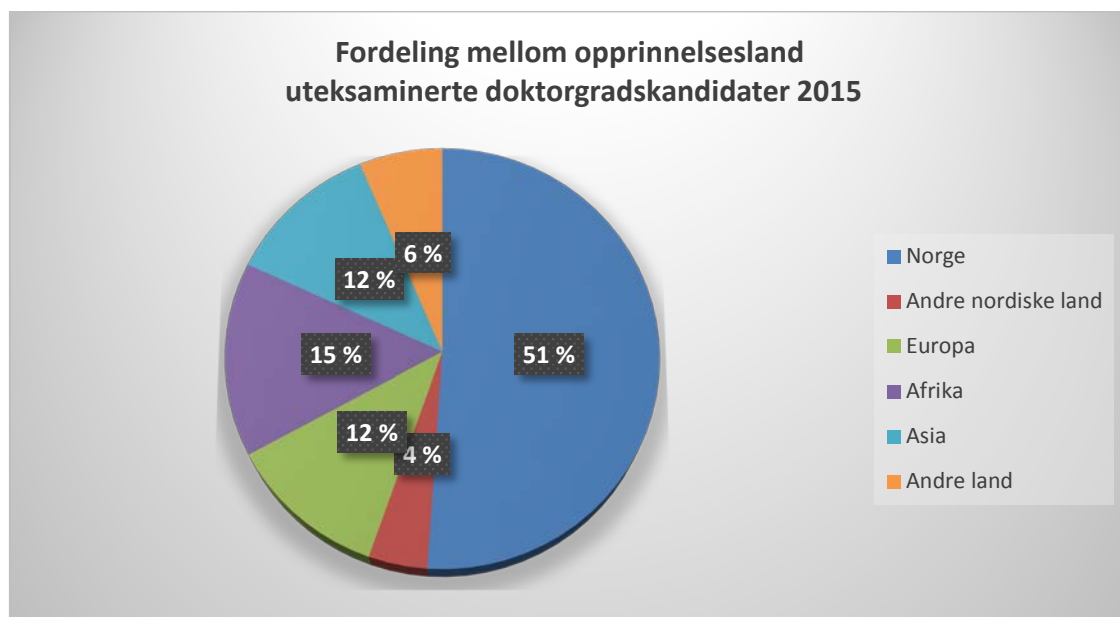


Figur 3. Kjønnsbalanse mellom uteksaminerte doktorgradskandidater ved NMBU i 2015.

I 2014 var fordelingen mellom kvinner og menn hhv. 51 % og 49 %.

Nasjonalitet hos uteksaminerte doktorgradskandidater

51 % av doktorgradskandidatene som ble uteksaminert fra NMBU i 2015 var norske statsborgere, 4 % kom fra øvrige nordiske land og 12 % fra Europa for øvrig, 15 % kom fra Afrika, 12 % fra Asia og 6 % fra andre land (Russland og USA) (Figur 4). Dette er en økning med 5 %-poeng mhp Norge, 3 for Europa og 6 %-poeng for Asia, og en reduksjon på 4 for Afrika og 4 %-poeng for andre land.



Figur 4. Fordeling mellom opprinnelsesland for uteksaminerte doktorgradskandidater ved NMBU i 2015.

4. Oversikt over doktorgradsavhandlinger ved NMBU 2015

Fakultet for veterinærmedisin og biovitenskap

Det ble avlagt 46 ph.d.-grader ved fakultetet i 2015.

Tabell 3. Oversikt over doktorgradsavhandlinger 2015 ved Fakultet for veterinærmedisin og biovitenskap.

Etternavn	Fornavn	Institutt	Tittel avhandling (<u>engelsk tittel</u> hvis avh. ikke har norsk tittel)
Chen	Li-Han	BasAm	Studier av oral vaksinerings mot infeksjons pankreas nekrose hos atlantisk laks: Fokus på antigen produksjon, antigen kinetikk, og immunrespons
Guo	Tz-Chun	BasAm	Salmonid alphavirus infection in Atlantic salmon - viral properties and host responses to infection
Kim	Sung Hyun	BasAm	Studies of mechanisms of virulence of viral hemorrhagic septicemia (VHS) - Comparison between different genotypes of the virus
Olsen	Line	BasAm	Investigation of the Gut-Associated Lymphoid Tissue in Sheep with emphasis on Natural Killer Cells
Rørtveit	Runa	BasAm	Canine Collagen Type III Glomerulopathy
Songe	Mwansa Mathilda	BasAm	Pathogenicity and infectivity of Saprolegnia species in Atlantic salmon (<i>Salmo salar</i> L.) and their eggs
Xu	Cheng	BasAm	Immune response of Atlantic salmon against SAV-3 infection with emphasis on Type I IFN responses
Ziener	Martine Lund	BasAm	Symmetrical onychomadesis and hypothyroidism in Gordon setter and English setter
Dewi	Ni Putu Sagita	ProdMed	Development and Application of the Response Surface Pathway Design from Laboratory Animals to Phase I Studies
Ellingsen-Dalskau	Kristian	ProdMed	The impact of management on dairy calf welfare
Grøneng	Gry Marysol	ProdMed	Epidemiological investigations of footrot in the Norwegian sheep population
Johnsen	Julie Føske	ProdMed	Suckling in dairy production. Welfare and management. Bonding and debonding.
Lervik	Siri	ProdMed	Studies of boar taint, with an emphasis on testicular function and development
Martin	Adam Dunstan	ProdMed	Surveillance of reproductive performance in Norwegian cattle farming
Nagel-Alne	Gunvor Elise	ProdMed	Healthier Goats disease eradication programme - a healthy initiative
Teklehaimanot	Shewit Kalayou	ProdMed	In vitro toxicology and proteomic investigations into the endocrine disrupting potential of food and feed related contaminants at the level of steroidogenesis
Brynildsrud	Ola Brønstad	MatInf	The microevolution of <i>Renibacterium salmoninarum</i>
Gismervik	Kristine Østgård	MatInf	Grass silage contaminated with slugs (<i>Arion vulgaris</i>). Feed quality and risks.
Helgesen	Kari Marie Olli	MatInf	Monitoring of drug resistance and resistance development mechanisms in salmon lice (<i>Lepeophtheirus salmonis</i>)
Iversen	Hildegunn	MatInf	Microbial interactions - effects on virulence in Enterohaemorrhagic <i>Escherichia coli</i> (EHEC)
Lund	Hege	MatInf	Activation and recirculation of bovine natural killer cells in steady state and inflammation
Tysnes	Kristoffer Relling	MatInf	In Vitro studies of canine giardiasis
Anfinssen	Kristin Paaske	SportFaMed	Epidemiological, aetiological, and prognostic aspects of canine primary bone cancer, with a view to its human counterpart
Afanou	Komlavi Anani	IKBM	Luftbårne soppartikler: Karakterisering og immunodektering av sopppragmenter
Avershina	Ekaterina	IKBM	Etablering av tarmflora i spedbarn fra en stor norsk kohort

Etternavn	Fornavn	Institutt	Tittel avhandling (<u>engelsk tittel</u> hvis avh. ikke har norsk tittel)
Filippova	Liudmila	IKBM	Første stereoselektive syntese av (all-Z)-hentriaconta-3,6,9,12,15,19,22,25,28-nonaen og obscuraminol A, to polyumettede naturprodukter
Grabaz	Vladana	IKBM	Kvalitetsendringer i lam/sau og storfekjøtt relatert til oksidative prosesser i muskelsystemer
Hamre	Anne Grethe	IKBM	Termodynamiske aspekter ved den prosessive enzymatiske degraderingen av vanskelig nedbrytbare polysakkarider
Helgerud	Trygve	IKBM	Egenskaper som påvirker potetens prosesskvalitet - utvikling av analyseverktøy for prosessovervåking og optimalisering
Kling	Lars Daniel	IKBM	Beregningsproblemer i familiegenetikk
McStay	Rita Nilsen	IKBM	Inntak av ost og risikofaktorer for hjerte- og karsykdommer og det metabolske syndrom. Med fokus på Gamalost-inntak og effekten på blodtrykk
Stamsås	Gro Anita	IKBM	Regulering av ekspresjon, rensing og strukturbestemmelse av PcsB, enzymet som kløyver septal cellevegg hos <i>Streptococcus pneumoniae</i>
Stockinger	Linn Wilhelmsen	IKBM	En studie av humane kitinaser med hensyn på overflate-eksponerte aromatiske residuer og karbohydratbindende moduler ved nedbryting av substrat og rolle i inflammasjon
Østby	Runa Berg	IKBM	Synteser av 3-, 4- og 5-rings karbosyklere - ny metodologi på gamle metoder
Furre	Siri	IHA	Genetiske analyser av prestasjonsegenskaper i de nordiske ridehestpopulasjonene, og muligheter for felles avlsverdivurdering
Hillestad	Borghild	IHA	Innavl bestemt av mengden homozygoti i genomet
Opheim	Margareth	IHA	Hydrolyse av restråstoff fra Atlantisk laks (<i>Salmo salar</i>). Effekt av prosessbetingelser og evaluering av hydrolysat i fôr til kylling og smågris.
Silva	Patricia Isabel Mota	IHA	Nevronale mekanismer for fryktatferd i fisk
Storli	Kristin Sivertsen	IHA	Oppdrett av NRF-kviger; tilvekst og effekter på avdrått i første laktasjon
Ødegård	Cecilie	IHA	Genetiske analyser av klauvhelse hos norsk rødt fe (NRF)
Dalmannsdottir	Sigrídur	IPV	Vinterherdighet av flerårige norske engvekster i en forlenget vekstsesong
Helland	Haakon Sundet	IPV	Effekter av lagringstid, -temperatur og modifisert atmosfære på sensorisk kvalitet og helserelevante innholdsstoffer i ferdigkuttet kålrot og nepe
Koga	Shiori	IPV	Effekter av temperatur under kornfylling på glutenkvalitet i brødhvete (<i>Triticum aestivum</i> L.)
Markina	Daria	IPV	Virkning av dyrkingsforholdene på fotoautrof vekst og biokjemisk sammensetning av <i>Chlamydomonas reinhardtii</i> , som potensiell kild for bruk av produksjon av hydrogen
Roro	Amsalu Gobena	IPV	Effekter av UV-stråling på vekst og utvikling hos planter dyrket i ulike klimaregimer
Åkerström	Anette Margaretha	IPV	Virkning av lys, temperatur og CO ₂ på vekst og fjerning av næringsstoffer i slamvann ved dyrking av <i>Chlorella</i> sp.

Fakultet for miljøvitenskap og teknologi

Det ble avlagt 33 ph.d.-grader ved fakultetet i 2015.

Tabell 4. Oversikt over doktorgradsavhandlinger 2015 ved Fakultet for miljøvitenskap og teknologi.

*Monografi.

Etternavn	Fornavn	Institutt	Tittel avhandling
Ates	Mehmet Baris	IMT	Inaktiveringsstudie av <i>Listeria</i> og <i>Bacillus</i> i et modellprodukt prosessert ved en ny varme-behandlingsmetode og høytrykk

Etternavn	Fornavn	Institutt	Tittel avhandling
Bentham	Hayley	IMT	En undersøkelse av utdanning for bærekraftig utvikling. Tolkning og implementering i en lærerutdanningsinstitusjon i Sør-Afrika.
Bjønness	Birgitte	IMT	Åpne utforskende arbeidsmåter i naturfag: forskning og utvikling av lærernes praksis i videregående skole
Elvetun	Ole Løseth	IMT	PDE-betinga optimering: Prekondisjonerarar og metodar for diffuse domene
Haambokoma *	Christopher	IMT	Hva påvirker jenters beslutning om å ta del i junioringeniør, tekniker- og forskerklubber ved utvalgte skoler i Zambia
Hjelseth	Eilif	IMT	Prinsipper for BIM-basert modell sjekking. Omforming av bestemmelser i regelverket til digitaliserte regler i BIM-baserte systemer for modellsjekking.
Malyutina	Elena	IMT	Lokaliserte stasjonære løsninger i homogeniserte nevrofeltmodeller
Nordal *	Snorre	IMT	Åpenbaringsrom: rom for deltakelse i realfagsundervisningen
Nygård	Ruth Heidi Samuelsen	IMT	Saltsmelters potensiale som varmeoverføringsmedier i hurtigpyrolyse av tre
Pham	Cong Dung	IMT	Modellering og regulering av roboter med komplekse kinematiske strukturer
Tedo	Nigatu Wondrade	IMT	Analyse av endringer i arealbruk/arealdekke og bakenforliggende mekanismer i nedslagsfeltet til Lake Hawassa i Etiopia, basert på satelittfjernmåling, GIS og feltundersøkelser
Tegedor Navarro	Francisco Javier	IMT	Satelittnavigasjon med flere systemer: Beregning av presise baner og nøyaktig punktbestemmelse
Blanck	Ylva-Li Britta	INA	Historisk variasjon i brannregimet i en Fennoskandinavisk boreal barskog - Trillemarka-Rollagsfjell naturreservat
Breiby	Monica Adele	INA	Naturbasert Reiseliv og estetikkdimensjoners rolle
Hansen	Endre Hofstad	INA	Estimering av biomasse i tropisk regnskog ved å bruke flybåren laserskanning
Ilieva	Iliana Vasileva	INA	Økonomiske perspektiver på markedsintegrasjon og forbrukerfleksibilitet i en smart grid dominert kraftsektor
Kalonga	Severin Kusonyola	INA	Effekter av skog sertifisering på forbedring av leve vilkår skogstruktur og biomangfold i Tanzania
Lone	Karen	INA	LiDAR, habitatstruktur og hjorteviltøkologi i eit landskap av frykt
Mauya	Ernest William	INA	Metoder for estimering av volum, biomasse og treslagsdiversitet ved hjelp av feltinventering og flybåren laserskanning for tropiske skoger i Tanzania
Rannestad	Meley Mekonen	INA	Økonomisk analyse av karbonfangst og -lagring i tanzaniansk skog
Schregel	Julia	INA	Genetisk struktur og genflyt i et kontinuerlig distribuert stort rovdyr - den nordeuropeiske brunbjørn (Ursus arctos)
Shirima	Deo Dominick	INA	Interaksjoner mellom struktur, diversitet, næringsstoffer i jord og karbonlagring i Tanzaniansk skog
Smith	Aaron Lee	INA	Karakterisering av biomassen for forbedret biomasseestimering i norske skoger
Soldal	Ellen	INA	Integrering av livsløpsanalyse og skogmodellering for analyse av miljømessige og økonomiske konsekvenser av bruk av skogbasert bioenergi i Norge
Tveten	Åsa Grytli	INA	Fornybar energi i nord-europeiske kraftmarkeder: effekter, utfordringer og integrasjonsmuligheter
Godinho de Almeida	Ana Catarina	IMV	Giftighet av biocider og blandinger av disse for algen Chlamydomonas reinhardtii
Hassan	Junaid	IMV	Paracoccus denitrificans' regulering av denitrifikasjon, NO- og N2O-kinetikk, en modellstudie
Kyle	Marcia	IMV	Lær fra fortiden; bruk av innsjøsedimenter som kjemiske og biologiske arkiv
Mahrosh	Urma	IMV	Veisalt og koppar: opptak og effekt på tidlige livsstadier på Atlantisk laks
Obia	Alfred	IMV	Effekt av biokull på jordfysiske egenskaper og klimagassutslipp
Pandey	Manoj Kumar	IMV	Konstruert våtmark for avløpsrensing i Nepal
Skaugset	Nils Petter	IMV	Prøvetaking, måling og karakterisering av luftforureiningar i arbeidsatmosfæren ved Al-smelteverk
Todt	Daniel	IMV	Kildeseparerende sanitærsystemer - minimering av energiforbruk og lystgassutslipp ved biologisk rensing av svartvann

Fakultet for samfunnsvitenskap

Det ble avlagt 15 ph.d.-grader ved fakultetet i 2015.

Tabell 5. Oversikt over doktorgradsavhandlinger 2015 ved Fakultet for samfunnsvitenskap.

*Monografi.

Etternavn	Fornavn	Institutt	Tittel avhandling
Alphonce	Roselyne	HH	Forbrukernes betalingsvillighet for kvalitetsegenskaper ved mat: Eksperimenter gjennomført i Tanzania, Norge og USA
Arega	Meron Assefa	HH	Matvareprisene i Afrika sør for Sahara: Fire essay om kornpriser, matbistand, handel over landegrensene og drivstoffpriser
Chen	Xianwen	HH	Fire essay om forbrukerstudier, markedssimuleringer og internasjonal handel med fisk
Flügel	Stefan Markus	HH	Artikler i transportøkonomi - Utfordringer i modellering av transportmiddelvalg og brukernytte
Gjerde	Susann	HH	Tre tilnærminger til mestring av lederrollen
Joranger	Pål	HH	Helseøkonomiske evalueringer av skuldersmerte, kolorektal cancer og skoliose
Skjeflo	Sofie Waage	HH	Klimaendringer og landbruk i afrika sør for Sahara : fire tilnærminger til å modellere landbrukshusholdninger
Andersen *	Nina Marie	ILP	Kritikken og verket: En refleksjon over fremstilling av landskapsarkitektur som estetisk virksomhet i tidsskriftet Havekunst
Holm *	Rannveig Søndergaard	ILP	Gravarealet som landskapsarkitektur - variasjon, virkemidler, muligheter
Ridderström *	Gunnar	ILP	Helse og fysisk planlegging i Norge 1814-2008
Adam	Hans Nicolai	Noragric	Utvikling i et klima i endring: Lokale virkninger av India's National Rural Employment Guarantee Act i Attapady, Kerala
Divon *	Shai André	Noragric	Eksepsjonelle regler - USAs bistandspolitikk i Afrika
Elahi	Noor	Noragric	Utvikling i krise: Levekår og sosial kompleksitet i Swat, Khyber Pakhtunkhwa, Pakistan
Karlsson	Elin Marianne	Noragric	Seascapes i endring: lokale tilpasningsprosesser i Beliziske fiskerisamfunn
Mariki	Sayuni Bildad	Noragric	Lokalsamfunn og naturvern i Vest-Kilimanjaro, Tanzania: Deltakelse, kostnader og nytte

5. NMBUs forskerutdanning – veien videre

Forskerutdanningen ved NMBU ble diskutert i seminar i Forskningsutvalget høsten 2015. Møtet ble brukt til erfaringsutveksling og drøfting av tiltak for ytterligere å styrke kvaliteten i utdanningen (FU-sak 34 Møtebok 20.10.2016). Det ble spesielt satt lys på å tilrettelegge for et sosialt fellesskap, tilbud av jevnlige «journal clubs», internasjonalisering, utvikling av ph.d.-emner og rekruttering. Rekruttering av de beste kandidatene er viktig. I ansettelsesprosessen må man sørge for at de formelle kravene til opptak på ph.d.-programmet blir innfridd. IHA har utviklet en egen sjekkliste som brukes ved ansettelse. Denne sjekklista kan brukes av andre institutter.

Instituttene er ansvarlige for kvaliteten i ph.d.-programmene, mens Forskningsutvalgets mandat slår fast at «FU skal være med på å sikre at forskningen ved NMBU holder høy kvalitet og ha et særlig ansvar for å initiere tiltak som hever kvaliteten på forskning og forskerutdanning».

Forskningsutvalget har diskutert «Kvalitetssikring av ph.d.-programmene» (1. gangs behandling [FU-sak 38/ 2015](#) og 2. gangs behandling [FU-sak 3/ 2016](#)). Universitetsstyret vedtok den 22.10.2015 et Kvalitetssikringssystem for all utdanning ved NMBU (US-sak 91/ 2015), hvor

verdien av en jevnlig gjennomgang av ph.d.-programmene ble vektlagt. Forskningsutvalget er opptatt av at kravene til skriftlig rapportering må holdes på et minimum for å gi tid og rom for instituttenes løpende arbeid med forskerutdanningen. Det foregår et verdifullt og kontinuerlig utviklingsarbeid i det daglige med utgangspunkt i de erfaringer og den kunnskap som opparbeides underveis og den løpende dialogen i miljøet rundt programmet. Forskningsutvalget anbefaler derfor at instituttene årlig (innen 1. februar) skal levere en meget kortfattet programevalueringsrapport til Forskningsavdelingen, som skal inngå i Årsrapport Forskerutdanningen ved NMBU. Forskningsutvalget ønsker å diskutere de årlige rapportene i ett møte hvert år, og dette møtet brukes også til erfaringsutveksling.