INNKALLING TIL MØTE I STUDIEUTVALGET

Dato: 13.04.2016

Sted: Campus Adamstuen, Gjesteserveringen

Tid: 12.15-15.00

SAKSLISTE		Tid
16/2016	Godkjenning av dagsorden	12.15
17/2016	Læringssenteret orienterer	
18/2016	Høring omorganisering NMBU 2016	
	PAUSE	
19/2016	Igangsetting av prosess knyttet til ny semesterinndeling ved NMBU høst 2019	
20/2016	Forskrift om studier	
21/2016	Oppfølgning av kandidatundersøkelsen	
22/2016	Rutine for emneevaluering – orientering om status og forslag til spørsmål i sluttevalueringen (trinn 2)	
23/2016	Orienteringssak: Status for periodiske evalueringer 2015 og 2016	
24/2016	Orienteringssak: Aktuelle høringsprosesser	
25/2016	Eventuelt	

Meld forfall til Katarina Klarén: katarina.klaren@nmbu.no (tlf. 67 23 01 07).

Ås, 7. april 2016
Studiedirektør
Ole-Jørgen Torp

Saksansvarlig: Ole-Jørgen Torp

Saksbehandler: Katarina Klarén Studieutvalget

Arkiv nr:

SU-SAK 18/2016 Høring omorganisering NMBU 2016

Vedlegg:

1. Colbjørnsenutvalgets evalueringsrapport
2. Høringsnotat omorganisering NMBU 2016
3. Retningslinjer Studieutvalget

Forslag til vedtak:

- Utvalget har følgende innspill til spørsmålene i saksfremleggets del A
- Utvalget har følgende innspill til spørsmålene i saksfremleggets del B

Ås, 6. april 2016

Ole-Jørgen Torp

Studiedirektør

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.

Utvalget 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. Studieutvalget er høringsinstans. Høringsfrist er 15. april.

Del A: Høringsnotatet

I lys av Colbjørnsenutvalgets fem hovedpunkter bes studieutvalget om å ta 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 utvalget vurderer fordeler og ulemper mellom modellene når det gjelder ansvar og myndighet for ledere for enheter på nivå 2 (jf. 3 *Anbefaling; faglig organisering*, 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 rolle i den nye organisasjonsmodellen.

Det vises til SU-sak 3/2016 om utvalgets rolle og mandat, som ble drøftet ved møtet i februar. Det var enighet i utvalget om at man ønsker å komme med et aktivt innspill om studieutvalgets rolle og mandat fremover.

Studieutvalget var enig om følgende foreløpige innspill til rektor:

- Studieutvalget mener at NMBU skal ha et forum med oppgave å ivareta helhetsperspektivet på NMBUs utdanningsvirksomhet. Det er viktig for at universitetet skal klare å samle diskusjonen rundt utvikling av utdanningen og få frem strategiske råd til ledelsen i utdanningsspørsmål.

- Studieutvalget mener at det er viktig med en bred studentrepresentasjon i utvalget.
- Studieutvalget ønsker å komme med innspill til rolle, oppgaver og sammensetning som kan gå inn prosessen med omorganisering av NMBU.

Studieutvalget bes om å ta drøftelsen videre med utgangspunkt i disse punktene og formulere et innspill som kan gå inn i høringsuttalelsen.

Det gjøres oppmerksom på at innspillet fra utvalget 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.

Forslag til vedtak

- Utvalget har følgende innspill til spørsmålene i saksfremleggets del A
- Utvalget har følgende innspill til spørsmålene i saksfremleggets del B

FU-sak 17/ 2016
Vedlegg 1

«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 overordnete 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 undesøkelser 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 lykkes 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 personkabaler 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 unødig 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 oppgavenes 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 instituttenes 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 styrer. 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 overordnete 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

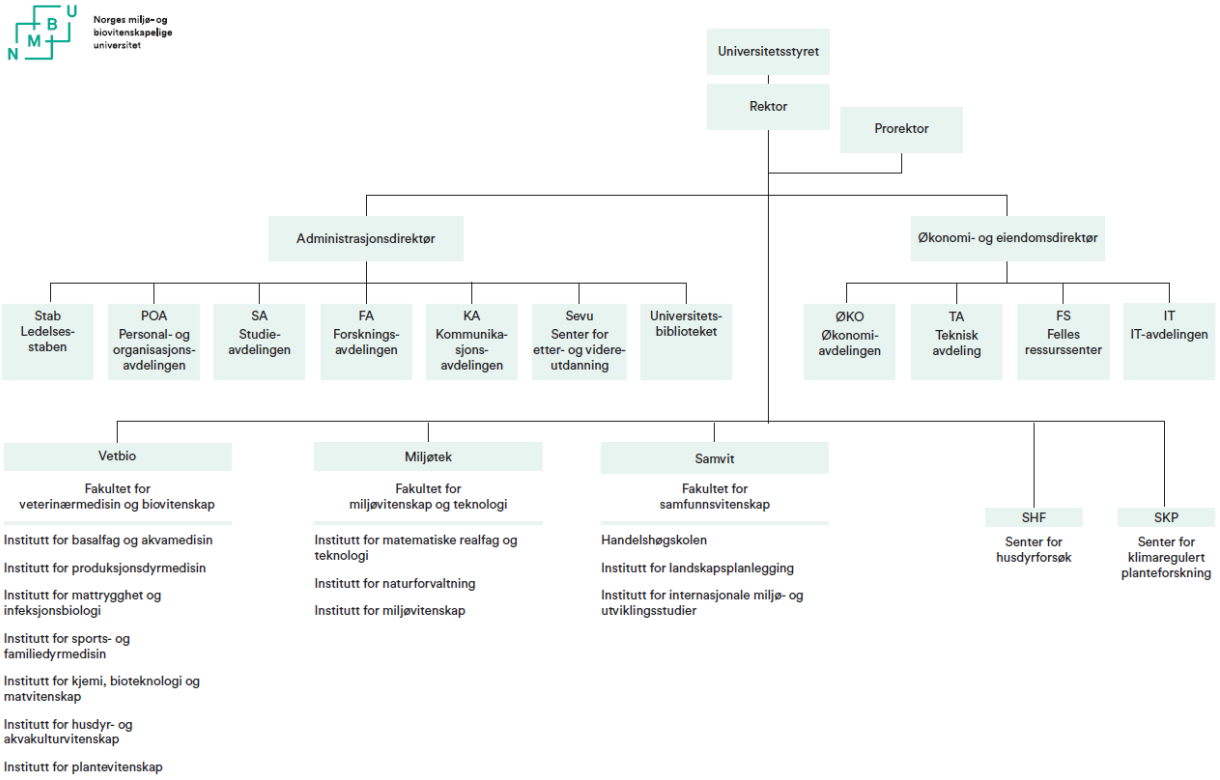
Fusjonen mellom Norges Veterinærhøgskole (NVH) og Universitetet for miljø- og biovitenskap (UMB) ble vedtatt av Stortinget i 2008. Fellesstyret for NVH og UMB nedsatte en arbeidsgruppe for faglig organisering, styring og ledelse av «det nye universitetet». Fellesstyret gikk inn for at det nye universitetet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

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 overordnete 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 overordnete 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 delegere 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 delegere 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.

Én 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 overordnete 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 tillegger 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 lykkes 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 overordnete.

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

*Utvalge*t 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 føre 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 u*tvalget* konkludert at et eget nivå med administrerende direktører skaper unødig stor avstand mellom rektor og den saksbehandlerkompetansen som rektor trenger for å skjøtte 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. U*tvalget* 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 unødig mellomledd mellom rektor og den mer saksspesifikke kompetansen i andre avdelinger. Dermed representerer også stabsavdelingen et unødig 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 overordnete 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 ressurssenter 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, lønnsspørsmål, avtaleverk og ivaretakelse 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 saksbehandlingskompetansen 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.

Instituttenes administrative enheter rapporterer til instituttleder. Formålet med dette er å tilpasse de administrative ressursene til instituttenes 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 overordnete 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 instituttenes 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 instituttenes 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 instituttenes 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. Instituttenes undervisningsleder, forskningsleder og eventuelt bibliotekansvarlige rapporterer funksjonelt og faglig til sine respektive prorektorer. Dersom sentrale instanser og instituttleder er uenige tilsier hensynet til instituttenes faglige autonomi at instituttleder har det avgjørende ordet, innenfor rammen av systemer, standarder og felles rutiner som universitetets overordnete 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 bragt 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 lykkes med å skape et visst utdanningssamarbeid på tvers av tidligere UMB og NVH, og blant annet fått fagmiljøene til å samarbeid 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 lykkes 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 Instituttenes 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 avvikle overmodne studier, også når frigjorte ressurser skal settes inn i nye studier. For eksempel har *utvalge*t 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 styrer. 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 instituttenes rammer. Færre styringsnivåer vil minske avstanden mellom instituttene og universitetsledelsen, og gjøre det lettere å integrere instituttene i NMBUs overordnete 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 instituttenes 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 synergi. 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 instituttenes 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 instituttenes 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 budsjettrammer. 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 overordnete dekaner. Instituttlederne har imidlertid fått gjennomslag for å gå utenom dekanene, og ha styringsdialoger direkte med rektor. Dette indikerer både at instituttlederne tillegger 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 instituttenes 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

Instituttenes 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 ivaretatt 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.

<u>*Utvalgets* anbefaling</u>

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 begrensete 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 studenters 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 unødig 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 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.

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 overordnete 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 delegere mer myndighet til rektor til å avgjøre faglige og administrative saker. Dette gjelder særlig beslutninger knyttet til utdanningsporteføljе, 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.

   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 synergi

   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 styrer. 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 overordnete 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 styrer. Blant annet vil slike styrer kunne ivareta rollen som ansettelsesorganer i samsvar med lovpålagte krav. Dette vil 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 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 intervjupunkter	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 endeling 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)

FU-sak 17/ 2016
Vedlegg 2

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 styrer. 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.

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 verdiskapning 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 Universitetsadministrasjonenes 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 administrativ 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.

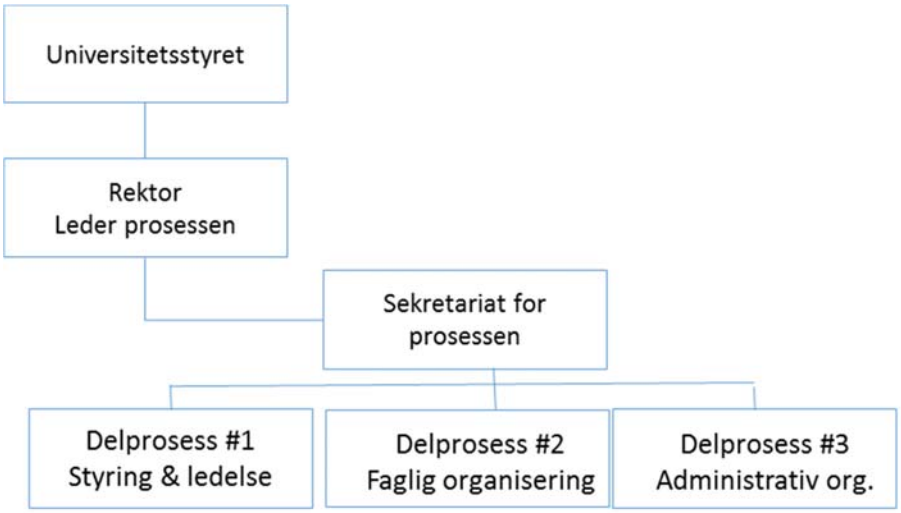
Styret vedtok følgende overordnede tidsplan:

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 høgskoleloven 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

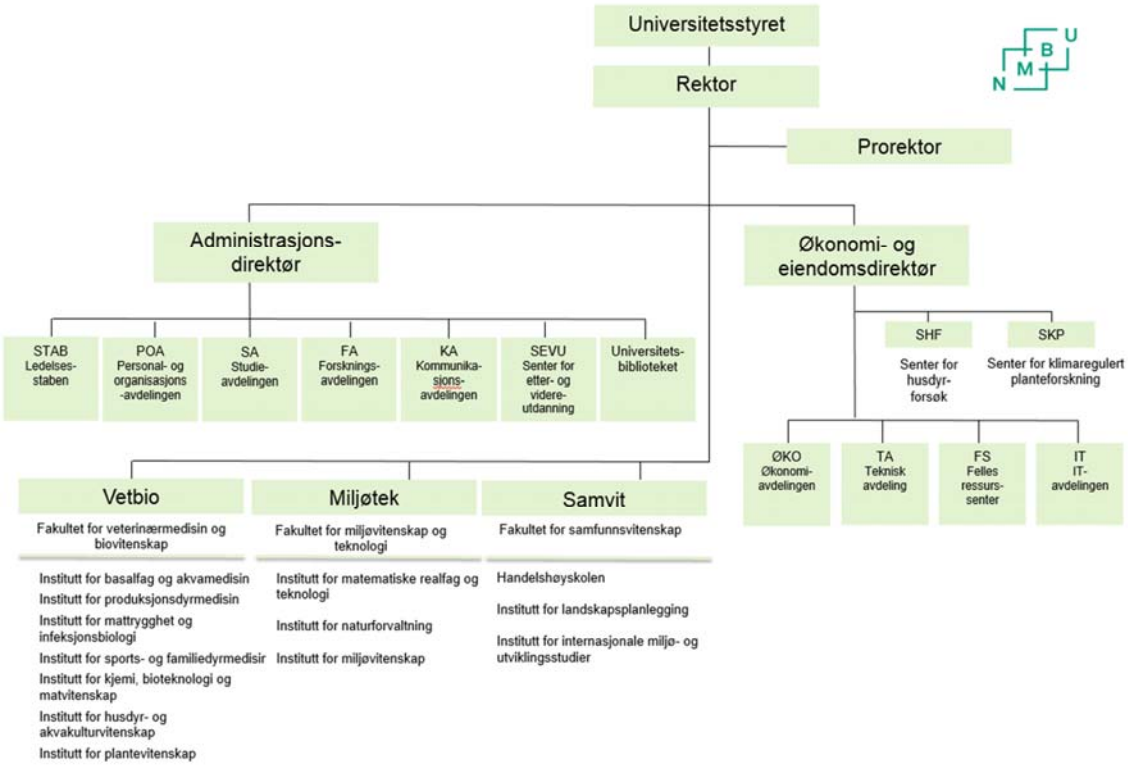
- Oppretter et sekretariat til bistand i gjennomføring av prosessen, som er sammensatt av interne og eksterne ressurser. Sekretariatet vil støtte og bistå rektor i de ulike delprosessene, samt i ivaretakelse av kommunikasjonsbehov, omstilling og medvirkning.

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 konsulentselskapet 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

Prosessen 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 instituttlederne 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 gjennomfør intervjuer med alle de faglige lederne. I samtalene 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 instituttlederne ansvaret for å sikre at innspill fra sine ansatte ble tatt med i denne prosessen.

Basert på innspillene fra både dekanene og instituttlederne, 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 løsningen 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 instituttlederne 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 karakteristikkene 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 ivaretatt på en god måte i utleding 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

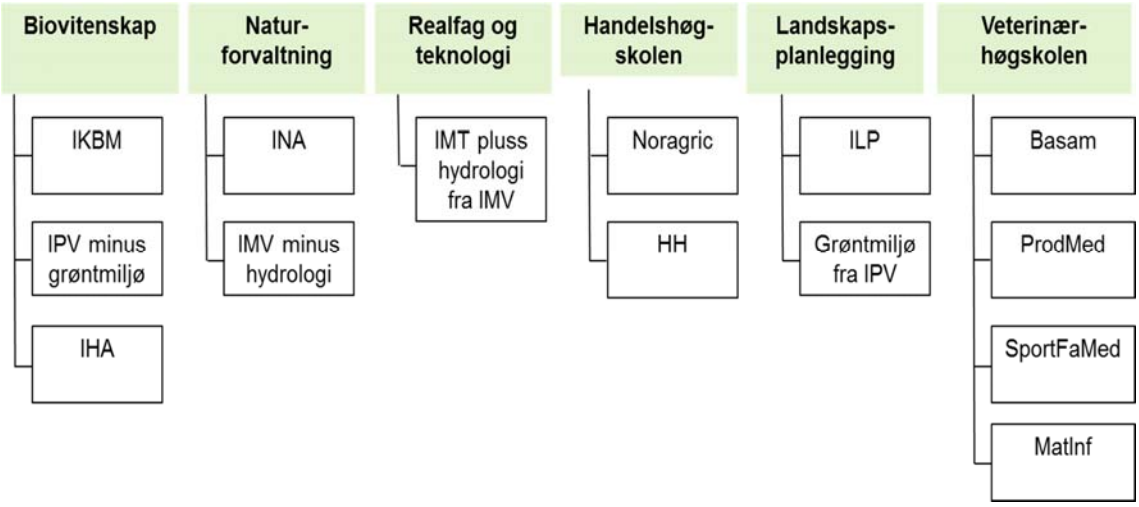
Nedenfor følger de ulike modellene som fikk størst tilslutning av arbeidsgruppen i de nevnte prosessene med de faglige lederne, med noen av de styrkene og svakhetene som ble trukket frem i diskusjonene. Det påpekes at det noen mente var en styrke, ble vurdert som svakhet av andre. Opplistingen av nevnte 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 forventingene 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 utforinger 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:

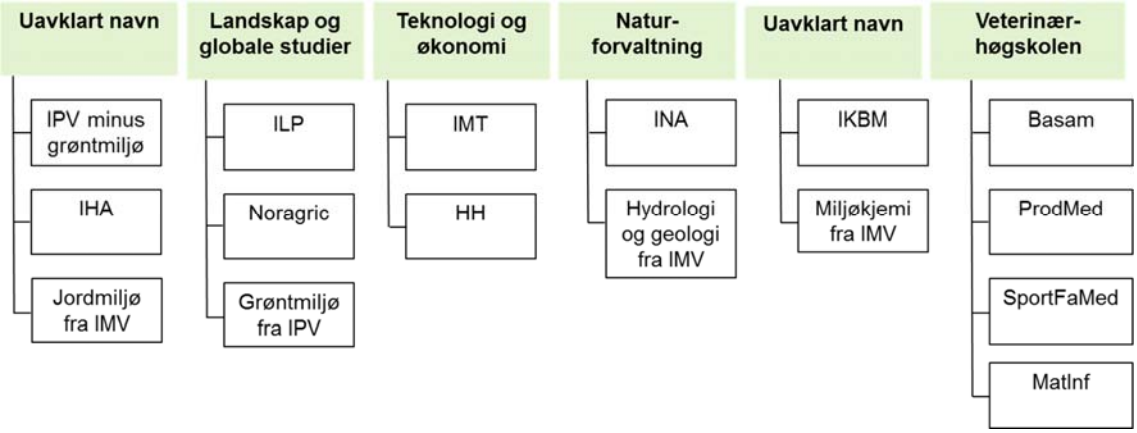
Noen styrker:

- 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:

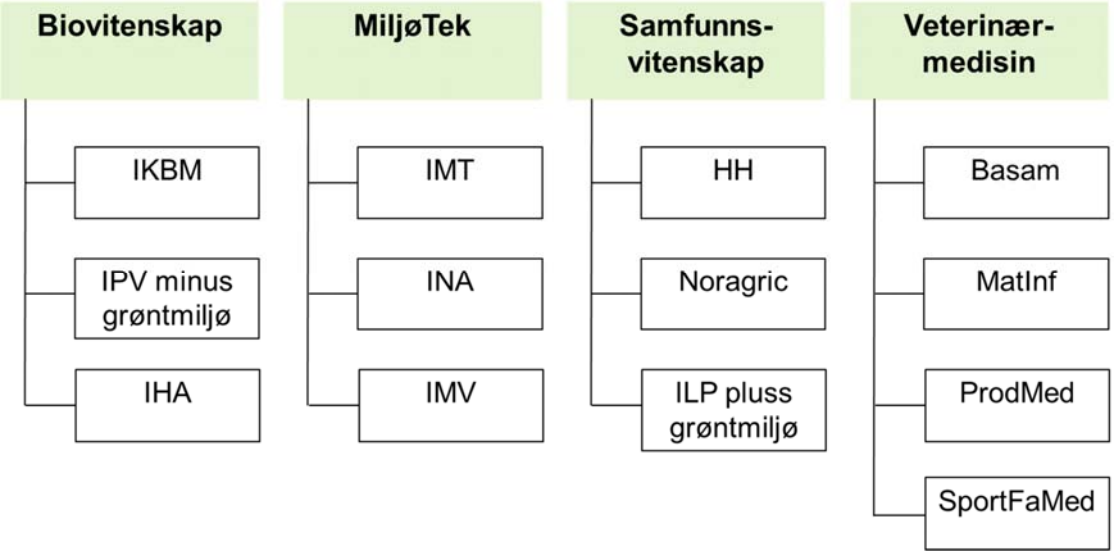
Noen styrker:

- 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 ledergrupper 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

Prosessen 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:
    - Utarbeide mulige alternative for adm. organisering og konkretisere disse ut fra kriteriene hvilke funksjoner kan eventuelt samles?
    - Angi hvilke funksjoner som eventuelt kan tillegges nivå 2?
    - 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.

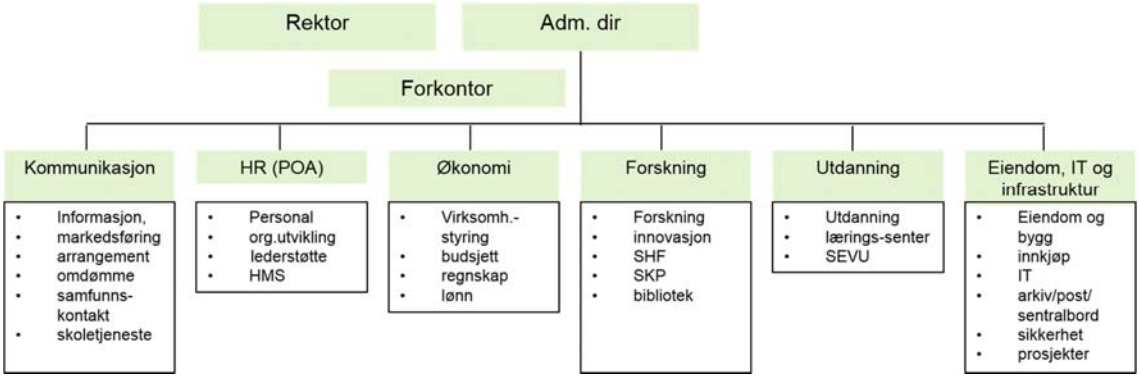
4.4. Presentasjon av ulike modeller

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:

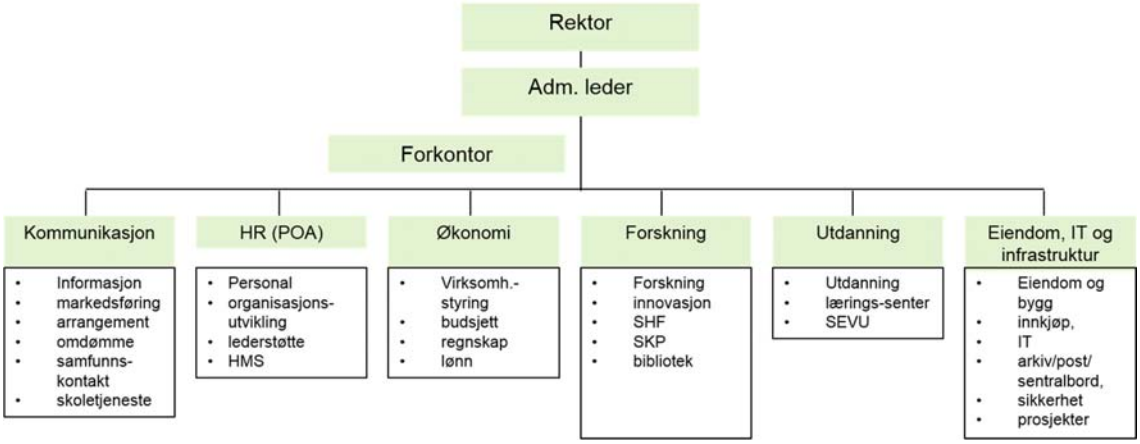
- Rektor er valgt
- Administrerende direktør er tilsatt
- 6 administrative avdelinger direkte under administrerende direktør
- Prorektor(er) har ikke direkte linjeansvar.
- Administrerende direktør utgjør ledelsen sammen med rektor, prorektor(er) og faglige enhetsledere.
- Administrerende direktør har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

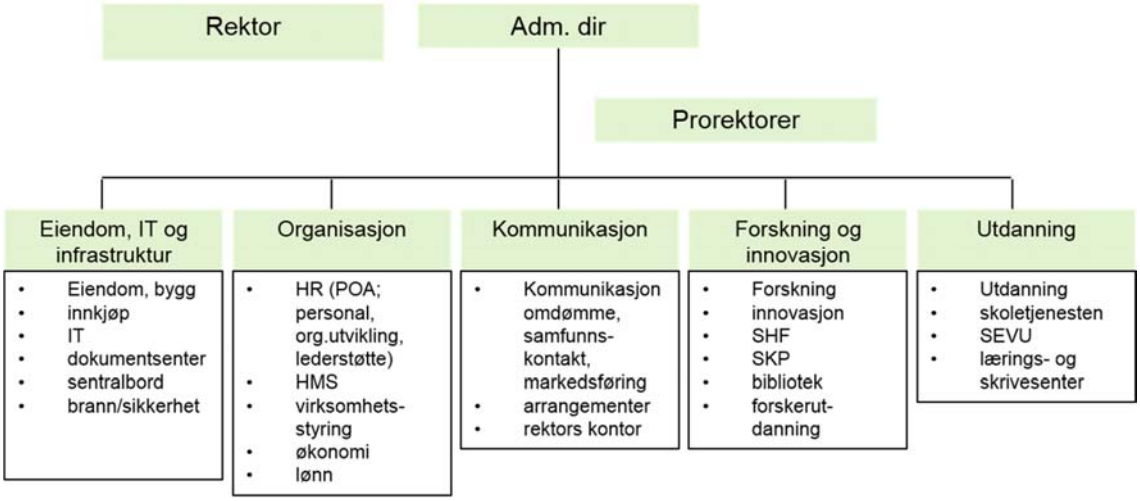
Styrker:

- 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.

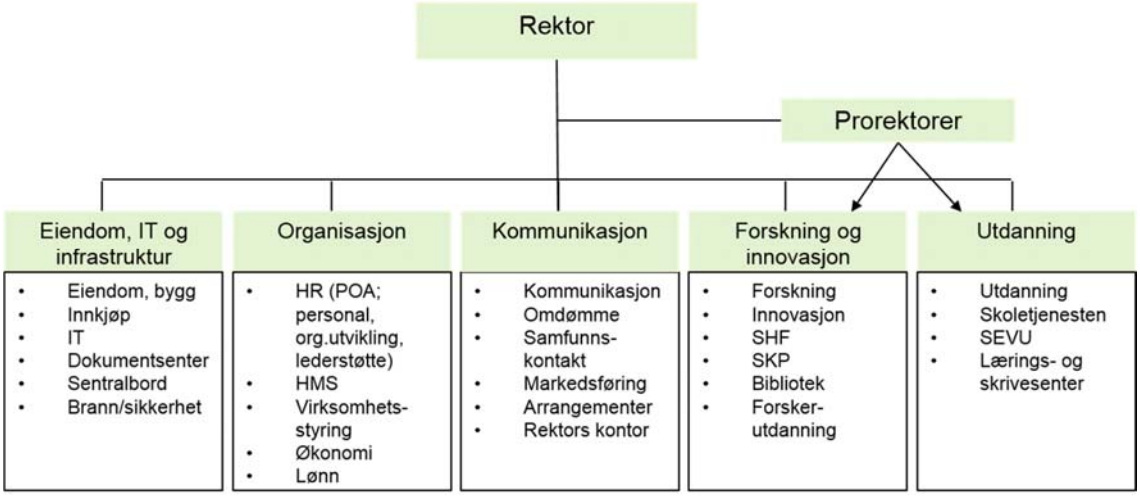
Svakheter:
- IT som fagområde kan bli for lite synlig i organisasjonen og miste fokus på viktige utviklingsoppgaver/områder innen IKT.
- Modellen vurderes som lite nyskapende, uten at dette er et vilkår som inngår i kriteriene.
- SEVU har i modellen blitt lagt til utdanning. Det har blitt argumentert 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
- Prorektorer 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 uklar 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 faktultetsstyrene
- 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 Løksa	Økonomi- og eiendomsdirektør
Magnar Antonsen	IT-direktør
Jan Eskil Aldal	Økonomidirektør
Jan Reiling	Avdelingsleder, Felles ressurssenter
Kjersti Sørlie 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

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

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

Sammensetning

- Prorektor (Leder)
- **13 faste vitenskapelige tilsatte med personlige vara.** Instituttleder i samråd med dekan foreslår enten leder av instituttenes tilsvarende organer (undervisningsutvalg) eller en fast vitenskapelig ansatt, alle med personlige varamedlemmer. Dekanene i felleskap skal påse at sammensetning av utvalget oppfyller krav i likestillingsloven.
- **1 ph.d.-kandidat med personlig vara oppnevnt av doktorgradskandidatenes organisasjon**
- **5 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.

Studiedirektør er utvalgets sekretær.

Faglig leder for Programutvalget for veterinær- og dyrepleierutdanningen har møte- og talerett i USU.

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

USU utpeker selv nestleder blant medlemmene.

USU 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 USU i mer enn to funksjonsperioder.

Rolle, myndighet, ansvars- og oppgaveområder

Rolle og myndighet

- USU er NMBUs rådgivende utdanningspolitiske organ, og skal gi råd og strategiske innspill til rektor i strategiske saker som gjelder utdanning. Med utdanning forstås emner, programmer, pedagogisk utviklingsarbeid, etter- og videreutdanning.
- USU er et kollegialt organ som skal ivareta helhetsperspektivet på NMBUs utdanningsvirksomhet. USU arbeider på delegasjon fra og rapporterer til rektor. USU skal være en møteplass for menings-, erfarings- og idéutvikling.

Ansvars- og oppgaveområder

USU skal
- på oppdrag fra rektor og på eget initiativ bidra i utviklingen av strategier og tiltaksplaner innenfor utdanning
- utvikle, vedlikeholde og gi tilråding om godkjenning av systemer for kvalitetssikring av utdanningsaktivitetene på alle nivå
- påse at NMBUs utdanning utvikles og evalueres i tråd med NMBUs strategiske planer
- påse at NMBU har systemer som gjør at utdanningsressursene ved NMBU brukes effektivt og i samsvar med NMBUs strategiske planer
- medvirke til samordning av utdanningen og styrking av tverrfaglig samarbeid
- gi tilrådning overfor universitetsstyret i spørsmål om opprettelse og nedleggelse av studieprogram
- bidra til at NMBU er aktiv i nasjonal og internasjonal utdanningspolitikk
- tilrettelegge for utdanningssamarbeid med NMBUs alliansepartnere

- ha ansvar for samordning av utdanningsavtaler mellom UMB og andre institusjoner
- medvirke til at utdanningsvirksomheten følger etiske normer
- ha ansvar for å rapportere samlet utdanningsaktivitet ved NMBU til rektor og vurdere om den utvikles i tråd med NMBUs strategier
- tilrettelegge for markedsføring av NMBUs utdanningsvirksomhet

Det er utarbeidet styrings- og beslutningsregler for NMBUs Studieutvalg og Forskningsutvalg. Disse skal inngå som vedlegg til retningslinjene for Studieutvalget.

Styrings- og beslutningsregler for Studieutvalget ved NMBU (USU) og Forskningsutvalget ved NMBU (UFU)

Innkalling
Leder av utvalget innkaller til møte i utvalget. Det innkalles til møte dersom rektor eller minst en femtedel av medlemmene krever det.
Utvalget fastsetter årlige møteplaner.
Innkalling til møte i utvalget med saksdokumenter skal være medlemmene i hende senest fem dager før møtet avholdes, med mindre situasjonen tilsier noe annet.
Dersom et medlem av utvalget melder forfall, skal varamedlem innkalles.

Saksliste
Leder av utvalget fastsetter utvalgets saksliste. Rektor skal holdes orientert om saker som skal behandles i utvalget.
Ethvert medlem kan be om å få ført opp en sak på dagsorden. Slik anmodning fremmes overfor leder av utvalget senest 14 dager før møtet i utvalget.

Innstilling
Saker fremmes formelt av sekretær for utvalget. Innstillingen er skriftlig.

Dokumentasjon
Sekretær for utvalget og utvalgets leder har ansvaret for å legge fram nødvendig dokumentasjon slik at utvalget har et tilfredsstillende og saklig grunnlag for sitt vedtak. Dette skal i hovedsak skje skriftlig, men kan om nødvendig suppleres muntlig i møtet.
Medlemmer av utvalget bidrar til å utarbeide sakene som skal legges fram, og utvalget kan sette ned undergrupper (ledet av et av utvalgsmedlemmene), for å utarbeide saksgrunnlag i enkelte saker.

Deltakelse i møte
Medlem av utvalget har plikt til å møte hvis ikke vedkommende har gyldig frafall.
Alle medlemmene har møteplikt.
Et medlem av utvalget kan ikke delta ved behandlingen av saker dersom vedkommende er inhabil (Forvaltningslovens bestemmelser).

Ledelse av møte
Leder av utvalget er møteleder. I leders fravær ledes møtet av nestleder.

Andre praktiske regler
Utvalget treffer sine vedtak i møte.
Møtet holdes for åpne dører. Utvalget kan fastsette at møtene skal holdes for lukkede dører, eller at bestemte saker skal behandles for lukkede dører.

Beslutningsmyndighet
Utvalget er beslutningsdyktig når mer enn halvparten av medlemmene er til stede.
Vedtak treffes med alminnelig flertall av de avgitte stemmer. Ved stemmelikhet har leder av utvalget dobbeltstemme.

Avstemning skjer i hovedregel ved stemmetegn.

Møtebok
Det skal føres møtebok fra møtene utvalget.
Møteboka skal angi:
- Tid og sted for møtet
- Deltakerne i møtet (tilstedeværende, fraværende, funksjon)
- Framlagt dokumentasjon
- Vedtaket

Stemmegivning
Dersom utvalgets vedtak ikke er enstemmig, skal stemmegivningen fremgå av møteboka. Medlem av utvalget kan kreve sin oppfatning innført i møteboka.

Informasjon
Leder av utvalget har ansvar for å informere om utvalgets beslutninger.
Kopi av møtebok sendes Universitetsadministrasjonen.
Møtebok skal gjøres tilgjengelig.

Saksansvarlig: Ole-Jørgen Torp

Saksbehandler: Bodil Norderval Studieutvalget

Arkiv nr:

SU-SAK 19/2016 Igangsetting av prosess knyttet til ny semesterinndeling ved NMBU høst 2019

Forslag til vedtak:

- Studieutvalget gir sin tilslutning til oppstart av en prosess der man evaluerer dagens semesterinndeling og utreder forslag til ny modell for semesterinndeling med tanke på ny og mer samordnet modell fra høsten 2019.
- Studieutvalget har følgende føringer til denne prosessen:

Ås, 6. april 2016

Ole-Jørgen Torp

Studiedirektør

Bakgrunn

Den 10. september 2014, vedtok SU å nedsette en arbeidsgruppe som skulle gjennomgå regelverket og legge fram et forslag til revidert forskrift for opptak, studier og eksamen ved NMBU, SU-sak 18/2014. Et konkret punkt som arbeidsgruppen skulle belyse var studieårets inndeling, inkludert felles oppstartstidspunkt for alle NMBUs studenter.

Arbeidsgruppen utarbeidet en rapport, og studiedirektøren la fram et forslag til forskriftsendringer i møte den 22.10.14, SU-sak 30/2014. I endringsforslaget lå det ikke noen endringer i studieårets inndeling, og i arbeidsgruppens vurdering het det:

Med bakgrunn i 1. gangs drøftingen av forskriftsendringene i studieutvalgets septembermøte, har regelverksgruppa diskutert mer samkjøring av semestrene mellom campus Ås og campus Adamstuen. Konklusjonen etter drøftingen i regelverksgruppa er at det ikke er noe umiddelbart behov for en nærmere samkjøring av semestrene mellom Ås og Adamstuen. Regelverksgruppa stiller spørsmål ved behovet for en total likhet i selve semesteroppbyggingen. Andre universiteter med studieporteføljer innenfor ulike fagdisipliner og profesjoner, har i all hovedsak et felles oppstarts-tidspunkt for studieåret, men det finnes ulikheter i oppbyggingen innenfor studieåret der dette er nødvendig og hensiktsmessig.

I praksis har vi i dag lik semesteroppstart etter jul (litt ulik ordlyd som regelverksgruppa vil foreslå beholdes, da denne samsvarer med ordlyden for resten av semesterinndeling på de to campusene). For oppstart etter sommeren er det p.t. uaktuelt for campus Adamstuen å framskynde oppstart en uke pga. praksis. For campus Ås vil en ukes seinere oppstart medføre enten kortere augustblokk eller en ukes seinere oppstart på høstparallellen. Konsekvensene av dette må utredes før ev. endring.

Under studieutvalgets behandling av denne saken ble det ikke gitt noen ytterligere føringer i tilknytning til en eventuell utredning om samkjøring av studiestart og studieårets inndeling mellom de to campus.

Campus Ås har hatt en semesterinndeling med 5 undervisningsperioder siden 2003, en semesterinndeling som har flere fordeler men helt klart også en enkelte ulemper. Flere miljøer har gjennom årenes løp gitt uttrykk for at bør tas en gjennomgang av denne semesterinndelingen. Det ble foretatt en vurdering av studieårets inndeling på UMB i 2007, og lenke til høringsnotat og studienemndas behandling følger her:

Høring – studieårets inndeling – utredning fra 2007

SU-sak 32/2007 – Studieårets inndeling

Studieutvalget ved UMB vedtok altså å videreføre inndelingen med 5 semestre i 2007, men studiedirektøren tror tiden nå er inne for å foreta en ny vurdering av semesterinndelingen. Studiedirektøren vil derfor be studieutvalget om å gi sin tilslutning til oppstart av en prosess der man evaluerer dagens semesterinndeling og utreder forslag til ny modell for semesterinndeling med tanke på ny og mer samordnet modell fra høsten 2019.

Studiedirektørens vurdering

I 2019 blir NMBU samlet på ett campus, og universitetet vil av mange årsaker være tjent med en mer samordnet modell for semesterinndeling mellom veterinærutdanningene og øvrige studieprogram. Dersom NMBU skal rekke å utrede en ny og mer samordnet semesterinndelingen mellom de to campusene, så må dette arbeidet starte nå. En ny og mer

samordnet semesterinndeling bør vedtas av universitetsstyret i løpet av 1. halvdel av 2018. Da vil man ha et semester for å gjøre eventuelle endringer i studieprogrammene før emnene revideres våren 2019.

Studiedirektøren foreslår at det nedsettes en arbeidsgruppe som får i oppdrag å gjennomføre dette arbeidet. Komiteen bør bestå av vitenskapelig ansatte fra begge campus i tillegg til administrativt ansatte og studentrepresentanter. Studiedirektøren foreslår videre at arbeidsgruppen ledes av en ekstern leder.

Studiedirektøren vil be studieutvalget om å gi sin tilslutning til oppstart av en prosess der man evaluerer dagens semesterinndeling og utreder forslag til ny modell for semesterinndeling med tanke på ny og mer samordnet modell fra høsten 2019. Studiedirektøren ber utvalget om eventuelle føringer til denne prosessen. På bakgrunn av innspill fra studieutvalget, vil studiedirektøren utarbeide forslag til arbeidsgruppe, mandat og fremdriftsplan. Dette vil bli lagt frem for SU i løpet av våren 2016.

Forslag til vedtak

- Studieutvalget gir sin tilslutning til oppstart av en prosess der man evaluerer dagens semesterinndeling og utreder forslag til ny modell for semesterinndeling med tanke på ny og mer samordnet modell fra høsten 2019.
- Studieutvalget har følgende føringer til denne prosessen:

.

Saksansvarlig:	Ole-Jørgen Torp	
Saksbehandler:	Bjørg Ekerholt Dysvik	Studieutvalget
Arkiv nr:	16/01598	

SU-SAK 20/2016 Forskrift om studier

Vedlegg:

1. Forskrift om studier ved Norges miljø- og biovitenskapelige universitet (NMBU)
2. Innspill og synspunkter av 25.03.2016 fra IKBM
3. Innspill og synspunkter av 31.03.2016 fra INA
4. Innspill og synspunkter av 01.04.2016 fra IMV
5. Innspill og synspunkter av 05.04.2016 fra HH

Forslag til vedtak:

Fremlagt forslag til forskrift om studier ved Norges miljø- og biovitenskapelige universitet (NMBU) tilrås, med de endringer som fremkom på møtet.

Det tilrås at forskriften trer i kraft 01.08.2016, med unntak av § 33-5, ledd (5), § 35-1, ledd (2), § 45-1, ledd (1) hvor ikrafttredelsestidspunktet må vurderes nærmere.

Ås, 05.04.2016

Ole-Jørgen Torp

studiedirektør

Bakgrunn

Gjeldende *forskrift om opptak, studier, eksamen og grader ved NMBU* ble vedtatt 07.05.2015. Studiedirektøren vil i denne saken rette oppmerksomheten på forskriftens navn, nåværende inndeling, samt legge fram innkomne forslag til reelle endringer i deler av ordlyden.

Forskriftens navn – studiedirektørens vurdering og tilråding

Studieavdelingen har mottatt innspill på at navnet, *Forskrift om opptak, studier, eksamen og grader ved NMBU,* er unødig langt. Det foreslås en omdøping til: *Forskrift om studier ved Norges miljø- og biovitenskapelige universitet (NMBU).* Opptak, eksamen og grader inngår alle i begrepet «studier», og det synes derfor unødvendig med en detaljering i navnet på forskriften. I tillegg handler forskriften også om andre forhold tilknyttet studier enn det som er nevnt i tittelen i dag. En endring vil også tilsi en enklere henvisning til forskriften i saksdokumenter m.m, da kortversjonen *Studieforskriften ved NMBU,* i så måte vil kunne benyttes.

Studiedirektøren tilrår at forskriftens navn endres til *Forskrift om studier ved Norges miljø- og biovitenskapelige universitet (NMBU).*

Forskriftens inndeling – forslag til endring – studiedirektørens vurdering og tilråding

Det er i dag universitetsstyret som vedtar forskriftens ordlyd, både paragrafene og i de utfyllende bestemmelsene. Studiedirektørens ser derfor ikke behovet for den nåværende todelingen.

Studiedirektøren tilrår at ordlyden i de utfyllende bestemmelsene tas inn i sine respektive paragrafer, se vedlegg 1. Videre finner studiedirektøren å anbefale at ordlyden i paragrafer av et visst omfang inndeles i nummererte ledd. Sistnevnte av hensyn til lesbarheten. På sikt bør det vurderes om ikke deler av innholdet i forskriften kan tas ut, og utformes som ulike spesifikke retningslinjer. Ett eksempel på dette kan være retningslinjer for gjennomføring av eksamen.

Forslag til endringer i ordlyd - studiedirektørens vurderinger og tilrådinger

Studieavdelingen har mottatt forslag til justeringer og en nærmere utdyping av ordlyden i enkelte deler av forskriften. Disse fremlegges med dette ut fra behovet for tilføyelser og klargjøring.

Det kan det spesielt nevnes at kap. 31, Skikkethetsvurdering, har fått en ny og omarbeidet ordlyd, jf. vedlegg 1. Videre at ordlyden i gradsoppgavekapitlet, kap. 46, er omstrukturert. Reelle endringer i dette kapitlet vil bli omtalt senere i saksfremlegget.

Studieavdelingen sendte den 16.03.2016 ut et internt «høringsnotat» og ba om innspill og synspunkter på enkelte spørsmål av mer prinsipiell karakter. Noen tilbakemeldinger er kommet inn, se vedlegg 2, 3, 4 og 5. Vedlegg 5 kom inn i etterkant, derfor er innspillene fra HH ikke med inn i vurderingene i saksfremlegget.

I det påfølgende fremmes forslag til endringer og studiedirektørens tilråding. Det henstilles til at vedlegg 1, selve forskriften, benyttes ved gjennomgangen av forslagene. Studiedirektøren gjør oppmerksom på at enkelte av de foreslåtte endringene vil, hvis de

vedtas, også kunne ha innvirkning på ordlyden i andre deler av forskriften. Studiedirektøren vil i etterkant av studieutvalgets behandling gjennomgå forskriften med dette for øye.

1) Ang. opptak til høyere årstrinn, § 7-1, ledd (3)

Bachelorstudiet i dyrepleie forventes å starte opp kommende studieår. Hvis ledig kapasitet, kan det bli aktuelt med suppleringsopptak ved at det tildeles ledig(e) studieplass(er) til høgskolekandidater i dyrepleie. Denne muligheten må synliggjøres i forskriften.

Studiedirektøren tilrår at følgende ordlyd tas inn § 7-1, ledd (3).

*(3) For **dyrepleierstudiet** gjelder følgende:*
For høgskolekandidater i dyrepleie utdannet ved tidligere NVH eller NMBU, kan det foretas suppleringsopptak for påbygging til en bachelor i dyrepleie. Søkerne må ha ervervet seg tilstrekkelige kunnskaper til å kunne tre inn i studiet på det aktuelle trinn.

En lokal opptakskomite foretar en samlet vurdering av søkernes eksamensresultater på dyrepleierstudiet og avgjør hvem som tildeles ledig studieplass. Er det flere søkere enn ledige studieplasser og søkernes kvalifikasjoner anses jevngode, avgjøres opptaket ved loddtrekning.

Retningslinjer for suppleringsopptak, søknadsfrist og antall ledige plasser kunngjøres på NMBUs nettsider.

Siste setning ovenfor, tilrås også å tas også inn i § 7-1, ledd (2) under omtalen av muligheter for suppleringsopptak til veterinærstudiet.

2) Ang. opptak til høyere årstrinn, § 7-1, ledd (4), punkt c)

Opptakskontoret mottar fra tid til annen spørsmål om karakteren «bestått» omregnes til tall når et karaktersnitt skal utregnes.

Studiedirektøren tilrår at følgende ordlyd tas inn i § 7-1, ledd (4), punkt c.

Emner med karakteren «bestått»/»ikke bestått» omregnes ikke og inngår ikke i snittberegningen.

3) Ang. opptak til enkeltemner, § 10-1, ledd (1) og (2)

Endringen i § 10-1, ledd (1), er kun en presisering:

Ved opptak til enkeltemner gjelder de generelle krav som ved ~~for~~ opptak til ~~det~~ studieprogram~~met emnet tilhører~~, dvs. krav om generell studiekompetanse og eventuelle spesielle opptakskrav.

Når det gjelder endringen i denne paragrafens ledd (2), er dette et forslag om å endre enkeltemnetilbudet til kun å gjelde de som har generell studiekompetanse. NMBU ønsker å prioritere arbeidet med gradsstudenter og utvekslingsstudenter som kommer fra

universiteter NMBU har avtale med. Derfor fjernes en generell mulighet for opptak til enkeltemner uten generell studiekompetanse.

Studiedirektøren tilrår følgende ordlyd i § 10-1, ledd (2):

Vurderingen av generell studiekompetanse, eventuelle spesielle opptakskrav og tildeling av studierett gjøres av studieavdelingen (ved opptakskontoret). Vurdering av opptak til emne(r) med antallsbegrensning eller med 300- eller 400-kode avgjøres av emneansvarlig institutt. ~~Ved opptak til enkeltemner som undervises på engelsk stilles det ikke krav til kunnskaper i norsk.~~

4) Ang. klage på vedtak om opptak, § 15-1

I gjeldende forskrift er det i denne paragrafens utfyllende bestemmelser en opplisting av aktuelt/aktuelle grunnlag for *klage på enkeltvedtak om opptak.* Denne opplistingen foreslås tatt ut. Kun hvilket organ som behandler hvilke klager tilrås å fremgå av regelverket.

Studiedirektøren tilrår følgende ordlyd i § 15-1:

§ 15-1
(1) Søkere har klagerett på vedtak om opptak til studium i henhold til forvaltningslovens § 28 flg. Klagefristen er tre uker, jf. forvaltningslovens § 29.

(2) Klage over enkeltvedtak om opptak i nasjonal opptaksmodell (NOM) for grunnutdanninger ved universiteter og høyskoler, behandles av Nasjonal klagenemnd for opptak via SO.

(3) Klage på enkeltvedtak om opptak på grunnlag av lokalt opptak behandles av NMBUs klagenemnd.

5) Ang. studieretten, §17-1 og § 17-2

Det har kommet innspill på at ordlyden i § 17-1, ledd (1), kan forenkles, da en oppramsing av rettighetene tilknyttet et studieprogram aldri vil kunne være komplett og fullstendig. Videre tilrås en språklig justering i § 17-2.

Studiedirektøren tilrår følgende ordlyd i § 17-1 og § 17-2:

§ 17-1:
(1) Den som har akseptert tilbud om studieplass, får ~~tildeles~~ studierett ved NMBU. Studierett ~~Rettigheter~~ tilknyttet et studieprogram gir ~~er for eksempel~~ rett til undervisning i samsvar med studieprogrammet som studenten er tatt opp til, rett til eksamen~~, praksis, obligatoriske aktiviteter i studier, tilgang til nødvendige hjelpemidler, laboratoriekurs, organisert veiledning~~ og andre nødvendige ressurser universitetet tilbyr.

§ 17-2: *Studenter med studierett ved NMBU plikter å registrere seg hvert semester innen kunngjorte frister fastsatt av studieutvalget. For studenter med en utdanningsplan, skal registreringen fastsette og bekrefte opplysningene i utdanningsplanen for aktuelt semester. For andre studenter gjelder en tilsvarende plikt til å registrere seg.*

6) Ang. oppretting og nedlegging av studieprogram, § 20-1,

Med nåværende struktur er fakultetene involvert ved den årlige fastsettelsen av studieprogramporteføljen. Dette fremgår ikke i dag av forskriften. Siden det pr. d.d. ikke er tatt noen avgjørelse på den fremtidig organiseringen av NMBU, finner studiedirektøren at en endring i denne paragrafene utsettes.

7) Ang. spesialpensum, § 23-1, ledd (2), (3), (8) og (11)

Under regelverket for spesialpensum foreslås flere endringer/presiseringer:

a) Det har kommet innspill på at omtalen av spesialpensum tilknyttet gradsoppgaver bør tas inn i hovedkapitlet om spesialpensum, kap. 23, ledd (2). I dag står denne omtalen i gradsoppgavekapitlet. Studiedirektøren er enig i forslaget og finner det formålstjenlig å samle all omtale angående spesialpensum i ett kapittel. I gradsoppgavekapitlet vil det kun bli en kort presisering av muligheter for å ta spesialpensum i tilknytning til gradsoppgaven.

b) En tilføyelse, et unntak fra regelverket, som bør fremgå under ledd (3) i § 23-1. Dette gjelder utvekslingsstudenter som oppholder seg ved NMBU i en periode, og som gjennomfører spesialpensum som en del av grunnlaget for en gradsoppgave ved sitt hjemuniversitet. I enkelte slike tilfeller kan antallet studiepoeng avvike fra de oppsatte normene for spesialpensum.

c) Endringer i karakterregelen for spesialpensum, ledd (8) 9 § 23-1. Tidligere var spesialpensum innenfor grunnutdanningene kun et eventuelt tillegg til gradsoppgaven. Evalueringen var med bokstavkarakter. Etter at regelverket for *fritt emne* ble en del av ordningen spesialpensum, har kravet om bokstavkarakterer blitt videreført og blitt gjort gjeldende for <u>alle</u> former for spesialpensum. Det er nå fra enkelte faglærere kommet ønske om at spesialpensum, som <u>ikke</u> er tilknyttet en gradsoppgave, også kan evalueres med «Bestått»/»Ikke bestått». Studiedirektøren anbefaler valgmuligheten mellom bokstavkarakter versus evalueringen «Bestått»/»Ikke bestått» i slike tilfeller. Studiedirektøren vil derimot tilrå at det ikke gjøres endringer for spesialpensum som tas i tilknytning til gradsoppgaver, evalueringen er i slike tilfeller med bokstavkarakter. Og til sist, en presisering om at spesialpensum innenfor ph.d.-utdanninger evalueres med «Bestått»/»Ikke bestått».

d) Det tilrås at det i forskriften synliggjøres at spesialpensum ikke er et tilbud for NMBUs enkeltemnestudenter.

Studiedirektøren tilrår:

<u>Gjeldende ordlyd med forslag til endringer/tilføyelser:</u>

Ledd (2)

Spesialpensum kan tas i tilknytning til gradsoppgaven for å kunne gi en faglig tilleggskompetanse for arbeidet med oppgaven. Dette kan utgjøre en større fordypning i et tema eller gi en større bredde i faget enn universitetets emner kan gi. Hvis spesialpensumet inngår i referanselitteraturen til masteroppgaven, må arbeidet med dette pensumet innebære en vesentlig utvidelse i forhold til hva som bør forventes av arbeid med referanselitteraturen.

Hovedveileder eller tilleggsveileder for gradsoppgaven vil i slike tilfeller normalt være veileder for studenten i spesialpensumet.

Siste del av ledd (3):

- *Spesialpensum kan utføres av en enkelt student eller av en gruppe studenter.*
- *I hver grad kan det kun inngå to spesialpensumer.*
- *I en bachelorgrad kan det kun inngå 10 studiepoeng spesialpensum.*
- *I en 2-årig mastergrad kan det kun inngå 20 studiepoeng spesialpensum.*
- *I en 5-årig mastergrad kan det kun inngå 30 studiepoeng spesialpensum.*
- *Unntak gjelder for spesialpensum på ph.d. nivå og for utvekslingsstudenter på avtale som tar spesialpensum ved NMBU som skal danne grunnlag for en gradsoppgave ved studentens hjemuniversitet.*

Ledd (8):
Spesialpensum som er tilknyttet en masteroppgave evalueres med bokstavkarakter. Spesialpensum som er tilknyttet et doktorgradsstudium (ph.d.) evalueres med «Bestått»/»Ikke bestått». Øvrige spesialpensum evalueres med bokstavkarakter eller «Bestått»/»Ikke bestått».

Ledd (11):
Enkeltemnestudenter kan ikke ta spesialpensum.

8) Ang. skikkethetsvurdering

Studiedirektøren har fått tilbakemelding om at gjeldende ordlyd er noe upresis, og at det bør åpnes opp for en mer generell ordlyd hva angår skikkethetsvurdering.

Studiedirektøren tilrår en endret ordlyd i kap. 31, *Skikkethetsvurdering,* slik det fremgår av vedlegg 1.

9) Ang. reaksjon på klanderverdig opptreden og straffbare forhold (tidligere *Bortvisning og utstenging)*, kap. 32

Dagens overskrift og ordlyd dekker i hovedsak *bortvisning* og *utestenging*, men ikke *utestenging grunnet straffbare forhold*. Det anbefales å endre ordlyden i dette kapitlet til også å gjelde straffbare forhold, i henhold til UH-lovens § 4-9.

Studiedirektøren tilrår en endret ordlyd i kap. 32, *Reaksjon på klanderverdig opptreden og straffbare forhold,* slik det fremgår av vedlegg 1.

10) Ang. langsgående vurderinger, § 33-5, ledd (5):

Det er i enkelte tilfeller blitt stilt spørsmål ved om *alle* delprøver i en langsgående vurdering må være bestått for at det kan gis en ståkarakter i emnet. Tilbakemeldingene i studieavdelingens interne «høring», er at det ikke er ønskelig med en firkantet regel på dette området. Emnene er ulike, og det må være opp til emneansvarlig/emneansvarlig institutt å avgjøre hvordan dette skal håndteres.

Studiedirektøren synes likevel å ville føye til en formulering om at emnebeskrivelsene skal inneha klare og entydige opplysninger på dette punktet.

Studiedirektøren tilrår følgende ordlyd:

§ 33-5
(5) Ved godkjenning av emner med langsgående vurdering skal emneansvarlig institutt/institutter fastsette hvordan delprøven(e)/delaktiviteten(e) skal evalueres~~, om de må være bestått,~~ og hvor mye de skal vektlegges i den endelige sluttkarakteren for emnet. Dette skal framgå av emnebeskrivelsen.
Dersom ikke annet er spesifisert i emnebeskrivelsen, må alle delprøver i en langsgående vurdering være bestått for at det kan gis ståkarakter i emnet.

11) Ang. oppmelding langsgående vurdering, § 35-1, ledd (2), nest siste avsnitt under punkt a)

Studiedirektøren erfarer at det er en del spørsmål knyttet til langsgående vurderinger og muligheter for forbedring av delprøver, utsatt eksamen og ny prøve. Dagens regelverk skiller på om det gis rett til oppmelding kun ved ordinært tidspunkt for eksamen i emnet, eller til perioden for utsatt eksamen/ny prøve:

> *For emner med langsgående vurdering kan en student kun melde seg opp til eksamen ved ordinært tidspunkt for eksamen i emnet. Unntak:*
> - *Studenter som har gyldig forfall til en skriftlig delprøve i en ordinær eksamensperiode kan melde seg opp til ny skriftlig delprøve i førstkommende periode for utsatt eksamen og ny prøve. Det samme gjelder studenter som har møtt til en slik delprøve og ikke har bestått.*

I studieavdelingens «høringsnotat» ble det stilt spørsmål ved om det for emner med langsgående vurdering *kun* skal gis anledning for oppmelding til eksamen ved ordinært tidspunkt. Innkomne tilbakemeldinger støtter et slikt forslag. Det vil si at dagens unntak, slik det er beskrevet ovenfor, tas bort.

I dag er det et kunstig og unaturlig skille på om en delprøve er i den ordinære eksamensperioden eller utenfor denne, og der i gjennom eventuelle muligheter for utsatt eksamen/ny prøve i konteperioden. Studiedirektøren ser det som formålstjenlig å rendyrke regelverket, og ikke som i dag, ha en «både og» løsning. Et regelverk hvor det for emner med langsgående vurdering *kun* gis anledning til å melde seg opp til eksamen ved ordinært tidspunkt, vil være mer entydig og uforutsigbart. Det er også på nasjonalt hold et stort fokus på vurdering- og vurderingsordninger og at disse må være klare og utvetydige.

Studiedirektøren anbefaler at det for emner med langsgående vurdering *kun* gis muligheter for oppmelding til eksamen ved ordinært tidspunkt for eksamen.

Studiedirektøren tilrår følgende ordlyd i § 35-1, ledd (2), nest siste avsnitt under punkt a):

> *For emner med langsgående vurdering kan en student kun melde seg opp til eksamen ved ordinært tidspunkt for eksamen i emnet. ~~Unntak:~~*

~~*Studenter som har gyldig forfall til en skriftlig delprøve i en ordinær eksamensperiode kan melde seg opp til ny skriftlig delprøve i førstkommende periode for utsatt eksamen og ny prøve. Det samme gjelder studenter som har møtt til en slik delprøve og ikke har bestått.*~~

12) Ang. avmelding, § 35-1, under punkt b)

Det er ikke lenger er en egen avmeldingsfrist for gradsoppgaven. Erfaringer tilsier at denne opplysningen bør komme frem av forskriften, ikke bare i *Akademisk kalender.*

Studiedirektøren tilrår at ordlyden nedenfor tas inn under punkt b) i § 35.

Forslag til tilføyelse:

Det er ingen egen avmeldingsfrist for gradsoppgaver. En eventuell avmelding må skje innen datoen/fristen for oppmelding.

13) Ang. ny og utsatt eksamen, § 36-1, under punkt l)

Under dette punktet fremgår at ved ny og utsatt eksamen skal studenten prøves i samme pensum og vurderingsformen skal *til vanlig* være lik den som ble brukt ved ordinær eksamen:

> *NMBU arrangerer ny og utsatt eksamen når det er studenter som strøk ved siste ordinære eksamen eller som har godkjent grunn for fravær ved ordinær eksamen. Ved slik eksamen skal studenten prøves i samme pensum og vurderingsformen skal til vanlig være lik den som ble brukt ved ordinær eksamen.*

I studieavdelingens «høringsnotat» ble det stilt spørsmål ved om *til vanlig* bør tas ut av ordlyden. Utgangspunktet for spørsmålet er det nasjonale kvalifikasjonsrammeverket, hvor det fremgår at hvert emne skal ha sitt spesifikke læringsmål og mål for studentenes læringsutbytte. Vil dette kunne oppfylles fullt ut, dersom vurderingsformen for et emne ikke er likt ved ordinær eksamen og ved utsatt prøve/ny eksamen?

Tilbakemeldingen fra ett undervisningsutvalg er at *til vanlig* bør tas ut, da en endring av vurderingsformen kan påvirke læringsutbyttet. Fra andre er tilbakemeldingen at ulik eksamensform mellom ordinær eksamen og konte ikke sees på som spesielt avgjørende. Det blir også foreslått at en eventuell annen evaluering på konteeksamen må fremgå av emnebeskrivelsen.

Studiedirektøren tilrår at *til vanlig* tas ut av ordlyden. Vurderingsformen i et emne bør være lik på ordinær eksamen og på utsatt eksamen/ny prøve. Studentene skal prøves i samme pensum og på samme måte, uavhengig av tidspunktet for prøven.

14) Ang. tilrettelegging ved eksamen/prøve, § 38-1, ledd 5

Forlenget tid ved skriftlig eksamen fastsettes i dag ut fra følgende retningslinjer:

- *for eksamen som varer mellom 45 min og inntil 1,5 time gis 10 minutter forlenget tid*
- *for eksamen som varer mellom 1,5 time og inntil 4 timer gis 30 minutter ekstra tid*

- *for eksamen som varer ut over 4 timer gis 1 time ekstra tid.*

Det står i dag ikke noe om forlenget tid for skriftlige prøver *under* 45 minutter. Slike prøver finnes, og studenter med behov for forlenget tid etterspør et regelverk også for slike prøver. Slik studiedirektøren ser det, bør studenter med behov for utvidet tid på skriftlige prøver ha muligheter til dette uansett prøvens lengde. Studiedirektørens syn er videre at det er lite hensiktsmessig med en ytterligere gradering i tid, for forlengelse med tanke på prøver på mindre enn 45 minutter, men at tiden endres fra 10 til 15 minutter for eksamen på inntil 1,5 time.

Studiedirektøren tilrår følgende ordlyd i § 38-1, første avsnitt av ledd 5):

Ved skriftlig eksamen gis følgende forlengelse:

- *for eksamen som varer ~~mellom 45 min og~~ inntil 1,5 time gis 15 ~~10~~ minutter ekstra ~~forlenget~~ tid*
- *for eksamen som varer mellom 1,5 time og inntil 4 timer gis 30 minutter ekstra tid*
- *for eksamen som varer ut over 4 timer gis 1 time ekstra tid.*

15) Ang. sensorer og sensur, kap. 41

I brev av 19.01.2016 fra Universitets- og høgskolerådet (UHR), går det frem at UHR har vedtatt følgende veiledende retningslinjer for sensur:

- Det bør utarbeides sensorveiledning til hver eksamen.
- Kvalifikasjonskravet for sensor bør være det samme som kravet for å undervise i emnet. Særlig relevant yrkeserfaring kan godkjennes som kvalifikasjon.
- Ekstern sensor kan ikke være tilsatt i hovedstilling eller bistilling ved institusjonen og heller ikke ha hatt engasjement som timelærer i det aktuelle emnet for eksamenskullet. Tilsatte ved samarbeidsinstitusjoner bør ikke benyttes som eksterne sensorer dersom de har nær tilknytning til det fagmiljøet som har ansvar for undervisningen i emnet.
- Eksterne sensorer blir oppnevnt av styret ved institusjonen eller av det organet som oppnevnelsen eventuelt er delegert til. Det blir orientert om bruken av eksterne sensorer i forbindelse med årsrapporter eller kvalitetsmeldinger e.l.
- Hovedregelen bør være at ekstern sensor avgjør når det er uenighet mellom intern og ekstern sensor. Dersom det blir benyttet bare en sensor på en del av besvarelsene, bør tvilstilfeller drøftes med ekstern sensor. I særlige tilfeller bør det oppnevnes en tredje sensor.
- Omfanget av sensur:

    a. Det bør være to sensorer på muntlig eksamen og på andre eksamener som ikke lar seg etterprøve.
    b. Det bør være to sensorer på bachelorarbeid. En av disse bør være ekstern.
    c. På andre eksamener bør det i tillegg til intern sensor hvert år bli benyttet ekstern sensor på minst 1/3 av emnene, slik at alle emnene i løpet av en treårsperiode har hatt ekstern sensur.

   d. For store kull har institusjonene anledning til å benytte ekstern sensor bare på en fastsatt del av besvarelsene. Denne vurderingen skal da være grunnlag for vurdering av de øvrige besvarelsene.
   e. Institusjoner som har innført ordninger med tilsynssensor/programsensor, kan eventuelt legge deler av funksjonen som ekstern sensor inn i denne ordningen.
- For å få en god felles praksis bør følgende innarbeides i de sentrale styringsdokumentene ved institusjonene:
   a. minstekrav om antall sensorer og omfanget av ekstern sensur
   b. deltakelse i nasjonal samordning av karakterbruk og sensurarbeid
   c. evaluering av vurderingsordningene

De veiledende retningslinjene kommer som et resultat av stor oppmerksomhet rundt ulikheter i karaktersetting mellom institusjoner og fagmiljøer. Retningslinjene fokuserer på dokumentasjon (sensorveiledninger), institusjonelt ansvar og ledelse, og ekstern kvalitetssikring.

UHRs oppgave er å bidra til harmonisering av karakterbruken, og det henstilles til at retningslinjene implementeres ved universitetene og høgskolene.

Studiedirektøren ser nødvendigheten med å samordne karakterbruken ved universitetene og høgskolene, og det kan konstateres at NMBUs regelverk for sensur tilfredsstiller mange av de ovennevnte retningslinjer. Studiedirektøren vil, med utgangspunkt i disse retningslinjene, kommentere, vurdere og tilrå endringer i NMBUs regelverk for sensur der dette synes aktuelt.

- **Anbefaling fra UHR**: Det bør utarbeides sensorveiledning til hver eksamen

  Ifølge NMBUs regelverk, § 43-3, ledd (1), skal sensorene som skal behandle klage på karakter få tilsendt NMBUs instruks for sensorer og sensorveiledningen. Studiedirektøren anbefaler at dette også presiseres i forskriftens § 41 *Sensorer og sensur*.

  Studiedirektøren tilrår følgende ordlyd i § 41-1, ledd (1):
  Alle emner skal ha en sensorveiledning og enhver evaluering skal resultere i et vurderingsuttrykk (en karakter). For alle emner som omfattes av denne forskrifts kapittel 1, skal det være to sensorer.

- **Anbefaling fra UHR**: Tilsatte ved samarbeidsinstitusjoner bør ikke benyttes som eksterne sensorer dersom de har nær tilknytning til det fagmiljøet som har ansvar for undervisningen i emnet

  Det kan være vanskelig å innhente eksterne sensorer, og i studieavdelingens høringsnotat ble det derfor bedt om synspunkter på UHRs veiledende retningslinjer på dette punktet. Tilbakemeldingene er at det er viktigere å få faglige og gode sensorer enn å hindre at personene kjenner hverandre. Innenfor «små» fagområder kjenner alle hverandre, og det kan være vanskelig å få skaffet til veie en ekstern sensor som ikke er innenfor eget faglig nettverk.

Studiedirektøren støtter UHRs anbefaling om at tilsatte ved samarbeidsinstitusjoner ikke bør benyttes som eksterne sensorer dersom de har nær tilknytning til det fagmiljøet som har ansvar for undervisningen i emnet. Studiedirektøren føler seg trygg på at NMBUs fagmiljøenes er seg bevisst hvem som benyttes som eksterne sensorer, og ser ikke behovet for en nærmere presisering i NMBUs regelverk.

- **Anbefaling fra UHR**:
  - Det bør være to sensorer på muntlig eksamen og på eksamener som ikke lar seg etterprøve.
  - Det bør være to sensorer på bachelorarbeid. En av disse bør være ekstern.
  - På andre eksamener bør det i tillegg til intern sensor hvert år bli benyttet ekstern sensor på minst 1/3 av emnene, slik at emnene i løpet av en treårsperiode har hatt ekstern sensur.

  NMBUs nåværende regelverk for bruk av sensorer, § 41-1, led (3), punkt a) og b), synliggjør en utstrakt bruk av ekstern sensor, og på ulike måter. Når det gjelder de to første strekpunktene ovenfor er dette helt i tråd med NMBUs forskrift.

  Hva angår det tredje strekpunktet, *hvert år benytte ekstern sensor på minst 1/3 av emnene,* kan ikke studiedirektøren se at NMBUs regelverk nødvendigvis bør endres. Dette ut fra det faktum at universitetets regelverk på dette området synliggjør en utstrakt bruk av ekstern sensor. Det er med dagens regelverk åpnet opp for ulike måter, og kombinasjoner av disse; ekstern sensor er direkte involvert i selve sensureringen/evaluering av vurderingsordningene/utforming av eksamensoppgavene og sensorveiledningen/sensurering av et tilfeldig utvalg eksamensbesvarelser som en kalibrering av den totale sensuren. **Studiedirektøren tilrår** at NMBUs gjeldende regelverk innenfor dette området videreføres.

- **Anbefaling fra UHR**: Hovedregelen bør være at ekstern sensor avgjør når det er uenighet mellom intern og ekstern sensor. Dersom det blir benyttet bare en sensor på en del av besvarelsene, bør tvilstilfeller drøftes med ekstern sensor. I særlig tilfeller bør det oppnevnes en tredje sensor.

  NMBUs nåværende retningslinjer ved uenighet om karakterfastsetting er som følger:

  § 41-1, punkt 7): *Dersom de to sensorene ikke blir enige om karakterfastsettingen, skal sensureringen suppleres med en tredje sensor. Denne sensoren skal være ekstern. Den nye sensoren skal ikke være kjent med de første sensorene sin vurdering og eventuell begrunnelse, før sensorgruppen i fellesskap fastsetter den endelige karakteren.*

  Som det fremgår av NMBUs regelverk skal en tredje sensor koples inn dersom sensorene ikke blir enige om karakterfastsettingen. Studiedirektøren er av den oppfatning at NMBUs forskrift på en god og tilfredsstillende måte ivaretar problematikken ved en eventuell uenighet mellom sensorene ved fastsetting av karakter. **Studiedirektøren tilrår** at nåværende ordlyd videreføres.

16) Ang. begrunnelse for karakter, klage på karakter eller formelle feil ved eksamen/prøve, kap. 43

Store deler av kapittel 43 er i dagens forskrift en gjengivelse av UH-lovens ordlyd. Det har kommet innspill på at dette er uhensiktsmessig. UH-loven endres fra tid til annen, og det er heller ikke nødvendig at lovtekst inngår i en underliggende forskrift.

Med dette som utgangspunkt er ordlyden i kapittel 43 på ny vurdert, og fremstår i vedlegg 1, noe mer kortfattet og med aktuelle henvisninger til tilhørende paragrafer i UH-loven.

Studiedirektøren vil, med ett unntak, presisere at det i dette kapitlet ikke er foretatt innholdsmessige endringer. Unntak:

- Ordlyden: *karakterfastsetting etter bruk av flervalgstest kan ikke påklages,* er tatt ut.

Studiedirektøren tilrår revidert ordlyd i kapittel 43 slik den fremgår i vedlegg 1.

17) Ang. adgang til å fremstille seg til eksamen i samme emne flere ganger, § 44-1, ledd (2)

For å synliggjøre og unngå misforståelser knyttet til spørsmål om muligheter for å «ta opp igjen/forbedre» en *bestått gradsoppgave*, finner studiedirektøren å tilrå en presisering også i denne delen av forskriften (en slik presisering er også å finne under kapitlet om gradsoppgaver, § 46-1. ledd 15).

Som det også fremgår av dagens regelverk, har ikke studenter på veterinær- og dyrepleierutdanningene muligheter til å avlegge eksamen på nytt i emner hvor de har oppnådd en ståkarakter.

Studiedirektøren tilrår en tilføyelse som vist nedenfor.

Dersom emnet/eksamen er bestått, har studentene mulighet til å framstille seg til samme eksamen på nytt, men bare én gang i hvert enkelt emne.

Unntak:

- *studenter på **veterinær- og dyrepleierutdanningene** gis ikke anledning til å avlegge eksamen på nytt dersom den er bestått.*
- *gjentak av bestått gradsoppgave tillates ikke.*

18) Ang. karakterregel/vurdering, § 45-2, ledd (3) og § 45-3, ledd (1)

- **Vedr. § 45-1, ledd (3):** Nasjonalt råd for økonomisk-administrativ utdanning (NRØA), har vedtatt karakterbeskrivelser for masteroppgaver i masterstudier i økonomi og administrasjon (med sidetittel siviløkonom).

  Studiedirektøren tilrår at disse karakterbeskrivelsene tas inn som vedlegg til forskriften, på lik linje med karakterbeskrivelser for masteroppgaver i realfag, MNT-fagene, jf. forskriftens vedlegg 2. Følgende ordlyd anbefales som ledd (3) i § 45-1.

(3) Karaktersetting på masteroppgaver innenfor økonomi og administrasjon følger et nasjonalt system for masterstudier i økonomi og administrasjon ved universitetene i Norge, se vedlegg 3. Ved NMBU gjelder dette for masteroppgaver avlagt ved Handelshøyskolen (HH-NMBU).

- **Vedr. § 45-3, ledd (1):** Utdanningsutvalget under Universitets- og høgskolerådet (UHR) har sendt på høring retningslinjer for karakterskalaen bestått/ikke bestått. NMBU har hatt forslagene på en intern høringsrunde. NMBUs tilbakemelding er sendt UHR. Ett av punktene i høringen var en generell beskrivelse av kravet til bestått karakter. UHRs anbefalinger er: *Det skal gis en generell beskrivelse av kravet til bestått karakter som er som følger: «Kandidaten har oppfylt kravene til læringsutbytte og viser nødvendige kunnskaper, ferdigheter og kompetanse.»*

  Studiedirektøren tilrår at denne ordlyden tas inn i NMBUs i § 45-1, i ledd (1) og erstatter gjeldende beskrivelse av *et tilfredsstillende kunnskapsnivå,* slik det fremgår av ordlyden nedenfor:

  § 45-1
  (1) *Ved vurderingsuttrykket (karakterregel) "bestått"-"ikke bestått" skal grensen for bestått fastsettes av intern sensor og ekstern sensor i fellesskap~~, og gi uttrykk for at besvarelsen har et tilfredsstillende kunnskapsnivå i emnet. Et tilfredsstillende kunnskapsnivå vil si en prestasjon som er tilfredsstillende og akseptabel på de fleste områder. Studenten viser vurderingsevne og selvstendighet på de viktigste områdene.~~ Det skal gis en generell beskrivelse av kravet til bestått karakter som er som følger: Kandidaten har oppfylt kravene til læringsutbytte og viser nødvendige kunnskaper, ferdigheter og kompetanse.*

19) Ang. gradsoppgaver, kap. 46

Som nevnt innledningsvis foreslås en omstrukturering av kapitlet om gradsoppgaver. I all hovedsak er det en flytting av tekst innen kapitlet. Reelle endringer kommenteres i det påfølgende:

- <u>Ingen egen avmeldingsfrist, § 46-2</u>

Som bemerket tidligere i saksfremlegget, punkt 12, ser studiedirektøren nødvendigheten av å presisere at det ikke lenger er en egen avmeldingsfrist for gradsoppgaven.

Studiedirektøren tilrår at det under § 46-2 fremgår at *det ikke er en egen avmeldingsfrist for gradsoppgaven. En eventuell avmelding må finne sted innen datoen/fristen for oppmelding.*

- <u>Avtale – vurderingsmelding, § 46-3, ledd (5)</u>

Studieavdelingen erfarer at enkelte studenter melder seg opp til gradsoppgaven uten at kontrakten mellom student, veileder og institutt er ferdig utarbeidet og underskrevet. Kontrakten er viktig som en gjensidig avtale for gjennomføringen, både for student og veileder. Studiedirektøren ser behovet for å peke på kontraktens rolle, ved at denne må være inngått *før* oppmelding til gradsoppgaven.

Studiedirektøren tilrår følgende ordlyd i § 46-3, ledd (5):

(5) Instituttet skal kontrollere og godkjenne avtalen før arbeidet med oppgaven starter opp. Avtalen må være underskrevet før studenten kan vurderingsmelde seg til gradsoppgaven. ~~Gradsoppgaven kan ikke leveres uten godkjent kontrakt.~~

- Ingen gjenbruk av deler av den opprinnelige gradsoppgaven, § 46-8 og § 46-9, ledd (4):

Gradsoppgaver som ikke innleveres innen fristen, eller en omarbeidet oppgave som blir bedømt med strykkarakter, fører til tap av studierett. Studenten har muligheter til å søke om nytt opptak og, hvis han/hun blir tatt opp, utarbeide en ny gradsoppgave. Enkelte har stilt spørsmål ved om studenten, etter å ha blitt tatt opp på nytt, kan skrive en oppgave rundt samme det opprinnelige temaet. Studiedirektørens syn er at *nytt* opptak tilsier et *nytt* tema, og at det reelt sett skal være en ny oppgave.

Studiedirektøren tilrår følgende ordlyd:

§ 46-8 *Ikke levert innen fristen*

Gradsoppgave som ikke er levert innen fristens utløp kan ikke leveres senere i revidert eller supplert form. I slike tilfeller mister studenten studieretten. Hvis studenten søker og får nytt opptak, må ny oppgave utarbeides innenfor et nytt tema.

§ 46-9, ledd (4) *Ved stryk på en omarbeidet oppgave mister studenten studieretten. Hvis studenten søker og får nytt opptak, må ny oppgave utarbeides innenfor et nytt tema.*

- Frist for utsettelse og innlevering av «blank» besvarelse, § 46-9, ledd (3)

Ang. frist: Dagens regel er at en omarbeidet gradsoppgave kan legges fram til ny sensurering tidligst tre måneder etter sensurdato. Det er derimot ikke satt noen grense for hvor lang tid som kan aksepteres utover de tre månedene. På studieutvalgets seminar i februar d.å. ble en slik grense etterlyst. Studiedirektøren vil med dette fremme forslag om at denne settes til fire måneder. Dette ut i fra det faktum at det dreier seg om en omarbeiding av en oppgave, ikke et helt nytt stykke arbeid, og at denne må kunne bli gjennomført innenfor nevnte tidsrom.

Ang. «blank» besvarelse: Studieavdelingen har mottatt enkelte gradsoppgaver uten, eller med et meget begrenset innhold. Det vil si et omslag rundt helt blanke ark eller med et fåtall sider med tekst. I slike tilfeller kan det synes som om regelen om muligheter til å omarbeide en gradsoppgave med strykkarakter er tolket til sin ytterste konsekvens. Studiedirektøren kan ikke se at slike oppgaver skal kunne komme inn under mulighetene for omarbeiding, da det reelt sett ikke er noe å omarbeide. Hensikten med å gi klarsignaler for omarbeiding, er at den aktuelle gradsoppgaven er av en slik forfatning at den har et innhold, som ved visse justeringer, *kan* resultere i en ståkarakter. Studiedirektøren vil fremme forslag om en presisering i forskriften.

Studiedirektøren tilrår følgende ordlyd i § 46-9, ledd (3)**:**

En gradsoppgave som er bedømt med karakteren F (stryk) kan, hvis ekstern og intern sensor er enige om det, omarbeides av studenten og legges fram til ny sensurering tidligst tre måneder, senest fire måneder, etter sensurdato. Den innleverte oppgaven må synliggjøre et innhold som lar seg bearbeide. ~~Det må i slike tilfeller utarbeides n~~Ny kontrakt og en revidert fremdriftsplan må utarbeides. Studenten må, hvis ny dato for innlevering faller i et nytt semester, melde seg opp på nytt og betale semesteravgift. Studenten har i slike tilfeller ikke rett til ytterligere veiledning.

- Publisering av gradsoppgaven, § 46-14

I dag fremgår det av forskriften at masteroppgaven publiseres i NMBUs åpne institusjonelle arkiv, *BRAGE* (etter at den er bedømt med ståkarakter A-E). Det er ikke gitt at dagens system også vil være det fremtidige arkivsystemet for gradsoppgaver. Videre er det unødvendig at navnet på det institusjonelle arkivet fremgår av forskriften. Et eventuelt fremtidig bytte av arkivsystem for publisering, vil ved å fjerne navnet BRAGE, kunne gjøres uten at dette vil ha noen påvirkning på forskriftens ordlyd. Studiedirektøren tilrår at navnet BRAGE tas ut av forskriften.

Studiedirektøren tilrår: Navnet på NMBUs nåværende arkiv for publisering av masteroppgaver, BRAGE, tas ut av forskriften.

20) Tildeling av grad, § 48-1

Gjeldende formulering i § 48-1uttrykker at universitetsstyret *tildeler* gradene bachelor og master, og at styret fastsetter innen hvilke studieprogram disse gradene kan tildeles. Studiedirektøren finner at dagens formulering ikke er helt korrekt. Universitetsstyret fastsetter NMBUs studieprogramportefølje og hvilke grader de ulike programmene fører fram til. Universitetsstyret er derimot ikke involvert i selve gradstildelingen.

Videre må graden *cand.med.vet.* og *dyrepleierstudiet* tas inn i forskriften.

Studiedirektøren tilrår følgende ordlyd i § 48-1.

NMBU-studenter som har fullført og bestått et bachelorstudium tildeles graden bachelor.

NMBU-studenter som har fullført og bestått et masterstudium tildeles graden master.

NMBU-studenter som har fullført og bestått veterinærstudiet tildeles graden cand.med.vet.

NMBU-studenter som har fullført et to-årig studium i dyrepleie tildeles graden høgskolekandidat.

21) Tildeling av grad, § 48-2, punkt c) og d)

I gjeldende forskrift er ikke aktuelle tilleggsbetegnelser for gradene cand.met.vet og høgskolekandidat i dyrepleie beskrevet.

Studiedirektøren tilrår at følgende tas inn som henholdsvis punkt c) og d) i § 48-2:

c) ***Cand.med.vet***
For oppnådd cand.med.vet angis gradens faglige innhold på vitnemålet som:
- *Candidata medicinae veterinariae (veterinær)*

d) ***Høgskolekandidat***
For oppnådd høgskolekandidat angis gradens faglige innhold på vitnemålet som:
- *Høgskolekandidat i dyrepleie*

22) Tildeling av grad, § 48-3, punkt b)

I forskriften fremgår det at det i en NMBU-bachelor skal 10 studiepoeng være knyttet til et felles innføringsemne (ex.phil.). Tilsvarende gjelder for en 5-årig NMBU-master av 300 studiepoengs omfang. Opptakskravet til en 2-årig master og til høyere årstrinn av en 5-årig master, er bachelorgrad, cand.mag.grad eller tilsvarende studieløp av minst 180 studiepoengs omfang. Studieavdelingen har erfart at studenter etter å ha gjennomført 180 studiepoeng ved NMBU, men uten å ha bestått ex.phil, tas opp på en 2-årig master, fullfører studiet og tildeles graden (i slike tilfeller vil det ikke kunne utstedes bachelorvitnemål siden kravet til ex.phil. ikke er oppfylt).

Siste punkt i det interne høringsnotatet fra studieavdelingen, gikk på om det bør kreves bestått ex.phil. for at mastergraden skal kunne tildeles. Innkomne tilbakemeldinger er;
- ingen synspunkter på dette spørsmålet på det nåværende tidspunkt
- enkelte anser ikke e.phil. som en absolutt nødvendig del av en (master)utdanning
- andre anser e.phil. som en absolutt nødvendig

Studiedirektøren er klar over at det er ulike meninger knyttet til dette spørsmålet, og ber om studieutvalgets syn i saken. Er det «uproblematisk» at studenter uteksamineres med en mastergrad uten å ha gjennomført ex.phil, det være seg i løpet av et 5- årig - eller 3+2 årig studieløp? Studenter som søker opptak til 2-årig master eller høyere årstrinn, eksempelvis studenter med 3-årig ingeniørhøgskole, har ikke ex.phil. med seg i sin studieportefølje når de tas opp til videre studier på NMBU. Bør det kreves at disse studentene tar ex.phil. før vitnemål fra NMBU kan utstedes?

Studiedirektøren vil ikke legge føringer på studieutvalgets drøfting av dette spørsmålet. Men dersom drøftingen tilsier at ex.phil. bør ligge inne som et absolutt krav i alle NMBUs mastergrader av 120 studiepoeng, tilrås at følgende ordlyd tas inn i § 48-3, punkt b):

I en mastergrad av 120 studiepoengs omfang skal 10 studiepoeng være knyttet til et felles innføringsemne (ex. phil.) dersom dette kravet ikke er oppfylt gjennom opptaksgrunnlaget til masteren.

23) Merknad i §48-4, ledd 4) Bachelorgrad
Campus Adamstuen har gitt innspill på en tilføyelse under denne paragrafen.

Studiedirektøren tilrår at følgende merknad tas inn:

Merknad: Dette gjelder ikke for høgskolekandidater i dyrepleie som kan søke opptak etter § 7-1.

24) Ikrafttreden
Studiedirektøren tilrår at forskriftsen trer i kraft 01.08.2016, med unntak av § 33-5, ledd (5), § 35-1, ledd (2), § 45-1, ledd (1) hvor ikrafttredelsestidspunktet må vurderes nærmere.

Forskrift om studier ved Norges miljø- og biovitenskapelige universitet (NMBU)

Hjemmel: Fastsatt av universitetsstyret for Norges miljø- og biovitenskapelige universitet (NMBU) XX.XX.2016 med hjemmel i lov 1. april 2005 nr. 15 om universiteter og høyskoler (UH-loven) § 3-1, § 3-2, § 3-3, § 3-4, § 3-5, § 3-6, § 3-7, § 3-8, § 3-9, § 3-10, § 4-2, § 4-5, § 4-6, § 4-7, § 4-8, § 4-10, § 5-2 og § 5-3, forskrift om grader og yrkesutdanninger, beskyttet tittel og normert studietid ved universiteter og høgskoler av 16. desember 2005 og forskrift om krav til mastergrad av 1. desember 2005.

Innhold

Overordnede bestemmelser 3
Kap. 1 Forskriftens virkeområder 3
Kap. 2 Myndighetsbestemmelser 3
Kap. 3 Informasjonsspråk og rettigheter 3
Opptak 4
Kap. 4 Opptaksrammer og regulering 4
Kap. 5 Opptakskomiteer 4
Kap. 6 Opptak til grunnstudier 4
Kap. 7 Opptak til høyere årstrinn 4
Kap. 8 Opptak til forskerutdanning (ph.d.) og forskerlinje veterinærstudiet 7
Kap. 9 Opptak til praktisk-pedagogisk utdanning (PPU) 7
Kap. 10 Opptak til enkeltemner 7
Kap. 11 Opptak til etter- og videreutdanning 8
Kap. 12 Opptak til tilleggsutdanning i veterinær- og dyrepleierutdanningene 8
Kap. 13 Opptak av gjestestudenter 8
Kap. 14 Utsettelse av studiestart (reservert studieplass) 8
Kap. 15 Klage på vedtak om opptak 8
Kap. 16 Falske vitnemål, falske dokumenter og dokumenter utstedt fra falske institusjoner 9
Studier 9
Kap. 17 Studieretten 9
Kap. 18 Studieåret 10
Kap. 19 Godkjenning studieprogram 12

Postboks 5003
NO-1432 Ås

www.nmbu.no
post@nmbu.no

+47 67 23 00 00

Kap. 20 Oppretting og nedlegging av studieprogram 12
Kap. 21 Godkjenning av emner 12
Kap. 22 Oppretting og nedlegging av emner 12
Kap. 23 Spesialpensum 13
Kap. 24 Utdanningsplaner 14
Kap. 25 Delstudium ved annet lærested 14
Kap. 26 Godkjenning av utdanning tatt ved annen institusjon 15
Kap. 27 Studiepermisjoner 15
Kap. 28 Reduksjon i studiepoeng 16
Kap. 29 Overgang til annet studieprogram 16
Kap. 30 Gjestestudenter og privatister 16
Kap. 31 Skikkethetsvurdering 16
Vurdering, vurderingsordninger og klage i forbindelse med eksamen 17
Kap. 33 Vurderingsordninger, -deler og -former. Obligatoriske aktiviteter. 17
Kap. 34 Rett til å avlegge eksamen 20
Kap. 35 Oppmelding og avmelding til eksamen 20
Kap. 36 Gjennomføring av eksamen - herunder ny og utsatt eksamen 21
Kap. 37 Hjelpemidler ved eksamen/prøve og bruk av ordbok 24
Kap. 38 Tilrettelegging ved eksamen/prøve 25
Kap. 39 Fravær i forbindelse med eksamen/vurdering 26
Kap. 40 Fusk – annullering av eksamen/prøve - utestenging 26
Kap. 41 Sensorer og sensur 26
Kap. 42 Bekjentgjøring av sensur 28
Kap. 43 Begrunnelse for karakter, klage på karakter eller formelle feil ved eksamen/prøve 29
Kap. 44 Adgang til å framstille seg til eksamen i samme emne flere ganger 30
Kap. 45 Karakterregel/vurdering 31
Gradsoppgaver 32
Kap. 46 Gradsoppgaver 32
Kap. 47 Karakterutskrift og vitnemål 35
Kap. 48 Tildeling av grader 36
Ikrafttreden 38
Kap. 49 Sluttbestemmelser 38

Overordnede bestemmelser

Kap. 1 Forskriftens virkeområder

§ 1-1

Forskriften gjelder for opptak, studier, eksamener og grader ved Norges miljø- og biovitenskapelige universitet (NMBU), herunder også eksamener utenfor NMBU som NMBU er eksamensansvarlig for.

§ 1-2

Forskriften gjelder også for eksaminander som ikke er tatt opp som studenter ved NMBU, når disse er gitt rett til å avlegge eksamen.

Kap. 2 Myndighetsbestemmelser

§ 2-1

I saker der beslutningsmyndighet er lagt til universitetet, treffes avgjørelser av rektor eller den rektor gir fullmakt til. Det fremgår av forskriften hvilken fullmakt som er gitt. Der beslutningsmyndighet er lagt til universitetsstyret selv, fakultetsstyret selv eller instituttstyret selv, kan myndigheten ikke delegeres.

§ 2-2

Universitetsstyret fastsetter instruks for sensorer og for universitetsstyrets klagenemnd.

§ 2-3

Studieutvalget kan vedta utfyllende bestemmelser og instrukser innenfor rammen av denne forskriften.

Kap. 3 Informasjonsspråk og rettigheter

§ 3-1

NMBU forplikter seg til å gi informasjon om reglement, studier og emner på norsk og engelsk. Denne informasjonen skal være tilgjengelig på NMBUs internettsider.

Ved tolkingsspørsmål og tvil legges den norske teksten til grunn for vurderingen.

§ 3-2

Universitetet kan benytte alle innleverte eksamensarbeider til undervisnings- og forskningsformål. Arbeidene kan ikke utgis eller brukes til andre formål uten særskilt avtale mellom institutt og student.

Kap. 4 Opptaksrammer og regulering

§ 4-1

Opptaksrammen for det enkelte studieprogram fastsettes av universitetsstyret.

Kap. 5 Opptakskomiteer

§ 5-1

(1) Det nedsettes en sentral opptakskomité og opptakskomiteer for masterprogram og høyere årstrinn.

(2) Studiedirektør oppnevner sentral opptakskomité. Den sentrale opptakskomiteen skal foreta vedtak om opptak i henhold til denne forskriften og rangere søkere som det ikke kan regnes poeng for. Opptakskomiteen skal bestå av én representant fra hvert av fakultetene ved NMBU, én representant fra studieutvalget og to studentrepresentanter. Medlemmene i komiteen oppnevnes slik at de samlet sett, og i størst mulig grad, representerer universitetets totale utdanningstilbud. Studieavdelingen (ved opptakskontoret) er saksbehandlende organ for den sentrale opptakskomiteen.

(3) Ved opptak til **veterinærstudiet** reserveres en studieplass for kvalifiserte søkere fra Island. Vedkommende kan tas opp utenom rangeringsreglene som ligger til grunn for poengberegning.

(4) Ved opptak til **veterinærstudiet** kan opptakskomiteen gjøre unntak fra rangeringsreglene for en samisk søker som er kvalifisert for opptak.

(5) Ved opptak til 2-årige masterprogram og høyere årstrinn skal instituttet som har ansvaret for programmet nedsette en opptakskomité med minst fire medlemmer, hvorav to studenter. Komiteen skal vurdere om søkerne er faglig kvalifisert og foreta en rangering. For programmer hvor ansvaret er delt mellom flere institutter, skal opptakskomiteen bestå av en representant fra hvert av de involverte instituttene og minst to studenter.

Kap. 6 Opptak til grunnstudier

§ 6-1

Regler for opptak til grunnstudier gjennom Samordna opptak (SO) fastsettes av departementet.

§ 6-2

Ved søknad gjennom SO gjelder de nasjonale frister fastsatt av departementet for søknad, ettersending av dokumentasjon og svarfrist ved tilbud om studieplass.

§ 6-3

Regler for opptak til grunnutdanninger utenom SO fastsettes av universitetsstyret etter tilråding fra studieutvalget.

§ 6-4

Rektor kan fastsette nærmere retningslinjer for realkompetansevurdering innen de rammer departementet har fastsatt.

Kap. 7 Opptak til høyere årstrinn

§ 7-1

(1) Studenter med relevant utdanning fra annet lærested kan søke opptak til høyere årstrinn i studiet.

(2) For **veterinærstudiet** gjelder følgende:
Dersom det blir ledige studieplasser på veterinærstudiet på et senere trinn kan det foretas suppleringsopptak. Studieplassene reserveres norske veterinærstudenter som dokumenterer at de ved studier ved andre veterinære læresteder har ervervet seg tilstrekkelige kunnskaper til å tre inn i studiet på det aktuelle trinn.

Lokal opptakskomité foretar en samlet vurdering av søkernes eksamensresultater på veterinærstudiet og avgjør hvem som tildeles ledig studieplass. Er det flere søkere enn ledige studieplasser og søkernes kvalifikasjoner anses jevngode, avgjøres opptaket ved loddtrekning.

Retningslinjer for suppleringsopptak, søknadsfrist og antall ledige plasser kunngjøres på NMBUs nettsider.

(3) For **dyrepleierstudiet** gjelder følgende:
For høgskolekandidater i dyrepleie utdannet ved tidligere NVH eller NMBU, kan det foretas suppleringsopptak for påbygging til en *bachelor i dyrepleie.* Søkerne må ha ervervet seg tilstrekkelige kunnskaper til å kunne tre inn i studiet på det aktuelle trinn.

En lokal opptakskomite foretar en samlet vurdering av søkernes eksamensresultater på dyrepleierstudiet og avgjør hvem som tildeles ledig studieplass. Er det flere søkere enn ledige studieplasser og søkernes kvalifikasjoner anses jevngode, avgjøres opptaket ved loddtrekning.

Retningslinjer for suppleringsopptak, søknadsfrist og antall ledige plasser kunngjøres på NMBUs nettsider.

(4) For **2-årige masterprogram** og **5-årige masterprogram** gjelder følgende:
For opptak til 2-årig masterprogram og høyere årstrinn av 5-årig masterprogram kreves at søkeren har bachelorgrad, cand.mag. -grad eller har gjennomført tilsvarende studieløp av minst 180 studiepoengs omfang. Studieutvalget kan, etter nærmere regler, gjøre unntak fra denne bestemmelsen. Unntak gjøres i spesielle tilfeller på grunnlag av dokumentert søknad. Søknaden skal inneholde årsaken(e) til manglende gjennomført opptaksgrunnlag. For erfaringsbaserte masterstudier av 90 eller 120 studiepoengs omfang kreves i tillegg minst to års yrkespraksis som er relevant for emneporteføljen i studiet.

a) Betinget opptak: Søkere som mangler maksimum 10 studiepoeng fra å oppnå en bachelorgrad ved NMBU, kan gis betinget opptak dersom søkeren kan dokumentere oppnådd bachelorgrad i løpet av ett år etter opptaket. Søkere med eventuelt opptaksgrunnlag fra annen utdanningsinstitusjon enn NMBU kan også gis betinget opptak, dersom de kan fremlegge skriftlig dokumentasjon fra utdanningsinstitusjonen om at søkeren mangler maksimum 10 studiepoeng fra å oppnå bachelorgrad eller annet gyldig opptaksgrunnlag ved institusjonen. Studenter som har blitt innvilget betinget opptak, men som ikke oppfyller betingelsene for opptaket innen fastsatt frist, mister studieretten. Avgjørelsen kan påklages. NMBUs klagenemnd er klageinstans.

b) Det fastsettes i studieplanen for det enkelte masterprogrammet hvilke fagkrav som gjelder for opptak. Fagkravet til 2-årige masterstudier må inneholde 80 studiepoeng fordypning. I tillegg kan det settes andre fagkrav, for eksempel matematikk, statistikk

eller relevant praksis. Nedre karaktergrense er C (tallverdi 2,50) ved opptak til høyere årstrinn og 2-årige masterstudier.

c) Ved opptak rangeres søkerne etter vekting og relevans fra tidligere utdanning. Dersom søkerens vitnemål ikke er i tråd med ECTS-skalaen, plikter søkeren selv å legge ved informasjon som gjør konvertering til ECTS-skalaen mulig. Alle karakterer på karakterutskrifter/vitnemål som er nødvendige for å fylle opptakskravet, regnes med i snittkarakteren. Ved blanding av bokstaver og tall omregnes bokstavkarakterene til sammenlignbare tallstørrelser før snittberegning. Ved gjennomsnitt av bare bokstavkarakterer benyttes følgende tallverdier: A=5, B=4, C=3, D=2 og E=1. Emner med karakteren «bestått»/»ikke bestått» omregnes ikke og inngår ikke i snittberegningen.

d) Det kreves dokumentert kunnskap i engelsk for opptak på alle masterprogram. For norskspråklige masterprogram kreves i tillegg dokumentert kunnskap i norsk.

e) Krav til kunnskap i norsk:
For søkere fra land utenfor Norden må det dokumenteres tilstrekkelig kunnskap i norsk. Dette kravet kan dekkes med én av følgende prøver:

- bestått eksamen i norsk på Vg3-nivå (Kunnskapsløftet) / norsk som andrespråk på VKII-nivå
- bestått eksamen fra trinn 3 i norsk for utenlandske studenter ved universitetene
- bestått eksamen fra 1-årig høgskolestudium i norsk språk og samfunnskunnskap for utenlandske studenter
- test i norsk - høyere nivå, skriftlig ("Bergenstesten") med minimum 450 poeng eller karakteren Bestått (ny karakterskala fra og med oktober 2009).

f) For opptak til engelskspråklige masterprogram gjelder et av følgende spesielle opptakskrav i engelsk:

- engelsk grunnkurs i videregående skole, (fem uketimer) med karakteren 4 eller bedre (eventuelt bestått engelsk videregående kurs I og/eller II)
- Test of English as a Foreign Language (TOEFL) med minst 550 (580*) poeng for Paper-based test (PBT) eller 80 (92*) poeng for Internet-based test (IBT)
- International English Language Testing Service (IELTS) med minst 6,0 (7,0*) poeng
- annen godkjent dokumentasjon etter individuell vurdering.

* Fra og med opptaket høsten 2016.

g) Opptak til masterprogram samordnes. Det kan søkes på inntil tre program i prioritert rekkefølge. Søknader til engelskspråklige og norskspråklige masterprogram vurderes i samme opptak. Opptak til masterstudier spesielt tilrettelagt som videreutdanningstilbud foretas som et separat lokalt opptak.

h) Studenter som kommer fra andre institusjoner konkurrerer på lik linje med NMBUs egne studenter ved opptak. Også studenter som kommer gjennom samarbeidsprogram, for eksempel Norwegian Programme for Capacity Building in Higher Education and Research for Development (Norhed), konkurrerer på lik linje med NMBUs egne studenter ved opptak. Dette reguleres gjennom tildeling fra Senter for internasjonalisering av utdanning (SIU).

i) Studieutvalget kan unntaksvis innføre kvoteregulering av opptak.

j) Frister for søknad, ettersending av dokumentasjon og svarfrist ved tilbud om studieplass fastsettes av studieutvalget. Søknadsfristen til 2-årige masterprogram og høyere årstrinn er 1. juni. Dersom NMBUs totalramme for opptak tilsier det, avgjør

rektoratet om det skal være opptak to ganger i året. I slike tilfeller fastsetter instituttene selv om det skal gjennomføres et ekstra opptak, med søknadsfrist 1. desember.

k) Det gis mulighet for forhåndsopptak til høyere grads studier. Alle som søker forhåndsopptak må være studiekvalifisert innen søknadsfristen 15. april. Søkerne må dokumentere behov for forhåndsopptak, og må ha en poengsum over medianen til fjorårets søkere, for å kunne gis tilbud i forhåndsopptaket.

l) Det gis muligheter for bruk av intervju av søkere til høyere grads studier, for å plukke ut de beste blant søkere med tilnærmet lik poengsum. Utgifter ved bruk av intervju dekkes av instituttene.

Kap. 8 Opptak til forskerutdanning (ph.d.) og forskerlinje veterinærstudiet

§ 8-1

Regler for opptak til forskerutdanning (ph.d.) fastsettes av universitetsstyret.

§ 8-2

Regler for opptak til forskerlinje for veterinærstudenter fastsettes av faglig leder i veterinær- og dyrepleierstudiene.

Kap. 9 Opptak til praktisk-pedagogisk utdanning (PPU)

§ 9-1

(1) For å bli tatt opp til PPU må søkeren dokumentere kompetanse som kvalifiserer for undervisning og formidling innen realfag eller naturbruk, eller en kombinasjon av disse.

(2) Studieutvalget fastsetter krav til kompetanse som kvalifiserer for undervisning i realfag og/eller naturbruk, jf. rammeplan for praktisk-pedagogisk utdanning.

(3) Frister for søknad, ettersending av dokumentasjon og svarfrist ved tilbud om studieplass, fastsettes av studieutvalget. Fordeling av studieplasser i ulike søkergrupper og rangeringsordninger av søkere fastsettes av instituttet som er ansvarlig for utdanningen.

(4) Ved opptak til PPU skal ansvarlig institutt nedsette en opptakskomité med minst fire medlemmer, minst to av disse skal være studenter.

(5) Søkere til PPU må legge frem politiattest i forbindelse med opptak tilsvarende politiattesten som kreves for yrkesutøvelse, jf. forskrift om opptak til høyere utdanning.

Kap. 10 Opptak til enkeltemner

§ 10-1

(1) Ved opptak til enkeltemner gjelder de generelle krav som ved opptak til studieprogram, dvs. krav om generell studiekompetanse og eventuelle spesielle opptakskrav.

(2) Vurderingen av generell studiekompetanse, eventuelle spesielle opptakskrav og tildeling av studierett gjøres av studieavdelingen (ved opptakskontoret). Vurdering av opptak til emne(r) med antallsbegrensning eller med 300- eller 400-kode avgjøres av emneansvarlig institutt.

(3) Frister for søknad om opptak til enkeltemner er 1. juni for emner i høstsemesteret og 1. november for emner i vårsemesteret.

(4) **Veterinær- og dyrepleierutdanningene** har ikke opptak til enkeltemner.

§ 10-2
(1) Studieutvalget kan fastsette tilleggskrav etter tilråding fra undervisningsutvalget ved emneansvarlig institutt.

(2) Det er ikke tillatt å gjennomføre gradsoppgave(r) uten å være tatt opp til et studieprogram.

Kap. 11 Opptak til etter- og videreutdanning

§ 11-1
Ved opptak til videreutdanning gjelder de generelle krav for opptak til grunnstudier. Vurderingen av studiekompetanse og tildeling av studierett gjøres av Senter for etter- og videreutdanning (SEVU). Påmelding til etter- og videreutdanning sendes til SEVU.

§ 11-2
Frister for søknad, ettersending av dokumentasjon og svarfrist ved tilbud om studieplass fastsettes av SEVU.

§ 11-3
Det gjelder ingen særskilte krav for opptak til etterutdanningskurs.

Kap. 12 Opptak til tilleggsutdanning i veterinær- og dyrepleierutdanningene

§ 12-1
For opptak og rangering av studenter til tilleggsutdanning; dvs. utdanning for veterinærer og dyrepleiere med utdanning fra utlandet og som ikke får autorisasjon i Norge, gjelder egne retningslinjer.

Kap. 13 Opptak av gjestestudenter

§ 13-1
(1) Kravene ved opptak av gjestestudenter bestemmes gjennom avtaler mellom samarbeidende institusjoner og NMBU.

(2) Søknadsfrist for høstsemesteret: 1. mars for gjestestudenter uten avtale med NMBU (free movers) og søkere utenfor Europa og 1. juni for Erasmusstudenter. Søknadsfrist for vårsemesteret for alle nevnte kategorier: 1. oktober.

Kap. 14 Utsettelse av studiestart (reservert studieplass)

§ 14-1
(1) Søkere som er tatt opp som studenter ved NMBU kan få ett års utsettelse av studiestart ved sykdom, svangerskap, verneplikt eller spesielle velferdsgrunner.

(2) Søknad om utsatt studiestart må dokumenteres. Arbeid, utdanning eller ferie gir ikke grunnlag for reservert studieplass. Søknad sendes til og avgjøres av studieavdelingen.

Kap. 15 Klage på vedtak om opptak

§ 15-1
(1) Søkere har klagerett på vedtak om opptak til studium i henhold til forvaltningslovens § 28 flg. Klagefristen er tre uker, jf. forvaltningslovens § 29.

(2) Klage over enkeltvedtak om opptak i nasjonal opptaksmodell (NOM) for grunnutdanninger ved universiteter og høyskoler, behandles av Nasjonal klagenemnd for opptak via SO.

(3) Klage på enkeltvedtak om opptak på grunnlag av lokalt opptak behandles av NMBUs klagenemnd.

Kap. 16 Falske vitnemål, falske dokumenter og dokumenter utstedt fra falske institusjoner

§ 16-1

(1) Bruk av falske vitnemål eller andre falske dokumenter er forbudt. Tilsvarende gjelder for dokumenter utstedt fra falske institusjoner.

(2) Et vitnemål eller dokument er falskt dersom vitnemålet eller dokumentet inneholder skriftlig eller digital dokumentasjon som ikke er sannferdig, eller manipulasjon eller endringer i et opprinnelig, skriftlig eller digitalt, vitnemåls eller dokuments innhold.

(3) Med dokumenter utstedt fra falske utdanningsinstitusjoner menes dokumenter som er utstedt fra ikke-eksisterende utdanningsinstitusjoner, eller fra utdanningsinstitusjoner som gir uriktig uttrykk for å ha en akkreditering etter UH-lovens § 3-1 eller etter tilsvarende utenlandsk regelverk.

(4) Bruk av falske vitnemål eller andre falske dokumenter og dokumenter utstedt fra falske institusjoner vil bli politianmeldt.

Studier

Kap. 17 Studieretten

§ 17-1

(1) Den som har akseptert tilbud om studieplass, får studierett ved NMBU. Studierett tilknyttet et studieprogram gir rett til undervisning i samsvar med studieprogrammet som studenten er tatt opp til, rett til eksamen og andre nødvendige ressurser universitetet tilbyr.

(2) Studenter med studierett ved NMBU tildeles e-postadresse. Informasjon via e-post fra NMBU til studenten(e) sendes på denne adressen.

§ 17-2

Studenter med studierett ved NMBU plikter å registrere seg hvert semester innen kunngjorte frister fastsatt av studieutvalget. For studenter med en utdanningsplan, skal registreringen fastsette og bekrefte opplysningene i utdanningsplanen for aktuelt semester. For andre studenter gjelder en tilsvarende plikt til å registrere seg.

§ 17-3

(1) Studenter som er tatt opp til et studium ved NMBU, **campus Ås,** gis en studierett på ett år utover normert tid for programmet. Studenter som er tatt opp til **veterinærstudiet** gis en studierett på inntil åtte år. Studenter som er tatt opp til **dyrepleierstudiet** gis en studierett på inntil tre år.

(2) Studenter mister studieretten når maksimal studietid er utløpt. Permisjoner blir ikke regnet som del av registrert studietid.

(3) Den som har mistet studieretten, kan søke om nytt opptak.

(4) Studieretten til det studieprogram studenten er tatt opp til, kan termineres når studenten:

- oppfyller kravene for tildeling av vitnemål for fullført grad
- får opptak til et annet studium på samme nivå ved NMBU
- selv skriftlig bekrefter at han/hun trekker seg fra studieprogrammet før det er fullført
- ikke har betalt semesteravgift samt ikke har bekreftet sin utdanningsplan innen gjeldende frister
- ikke består eksamen/vurdering for tredje gang i et obligatorisk emne (ev. fjerde gangs prøve etter innvilget søknad)
- ikke leverer masteroppgaven innen fristens utløp og det ikke foreligger en skriftlig søknad og bekreftelse på innvilget utsettelse
- oppnår stryk (F) på en omarbeidet masteroppgave
- ikke møter til muntlig diskusjon av masteroppgaven, og det ikke foreligger en skriftlig bekreftelse på innvilget utsettelse
- er 60 studiepoeng etter normert studieprogresjon (i studier med særskilte krav til studieprogresjon gjelder regler beskrevet i studieplanen)
- i løpet av ett år ikke har vist aktivitet i form av avlagte studiepoeng eller delstudier i utlandet (i studier med særskilte krav til studiepoengproduksjon gjelder regler beskrevet i studieplanen)
- som har fått innvilget betinget opptak ikke oppfyller betingelsene for opptaket innen fastsatt frist.

(5) Studenter som er tatt opp til enkeltemner får en begrenset studierett i opptil ett år utover normert tid for emnene.

(6) For **veterinær- og dyrepleierutdanningene** gjelder spesielle krav til studiepoengproduksjon for hvert enkelt studieår. Disse kravene framgår av studieplanen. Følgende tilleggsbestemmelser gjelder:

- En student som uten tillatelse avbryter studiet for lengre tid enn tre måneder, mister studieretten.
- Ved fravær fra obligatorisk undervisning som overstiger det som kan godkjennes for emnet, må forsømt undervisning tas igjen. Bestemmelser om hva som overstiger kravet til godkjenning innen hvert enkelt emne, skal framgå av studieplanen.
- Dersom en student unnlater å gjennomføre pålagt erstatningsundervisning, eller dersom en student har vært så mye borte fra obligatorisk undervisning at forsømt undervisning ikke kan gjennomføres på samme årskull, kan faglig leder bestemme at vedkommende skal flyttes ned til et lavere årskull. Hvis vilkårene for nedflytting er til stede, og vedkommende student allerede er blitt nedflyttet én gang, kan faglig leder for veterinær- og dyrepleierutdanningen beslutte å frata studenten studieplassen.

(7) Eventuelle unntak – inndratt studierett i inntil ett år:
Ved studiene på **campus Ås** avgjøres eventuelle unntak fra termineringsregelen om studierett av ansvarlig institutt i samråd med studiedirektøren. På **veterinær- og dyrepleierutdanningene** avgjøres dette i samråd med faglig leder. Ved terminert studierett utover ett år må det eventuelt søkes om nytt ordinært opptak via SO eller Søknadsweb og konkurreres om ledig studieplass på lik linje med de øvrige søkerne til studieprogrammet.

Kap. 18 Studieåret

§ 18-1

(1) Høstsemesteret begynner medio august og avsluttes ultimo desember. Vårsemesteret begynner primo januar og avsluttes ultimo juni. I denne perioden skal undervisning og eksamen normalt være gjennomført.

(2) Det gis ikke undervisning fra og med mandag etter palmesøndag til og med 2. påskedag.

(3) For **veterinær- og dyrepleierstudiene** gjelder følgende bestemmelser:

Høstsemesteret starter første mandag etter 14. august (14. august medregnet når dette er en mandag). Vårsemesteret starter første mandag etter 4. januar (4. januar medregnet når dette er en mandag).

Undervisning i klinikken kan foregå hele kalenderåret, men den enkelte student skal allikevel ikke ha mer enn 40 studieuker totalt.

Obligatorisk praksis og ny og utsatt eksamen (kontinuasjonseksamen) for **veterinær- og dyrepleierstudentene** kan legges utenfor ordinært studieår

(4) For **øvrige studier** gjelder:
Semesterinndeling:

Høstsemester	
Semesterstart	ca. uke 33, mandag
Augustblokk	ca. uke 33, 34, 35
Blokkeksamen	ca. mandag i uke 36
Høstparallell	ca. f.o.m. tirsdag i uke 36 t.o.m. fredag i uke 49
Eksamensperiode	ca. uke 50 - 51
Semesterslutt	ca. uke 51
Vårsemester	
Ny prøve/utsatt eksamen	ca. uke 1
Semesterstart	ca. uke 2, mandag
Januarblokk	ca. uke 2, 3, 4
Blokkeksamen	ca. fredag i uke 4 og mandag i uke 5
Vårparallell	ca. f.o.m. tirsdag i uke 5 t.o.m. fredag i uke 19
Eksamensperiode	ca. uke 20-21
Ny prøve/utsatt eksamen	ca. uke 22
Juniblokk	ca. uke 23, 24, 25, 26
Blokkeksamen	ca. fredag i uke 24, 25, 26
Semesterslutt	ca. fredag uke 26

Dersom helligdag(er) inntreffer i eksamensperioden utvides eksamensperioden med tilsvarende antall dager (undervisningsperiodene utvides derimot ikke).

Tidspunkt for blokkeksamen gjelder avsluttende prøver som er sentralt organisert. Dersom det er behov for mer enn 1 eksamensdag for avsluttende prøver i januarblokka eller augustblokka, legges slike eksamener normalt til kl. 14 på fredag(er) i blokka.

(5) Ved **campus Ås** er onsdager fra kl. 12-14 i parallellperiodene avsatt til demokratitimer. I særskilte tilfeller vil studiedirektør etter anbefaling av emneansvarlig institutt kunne innvilge unntak for feltkurs, utferder, laboratorieøvelser eller seminarer.

§ 18-2
Forventet studiearbeidsmengde er i snitt 60 studiepoeng pr. år.

Omregnet til studentarbeidstimer vil 60 studiepoeng i året normalt måtte kreve om lag 30 studentarbeidstimer pr. studiepoeng og om lag 1800 studentarbeidstimer pr. år.

Kap. 19 Godkjenning studieprogram

§ 19-1

(1) Det skal være godkjente studieplaner for alle studieprogram som blir tilbudt ved NMBU.

(2) Alle studieprogram skal være godkjent i tråd med NMBUs kvalitetssikrings-rutiner for godkjenning av studieprogram. Kvalitetssikringsrutinene skal bygge på forskrift om tilsyn med utdanningskvaliteten i høyere utdanning (studietilsynsforskriften) fra Nasjonalt organ for kvalitet i utdanningen (NOKUT).

(3) Det skal framgå av programbeskrivelsen for det enkelte studieprogram om inntil 10 studiepoeng med emner på 100-nivå kan inngå som en del av den 2-årige mastergraden. I slike tilfeller skal emnekode og emnenavn oppgis.

(4) Studieplaner og studieprogrambeskrivelser skal revideres årlig.

Kap. 20 Oppretting og nedlegging av studieprogram

§ 20-1

Universitetsstyret selv vedtar oppretting og nedlegging av studieprogram etter forslag fra ansvarlig institutt og tilråding fra studieutvalget.

Kap. 21 Godkjenning av emner

§ 21-1

(1) Alle emner skal være godkjent i tråd med NMBUs kvalitetssikringsrutiner for godkjenning av emner og beskrevet i tråd med retningslinjer utarbeidet av studieutvalget.

(2) Hvert emne skal ha et unikt og beskrivende navn på norsk (bokmål og nynorsk) og engelsk.

(3) Emner skal være utførlig beskrevet og gi informasjon om læringsutbytte i form av generell kompetanse, kunnskaper og ferdigheter. I tillegg skal studiepoeng, forutsatte kunnskaper, obligatoriske aktiviteter, forventet arbeidsmengde for studentene på ulike aktiviteter og undervisnings- og vurderingsformer være beskrevet. Hjelpemidler (hjelpemiddelkode) som tillates under eksamen skal også fremgå i emnebeskrivelsen. Nettversjonen av emnebeskrivelsene vil alltid være den gjeldende.

(4) Ekskursjoner kan settes opp som et selvstendig studiepoenggivende emne i tråd med ovennevnte beskrivelse.

(5) Alle emner skal være på minimum 5 studiepoeng. Unntak gjelder emner på **veterinær- og dyrepleierstudiene**.

(6) Emnene skal ha emnekoder etter følgende modell:

- en kombinasjon av 3 eller 4 bokstaver og 3 tall
- første siffer viser nivå på emnet
- bokstavene bestemmes av instituttene, og bør være logiske i forhold til faglig innhold.

(7) Undervisningen i et emne kan avlyses, hvis færre studenter er oppmeldt til et emne enn det som er oppgitt som krav i emnebeskrivelsen.

Kap. 22 Oppretting og nedlegging av emner

§ 22-1

Instituttstyret selv oppretter og nedlegger emner etter tilråding fra instituttets undervisningsutvalg.

Kap. 23 Spesialpensum

§ 23-1

(1) Et spesialpensum er en teoretisk og/eller praktisk arbeidsoppgave som ikke er spesifisert som et eget emne eller som en del av et emne i studiehåndboka.

(2) Spesialpensum kan tas i tilknytning til gradsoppgaven, jf. § 46-13, for å kunne gi en faglig tilleggskompetanse for arbeidet med oppgaven. Dette kan utgjøre en større fordypning i et tema eller gi en større bredde i faget enn universitetets emner kan gi. Hvis spesialpensumet inngår i referanselitteraturen til masteroppgaven, må arbeidet med dette pensumet innebære en vesentlig utvidelse i forhold til hva som bør forventes av arbeid med referanselitteraturen. Hovedveileder eller tilleggsveileder for gradsoppgaven vil i slike tilfeller normalt være veileder for studenten i spesialpensumet.

(3) Et spesialpensum må ligge klart innenfor instituttets kompetanseområde og undervisningskapasitet. To eller flere institutter kan samarbeide om et spesialpensum, og det er veilederen(e) for spesialpensumet som har ansvaret for å kontrollere at studenten(e) har en tilfredsstillende faglig bakgrunn.

- Spesialpensum kan utføres av en enkelt student eller av en gruppe studenter.
- I hver grad kan det kun inngå to spesialpensumer.
- I en bachelorgrad kan det kun inngå 10 studiepoeng spesialpensum.
- I en 2-årig mastergrad kan det kun inngå 20 studiepoeng spesialpensum.
- I en 5-årig mastergrad kan det kun inngå 30 studiepoeng spesialpensum.
- Unntak gjelder for spesialpensum på ph.d. nivå, og for utvekslings-studenter på avtale som tar spesialpensum ved NMBU som skal danne grunnlag for en gradsoppgave ved studentens hjemuniversitet.

(4) Før oppstart skal det utformes en skriftlig avtale mellom studenten(e) og veilederen(e). Avtalen skal blant annet inneholde læringsmål, læringsutbytte, nivå, vurderingsordning, omfang, og ansvarsforhold i forhold til veiledningen. Avtalen skal godkjennes av instituttstyret. Godkjenningen kan delegeres.

(5) Studenter kan ta spesialpensum på både 200-, 300- og 400-nivå. Spesialpensum i tilknytning til masteroppgaven skal være på masternivå. Et spesialpensum må være på minimum 5 studiepoeng. Unntak gjelder for spesialpensum på ph.d. nivå.

(6) Det er instituttets ansvar å påse at arbeidsmengden avpasses etter det antall studiepoeng avtalen forutsetter. Antall studiepoeng kan/skal ikke endres underveis. Når flere studenter skriver en oppgave sammen, skal arbeidsomfanget av oppgaven økes tilsvarende.

(7) Med unntak av et spesialpensum som er tilknyttet en masteroppgave eller på ph.d. nivå, skal spesialpensumet være avsluttet innen siste undervisningsdag i undervisningsperioden. Med "avsluttet" menes at alt arbeid og alle aktiviteter skal være ferdige, at eventuell avsluttende oppgave/rapport skal være innlevert, og en eventuell eksamen gjennomført.

(8) Spesialpensum som er tilknyttet en masteroppgave evalueres med bokstavkarakter. Spesialpensum som er tilknyttet et doktorgradsstudium (ph.d.) evalueres med

«Bestått»/»Ikke bestått». Øvrige spesialpensum evalueres med bokstavkarakter eller «Bestått»/»Ikke bestått».

(9) I de tilfeller hvor en utvekslingsstudent tar et spesialpensum ved NMBU, og dette emnet skal danne grunnlag for en gradsoppgave ved studentens hjemmeuniversitet, skal dette fremgå av "learning agreement" eller studentens opptaksbrev.

(10) Spesialpensum føres på vitnemålet med angivelse av tittel på pensumet og studiepoeng. Tittelen på spesialpensumet skal foreligge på bokmål eller nynorsk og på engelsk.

(11) Enkeltemnestudenter kan ikke ta spesialpensum.

Kap. 24 Utdanningsplaner

§ 24-1

(1) Studenter som blir tatt opp til studier av 60 studiepoengs omfang eller mer, skal i løpet av første semester inngå en individuell utdanningsplan i samarbeid med ansvarlig institutt.

(2) En student kan søke om spesiell tilrettelegging av studiesituasjonen. Behovet må dokumenteres med attest fra lege eller annen sakkyndig. Det forutsettes at tilrettelegging er praktisk mulig for NMBU og ikke går ut over faglig kvalitet.

(3) Den enkelte student må underskrive en taushetsplikterklæring som gjelder for taushetsbelagte forhold studenten er blitt kjent med den tiden vedkommende studerer ved NMBU (jf. UH-loven § 4-6).

(4) Den enkelte student må underskrive en erklæring vedrørende deltakelse i undervisning der anvendelse av forsøksdyr forekommer.

(5) Særlig bestemmelser om regler og spesialinstrukser som måtte gjelde ved de enkelte institutter, avdelinger, lokaler og utearealer, kan nedfelles i egne retningslinjer.

§ 24-2

(1) Utdanningsplanen kan revideres og skal bekreftes av studenten hvert semester innen frister fastsatt av studieutvalget.

(2) Det er studentens ansvar i samarbeid med instituttet/instituttene å sette opp, endre og få godkjent utdanningsplanen.

(3) En student med opptak til studium med omfang 60 poeng eller mer må bekrefte utdanningsplanen sin for det aktuelle semesteret og semesterregistrere seg innen følgende frister:

- 15. september i høstsemesteret
- 1. februar i vårsemesteret.

Kap. 25 Delstudium ved annet lærested

§ 25-1

(1) I det ordinære studiet ved NMBU har studenten mulighet for å ta et delstudium ved et annet lærested i inn- og utland. Delstudium vil si ett eller flere emner som inngår i utdanningsplanen, herunder også praksis, spesialpensum og gradsoppgaver som sensureres ved NMBU. Studieoppholdet må være forhåndsgodkjent før utreise.

Etter tilbakekomst til NMBU skal studenten søke om en endelig godkjenning av emner tatt under studieoppholdet.

(2) Instituttet/instituttene avgjør hvor stor del av et delstudium som kan inngå i studentenes utdanningsplan og grad ved NMBU, og instituttet skal forhåndsgodkjenne studieopphold ved annet lærested.

§ 25-2
NMBU skal legge forholdene til rette for delstudier i utlandet gjennom å gi generell veiledning om samarbeidsavtaler, finansieringsmuligheter og forsikringsordninger.

Kap. 26 Godkjenning av utdanning tatt ved annen institusjon

§ 26-1
(1) Grad, emne eller emnegruppe fra en annen institusjon som etter vurdering kan erstatte tilsvarende emne eller emnegruppe ved NMBU, skal godskrives studenten med samme antall studiepoeng med de begrensninger som er nedfelt i denne forskrifts kapittel 48.

NMBU skal påse at det ikke gis dobbel uttelling for samme faginnhold.

(2) Hvis et emne inngår i opptaksgrunnlaget til et studieprogram kan emnet ikke inngå i den aktuelle graden.

(3) Ved godskriving av utdanning som tidligere har inngått i beregningsgrunnlaget for en grad eller som del av en grad eller yrkesutdanning, må en student i tillegg ha avlagt minst 60 nye studiepoeng før det kan utstedes et nytt vitnemål eller tildeles en ny grad.

Kap. 27 Studiepermisjoner

§ 27-1
(1) Studenter som er tatt opp til et studieprogram ved NMBU kan søke permisjon fra studiene for en avgrenset periode.

Studenter kan søke permisjon fra studiet for en periode på inntil to år.

(2) Fødsel og omsorg for barn gir rett til permisjon, jf. UH-loven § 4-5. Permisjon kan også gis på grunn av andre omsorgsoppgaver, sykdom, verneplikt, krevende verv i studentorganisasjoner og andre spesielle forhold. Det blir ikke gitt permisjon for å ta annen utdanning eller for å gå over i arbeid.

(3) På 1-årige og 2-årige studier, bachelor- og masterprogram kan permisjon innvilges forutsatt at studenten har oppnådd minst 15 studiepoeng innenfor sitt studieprogram. Dette studiepoengskravet gjelder ikke for studenter som søker permisjon fra **veterinær- og dyrepleierutdanningene.**

(4) Studenter som innvilges permisjon ut over tre måneder på **veterinærutdanningen** flyttes ned et kull. På dette studiet kommer permisjonstiden i tillegg til retten som studenten har til utvidet studietid.

(5) For de som tar permisjon etter at de har inngått avtale om gradsoppgave, forutsettes det at gradsoppgaveavtalen revideres i forkant av permisjonsperioden.

(6) Søknad om permisjon sendes til og innvilges av instituttet /instituttene som har ansvar for studieprogrammet studenten er registrert ved.

§ 27-2

(1) En student som har fått innvilget studiepermisjon gis muligheter til å avlegge eksamen på NMBU under permisjonstiden gitt at følgende forutsetninger er oppfylt:

- andre NMBU-studenter er oppmeldt i emnet/emnene
- studenten må være meldt opp i emnet/emnene
- studenten må ha betalt semesteravgift innen angitte tidsfrister.

(2) Studenter som har permisjonen fra NMBU har ikke rett til å følge undervisningen eller ha krav på en studentarbeidsplass ved NMBU.

Kap. 28 Reduksjon i studiepoeng

§ 28-1

Studenter som avlegger eksamen i emner ved NMBU som faglig overlapper hverandre helt eller delvis, får redusert sin samlede studiepoengsum for de aktuelle emnene. Omfanget av reduksjonen vedtas av instituttene etter forslag fra emneansvarlig(e) institutt, og skal framgå av emnebeskrivelsen.

Kap. 29 Overgang til annet studieprogram

§ 29-1

(1) Studenter kan søke overgang til annet studieprogram. Unntak gjelder til veterinær- og dyrepleierstudiene.

(2) Søknad om overgang til annet studieprogram skal stiles til det institutt som administrerer dette programmet. Søknadsfrist: 1. november med virkning fra og med 1. januar, og 1. juni med virkning fra og med 1. august.

(3) Ved overgang til annet studieprogram forutsettes det at studenten tar alle obligatoriske emner på det studieprogrammet studenten får overgang til. Studenter som trenger individuell tilpassing, må utarbeide en revidert utdanningsplan som må godkjennes av studieveileder eller undervisningsutvalg.

(4) Hovedkriterier for overgang:

- Ved overgang fra et studieprogram til et annet må det være plass på aktuelt studieprogram det søkes overgang til. Studieprogrammets krav ved opptak må være oppfylt.
- Studenter som søker overgang i løpet av det første halvåret de studerer ved NMBU, rangeres etter konkurransepoengsum ved opptak. Studenter som søker overgang senere i studiet, rangeres av undervisningsutvalget etter utvalgets retningslinjer.

Kap. 30 Gjestestudenter og privatister

§ 30-1

Gjestestudenter som er på NMBU ifølge en avtale, har samme rett som ordinære studenter til å følge undervisning og ta eksamen.

§ 30-2

Privatistenes rettigheter ved NMBU er begrenset til deltakelse i offentlige forelesninger og adgang til å gå opp til eksamen i samsvar med UH-loven.

Kap. 31 Skikkethetsvurdering

§ 31-1

(1) NMBU oppnevner felles skikkethetsansvarlig og skikkethetsnemnd for de utdanninger som omfattes av ordningen.

(2) Enhver kan melde fra til skikkethetsansvarlig ved tvil om en students skikkethet for yrket studenten utdanner seg til. Tvilsmelding kan gis anonymt. Den som melder fra blir ikke av den grunn part i en eventuell særskilt skikkethetsvurdering og har ikke krav på informasjon om sakens videre forløp.

(3) Ved begrunnet tvil skal skikkethetsansvarlig utrede grunnlaget for tvilen i samsvar med sentral forskrift om skikkethetsvurdering. Skikkethetsansvarlig kan beslutte at det aktuelle fagmiljø skal gi forsterket veiledning til studenten.

(4) Skikkethetsansvarlig kan utsette studentens praksisopplæring inntil utvidet veiledning er avsluttet. Beslutning om slik utsettelse er et enkeltvedtak som studenten kan påklage til NMBUs klagenemnd.

(5) Hvis utvidet oppfølging og veiledning ikke fører til ønsket resultat kan skikkethetsansvarlig ta opp saken i skikkethetsnemnda. Skikkethetsnemnda skal vurdere om studenten er skikket for sitt fremtidige yrke, og kan bringe saken inn for NMBUs klagenemnd med tilråding om reaksjon, dersom nemnda finner studenten uskikket for yrket. For øvrig er skikkethetsnemndas virksomhet regulert i UH-lovens § 4-10 og skikkethetsforskriften.

(6) NMBUs klagenemnd skal ta uttrykkelig stilling til om studenten må anses skikket for yrket vedkommende utdanner se til etter kriteriene i skikkethetsforskriften.

(7) Klagenemnda kan vedta at studenten utestenges fra utdanningen i samsvar med universitets- og høyskoleloven § 4-10 og skikkethetsforskriften, dersom studenten vurderes ikke skikket og vurderingen baseres på forhold som gjør at studenten ikke anses i stand til å fullføre studieenheter i utdanningen eller utøve andre yrker der studieenheter fra den pågående utdanning kan gi god bakgrunn.

(8) Felles klagenemnd er klageinstans over NMBUs klagenemnds vedtak.

(9) Dersom utsettelse av praksis vurderes i forbindelse med skikkethetsvurdering eller det innledes sak for skikkethetsnemnda skal studenten tilbys advokatbistand.

§ 31-2
Vedtak om utestenging sendes til Samordna opptak (SO). Opplysningene skal inngå i et sentralt register.

Kap. 32 Reaksjon på klanderverdig opptreden og straffbare forhold
§ 32-1
En student som opptrer på en måte som omfattes av UH-loves § 4-8 eller som er omfattet av bestemmelsene i UH-lovens § 4-9 om straffbare forhold kan møtes med reaksjon i samsvar med lovbestemmelsene. NMBUs klagenemnd har avgjørelsesmyndighet i slike saker. Felles klagenemnd er klageinstans. Studenten skal tilbys advokatbistand så snart saken reises for klagenemnda.

Vurdering, vurderingsordninger og klage i forbindelse med eksamen

Kap. 33 Vurderingsordninger, -deler og -former. Obligatoriske aktiviteter.
§ 33-1

I tråd med NMBUs kvalitetssikringssystem skal emnene ha en beskrivelse av de kunnskaper, ferdigheter og generell kompetanse en student skal ha tilegnet seg ved å gjennomføre emnet/emnene. I hvert emne skal studentene dokumentere kunnskaper, ferdigheter og generell kompetanse slik det framgår av emnets læringsutbyttebeskrivelser.

§ 33-2
(1) Vurderingsformen kan være avsluttende prøve, langsgående vurdering eller en kombinasjon av disse, og skal fremgå av studieplanen og i emnebeskrivelsen for det enkelte emne. Emneansvarlig institutt/institutter godkjenner gjeldende vurderingsordning for det enkelte emnet etter forslag fra emneansvarlig lærer.

(2) I emner med skriftlig arbeid kan emneansvarlig kreve at det leveres inn et egenerklæringsskjema om plagiering.

(3) Omfang av og vekting mellom ulike eksamener eller deleksamener som danner grunnlag for sluttvurdering med fastsetting av endelig karakter, skal gå fram av emnebeskrivelsen.

(4) Eksamen skal normalt skje i form av individuell prøving. Gruppeeksamen kan benyttes for mindre deler av et studium.

(5) Emneansvarlig skal være tilsatt på NMBU og normalt inneha vitenskapelig kompetanse på minimum amanuensisnivå.

§ 33-3
Emneansvarlig har hovedansvaret for å utforme oppgaver til avsluttende prøve. Avsluttende prøve arrangeres og vurderes etter at undervisningen i emnet er over. Studieavdelingen har ansvaret for å organisere avsluttende skriftlig prøve.
Avsluttende prøve kan være:
- skriftlig prøve
- muntlig prøve (omfatter også praktisk prøve)
- praktisk/klinisk eksamen
- gradsoppgave (inklusiv ev. muntlig diskusjon).

§ 33-4
Dersom vurderingsordningen inneholder en muntlig prøve skal denne være offentlig, med mindre hensynet til gjennomføringen av eksamenen eller prøven tilsier noe annet. Universitetsstyret kan gjøre unntak fra regelen om offentlig eksamen i det enkelte tilfellet etter ønske fra vedkommende eksamenskandidat, når tungtveiende hensyn taler for det.

§ 33-5
(1) Langsgående vurdering er en vurdering av arbeider som er utført av studenten. Delelementer i en langsgående vurdering kan evalueres underveis i undervisningsperioden eller etter at undervisningen i emnet er over.

(2) Studieutvalget kan vedta instruks for gjennomføring av forskjellige former for langsgående vurdering.

(3) Langsgående vurdering kan omfatte en eller flere deler:
- skriftlig/muntlig prøve i undervisningsperioden
- skriftlig/muntlig prøve i eksamensperioden
- hjemmeeksamen*

- praktisk prøve
- prosjekt-/semesteroppgave*
- obligatorisk innleveringsoppgave*
- laboratorieøvelse*
- muntlige presentasjoner*
- objektsamling*
- ekskursjonsdeltakelse og ev. rapport*
- praksis og ev. rapport*.

* Arbeidet må leveres, og en eventuell framlegging må finne sted innen siste undervisningsdag i undervisningsperioden.

(4) Emneansvarlig institutt har ansvaret for å organisere den langsgående vurderingen.

(5) Ved godkjenning av emner med langsgående vurdering skal emneansvarlig institutt/institutter fastsette hvordan delprøven(e)/delaktiviteten(e) skal evalueres og hvor mye de skal vektlegges i den endelige sluttkarakteren for emnet. Dette skal framgå av emnebeskrivelsen. Dersom ikke annet er spesifisert i emnebeskrivelsen, må alle delprøver i en langsgående vurdering være bestått for at det kan gis ståkarakter i emnet.

(6) Vurderingsmåten, og eventuell tid og måte for bekjentgjøring av delprøvene/delaktivitetene, skal framgå av emnebeskrivelsen for det enkelte emnet. Delvurderingen(e) skal meddeles studentene av faglærer ved emneansvarlig institutt/institutter. Kvantitative tilbakemeldinger på delprøver/delaktiviteter som teller på bokstavkarakter skal gis underveis i emnet.

(7) Ved vurdering av delprøver/delaktiviteter i en langsgående vurdering skal anonymitet knyttes til skriftlige delprøver og studentnummer eller kandidatnummer brukes. Semesteroppgaver, hjemmeeksamen, muntlige prøver, flervalgsprøver, laboratoriejournaler og lignende er unntatt fra denne regelen.

§ 33-6
(1) Obligatoriske aktiviteter er arbeider som skal godkjennes og som er utført av studenten i løpet av undervisningsperioden for et emne.

(2) Obligatoriske aktiviteter kan omfatte en eller flere deler, og kan eksempelvis være ekskursjonsdeltakelse og ev. rapporter, laboratorieøvelser, objektsamlinger, frammøte, innleveringsoppgaver, praksis og ev. praksisrapporter, prosjektoppgaver og skriftlige eller muntlige prøver arrangert lokalt.

(3) Obligatorisk praksis må registreres som eget emne i utdanningsplanen. Hovedregelen er at NMBU har ansvaret for å finne relevant praksisplass hvis praksisen er obligatorisk. Unntak kan gjelde enkelte typer praksis på **veterinær- og dyrepleierutdanningene.** I alle studier/emner med praksis skal studieplanen ha kriterier for gjennomføring og vurdering av praksis.

(4) I studier organisert i blokkperioder, skal ekskursjoner av flere dagers varighet normalt legges til disse periodene. Studenter som har obligatoriske utferder skal få dekket merkostnader til transport og overnatting av emneansvarlig institutt.

(5) Obligatoriske aktiviteter er normalt gyldig til neste gang emnet tilbys. Emneansvarlig avgjør om de obligatoriske aktivitetene må gjentas ved fornyet prøve. For **veterinær- og**

dyrepleierstudiene er det angitt i studieplanen om obligatoriske aktiviteter må gjentas ved fornyet prøve.

(6) Ved sykdom eller andre sterke velferdsgrunner kan instituttleder eller den han/hun bemyndiger avgjøre at det skal gjennomføres alternative obligatoriske aktiviteter dersom dette er praktisk mulig og faglig forsvarlig.

Kap. 34 Rett til å avlegge eksamen

§ 34-1

Alle som har betalt semesteravgift og er semesterregistrert ved NMBU, har oppfylt eventuelle krav til obligatorisk undervisning og er vurderingsmeldt (oppmeldt til eksamen) innen fastsatte tidsfrister, har rett til å avlegge eksamen ved NMBU.

§ 34-2

(1) Før en student kan ta en gitt eksamen kan det stilles krav om at obligatoriske aktiviteter skal være godkjente. Krav om obligatoriske aktiviteter/studiekrav skal gå fram av emnebeskrivelsen.

(2) Emneansvarlig skal oversende instituttet/instituttene liste over studenter som har fått godkjent obligatoriske aktiviteter i et emne. Emneansvarlig institutt registrerer de obligatoriske aktivitetene i det studieadministrative systemet (FS) før vurderings-protokoll leveres studieavdelingen. For **veterinær- og dyrepleierstudiene** mottar studieavdelingens enhet på campus Adamstuen slike lister og registrerer aktivitetene i FS.

(3) En student som ikke har fått godkjent obligatoriske aktiviteter inkludert obligatorisk undervisning eller har større fravær enn det som kan godkjennes, kan, der studieplanen åpner for det, likevel få gjennomføre eksamen. Emnet vil i slike tilfeller ikke bli endelig godkjent før all pålagt obligatorisk undervisning er gjennomført. For at karakteren i emnet skal kunne frigis og studiepoeng kunne gis må godkjenningen finne sted før neste gang emnet tilbys.

(4) Det kan i visse tilfeller gis fritak fra obligatoriske aktiviteter på grunnlag av utdanning fra annen institusjon, på grunnlag av tidligere gjennomført eksamen eller prøve eller på grunnlag av dokumentert realkompetanse.

§ 34-3

(1) Dersom et emne opphører eller legges om, har en student rett til å ta eksamen i samme versjon av emne. Slik eksamen avholdes normalt ved første tidspunkt for utsatt eksamen/ny prøve (konte) i den påfølgende høst-/vårparallellen, og ikke senere enn ett år etter siste ordinære eksamen i emnet.

(2) Dersom en student har godkjent sykefravær når slik eksamen blir arrangert, og vedkommende ikke har bestått den aktuelle eksamenen, kan det etter søknad arrangeres en ny eksamen etter gammel ordning. Studiedirektøren avgjør slike søknader.

Kap. 35 Oppmelding og avmelding til eksamen

§ 35-1

(1) For å kunne avlegge eksamen ved NMBU må studentene være oppmeldt til eksamen i emnet. En eventuell avmelding må skje innen angitte frister.

(2) Studieutvalget fastsetter frister for oppmelding og avmelding.

a) Oppmelding:

Studenten har selv ansvar for å kontrollere at han/hun er oppmeldt til eksamen, korrigere eventuelle feil og til å holde seg orientert om tid og sted for eksamen.

Studenter på **veterinær- og dyrepleierstudiene** er normalt automatisk oppmeldt til ordinær eksamen og til ny eller utsatt eksamen.

Øvrige studenter er selv ansvarlig for å melde seg opp til eksamen via StudentWeb innen fastsatte frister, jf. akademisk kalender for campus Ås.

Studenter som ikke melder seg opp innen fristen får ikke gå opp til eksamen.

For oppmelding til spesialpensum skal studenten kontakte Studentenes informasjonstorg (SiT).

Studenter som har gyldig forfall til avsluttende prøve ved ordinært tidspunkt, kan melde seg opp til ny eksamen i emnet i perioden for utsatt eksamen og ny prøve i den påfølgende høst-/vårparallellen. Det samme gjelder studenter som har møtt til avsluttende prøve og ikke har bestått. Også ved sykdom eller stryk på muntlig eksamen kreves ny oppmelding før utsatt eksamen/ny prøve kan avlegges.

Oppmelding til utsatt eksamen eller ny prøve gjøres på StudentWeb eller ved henvendelse til Studentenes informasjonstorg (SiT).

For emner med langsgående vurdering kan en student kun melde seg opp til eksamen ved ordinært tidspunkt for eksamen i emnet.

Studenter som har rett til å gå opp til ny eksamen i et emne med "gammel" emnekode, har ikke automatisk rett til å gå opp til ny eksamen i "samme" emne med ny emnekode. I slike tilfeller er det studentens ansvar å avklare dette med emneansvarlig før oppmeldingsfristen.

b) Avmelding:
For studenter på **veterinær- og dyrepleierstudiene** gjelder følgende avmeldingsfrist:
- En student kan trekke seg fra eksamen senest fire uker før eksamen tar til.

Studentene på **campus Ås** er selv ansvarlig for å melde seg av til eksamen via StudentWeb innen fastsatte frister, jf. akademisk kalender for **campus Ås**.

Studenter som er oppmeldt og som ikke har trukket seg fra eksamen innen avmeldingsfristen/ikke avlegger eksamen, vil få tellende forsøk i aktuelt emne hvis ikke dokumentert sykdom fra medisinsk sakkyndig eller andre særskilte grunner foreligger. Slik bekreftelse skal være levert/sendt Arkivet ved NMBU, postboks 5003, 1432 Ås, senest fem virkedager etter eksamensdatoen for emnet.

Det er ingen egen avmeldingsfrist for gradsoppgaven. Avmelding må skje innen datoen/fristen for oppmelding.

Kap. 36 Gjennomføring av eksamen - herunder ny og utsatt eksamen

§ 36-1

(1) Eksamen(er) gjennomføres i henhold til følgende bestemmelser:

a) Eksamensplan:

For **veterinær- og dyrepleierstudiene** fastsettes eksamensplanen senest semesteret før den aktuelle eksamenen. Justeringer i fastsatt eksamensplan skal være bekjentgjort senest en måned før eksamen blir arrangert. Eksamen kan arrangeres gjennom hele studieåret.

For øvrige studier gir semesterinndelingen oversikt over eksamensperiodene jf. § 18-1, 4. ledd.

b) Eksamenstidspunkt:
Tidspunkt for skriftlig eksamen kunngjøres via time- og eksamensplan og StudentWeb, senest før semesterstart.

Tidspunkt for muntlig prøve ved **campus Ås** fastsettes og kunngjøres av emneansvarlig institutt, senest fire uker før eksamen.

For **veterinær- og dyrepleierstudiene** skal frister for innlevering av oppgaver og tidspunkt for gjennomføring av praktiske prøver/framføringer som inngår i sluttvurdering framgå av semesterplanen. Studenter som følger ordinær studieplan og normert studieprogresjon, skal ha minst en dag mellom hver eksamensdag.

c) Eksamenssted:
Sted for eksamen, herunder muntlig prøve, kunngjøres senest tre dager før eksamen via StudentWeb.

d) Eksamensomfang:
For **veterinær- og dyrepleierstudiene** starter skriftlig eksamen under tilsyn normalt kl. 09.00 med frammøte kl. 08.30, og har til vanlig et omfang på inntil 6 timer inkludert matpause.

For **øvrige studenter** skal eksamenens varighet i det enkelte emnet framgå av emne-beskrivelsen. Skriftlig prøve skal ikke overstige 3,5 timer. Varigheten av skriftlig prøve regnes fra det tidspunkt oppgavene er delt ut til alle. Skriftlig prøve ved campus Ås starter:

- formiddag kl. 09.00 med frammøte senest kl. 08.45
- ettermiddag kl. 14.00 med frammøte senest kl. 13.45.

NMBUs studenter får i tillegg til oppsatt eksamenstid 15 minutter til å ferdigstille eksamensbesvarelsen for innlevering.

e) Eksamensoppgaver/-besvarelser – målform:
Eksamensoppgaver skal foreligge på nynorsk og bokmål, dersom det er studenter som bruker begge målformer. Eksamensoppgaver kan også utformes på engelsk dersom emnebeskrivelsen legger dette til grunn.

Eksamenssvar kan leveres på nynorsk, bokmål , svensk, dansk eller engelsk. Etter søknad kan eksamensbesvarelser leveres på andre språk. Instituttleder ved emneansvarlig institutt, eller den han/hun bemyndiger, avgjør slike søknader.

Dersom det settes krav til at eksamen i et engelskspråklig emne kun kan besvares på engelsk, skal dette framgå av emnebeskrivelsen. Eventuelle søknader om unntak fra kravet, stiles til og avgjøres av emneansvarlig institutt. Slike søknader skal sendes i begynnelsen av aktuelt semester, og avgjørelsen skal foreligge før fristen for oppmelding til eksamen.

f) Studentens ansvar og plikter – oppmøte:

Studentene er selv ansvarlig for å holde seg orientert om tid og sted for eksamen.

Studentene skal vise gyldig legitimasjon med bilde, for eksempel studiekort.

Studenter som kommer for sent, kan få adgang til eksamen dersom det kan bringes på det rene at ingen studenter i det aktuelle eksamensemnet har forlatt eksamenslokalet og dersom hensynet til forsvarlig gjennomføring av eksamen ikke taler imot.

g) Studentens ansvar og plikter – under eksamen:
En student som opptrer uverdig, støyende eller er til sjenanse for øvrige studenter, kan bortvises fra eksamenslokalet.

Under eksamen kan studenten forlate eksamenslokalet ved behov, i følge med en eksamensinspektør.

Studenter som trenger ammepauser under eksamen skal, innen fristen for avmelding til eksamen, søke om dette til studieavdelingen. Ammetiden legges til eksamenstiden.

h) Studentens ansvar og plikter – besvarelser:
Studenter som leverer blank besvarelse til eksamen skal levere utfylt omslagsark. Innleveringen kan tidligst skje 30 minutter etter at eksamen er startet.

Kladdeark kan normalt ikke leveres inn som del av besvarelsen.

Innleverte besvarelser kan ikke leveres tilbake eller unndras sensur.

i) Fravær fra eksamen/vurdering:
Eventuelt fraværsgrunnlag skal være dokumentert og skriftlig bekreftet, og skal leveres/sendes Arkivet ved NMBU, Postboks 5003, 1432 Ås så raskt som mulig og senest fem virkedager etter at eksamen/sluttvurdering har funnet sted. For **veterinær- og dyrepleierstudiene** kan en slik skriftlig bekreftelse alternativt leveres til studieavdelingen på campus Adamstuen. Studenter som har godkjent grunn for fravær, blir regnet som ikke å ha framstilt seg til eksamen.

j) Gjennomføring av praktisk/klinisk eksamen på **veterinær- og dyrepleierutdanningene**:
Studenten må selv melde seg opp til praktisk/klinisk eksamen. Praktisk/klinisk eksamen avvikles i løpet av en periode og studentene fordeles på aktuelle eksamenstidspunkt innen perioden.

Under praktiske/kliniske eksamener avgjør instituttleder eller den han/hun bemyndiger i samråd med sensor hvordan eksamen skal gjennomføres.

k) Andre bestemmelser:
Ansvarlig faglærer eller dennes stedfortreder skal være tilgjengelig under eksamen.

Studieutvalget vedtar instruks for eksamensinspektører ved sentralt avviklet skriftlig prøve ved NMBU.

l) Ny og utsatt eksamen:
NMBU arrangerer ny og utsatt eksamen når det er studenter som strøk ved siste ordinære eksamen eller som har godkjent grunn for fravær ved ordinær eksamen. Ved slik eksamen skal studenten prøves i samme pensum og vurderingsformen skal være lik den som ble brukt ved ordinær eksamen.

For studenter på **veterinær- og dyrepleierstudiene** arrangeres ny og utsatt eksamen normalt før påfølgende semester. Hvilke emner dette gjelder beskrives i studieplanen.

Dersom ny eksamen arrangeres til andre tider enn før påfølgende semester, skal det normalt gå minimum fire uker fra sensuren er falt til ny eksamen i slike emner holdes. Student som ikke består ved ny eksamen, må vente til første ordinære eksamen i emnet før vedkommende får anledning til å gå opp på ny.

m) Ny og utsatt praktisk/klinisk eksamen (særregler):
Studenten må selv melde seg opp til ny eller utsatt eksamen.

Studenter kan ta utsatt eksamen i samme eksamensperiode ved ledig kapasitet. Dersom det ikke er ledig kapasitet, må studenten vente til neste eksamensperiode.

Dersom praktisk/klinisk eksamen avvikles ordinært i to eksamensperioder per år, skal ny prøve avlegges ved neste ordinære eksamensperiode. Det gjennomføres egen kontinuasjonseksamen når eksamen avvikles ordinært én gang per år.

Student som har strøket i en praktisk/klinisk eksamen, skal ha klinisk trening før ny eksamen kan avlegges.

Særregler for å gå videre i studiet ved ikke avlagte/beståtte praktisk/kliniske eksamener skal fremgå av studieplanen.

Kap. 37 Hjelpemidler ved eksamen/prøve og bruk av ordbok

§ 37-1

(1) Emneansvarlig /instituttet avgjør hvilke hjelpemidler som skal tillates under eksamen. Hjelpemidler som ikke har vært i vanlig bruk blant studentene i aktuelt emne, og som ikke kan stilles til disposisjon for alle under eksamen, skal ikke tillates under eksamen.

(2) Alle medbrakte hjelpemidler skal enkeltvis kontrolleres av eksamens-inspektørene.

§ 37-2

(1) Tillatte hjelpemidler for det enkelte emnet skal være angitt i emnebeskrivelsen.

(2) Tillatte hjelpemidler skal være i samsvar med følgende koder:
- A1: ingen kalkulator, ingen andre hjelpemidler
- A2: ingen kalkulator, spesifiserte andre hjelpemidler
- B1: utdelt kalkulator, ingen andre hjelpemidler
- B2: utdelt kalkulator, spesifiserte andre hjelpemidler
- C3: alle typer kalkulatorer, alle andre hjelpemidler.

§ 37-3

(1) Studentene må selv ta med seg tillatte hjelpemidler til eksamenslokalet. Dette gjelder ikke der NMBU stiller hjelpemidler til disposisjon. Tillatte hjelpemidler skal være angitt på eksamensoppgavene. Det er ikke lov å ha med andre hjelpemidler enn det som er tillatt til den aktuelle eksamenen.

(2) Studentene er ansvarlig for at medbrakte hjelpemidler ikke inneholder ulovlige notater. Lån av tillatte hjelpemidler fra en student til en annen under eksamen er ikke tillatt.

(3) All bruk av mobiltelefon eller elektroniske hjelpemidler som inneholder kommunikasjonsutstyr, i eller utenfor eksamenslokalet, betraktes som fusk.

(4) Med alle typer kalkulatorer menes en lommekalkulator som ikke er knyttet til internett, strømnettet eller skriver, ikke kommuniserer med andre enheter, ikke støyer og som bare består av en enkelt gjenstand.

(5) Fremmedspråklige studenter har anledning til å ha med ordbok, fra morsmål til norsk og norsk til morsmål. Ordboka skal være fri for notater. Tilsvarende regel gjelder dersom eksamen holdes på engelsk (gjelder også for studenter med norsk som morsmål på et engelskspråklig emne).

§ 37-4
Brudd på hjelpemiddelbestemmelsene betraktes som fusk.

Kap. 38 Tilrettelegging ved eksamen/prøve
§ 38-1
(1) Studenter med behov for tilrettelegging ved eksamen må søke studieavdelingen innen gitte frister. Behovet skal dokumenteres med attest fra medisinsk sakkyndig eller annet som dokumenterer behovet for tilrettelagt eksamen.

(2) Studenter som av medisinske eller andre grunner har behov for tilrettelegging i forbindelse med skriftlig eksamen, skal kontakte studieavdelingen senest innen frist fastsatt av studieutvalget. Ved behov for tilrettelegging til eksamen som følge av en akutt situasjon må studieavdelingen kontaktes umiddelbart.

(3) Dersom grunnlaget for tilrettelegging er av permanent karakter, kan det gjøres vedtak for en lengre periode. Studieavdelingen avgjør søknader om tilrettelegging ved eksamen.

(4) Tilrettelegging kan bl.a. gis til studenter som har kroniske eller akutte lidelser, funksjonsnedsettelser, gravide som har behov for hvile, mødre som ammer o.a. Tilrettelegging kan være spesiell fysisk tilrettelegging, spesielle hjelpemidler, utvidet tid til eksamen m.m.

Tilrettelegging av eksamen skal ikke medføre at studenten(e) blir prøvd på kvalitativt ulike måter og skal ikke medføre at faglige krav svekkes.

(5) Forlenget tid ved eksamen:
Ved skriftlig eksamen gis følgende forlengelse:
- for eksamen som varer inntil 1,5 time gis 15 minutter ekstra tid
- for eksamen som varer mellom 1,5 time og inntil 4 timer gis 30 minutter ekstra tid
- for eksamen som varer ut over 4 timer gis 1 time ekstra tid.

Ved hjemmeeksamen gis følgende forlengelse:
- eksamen på 24 timer eller mer: 3 timer tilleggstid
- eksamen på 36 timer eller mer: 5 timer tilleggstid
- eksamen på 48 timer eller mer: 7 timer tilleggstid.

(6) Den enkelte student har selv, så raskt som mulig etter oppmelding til eksamen, ansvar for å gi emneansvarlig beskjed om at han/hun er innvilget tilleggstid på hjemmeeksamen/langsgående prøve.

Kap. 39 Fravær i forbindelse med eksamen/vurdering

§ 39-1

Studenter som ikke kan møte til eksamen på grunn av sykdom som er oppstått etter at avmeldingsfristen er utløpt, skal levere attest fra medisinsk sakkyndig. Attesten skal være levert/poststemplet senest fem arbeidsdager etter dato for eksamen/vurdering, og skal inneholde opplysninger om tidsrommet for fraværet.

§ 39-2

Studenter som på grunn av andre særskilte forhold omkring egen person er forhindret fra å gjennomføre eksamen/vurdering, skal dokumentere dette på tilsvarende måte som ved sykdom.

§ 39-3

Ved dokumentert og godkjent fravær teller ikke den aktuelle eksamenen/vurderingen som forsøk.

§ 39-4 Attester leveres / sendes til Arkivet ved NMBU, postboks 5003, 1432 Ås. For **veterinær- og dyrepleierstudiene** kan slike skriftlige bekreftelser alternativt leveres til studieavdelingen på campus Adamstuen.

Kap. 40 Fusk – annullering av eksamen/prøve - utestenging

§ 40-1

(1) Fusk eller forsøk på fusk kan føre til at eksamen eller prøve for vedkommende student blir annullert. Fusk eller forsøk på fusk kan også føre til utestenging, jf. §§ 4-7 og 4-8 i UH-loven.

(2) Universitetsstyret gir retningslinjer om rutiner ved mistanke om fusk.

§ 40-2

NMBUs klagenemnd kan annullere eksamen, prøve eller godkjenning av emne.

Kap. 41 Sensorer og sensur

§ 41-1

(1) Alle emner skal ha en sensorveiledning og enhver evaluering skal resultere i et vurderingsuttrykk (en karakter). For alle emner som omfattes av denne forskriftens kapittel 1, skal det være to sensorer.

(2) Emneansvarlig lærer eller hovedveileder vil normalt være intern sensor.

(3) Bruk av sensorer:

a) I følgende tilfeller skal minst en av sensorene være ekstern:
   - ved bedømmelse av bachelor- og masteroppgave
   - ved muntlig eksamen eller prøve som ikke lar seg etterprøve
   - ved ny sensurering som følge av klage over formelle feil ved eksamen, jf. UH-lovens § 5-2 nr. 2.
   - ved klage over karakterfastsettelse, jf. UH-lovens § 5-3 nr. 4.
   - ved sensur av spesialpensum.

For **veterinær- og dyrepleierveterinærutdanningene** gjelder at alle eksamener/sluttvurderinger i et emne som skal inngå på vitnemål eller karakterutskrift skal være sensurert av minst to sensorer. For minimum 1/3 av eksamenene skal en av de to sensorene være ekstern.

b) I øvrige tilfeller skal det være ekstern evaluering av vurderingsordningene og/eller de deler som inngår i karakterfastsettingen, det vil si:
- ekstern vurdering av selve opplegget for vurdering i et emne eller
- ekstern sensor skal sammen med intern sensor delta ved utformingen av eksamensoppgavene og sensorveiledningen.

I tillegg kan det være:
- ekstern kontroll av intern sensors vurdering av et tilfeldig utvalg kandidater som en kalibrering av den totale sensuren i emnet.

Med bakgrunn i retningslinjene i punkt b), fastsetter eksamensansvarlig enhet (institutt) selv for hvert enkelt emne hvordan ekstern deltakelse i vurderingen skal gjennomføres.

(4) Krav til ekstern sensor:
Ekstern sensor skal være tilsatt i vitenskapelig stilling ved universitet, høgskole eller annen forskningsinstitusjon, eller på annen måte ha dokumentert vitenskapelig kompetanse innen vedkommende fagområde. Som unntak kan fagperson, som gjennom yrkespraksis dokumenterer at han/hun er særlig kvalifisert innen vedkommende fag, oppnevnes som ekstern sensor.

Ekstern sensor kan ikke være tilsatt ved NMBU i hel- eller deltidsstilling eller ha hatt undervisningsoppgaver av vesentlig omfang i samme semester eller studieår som eksamenen finner sted.

For gradsoppgaver hvor studentens praktiske arbeid med oppgaven er gjennomført utenfor NMBU, kan ekstern sensor ikke være tilsatt ved den samme institusjonen.

(5) Oppnevning av eksterne sensorer:
Eksamensansvarlig enhet oppnevner sensorer.

Den som tar på seg sensoroppdrag, tar samtidig på seg å være sensor ved eventuell utsatt prøve/ny eksamen (kontinuasjonseksamen). Det skal skrives kontrakt mellom ekstern sensor og eksamensansvarlig enhet.

Ved forfall skal eksamensansvarlig enhet oppnevne annen/andre kvalifisert(e) sensor(er) i tråd med emnets opprinnelige krav til sensurering.

For studier med eksamen lagt til fastsatte eksamensperioder gjelder følgende frister:
- 15. april: Frist for oppnevning av eksterne sensorer, både for ordinær eksamen og for eventuell klage på karakter, for vårparallellen, juniblokka og augustblokka.
- 15. november: Frist for oppnevning av eksterne sensorer, både for ordinær eksamen og for eventuell klage på karakter, for høstparallellen og januarblokka.

For studier med eksamener fordelt over hele studieåret (**veterinær- og dyrepleier-utdanningene**) oppnevnes eksterne sensorer innen tre uker før aktuell eksamen.

(6) Gjennomføring av sensur:
Sensur skal gjennomføres anonymt så langt dette er praktisk mulig.

Ved bytte av sensor som følge av uforutsett forfall, regnes sensurfristen fra det tidspunktet besvarelsen er oversendt den nye sensoren.

(7) Uenighet om karakterfastsetting:
Dersom de to sensorene ikke blir enige om karakterfastsettingen, skal sensureringen suppleres med en tredje sensor. Denne sensoren skal være ekstern. Den nye sensoren skal ikke være kjent med de første sensorene sin vurdering og eventuell begrunnelse, før sensorgruppen i fellesskap fastsetter den endelige karakteren.

8) Særskilte forhold:
- Ved avsluttende muntlig prøve for en studentgruppe skal sensorene foreta en individuell vurdering av studentene.
- Ved muntlig diskusjon av gradsoppgave utført av en studentgruppe kan sensorene foreta en individuell evaluering av studentene.

§ 41-2
Den som påtar seg eller er pålagt et sensoroppdrag, har plikt til å overholde bestemmelser i UH-loven, og bestemmelsene i denne forskrift.

Kap. 42 Bekjentgjøring av sensur

§ 42-1
(1) Sensuren skal foreligge innen tre uker (15 arbeidsdager) etter avlagt eksamen med mindre universitetsstyret selv har godkjent en lengre frist.

Sensurfristen for gradsoppgaver er seks uker (30 arbeidsdager) fra fastsatt innleveringsfrist med mindre universitetsstyret selv har godkjent en lengre frist.

Sensur som følge av klage skal avgjøres uten ugrunnet opphold, jf. forvaltningslovens § 11a. Dersom klagen ikke kan behandles innen en måned etter klagefristens utløp, skal det sendes ut et foreløpig svar til studenten der det gjøres rede for årsaken til dette. Om mulig oppgis det når man regner med å kunne behandle klagen.

(2) For studier ved **campus Ås** gjelder følgende:

a) For emner med langsgående vurdering hvor emnet avsluttes med en skriftlig delprøve i den ordinære eksamensperioden er sensurfristen tre uker (15 arbeidsdager) etter datoen for denne prøven. For emner med langsgående vurdering uten avsluttende skriftlig delprøve i den ordinære eksamensperioden, settes sensurfristen til tre uker (15 arbeidsdager) etter siste undervisningsdag i parallellen/blokkperioden.

b) For spesialpensum som ikke er tilknyttet en gradsoppgave, er sensurfristen tre uker (15 arbeidsdager) etter siste undervisningsdag i parallellen/blokkperioden.

(3) Vurderingsprotokoller:
Utfylt sensurskjema skal følge alle vurderingsprotokoller unntatt ved sensurering av gradsoppgaver.

Dersom to sensorer har deltatt i sensureringen av alle eksamensbesvarelsene i et emne, skal begge sensorenes underskrift være påført vurderingsprotokollen for emnet før vurderingsprotokollen leveres studieavdelingen. Dersom den ene sensoren kun har deltatt i sensureringen av eksamensbesvarelser fra et tilfeldig utvalg, er det tilstrekkelig at denne sensoren skriver under på sensurskjemaet.

Alle karakterer i vurderingsprotokollen skal skrives fullt ut. Det er ikke tillatt med gjentakelsestegn i vurderingsprotokollen.

(4) Forsinket sensur:
For sensur forsinket med mer enn én uke, iverksettes økonomiske sanksjoner overfor emneansvarlig institutt. For emner hvor utsatt sensurfrist er innvilget av universitetsstyret, iverksettes økonomiske sanksjoner fra og med første arbeidsdag etter dato for utsatt sensurfrist.

§ 42-2
(1) Studentene er selv ansvarlige for å gjøre seg kjent med sensuren.

(2) Sensur skal bekjentgjøres via elektronisk offentliggjøring. Sensurlistene skal være anonyme.

Kap. 43 Begrunnelse for karakter, klage på karakter eller formelle feil ved eksamen/prøve

§ 43-1
(1) En student kan kreve *begrunnelse* for karaktersetting av sine prestasjoner etter reglene UH-lovens § 5-3. Lovbestemmelsen fastsetter tidsfrister og regler for begrunnelsens form og innhold.

(2) Krav om begrunnelse rettes til emneansvarlig lærer eller til emneansvarlig institutt dersom læreren ikke er tilgjengelig.

(3) Ved begrunnelse til studenten kan sensorene justere karakteren til studentens fordel, dersom de enstemmig finner dette riktig.

§ 43-2
(1) En student kan *klage skriftlig over karakterer* etter reglene i UH-lovens § 5-3 og denne forskrift. Det er ikke adgang til å klage over karakter for muntlige prestasjoner, bedømming av praksisstudier og lignende, eller på karakter for forprøver som er bestått.

(2) Når karakter for skriftlig og muntlig prestasjon er gitt samlet kan det ikke klages særskilt over karakter for den ene av prestasjonene. I slike tilfeller kan studenten klage over den felles karakter.

(3) Klagefristen er tre uker fra karakteren ble kunngjort. Klagen skal være skriftlig og på fastsatt skjema som sendes elektronisk til arkiv@nmbu.no

§ 43-3
(1) Ved klage på karakter skal det foretas ny sensur med nye sensorer oppnevnt av instituttet. De nye sensorene skal ikke få kjennskap til den opprinnelige karakteren, begrunnelsen for denne, eller studentens begrunnelse for klagen. For saksbehandlingen gjelder reglene i UH-lovens § 5-3. NMBUs instruks for sensorer og sensorveiledningen skal følges.

(2) Ny karakter kan fastsettes til gunst eller ugunst for studenten.

(3) Ved klage over en samlet karakter for skriftlig og muntlig prestasjon(er) skal de nye sensorene bedømme det skriftlige arbeidet. Dersom ny sensurering av det skriftlige arbeidet fører til at klager får medhold i klage på sensuren over det skriftlige arbeidet,

dvs. endret karakter, holdes ny muntlig prøve for fastsetting av endelig karakter, jf. UH-lovens § 3-9, 5 ledd.

(4) For gruppearbeider der bare noen av gruppemedlemmene klager over karakteren, skal en høyere karakter ved ny sensur komme hele gruppen til gode. En lavere karakter skal kun ha virkning for klageren(e).

§ 43-4
(1) En student som har vært oppe til eksamen eller prøve kan klage til NMBUs klagenemnd over mulige *formelle feil* knyttet til alle faser ved den aktuelle eksamenen. Klagen kan sendes til emneansvarlig institutt eller direkte til NMBUs klagenemnd. Klagefrist og krav til klagens innhold skal følge UH-lovens § 5-2. Saksbehandlingen skal følge universitetsstyrets retningslinjer for NMBUs klagenemnd.

§ 43-5
(1) Det er ikke anledning til å klage over formelle feil etter at en eventuell klage over karakter er levert.

(2) Retten til å klage over karakter opprettholdes inntil eventuell klage over formelle feil er avgjort

Kap. 44 Adgang til å framstille seg til eksamen i samme emne flere ganger

§ 44-1
(1) Det er adgang til å framstille seg til eksamen i samme emne inntil tre ganger, forutsatt at det aktuelle emnet/eksamen eksisterer og at studenten ikke allerede har oppnådd en ståkarakter i emnet.

(2) Dersom emnet/eksamen er bestått, har studentene mulighet til å framstille seg til samme eksamen på nytt, men bare én gang i hvert enkelt emne.
Unntak:
- studenter på **veterinær- og dyrepleierutdanningene** gis ikke anledning til å avlegge eksamen på nytt dersom den er bestått.
- gjentak av bestått gradsoppgave tillates ikke.

(3) Dersom en student er gitt anledning til og har avlagt eksamen i samme emnet mer enn en gang, skal beste karakter gjelde, og bare denne skal fremgå av karakterutskrift og vitnemål.

(4) Studenter som melder seg opp til ny eksamen i et emne som tidligere er bestått, har ikke krav på å kunne følge undervisningen i emner med begrenset kapasitet, selv om det gis tillatelse til å gå opp til ny eksamen.

(5) Studenter som har oppnådd stryk/"ikke bestått" i et emne, har rett til å fremstille seg til eksamen i samme emne tre ganger så lenge det aktuelle emnet/eksamen eksisterer.

(6) Studenter som etter tre forsøk ikke har bestått eksamen, kan etter begrunnet søknad til studieavdelingen, gis dispensasjon til å framstille seg for eksamen en fjerde gang.

Ett av følgende vilkår må foreligge:
- ved å bestå eksamen i emnet vil søkeren oppnå en godkjent fordypning nødvendig for gradsoppnåelse
- ved å bestå eksamen i emnet vil søkeren kunne oppnå en grad ved NMBU
- søkeren kan dokumentere sosiale eller personlige grunner til at eksamen i emnet ikke er oppnådd innen fastsatt tid (tre forsøk).

(7) Studenter som trekker seg fra eksamen senere enn angitt frist for avmelding til vurdering/eksamen får "ikke møtt", og oppmeldingen regnes som ett forsøk.

Kap. 45 Karakterregel/vurdering

§ 45-1

(1) I emnebeskrivelsen skal det framgå hvilken karakterregel som skal benyttes, "bestått" / "ikke bestått" eller bokstavkarakter.

(2) Gradsoppgaver bedømmes med bokstavkarakter.

§ 45-2

(1) Bokstavkarakterene går fra A-F, der A er beste ståkarakter og E dårligste ståkarakter, mens F gis ved ikke bestått. Karakterbetegnelser og generelle vurderingskriterier er vedlagt, se vedlegg 1.

(2) Karaktersetting på masteroppgaver innenfor matematikk, naturvitenskapelige fag og teknologi ("MNT-fagene") følger et nasjonalt system likt for alle MNT-studier ved universitetene i Norge, se vedlegg 2. Dette gjelder for masteroppgaver avlagt ved Institutt for husdyr- og akvakulturvitenskap (IHA), Institutt for kjemi, bioteknologi og matvitenskap (IKBM), Institutt for matematiske realfag og teknologi (IMT), Institutt for naturforvaltning (INA), Institutt for miljøvitenskap (IMV) og Institutt for plantevitenskap (IPV).

(3) Karaktersetting på masteroppgaver innenfor økonomi og administrasjon følger et nasjonalt system for masterstudier innenfor økonomi og administrasjon ved universitetene i Norge, se vedlegg 3. Ved NMBU gjelder dette for masteroppgaver avlagt ved Handelshøyskolen (HH-NMBU).

§ 45-3

(1) Ved vurderingsuttrykket (karakterregel) "bestått"-"ikke bestått" skal grensen for bestått fastsettes av intern sensor og ekstern sensor i fellesskap. Det skal gis en generell beskrivelse av kravet til bestått karakter som er som følger: Kandidaten har oppfylt kravene til læringsutbytte og viser nødvendige kunnskaper, ferdigheter og kompetanse.

(2) Bedømmelsen "bestått" skal bare gis når emneansvarlig og sensor er enig om det, i de tilfellene ekstern sensor deltar i bedømmelsen. Dersom en av dem mener at besvarelsen ikke har et tilfredsstillende nivå, gis "ikke bestått".

§ 45-4

Alle 400-emner som gis ved NMBU skal bedømmes med "bestått"/"ikke bestått".

Kap. 46 Gradsoppgaver

§ 46-1 Krav til gradsoppgaver

(1) I bachelorgraden *kan* det inngå et selvstendig arbeid (bacheloroppgave). I mastergrad av 120 og 300 studiepoengs omfang *skal* det inngå selvstendig arbeid (masteroppgave). I erfaringsbasert mastergrad av 90 eller 120 studiepoengs omfang *skal* det inngå selvstendig arbeid (masteroppgave).

(2) Det selvstendige arbeidet kan være ett av følgende:
- bacheloroppgave: 15 studiepoengs omfang
- masteroppgave: 30 studiepoengs omfang
- masteroppgave: 60 studiepoengs omfang.

(3) Instituttet kan fastsette krav til gradsoppgavens omfang, fagområder og innhold i studieplanen for det enkelte studieprogram.

(4) På veterinærstudiets forskerlinje kreves en gradsoppgave på 90 studiepoeng i tillegg til en opplæringsdel på 30 studiepoeng. Forskriftens regler for veterinærstudenter gjelder også for forskerlinjestudenter.

§ 46-2 Frister

Oppmeldingsfrist for gradsoppgaver følger NMBUs akademiske kalender. Det er ingen egen avmeldingsfrist for gradsoppgaven. En eventuell avmelding må finne sted innen datoen/fristen for oppmelding.

Fristene er normalt
- 15. september for oppgaver med innleveringsfrist 15. desember kl. 15.45
- 1. februar for oppgaver med innleveringsfrist 15. mai kl. 15.00.

§ 46-3 Veiledning og veiledere

(1) Instituttet plikter å gi studenten korrekt og tilstrekkelig informasjon om arbeidet med gradsoppgaven før arbeidet starter.

(2) Ansvarlig instituttet oppnevner hovedveileder og eventuelle tilleggsveileder(e) til gradsoppgaven.

(3) Hovedveileder skal være tilsatt i vitenskapelig stilling, i professor II-stilling eller i førsteamanuensis II-stilling ved NMBU.

NMBU skal tilby veiledere innføring i veiledningsarbeid.

(4) Det skal inngås skriftlig samarbeidsavtale (kontrakt), som skal inneholde:
- Navn på institutt, student og veileder(e)
- Partenes plikter i forbindelse med gradsoppgaven
- Prosjektbeskrivelse
- Fremdriftsplan
- Kostnadsplan

Student og veiledere må forplikte seg i henhold avtalens bestemmelser.

(5) Instituttet skal kontrollere og godkjenne avtalen før arbeidet med oppgaven starter opp. Avtalen må være underskrevet før studenten kan vurderingsmelde seg til gradsoppgaven.

(6) Veilederne skal gi studentene faglig og metodisk veiledning og kritikk av arbeidet. Dersom det er flere veiledere skal det gå fram av avtalen hva slags ansvar hver enkelt veileder har.

(7) Studenten har normalt krav på veiledning i slikt omfang, som også skal omfatte veileders andel av sensuren:
- Bacheloroppgaver: 20 timer
- Masteroppgaver 30 studiepoeng: 40 timer
- Masteroppgaver 60 studiepoeng: 80 timer.

(8) Instituttet har ansvar for at den enkelte student mottar slik veiledning som studenten har krav på. Instituttet skal snarest utpeke ny veileder dersom en veileder får forfall av lengre varighet.

§ 46-4 Samarbeid om gradsoppgave
Instituttet kan godkjenne at to eller flere studenter kan utføre gradsoppgaven helt eller delvis sammen, når instituttet finner samarbeidet forsvarlig ut fra hensynet til å anskueliggjøre og bedømme studentenes prestasjoner. Samarbeidsavtalen skal klargjøre studentenes plikter og rettigheter i forhold til hverandre, især med tanke på eventuell opphør av samarbeidet før innlevering.

§ 46-5 Språk, form og innlevering
(1) Gradsoppgavens hovedspråk skal være norsk, svensk, dansk eller engelsk. Instituttet kan godkjenne annet hovedspråk, som da inntas i samarbeidsavtalen. Oppgaven skal inneholde et sammendrag (abstract) på hovedspråket og på engelsk.

(2) NMBUs offisielle forsidemal skal benyttes og det skal framgå at oppgaven er utført som en gradsoppgave ved NMBU med påføring av grad, NMBUs logo og instituttets navn.

(3) Oppgaven skal innleveres i tre trykte innbundne eksemplarer til Studentenes Informasjonstorg (SiT). I tillegg leveres en identisk elektronisk versjon (pdf-format) via NMBUs åpne institusjonelle arkiv.

§ 46-6 Konfidensielle oppgaver
I særlige tilfeller kan offentliggjøring av gradsoppgaven båndlegges (utsettes) for en periode på inntil fem år. Det skal i slike tilfeller inngås en egen avtale mellom studenten og universitetet samt eventuelt ekstern samarbeidspartner. Slik avtale skal settes opp på fastsatt skjema, og inneholde opplysning om varighet og årsak til båndleggingen. Avtalen underskrives av alle parter og legges ved oppgaven ved innlevering. Eventuell båndlegging utover fem år må avgjøres av universitetsstyret etter begrunnet søknad. NMBU kan benytte gradsoppgavens tittel på karakterutskrift og vitnemål.

§ 46-7 Forsinket innlevering
(1) Ved særlig behov kan instituttet etter søknad innvilge lengre frist enn normalfristene for innlevering av gradsoppgaven. Behovet må vurderes konkret i hvert tilfelle. Særlig behov kan for eksempel være sykdom, undervisningsoppgaver ved NMBU, tyngre studenttillitsverv, omsorgsarbeid eller uforskyldte problemer med oppgaven. Det kreves skriftlig redegjørelse for forsinkelsesårsaken, dokumentasjon hvis mulig, tidsangivelse for omsøkt ny frist og ny fremdriftsplan. Søknad med aktuell dokumentasjon sendes til instituttet uten ugrunnet opphold etter at forsinkelsesgrunnen har inntruffet.

(2) Utsatt frist gis normalt ikke utover tre måneder med mindre sterke velferdsgrunner hos studenten tilsier lengre frist. Fristforlengelse innvilges ikke mer enn én gang. Forlenget leveringsfrist gir ikke rett for studenten til ytterligere veiledning.

§ 46-8 Ikke levert innen fristen

Gradsoppgave som ikke er levert innen fristens utløp kan ikke leveres senere i revidert eller supplert form. I slike tilfeller mister studenten studieretten. Hvis studenten søker og får nytt opptak, må ny oppgave utarbeides innenfor et nytt tema.

§ 46-9 Evaluering
(1) Masteroppgaven skal ha en offentlig framlegging og diskuteres ved muntlig eksamen. Eksamen kan i tillegg inneholde et spesialpensum. En bacheloroppgave kan ha en offentlig framlegging eller en avsluttende muntlig diskusjon som en del av vurderingen.

(2) Muntlig diskusjon skal gjennomføres innen utløpet av normal sensurfrist for det skriftlige arbeid.

Sensurfristen er seks uker (30 arbeidsdager), som regnes fra oppgavens innleveringsfrist. Hvis aktuell dato faller på en lørdag, søndag eller annen fridag, er fristen påfølgende arbeidsdag.

(3) En gradsoppgave som er bedømt med karakteren F (stryk) kan, hvis ekstern og intern sensor er enige om det, omarbeides av studenten og legges fram til ny sensurering tidligst tre måneder, senest fire måneder, etter sensurdato.
Den innleverte oppgaven må synliggjøre et innhold som lar seg bearbeide. Ny kontrakt og en revidert fremdriftsplan må utarbeides. Studenten må, hvis ny dato for innlevering faller i et nytt semester, melde seg opp på nytt og betale semesteravgift. Studenten har i slike tilfeller ikke rett til ytterligere veiledning.

(4) Ved stryk på en omarbeidet oppgave mister studenten studieretten. Hvis studenten søker og får nytt opptak, må ny oppgave utarbeides innenfor et nytt tema.

(5) Omarbeiding eller ny innlevering av bestått gradsoppgave tillates ikke.

§ 46-10 Sensorer
Gradsoppgaven skal sensureres av minst en ekstern sensor og en intern sensor. Hovedveileder er normalt intern sensor.

§ 46-11 Muntlig diskusjon av gradsoppgaven
(1) Instituttet studenten er tilknyttet offentliggjør dato og sted på NMBU for muntlig diskusjon av gradsoppgaven. Studiedirektør kan gjøre unntak fra stedskravet ved behov. Ved konfidensielle oppgaver skal dato og sted for muntlig diskusjon ikke offentliggjøres.

(2) Ekstern og intern sensor skal være til stede under presentasjonen av oppgaven. Studentens veiledere skal så vidt mulig også være til stede.

(3) Den muntlige mastereksamenen innledes med en presentasjon av oppgaven av ca. 20 til 30 minutters varighet, hvor studenten gir en oversikt over oppgaven. Etter presentasjonen følger en muntlig diskusjon med sensorene.
Studenter som skriver masteroppgave sammen skal normalt møte sammen til felles muntlig diskusjon av oppgaven. Unntaksvis kan instituttet etter begrunnet søknad fra studentene tillate separate diskusjoner av oppgaven.
Diskusjonen skal gi studenten en mer utfyllende tilbakemelding om gradsoppgaven enn karakteren, samt gi sensor en utvidet bakgrunn for karakterfastsettingen. Sensor gir en generell vurdering av de positive og negative sidene ved gradsoppgaven. Sensor stiller studenten spesifikke spørsmål til deler av gradsoppgaven for å kunne kartlegge studentens vurderingsevne, forståelse, egeninnsats og selvstendighet. Veileder(e) har her anledning til å komme med utfyllende kommentarer. Diskusjonen inngår i vurderingsgrunnlaget for gradsoppgaven.

(4) Det gis ikke separat karakter for den muntlige mastereksamen. Diskusjonen kan være justerende på den endelige karakteren på oppgaven. Den endelige karakteren

gjøres kjent for studenten og føres på karakterutskriften. Sluttkarakteren for samarbeidende studenter kan settes likt eller individuelt, avhengig av studentenes prestasjoner.

(5) Studenter som ikke møter til muntlig diskusjon av masteroppgaven, og som ikke har utsettelse eller dokumenterer akseptert forfallsgrunn, skal få registrert "ikke møtt" på oppgaven. I slike tilfeller mister studenten studieretten. Hvis studenten velger å søke om nytt opptak, og blir tatt opp, må helt ny oppgave utarbeides innenfor et nytt tema.

(6) Dersom en masteroppgave er bedømt til F (stryk), skal sensorene i samråd med studenten(e), vurdere grunnlaget og hensiktsmessigheten av at det gjennomføres en muntlig diskusjon.

§ 46-12 Evalueringskriterier
(1) Studentens gjennomføring av gradsoppgaven, grad av selvstendighet, forståelse og modenhet er av særlig betydning.

(2) Gradsoppgaven på bachelornivå skal vise forståelse, selvstendighet og være en faglig fordypning innen gradens fagområde. Ansvarlig institutt fastsetter om en bacheloroppgave skal inngå som en obligatorisk del av programmet.

(3) Gradsoppgaven på masternivå skal vise forståelse, refleksjon, modenhet og analytisk evne. Oppgaven skal være en opplæring i å kunne identifisere problemer innenfor et fagområde i studiet og analysere og behandle disse på en vitenskapelig måte, samt å kunne produsere en skriftlig vitenskapelig oppgave om dette.

§ 46-13 Spesialpensum
Som et del av gradseksamen kan det samtidig med den muntlige diskusjonen av masteroppgaven avholdes muntlig prøve i et teoretisk spesialpensum på 5, 10 eller 15 studiepoeng i samsvar med reglene i denne forskrifts kapittel 23.

Spesialpensumet fastsettes ved oppstart av gradsoppgaven og leses parallelt.

§ 46-14 Publisering
(1) Masteroppgaven publiseres elektronisk i NMBUs åpne institusjonelle arkiv etter at den er bedømt med ståkarakter (A-E). Før publiseringen, eller annen offentliggjøring av masteroppgaven/deler av denne, skal studenten varsles og krediteres i offentliggjøringen. Annen mangfoldiggjøring og distribusjon enn via NMBUs åpne institusjonelle arkiv skal godkjennes av begge parter.
Studenten har rettigheter til gradsoppgaven i samsvar med åndsverkloven. Universitetet skal ha rett til å publisere gradsoppgaven via NMBUs åpne institusjonelle arkiv, når studentens navn fremgår. Universitetet skal også ha rett til å benytte gradsoppgaven som ledd i undervisning, med mindre det er avtalt at oppgaven skal være fortrolig. Studenten kan kreve å få sitt navn opplyst når universitetet benytter oppgaven.

§ 46-15 Gradsoppgave - veterinærstudiet
Veterinærstudiet har en forskerlinje med en gradsoppgave på 90 studiepoeng og en opplæringsdel på 30 studiepoeng. Nærmere regler for gjennomføring av forskerlinja nedsettes av faglig leder for veterinær- og dyrepleierstudiene.

Kap. 47 Karakterutskrift og vitnemål
§ 47-1
(1) En student kan, etter anmodning, få karakterutskrift over samtlige beståtte eksamener ved NMBU. Vitnemål og Diploma Supplement (DS) blir skrevet ut når aktuell grad er oppnådd.

(2) Karakterutskriften kan utstedes på bokmål, nynorsk eller engelsk.

(3) Vitnemålet skrives ut på bokmål eller nynorsk, med mindre studiet i sin helhet er engelskspråklig, og det utstedes bare én gang. Sammen med vitnemålet vil det følge en karakterutskrift over eventuelle emner ut over de som har inngått i oppnådd grad.

(4) I særlige tilfeller kan det etter en skriftlig begrunnet søknad skrives ut et nytt vitnemål. Utskriften vil i slike tilfeller få påskriften «duplikat» og både dato for oppnådd grad og dagens dato skal fremgå. Nytt vitnemål utstedes ikke ved ønske om endring av utdanningsplan eller ved forbedring av karakter på emner som inngår i graden.

(5) Utsendelse/utdeling av vitnemål kan utsettes inntil klagefristene har utløpt.

Ved campus Ås kan utstedt vitnemål holdes tilbake ved ønske om å ta opp igjen eksamen(er). Kandidaten må selv gi beskjed om dette til studieveileder. Vitnemålet etter oppnådd grad kan ikke holdes tilbake mer enn ett år utover normert tid for studieprogrammet.

(6) Diploma Supplement (DS) er et internasjonalt vitnemålstillegg som skal følge vitnemålet. Det erstatter ikke vitnemålet, men supplerer dette. DS blir sendt ut sammen med vitnemålet.

(7) Vitnemål skal utskrives i universitetet sitt navn. Vitnemål skal underskrives av rektor og studiedirektør

Grader

Kap. 48 Tildeling av grader

§ 48-1

NMBU-studenter som har fullført og bestått et bachelorstudium tildeles graden bachelor.

NMBU-studenter som har fullført og bestått et masterstudium tildeles graden master.

NMBU-studenter som har fullført og bestått veterinærstudiet tildeles graden cand.med.vet.
NMBU-studenter som har fullført et to-årig studium i dyrepleie tildeles graden høgskolekandidat

§ 48-2

Tilleggsbetegnelser for grader:
a) **Bachelorgrad**
For oppnådd *bachelorgrad* angis gradens faglige innhold på vitnemålet som:
- Bachelor i <navn på studieprogram> Studieretning <navn på studieretning>.
- Ved engelskspråklige bachelorprogram brukes gradsbetegnelsen *Bachelor of Science.*

b) **Mastergrad**
For oppnådd *mastergrad* angis gradens faglige innhold på vitnemålet som:
- Master i <navn på studieprogram> Studieretning <navn på studieretning>.
- Ved engelskspråklige masterprogram brukes gradsbetegnelsen Master of Science.

<u>Unntak:</u>
Mastergrad av *120 studiepoengs* omfang:
- For kandidater med 3-årig bachelor i økonomi og administrasjon + 2-årig master i økonomi og administrasjon: Master i økonomi og administrasjon (Siviløkonom).

- For kandidater med 3-årig bachelor i plantevitenskap + 2-årig master i plantevitenskap: Master i plantevitenskap (Sivilagronom)*.
- For kandidater med 3-årig bachelor i husdyrvitenskap eller annen relevant bachelorgrad + 2-årig master i husdyrvitenskap: Master i husdyrvitenskap (Sivilagronom)*.
- For kandidater med 3-årig bachelor i skogfag + 2-årig master i skogfag: Master i skogfag (Forstkandidat)*.

** Ordningen gjelder for studenter som oppfyller spesifikke krav til emnekombinasjoner som fremkommer av programbeskrivelsen og som avslutter studiet i 2013 eller senere.*

Mastergrad av *300 studiepoengs* omfang:
- For masterprogrammene i teknologi: Master i Teknologi (Sivilingeniør) – "navn på studieprogram".
- For masterprogrammet lektorutdanning i realfag (LUR): Master i Realfag (Lektor), [fordypning med emnegruppe(r)].

c) **Cand.med.vet**
For oppnådd *cand.med.vet* angis gradens faglige innhold på vitnemålet som:
- Candidata medicinae veterinariae (veterinær)

d) **Høgskolekandidat**
For oppnådd *høgskolekandidat* angis gradens faglige innhold på vitnemålet som:
- Høgskolekandidat i dyrepleie

§ 48-3
Krav til innhold:
a) **Bachelorgrad**:
Graden bachelor omfatter bestått eksamen i til sammen minst 180 studiepoeng. Av de 180 studiepoeng skal 10 studiepoeng være knyttet til et felles innføringsemne (ex. phil.), og det skal inngå en fordypning på minst 80 studiepoeng som skal fremgå av utdannings-planen. Minst 15 studiepoeng bør være knyttet til ett eller flere selvstendige arbeider.

I tillegg til disse krav kan studieutvalget etter forslag fra undervisningsutvalgene fatte vedtak om obligatoriske studiepoeng på ulike nivåer innen fagområder, og andre særregler for å få tildelt graden bachelor innen et studieprogram.

Studieutvalget godkjenner innføringsemner fra andre læresteder.

Undervisningsutvalgene setter opp eksempelplaner som studentene benytter ved oppsett av egen utdanningsplan. Undervisningsutvalgene godkjenner også fordypningen og fastsetter krav til og sammensetning av de selvstendige arbeidene.

Obligatoriske studiepoeng på ulike nivåer innen fagområder er for eksempel matematikk, statistikk og hvor stor andel som skal være på 100- og 200-nivå. Undervisningsutvalgene fastsetter dette gjennom studieplanen. Praksiskrav er eksempel på andre særregler.

b) **Mastergrad**:
Overordnede krav til en mastergrad fremgår av den sentral fastsatte forskrift om krav til mastergrad.

Hvilke faglige krav mastergraden bygger på og krav til emner eller emnegrupper, fordypning og selvstendig arbeid er beskrevet i studieplanen, jf. § 7-1. Undervisnings-utvalgene kan godkjenne andre dokumenterte kvalifikasjoner som er likeverdige.

I en mastergrad av 300 studiepoengs omfang skal 10 studiepoeng være knyttet til et felles innføringsemne (ex. phil.). For *erfaringsbasert mastergrad* av 90 eller 120 studiepoengs omfang, skal det fastsettes i studieplanen for det enkelte studieprogram hva som er relevant yrkespraksis og eventuelle krav om lengre yrkespraksis enn to år.

Studieplanene, fastsetting av rangeringsregler for kvalifiserte søkere og fastsetting av særlige minstekrav fremgår av § 7-1. Undervisningsutvalgene foreslår for studieutvalget hvilket omfang og hvilken vurderingsform det selvstendige arbeidet skal ha for det enkelte studieprogram eller den enkelte studieretning. Det samme gjelder om det selvstendige arbeidet skal kunne utføres individuelt eller av flere studenter.

§ 48-4
Krav til tilknytning m.m. for å få utstedt vitnemål fra NMBU:
(1) For å få utstedt vitnemål må eksamen i emner tilsvarende minst 60 studiepoeng være avlagt ved NMBU.

(2) Emner av inntil 30 studiepoengs omfang, avlagt ved utenlandsk universitet eller høgskole som en del av en utvekslingsavtale med NMBU, kan inngå i ovennevnte 60 studiepoengs krav. Tilsvarende vil også kunne være gjeldende innenfor aktuelle fagfelt der NMBU har inngått en gjensidig samarbeidsavtale med et annet universitet eller høgskole i Norge.

(3) Kandidaten må opplyse om eventuelle vitnemål utstedt fra annet universitet eller høgskole.

(4) **Bachelorgrad**:
Minst 60 av studiepoengene som skal inngå i grunnlaget for bachelorgraden skal ikke være en del av tidligere oppnådd grad eller yrkesutdanning. De nye emnene må sammen med tidligere emner, eller i tillegg til disse, innebære at ny grad får et annet faglig tyngde-punkt enn den tidligere graden. Det vil si, med en fordypning av minst 80 studiepoengs omfang innen et annet fagområde enn den tidligere gradens faglige tyngdepunkt.

Merknad: Dette gjelder ikke for høgskolekandidater i dyrepleie som kan søke opptak etter § 7-1, ledd (3).

(5) **Mastergrad:**
Masteroppgaven må være inkludert i kravet til 60 studiepoeng.

Minst 60 av studiepoengene som skal inngå i grunnlaget for mastergraden skal ikke være en del av tidligere oppnådd grad eller yrkesutdanning.

Ved eventuelt to grader vil det være krav om at en ny masteroppgave skal inngå i de 60 nye studiepoengene som kreves i tillegg til tidligere oppnådd grad.

Ikrafttreden

Kap. 49 Sluttbestemmelser

§ 49-1
(1) Iverksetting:
Forskrift om studier ved Norges miljø- og biovitenskapelige universitet (NMBU) trer i kraft XX.XX.XX. Fra samme dato oppheves Forskrift om opptak, studier, eksamen og grader ved Norges miljø- og biovitenskapelige universitet (NMBU) med utfyllende bestemmelser av 7. mai 2015.

Vedlegg 1 Karakterbetegnelser og vurderingskriterier

Bokmål:

Symbol	Betegnelse	Generell, kvalitativ, ikke fagspesifikk beskrivelse av vurderingskriterier
A	Fremragende	Fremragende prestasjon som klart utmerker seg. Kandidaten viser svært god vurderingsevne og stor grad av selvstendighet.
B	Meget god	Meget god prestasjon. Kandidaten viser meget god vurderingsevne og selvstendighet.
C	God	Jevnt god prestasjon som er tilfredsstillende på de fleste områder. Kandidaten viser god vurderingsevne og selvstendighet på de viktigste områdene.
D	Nokså god	En akseptabel prestasjon med noen vesentlige mangler. Kandidaten viser en viss grad av vurderingsevne og selvstendighet.
E	Tilstrekkelig	Prestasjonen tilfredsstiller minimumskravene, men heller ikke mer. Kandidaten viser liten vurderingsevne og selvstendighet.
F	Ikke bestått	Prestasjon som ikke tilfredsstiller de faglige minimumskravene. Kandidaten viser både manglende vurderingsevne og selvstendighet.

Nynorsk:

Symbol	Nemning	Generell, kvalitativ, ikkje fagspesifikk omtale av vurderingskriterium
A	Framifrå	Framifrå prestasjon som skil seg klart ut. Kandidaten syner særs god vurderingsevne og stor grad av sjølvstende.
B	Mykje god	Mykje god prestasjon. Kandidaten syner mykje god vurderingsevne og sjølvstende.
C	God	Jamt god prestasjon som er tilfredsstillande på dei fleste områda. Kandidaten syner god vurderingsevne og sjølstende på dei viktigaste områda.

D	Nokså god	Akseptabel prestasjon med nokre vesentlege manglar. Kandidaten syner ein viss grad av vurderingsevne og sjølstende.
E	Tilstrekkeleg	Prestasjonen tilfredsstiller minimumskrava, men heller ikkje meir. Kandidaten syner lita vurderingsevne og lite sjølstende.
F	Ikkje greidd	Prestasjon som ikkje tilfredsstiller dei faglege minimumskrava. Kandidaten syner både manglande vurderingsevne og sjølstende.

Vedlegg 2. Karakterbeskrivelse for masteroppgaver (MNT-fagene)

For studenter som får opptak til masterstudier i realfag fra og med høsten 2012, gjelder følgende karakterbeskrivelsene for sensur av masteroppgaven:

Hver enkelt karakter er beskrevet rundt disse punktene: generell kommentar, teoretisk oversikt, innsikt og metodevalg, gjennomføring - nivå, tekniske ferdigheter, omfang, forskning og utvikling, fremstilling.

Karakter/ betegnelse	Beskrivelse
A **Frem-ragende**	Fremragende prestasjon som klart utmerker seg og viser et i nasjonal sammenheng åpenbart forskertalent og/eller originalitet. Kandidaten har meget god innsikt i fagområdets vitenskapelige teori og metoder og viser fagkunnskap på svært høyt nivå. Målene med oppgaven er klart definert og lette å forstå. Kandidaten kan velge ut og benytte relevante faglige metoder på en overbevisende måte, innehar alle tekniske ferdigheter for oppgaven, kan planlegge og gjennomføre meget avanserte forsøk eller beregninger på egen hånd og arbeider svært selvstendig. Arbeidet fremstår som svært omfattende og/eller nyskapende. Analyse og diskusjon er faglig svært godt fundert og begrunnet og er tydelig koblet til problemstillingen. Kandidaten viser svært god evne til kritisk refleksjon og skiller tydelig mellom eget og andres bidrag. Oppgavens form, struktur og språk ligger på et svært høyt nivå.
B **Meget god**	Meget god prestasjon som klart skiller seg ut. Kandidaten har meget god fagkunnskap og innsikt i fagområdets vitenskapelige teori og metoder. Målene med oppgaven er klart definert og lette å forstå. Kandidaten kan velge ut og benytte relevante faglige metoder på en solid måte, innehar de aller fleste tekniske ferdigheter for oppgaven, kan planlegge og gjennomføre avanserte forsøk eller beregninger på egen hånd og arbeider meget selvstendig. Arbeidet fremstår som omfattende og/eller nyskapende. Analyse og diskusjon er faglig meget godt fundert og begrunnet og er tydelig koblet til problemstillingen. Kandidaten viser meget god evne til kritisk refleksjon og skiller tydelig mellom eget og andres bidrag. Oppgavens form, struktur og språk ligger på et meget høyt nivå.
C **God**	God prestasjon. Kandidaten har god fagkunnskap og innsikt i fagområdets vitenskapelige teori og metoder. Målene med oppgaven er hovedsakelig godt definert, men kan inneholde uklare formuleringer. Kandidaten benytter relevante faglige metoder på en god måte, innehar de fleste relevante tekniske ferdigheter for oppgaven, kan planlegge og gjennomføre ganske avanserte forsøk eller beregninger på egen hånd og arbeider selvstendig. Arbeidet fremstår som godt med innslag av kreativitet. Analyse og diskusjon er faglig godt fundert og begrunnet og er koblet til problemstillingen. Kandidaten viser god evne til kritisk refleksjon og skiller vanligvis tydelig mellom eget og andres bidrag. Oppgavens form, struktur og språk ligger på et godt nivå.

Vedlegg 2. Karakterbeskrivelse for masteroppgaver (MNT-fagene)

Karakter/ betegnelse	Beskrivelse
D **Nokså god**	Klart akseptabel prestasjon Kandidaten har nokså god fagkunnskap og innsikt i fagområdets vitenskapelige teori og metoder. Målene med oppgaven kan være noe uklart definert. Kandidaten kan stort sett benytte relevante faglige metoder, innehar de viktigste tekniske ferdigheter for oppgaven og kan gjennomføre forsøk eller beregninger på egen hånd. Kandidaten arbeider noe selvstendig, men er avhengig av relativt tett oppfølging for å ha god faglig progresjon og kan ha problemer med å utnytte forskningsmiljøets kompetanse i eget arbeid. Arbeidet fremstår som nokså godt. Analyse og diskusjon er faglig fundert og begrunnet og koblet til problemstillingen, men med potensial for forbedring. Kandidaten viser evne til kritisk refleksjon, men kan ha problemer med å skille klart mellom eget og andres bidrag Oppgavens form, struktur og språk ligger på et akseptabelt nivå.
E **Tilstrek-kelig**	Prestasjon som er akseptabel ved at den tilfredsstiller minimumskravene. Kandidaten har tilstrekkelig fagkunnskap og innsikt i fagområdets vitenskapelige teori og metoder. Målene med oppgaven er beskrevet, men kan være uklare. Kandidaten kan benytte noen relevante faglige metoder, innehar et minimum av tekniske ferdigheter for oppgaven og kan gjennomføre enkle forsøk eller beregninger på egen hånd, men viser begrenset faglig progresjon uten tett oppfølging og har noe problemer med å utnytte forskningsmiljøets kompetanse i eget arbeid. Arbeidet fremstår som relativt beskjedent og noe fragmentarisk. Analyse og diskusjon er tilstrekkelig faglig fundert, men burde vært bedre koblet til problemstillingen. Kandidaten viser nødvendig evne til kritisk refleksjon, men kan ha problemer med å skille mellom eget og andres bidrag. Fremstillingen er stort sett akseptabel, men har merkbare mangler mht. form, struktur og språk.
F **Ikke bestått**	Prestasjon som ikke tilfredsstiller minimumskravene. Kandidaten har ikke nødvendig fagkunnskap og innsikt i fagområdets vitenskapelige teori og metoder. Målene med oppgaven er uklart definert eller er ikke beskrevet. Kandidaten viser manglende kompetanse mht. bruk av fagområdets metoder, innehar ikke de ønskede tekniske ferdigheter og selvstendighet for oppgaven og har i liten grad utnyttet forskningsmiljøets kompetanse i eget arbeid. Arbeidet fremstår som beskjedent og fragmentarisk. Analyse og diskusjon er ikke i tilstrekkelig grad faglig fundert og er løst koblet til problemstillingen. Kandidaten viser ikke nødvendig evne til kritisk refleksjon og skiller lite mellom eget og andres bidrag. Fremstillingen har vesentlige mangler mht. form, struktur og språk.

Vedlegg 3. Karakterbeskrivelse for masteroppgaver i økonomi og administrasjon (med sidetittel siviløkonom)

Karakterbeskrivelsene har virkning for sensur av masteroppgaver innlevert fra og med våren 2015.

Karakter/ Betegnelse	Beskrivelse
A **Fremragende**	**Generelt: En fremragende prestasjon som klart utmerker seg på et nasjonalt nivå** - Har svært god innsikt i fagområdets vitenskapelige teori og metode og viser kunnskap på et svært høyt nivå. Målene med oppgaven er klart definerte og lette å forstå - Kan velge mellom og bruke relevante metoder for forskning og faglig utviklingsarbeid og behersker de metodene som er anvendt på en overbevisende måte - Arbeidet fremstår som nyskapende og er arbeidsmessig meget omfattende - Kan på en fremragende måte analysere og forholde seg kritisk til ulike informasjonskilder og anvende disse til å strukturere og formulere faglige resonnementer - Har på en fremragende måte gjennomført et selvstendig, avgrenset forsknings- eller utviklingsprosjekt under veiledning og i tråd med gjeldende forskningsetiske normer - Viser svært gode evner til kritisk refleksjon, og kan skille tydelig mellom eget og andres bidrag - Formidler et omfattende selvstendig arbeid og behersker fagområdets uttrykksformer svært godt. Oppgavens form, struktur og språk er på et svært høyt nivå
B **Meget god**	**Generelt: En meget god prestasjon som klart skiller seg ut** - Har meget god innsikt i fagområdets vitenskapelige teori og metode og viser kunnskap på et meget høyt nivå. Målene med oppgaven er klart definerte og lette å forstå - Kan velge mellom og bruke relevante metoder for forskning og faglig utviklingsarbeid og behersker de metodene som er anvendt på en meget god måte - Arbeidet fremstår som nyskapende og er arbeidsmessig omfattende - Kan på en meget god måte analysere og forholde seg kritisk til ulike informasjonskilder og anvende disse til å strukturere og formulere faglige resonnementer - Har på en meget god måte gjennomført et selvstendig, avgrenset forsknings- eller utviklingsprosjekt under veiledning og i tråd med gjeldende forskningsetiske normer - Viser meget gode evner til kritisk refleksjon, og kan skille tydelig mellom eget og andres bidrag - Formidler et omfattende selvstendig arbeid og behersker fagområdets uttrykksformer meget godt. Oppgavens form, struktur og språk er på et meget høyt nivå

Vedlegg 3. Karakterbeskrivelse for masteroppgaver i økonomi og administrasjon (med sidetittel siviløkonom)

Karakter/ Betegnelse	Beskrivelse
C **God**	**Generelt: En generelt god prestasjon** - Har god innsikt i fagområdets vitenskapelige teori og metode og viser kunnskap på et godt nivå. Målene med oppgaven er i hovedsak godt definerte faglig - Har valgt relevante og riktige metoder for forskning og faglig utviklingsarbeid og behersker de metodene som er anvendt på en god måte - Arbeidet fremstår som godt og oppgaven er arbeidsmessig av normalt omfang - Kan på en god måte analysere ulike informasjonskilder og kan på en selvstendig og kompetent måte anvende disse til å strukturere og formulere faglige resonnementer - Har gjennomført et selvstendig, avgrenset forsknings- eller utviklingsprosjekt under veiledning og i tråd med gjeldende forskningsetiske normer - Viser evner til kritisk refleksjon, og kan skille godt mellom eget og andres bidrag - Behersker fagområdets uttrykksformer godt. Oppgavens form, struktur og språk er på et godt nivå
D **Nokså god**	**Generelt: En klart akseptabel prestasjon** - Har nokså god innsikt i fagområdets vitenskapelige teori og metode og viser kunnskap på et akseptabelt nivå. Målene med oppgaven er uklart definerte - Har valgt relevante og riktige metoder for forskning og faglig utviklingsarbeid og behersker de metodene som er anvendt på en akseptabel måte - Oppgaven virker arbeidsmessig noe beskjeden - Kan til en viss grad analysere ulike informasjonskilder selvstendig, men er avhengig av relativt tett oppfølging for å strukturere og formulere faglige resonnementer - Har gjennomført et selvstendig, avgrenset forsknings- eller utviklingsprosjekt under veiledning, men med tydelig potensiale for forbedring. Arbeidet er i tråd med gjeldende forskningsetiske normer - Viser evner til kritisk refleksjon, men har vansker med å skille godt mellom eget og andres bidrag - Behersker fagområdets uttrykksformer på en akseptabel måte. Oppgavens form, struktur og språk er på et akseptabelt nivå

Vedlegg 3. Karakterbeskrivelse for masteroppgaver i økonomi og administrasjon (med sidetittel siviløkonom)

Karakter/ Betegnelse	Beskrivelse
E **Tilstrekkelig**	**Generelt: En prestasjon som er akseptabel ved at den tilfredsstiller minimumskravene** - Har tilstrekkelig innsikt i fagområdets vitenskapelige teori og metode. Målene med oppgaven er beskrevet, men virker uklare - Har valgt relevante og riktige metoder for forskning og faglig utviklingsarbeid og behersker de metodene som er anvendt på en måte som tilfredsstiller minimumskravene - Oppgaven virker arbeidsmessig relativt beskjeden og fragmentarisk - Kan til en viss grad analysere ulike informasjonskilder selvstendig, men er avhengig av relativt tett oppfølging for å formulere faglige resonnementer - Har vært klart avhengig av veiledning for å gjennomføre et avgrenset forsknings- eller utviklingsprosjekt. Arbeidet er i tråd med gjeldende forskningsetiske normer - Viser tilstrekkelig evne til kritisk refleksjon, men har ikke på noen god måte utnyttet forskningsmiljøets kompetanse - Kan stort sett bruke fagområdets uttrykksformer, men oppgavens form, struktur og språk har merkbare mangler
F **Ikke bestått**	**Generelt: En prestasjon som ikke tilfredsstiller minimumskravene** - Har ikke tilstrekkelig innsikt i fagområdets vitenskapelige teori og metode. Målene med oppgaven er uklart beskrevet, eller er ikke beskrevet - Har manglende kompetanse innen fagområdets metoder, og mangler tekniske ferdigheter på de metoder som anvendes - Oppgaven er arbeidsmessig beskjeden og fragmentarisk - Kandidaten bruker ikke informasjonskilder som finnes, og har ikke forstått eller villet anvende råd og veiledning - Viser ikke tilstrekkelig evne til kritisk refleksjon, og har ikke på noen god måte utnyttet forskningsmiljøets kompetanse - Fremstillingen viser vesentlige mangler med hensyn på form, struktur og språk

Mine innspill er i blått nedenfor

Hilsen Lars Snipen, IKBM

NOTAT

Ang. forskrift om opptak, studier, eksamen og grader

På møtet i studieutvalget 13.04.2016 vil det bli fremmet forslag til enkelte endringer i *Forskrift om opptak, studier, eksamen og grader ved NMBU.* Hovedtyngden av endringsforslagene er «ukompliserte», mens noen er av mer prinsipiell karakter. Med dette notatet, i forkant av studieutvalgets behandling, ønsker studiedirektøren å rette søkelyset på sistnevnte kategori. Studiedirektøren ber om tilbakemelding og synspunkter på punktene som tas opp nedenfor, og et eventuelt behov for endringer i regelverket.

Innspillene vil bli tatt med inn i det videre arbeidet med saksfremlegget til studieutvalgsmøtet den 13.04.2016.

Ad 33-5, under fjerde avsnitt: Ang. Langsgående vurdering – utregning av sluttkarakter

Gjeldende regelverk:
Ved godkjenning av emner med langsgående vurdering skal emneansvarlig institutt/institutter fastsette hvordan delprøven(e)/delaktiviteten(e) skal evalueres, om de må være bestått, og hvor mye de skal vektlegges i den endelige sluttkarakteren for emnet. Dette skal framgå av emnebeskrivelsen. Vurderingsmåten, og eventuell tid og måte for bekjentgjøring av delprøvene/delaktivitetene, skal framgå av emnebeskrivelsen for det enkelte emnet.

Under dette punktet ønsker studiedirektøren å rette søkelyset på utregning av sluttkarakteren i emner med langsgående vurdering. Det bes om synspunkter på om det er behov for en nærmere presisering av hvordan utregningen skal foregå.

Momenter til diskusjon:

- Hva med et absolutt krav om at alle delprøver skal være bestått for å oppnå en ståkarakter?
- Hva med at det kan være rom for at enkelte delprøver kan være *ikke* bestått, men at sluttkarakteren likevel kan bli en ståkarakter?
- Skal det være opp til den enkelte emneansvarlige å bestemme utregningsmåten?
- Er det behov for en nærmere presisering i forskriften hva angår utregningen?

Vekting av delprøver må nesten være opp til de ulike emnene å bestemme, også hvorvidt stryk på en del-prøve tolereres. Jeg kan ikke se noen gevinst i å forsøke å standardisere dette. Vi har til dels svært ulike emner på NMBU. En standardisering her vil være å gå i motsatt retning av hva man gjør med for eksempel emne-evalueringene.

Ad 35-1, ang. langsgående vurdering - oppmelding

Gjeldende regelverk:

For emner med langsgående vurdering kan en student kun melde seg opp til eksamen ved ordinært tidspunkt for eksamen i emnet, med ett unntak: Studenter som har gyldig forfall til en skriftlig delprøve i en ordinær eksamensperiode kan melde seg opp til ny skriftlig delprøve i førstkommende periode for utsatt eksamen og ny prøve. Det samme gjelder studenter som har møtt til en slik delprøve og ikke har bestått.

Her dreier det seg om forskjellen i tidspunkt for oppmelding til eksamen i emner med langsgående vurdering. Langsgående vurdering er i utgangspunktet ment som et undervisnings- og vurderingsopplegg som skal foregå i undervisningsperioden, og det kan stilles spørsmål ved om ikke all oppmelding for denne kategori emner *kun* skal kunne foregå ved ordinært tidspunkt for emnet. Dette vil skape ryddighet og et enklere regelverk å forholde seg til ved at det ikke skilles på ulikheter i «kontetidspunktet» - avhengig av om når de ulike delprøvene avholdes ordinært, i løpet av undervisningsperioden eller i den ordinære eksamensperioden.

Momenter til diskusjon:

- Hva med at det i emner med langsgående vurdering *kun* gis anledning for oppmelding til eksamen ved ordinært tidspunkt for eksamen i emnet?

Dette høres for meg ut som et godt forslag. Det betyr at emner med langsgående evaluering ikke kan kontes, riktig? At hvis man blir syk på en del-eksamen, så må denne tas neste gang emnet går ordinært. Jeg er generelt tilhenger av innstramninger i denne retningen ettersom vi bruker altfor mye ressurser på konting. Men, jeg ser at dette kan skape visse problemer for de som blir syke i siste semester. Mulig man skal åpne for et unntak for slike spesielle tilfeller, ellers må de kanskje vente et år på å få vitnemål!?!

Ad 36-1, punkt 12, første avsnitt: Ang. ny og utsatt eksamen - vurderingsform

Gjeldende regelverk:

NMBU arrangerer ny og utsatt eksamen når det er studenter som strøk ved siste ordinære eksamen eller som har godkjent grunn for fravær ved ordinær eksamen. Ved slik eksamen skal studenten prøves i samme pensum og vurderingsformen skal til vanlig være lik den som ble brukt ved ordinær eksamen.

Under dette punktet fremgår at ved ny og utsatt eksamen skal studenten prøves i samme pensum, og vurderingsformen skal *til vanlig* være lik den som ble brukt ved ordinær eksamen.

Momenter til diskusjon:

Hvert emne har sitt spesifikke læringsmål og mål for studentenes læringsutbytte. For at dette skal kunne oppfylles fullt ut er også vurderingsformen sentral og må være likeverdig.

- Vi ber om synspunkter på om vurderingsformen må og *skal* være lik ved ordinær- og utsatt eksamen? Det vil si om *til vanlig* bør tas ut av ordlyden?

Jeg er prinsipielt uenig i at de som stryker skal ha rett til utsatt prøve. Det er for meg en gåte hvor denne regelen kommer fra. Det harmonerer ikke med intensjonene om fremragende utdanning at vi bruker ressurser på denne måten. Disse ressursene bør brukes på studentene i andre enden av skalaen! Jeg ville derfor aller først ha endret forskriften slik at KUN de med godkjent grunn (ikke stryk) kan møte til utsatt prøve (konte-eksamen).

Dernest momentet: Jeg kan ikke se at prøvens form skal være spesielt avgjørende her? Det er de samme læringsmålene som skal vurderes, men jeg mener det (som alltid) må være opp til emnets ansvarlige å fastsette eksamensformen. Jeg synes derfor at *til vanlig* i hvert fall skal være med, men at dette med prøveform egentlig ikke burde nevnes i det hele tatt.

Ang. ekstern sensor

Universitets- og høgskolerådet (UHR) har vedtatt veiledende retningslinjer for sensur. Ett av punktene er at *tilsatte ved samarbeidsinstitusjoner ikke bør benyttes som eksterne sensorer dersom de har nær tilknytning til det fagmiljøet som har ansvar for undervisningen i emnet.*

Her dreier det seg om hvem som kan være ekstern sensor.

Momenter til diskusjon:

Ekstern sensor skal gjennomføre sensuren på «fritt» grunnlag. En nær faglig tilknytning mellom intern- og ekstern sensor kan i visse tilfeller være et «problem», med tanke på ekstern sensors rolle.

- Det bes om synspunkter på anbefalingen fra UHR. Er dette et «problem» ved NMBU som gjør at det er påkrevet med en presisering i NMBUs regelverk?

Bruk av ekstern sensor mener jeg først og fremst er til for å kalibrere oss mot omverden. Slik sett er det et poeng med tilbakemeldinger fra «helt andre» enn nære bekjente. Men, andre forhold er trolig viktigere, for eksempel at sensorer er fra andre universiteter eller høgskoler og ikke fra bedrifter, sykehus eller rene forsknings-institusjoner der man ikke selv driver liknende undervisning. Anbefalingen kan ha noe for seg, men med de små fagmiljøene vi har i Norge så vil vi ikke kunne unngå å måtte bruke sensorer fra være seg bedrifter eller samarbeidsinstitusjoner.

Ang. krav til ex.phil.

Gjeldende regelverk:
I en NMBU-bachelor skal 10 studiepoeng være knyttet til et felles innføringsemne (ex.phil.). Tilsvarende gjelder for en 5-årig NMBU-master av 300 studiepoengs omfang.

Diskusjonsgrunnlag:
Hva med et 3- + 2 årig studieløp uten gjennomført ex.phil?

Opptakskravet til en 2-årig master og til høyere årstrinn av en 5-årig master er; bachelorgrad, cand.mag.grad eller tilsvarende studieløp av minst 180 studiepoengs omfang. Studenter vil etter å ha gjennomført 180 studiepoeng ved NMBU, men uten å ha bestått ex.phil, eksempelvis kunne tas opp på en 2-årig master, fullfører studiet og tildeles graden (i slike tilfeller vil det ikke kunne utstedes bachelorvitnemål siden kravet til ex.phil. ikke er oppfylt). Et annet eksempel er studenter med 3-årig ingeniørhøgskole, som søker og tas opp til videre studier ved NMBU. Denne studentgruppen har ikke ex.phil. med seg i sin studieportefølje når de tas opp, og det kreves heller ikke at de må ha dette emnet i sitt studieløp her ved NMBU.

Momenter til diskusjon:

- Er ex.phil´s tematikk og betydning så vesentlig, og «dannelsesprinsippet» av så stor betydning, at alle med fullført mastergrad ved NMBU skal/bør inneha ex.phil. eller tilsvarende?
- Er NMBU komfortabel med at studenter uteksamineres med en mastergrad uten å ha gjennomført ex.phil, det være seg i løpet av et 5- årig - eller 3+2 årig studieløp?

Her har jeg i dag ingen synspunkter. Mulig jeg får det etterhvert.

Innspill og synspunkter

Det henvises til epost fra Bjørg E. Dysvik datert 16.3.16 angående innspill og synspunkter på noen spørsmål i Studieforskriften. Her er noen synspunkter fra INA.

Hilsen Jon Frank

Ad 33-5, under fjerde avsnitt: Ang. Langsgående vurdering – utregning av sluttkarakter

Momenter til diskusjon:

- Hva med et absolutt krav om at alle delprøver skal være bestått for å oppnå en ståkarakter?
  Det blir en for firkantet regel. Hvis man f.eks. ønsker å ha tre delprøver med 20 multiple choice spørsmål i hver delprøve i stedet for en avsluttende prøve med 60 spørsmål bør det være totalen som avgjør karakteren. Det ville ikke være naturlig å stryke en student som fikk stryk i de 20 første spørsmålene i en avsluttende prøve hvis totalen er god nok til å få en bestått karakter.
- Hva med at det kan være rom for at enkelte delprøver kan være *ikke* bestått, men at sluttkarakteren likevel kan bli en ståkarakter?
  Alle delprøver bør ha samme karakterregel, ellers vil det være en obligatorisk aktivitet. Hvis en langsgående eksamen består av tre bestått/ikke bestått eksamener bør kanskje alle elementer være bestått. Hvis det derimot er karakter på delprøvene, bør det være totalen som avgjør den endelige karakteren.
- Skal det være opp til den enkelte emneansvarlige å bestemme utregningsmåten?
  Her er det en total vurdering som bør gjelde. Det vil si at man ikke gir en karakter på hvert enkeltelement, men en prosentskår. Da kan man legge sammen alle delelementene og gi en best mulig totalkarakter. Det er vel slik de fleste emneansvarlige gjør det?
- Er det behov for en nærmere presisering i forskriften hva angår utregningen?
  Det kommer an på hva man bestemmer seg for i punktet over, men sannsynligvis ikke.

Ad 35-1, ang. langsgående vurdering – oppmelding

Momenter til diskusjon:

- Hva med at det i emner med langsgående vurdering *kun* gis anledning for oppmelding til eksamen ved ordinært tidspunkt for eksamen i emnet?
  Det vil jo være ryddig. Kanskje med unntak for de som har gyldig forfall, men ikke unntak for de som har strøket.

Ad 36-1, punkt 12, første avsnitt: Ang. ny og utsatt eksamen - vurderingsform

Momenter til diskusjon:

Hvert emne har sitt spesifikke læringsmål og mål for studentenes læringsutbytte. For at dette skal kunne oppfylles fullt ut er også vurderingsformen sentral og må være likeverdig.

- Vi ber om synspunkter på om vurderingsformen må og *skal* være lik ved ordinær- og utsatt eksamen? Det vil si om *til vanlig* bør tas ut av ordlyden?

Det er vel greit at man kan benytte en annen eksamensform på konte. Det er som regel flere likeverdige måter å evaluere studenter på. I en konte vil spørsmålene uansett være forskjellige fra den ordinære eksamen, så det blir vanskelig å sammenligne slik en gjør mellom de 30 eller 100 på den ordinære eksamen. Det bør derfor stå i forskriften at eventuell annen evaluering på konteeksamen må være oppgitt i emnebeskrivelsen.

Ang. ekstern sensor

Momenter til diskusjon:

Ekstern sensor skal gjennomføre sensuren på «fritt» grunnlag. En nær faglig tilknytning mellom intern- og ekstern sensor kan i visse tilfeller være et «problem», med tanke på ekstern sensors rolle.

- Det bes om synspunkter på anbefalingen fra UHR. Er dette et «problem» ved NMBU som gjør at det er påkrevet med en presisering i NMBUs regelverk?
  Det er viktigere å få faglig gode sensorer enn å hindre at personer kjenner hverandre. Det kan ofte være vanskelig å finne gode sensorer, særlig til «små» fagområder. Ofte er det også slik at «alle kjenner alle» innen fagområdet. Studentene har også adgang til å klage på karakteren hvis de mener at den er feil. Da vil nye intern- og eksternsensorer avgjøre saken.

Ang. krav til ex.phil.

Momenter til diskusjon:

- Er ex.phil´s tematikk og betydning så vesentlig, og «dannelsesprinsippet» av så stor betydning, at alle med fullført mastergrad ved NMBU skal/bør inneha ex.phil. eller tilsvarende?
- Er NMBU komfortabel med at studenter uteksamineres med en mastergrad uten å ha gjennomført ex.phil, det være seg i løpet av et 5- årig - eller 3+2 årig studieløp?
  Studenter bør kunne få en mastergrad fra NMBU selv om de ikke har ex.phil. Det er verre når de mangler STAT, KJM, eller mange grunnleggende emner innen bachelorgradens kjerneområder. De som blir tatt opp til høyere årstrinn i en 5-årig master er det noe annet med. Der bør studentene ta alle emner som inngår i graden de blir tatt opp til. Dette korresponderer med de som tas opp til andre- eller tredjeåret på våre bachelorgrader. Skal de få bachelorgraden må de ta alle emnene som er obligatoriske i graden. Men det bør kunne stilles spørsmål om NMBU skal ha obligatorisk ex.phil. i alle bachelorprogram. Kunne de 10 studiepoengene vært brukt på emner som er mer i kjerneområdet for bachelorgraden?

NOTAT

Ang. forskrift om opptak, studier, eksamen og grader

På møtet i studieutvalget 13.04.2016 vil det bli fremmet forslag til enkelte endringer i *Forskrift om opptak, studier, eksamen og grader ved NMBU.* Hovedtyngden av endringsforslagene er «ukompliserte», mens noen er av mer prinsipiell karakter. Med dette notatet, i forkant av studieutvalgets behandling, ønsker studiedirektøren å rette søkelyset på sistnevnte kategori. Studiedirektøren ber om tilbakemelding og synspunkter på punktene som tas opp nedenfor, og et eventuelt behov for endringer i regelverket.

Innspillene vil bli tatt med inn i det videre arbeidet med saksfremlegget til studieutvalgsmøtet den 13.04.2016.

Ad 33-5, under fjerde avsnitt: Ang. Langsgående vurdering – utregning av sluttkarakter

Gjeldende regelverk:
Ved godkjenning av emner med langsgående vurdering skal emneansvarlig institutt/institutter fastsette hvordan delprøven(e)/delaktiviteten(e) skal evalueres, om de må være bestått, og hvor mye de skal vektlegges i den endelige sluttkarakteren for emnet. Dette skal framgå av emnebeskrivelsen. Vurderingsmåten, og eventuell tid og måte for bekjentgjøring av delprøvene/delaktivitetene, skal framgå av emnebeskrivelsen for det enkelte emnet.

Under dette punktet ønsker studiedirektøren å rette søkelyset på utregning av sluttkarakteren i emner med langsgående vurdering. Det bes om synspunkter på om det er behov for en nærmere presisering av hvordan utregningen skal foregå.

Momenter til diskusjon:

- Hva med et absolutt krav om at alle delprøver skal være bestått for å oppnå en ståkarakter?
- Hva med at det kan være rom for at enkelte delprøver kan være *ikke* bestått, men at sluttkarakteren likevel kan bli en ståkarakter?
- Skal det være opp til den enkelte emneansvarlige å bestemme utregningsmåten?
- Er det behov for en nærmere presisering i forskriften hva angår utregningen?

Det er stor variasjon i hvordan kursene er bygd opp, og hvor store de enkelte delprøver er så vi synes det bør være rom for at enkelte kan være ikke bestått.

Det behøves en nærmere presisering av utregningen i forskriftene.

Ad 35-1, ang. langsgående vurdering - oppmelding

Gjeldende regelverk:

For emner med langsgående vurdering kan en student kun melde seg opp til eksamen ved ordinært tidspunkt for eksamen i emnet, med ett unntak: Studenter som har gyldig forfall til en skriftlig delprøve i en ordinær eksamensperiode kan melde seg opp til ny skriftlig delprøve i førstkommende periode for utsatt eksamen og ny prøve. Det samme gjelder studenter som har møtt til en slik delprøve og ikke har bestått.

Her dreier det seg om forskjellen i tidspunkt for oppmelding til eksamen i emner med langsgående vurdering. Langsgående vurdering er i utgangspunktet ment som et undervisnings- og vurderingsopplegg som skal foregå i undervisningsperioden, og det kan stilles spørsmål ved om ikke all oppmelding for denne kategori emner *kun* skal kunne foregå ved ordinært tidspunkt for emnet. Dette vil skape ryddighet og et enklere regelverk å forholde seg til ved at det ikke skilles på ulikheter i «kontetidspunktet» - avhengig av om når de ulike delprøvene avholdes ordinært, i løpet av undervisningsperioden eller i den ordinære eksamensperioden.

Momenter til diskusjon:

- Hva med at det i emner med langsgående vurdering *kun* gis anledning for oppmelding til eksamen ved ordinært tidspunkt for eksamen i emnet?

Støtter dette. Regelverket blir mer ryddig. Dagens regelverk skaper uklarhet om man har rett til oppmelding kun ved neste ordinære tidspunkt eller neste periode for utsatt/ny eksamen. Dette vil også fjerne skillet mellom rett til å konte i noen langsgående emner (de med skriftlig delprøve) og ikke andre (de med muntlig eksamen).

Ad 36-1, punkt 12, første avsnitt: Ang. ny og utsatt eksamen - vurderingsform

Gjeldende regelverk:

NMBU arrangerer ny og utsatt eksamen når det er studenter som strøk ved siste ordinære eksamen eller som har godkjent grunn for fravær ved ordinær eksamen. Ved slik eksamen skal studenten prøves i samme pensum og vurderingsformen skal til vanlig være lik den som ble brukt ved ordinær eksamen.

Under dette punktet fremgår at ved ny og utsatt eksamen skal studenten prøves i samme pensum, og vurderingsformen skal *til vanlig* være lik den som ble brukt ved ordinær eksamen.

Momenter til diskusjon:

Hvert emne har sitt spesifikke læringsmål og mål for studentenes læringsutbytte. For at dette skal kunne oppfylles fullt ut er også vurderingsformen sentral og må være likeverdig.

- Vi ber om synspunkter på om vurderingsformen må og *skal* være lik ved ordinær- og utsatt eksamen? Det vil si om *til vanlig* bør tas ut av ordlyden?

Støtter dette. Endring av vurderingsform kan påvirke læringsutbyttet. Ta ut «til vanlig» slik at vurderingsformen skal være lik ved ordinær og utsatt eksamen.

Ang. ekstern sensor

Universitets- og høgskolerådet (UHR) har vedtatt veiledende retningslinjer for sensur. Ett av punktene er at *tilsatte ved samarbeidsinstitusjoner ikke bør benyttes som eksterne sensorer dersom de har nær tilknytning til det fagmiljøet som har ansvar for undervisningen i emnet.*

Her dreier det seg om hvem som kan være ekstern sensor.

Momenter til diskusjon:

Ekstern sensor skal gjennomføre sensuren på «fritt» grunnlag. En nær faglig tilknytning mellom intern- og ekstern sensor kan i visse tilfeller være et «problem», med tanke på ekstern sensors rolle.

- Det bes om synspunkter på anbefalingen fra UHR. Er dette et «problem» ved NMBU som gjør at det er påkrevet med en presisering i NMBUs regelverk?

Vi opplever ikke dette som et problem. Det kan være vanskelig å skaffe tilstrekkelig eksterne sensorer uten å benytte eget faglig nettverk (slik praksis er i dag).

Ang. krav til ex.phil.

Gjeldende regelverk:
I en NMBU-bachelor skal 10 studiepoeng være knyttet til et felles innføringsemne (ex.phil.). Tilsvarende gjelder for en 5-årig NMBU-master av 300 studiepoengs omfang.

Diskusjonsgrunnlag:
Hva med et 3- + 2 årig studieløp uten gjennomført ex.phil?

Opptakskravet til en 2-årig master og til høyere årstrinn av en 5-årig master er; bachelorgrad, cand.mag.grad eller tilsvarende studieløp av minst 180 studiepoengs omfang. Studenter vil etter å ha gjennomført 180 studiepoeng ved NMBU, men uten å ha bestått ex.phil, eksempelvis kunne tas opp på en 2-årig master, fullfører studiet og tildeles graden (i slike tilfeller vil det ikke kunne utstedes bachelorvitnemål siden kravet til ex.phil. ikke er oppfylt). Et annet eksempel er studenter med 3-årig ingeniørhøgskole, som søker og tas opp til videre studier ved NMBU. Denne studentgruppen har ikke ex.phil. med seg i sin studieportefølje når de tas opp, og det kreves heller ikke at de må ha dette emnet i sitt studieløp her ved NMBU.

Momenter til diskusjon:

- Er ex.phil´s tematikk og betydning så vesentlig, og «dannelsesprinsippet» av så stor betydning, at alle med fullført mastergrad ved NMBU skal/bør inneha ex.phil. eller tilsvarende?
- Er NMBU komfortabel med at studenter uteksamineres med en mastergrad uten å ha gjennomført ex.phil, det være seg i løpet av et 5- årig - eller 3+2 årig studieløp?

Her er vi litt delt, enkelte anser ikke ex phil som en absolutt nødvendig del av en (master) utdanning, andre gjør det.

Studiedirektøren inviterer til innspill på nevnte punkter og at disse sendes bjorg.dysvik@nmbu.no

Tilbakemeldingsfrist: Fredag 01.04.2016

Hei,
Jeg ser at jeg dessverre har oversittet svarfristen på denne, men håper at HH sine synspunkter fortsatt kan innarbeides.

Jeg vil støtte de kommentarene som er gitt av Lars Mørk (med rød skrift under), men har for egen del ført inn et ekstra punkt (om ex.phil. – med grønn skrift)

Ragnar

From: Lars Mørk
Sent: 18. mars 2016 13:27
To: Ragnar A. Øygard <ragnar.oygard@nmbu.no>; Kateryna Krutskykh <kateryna.krutskykh0@nmbu.no>
Subject: RE: Ang. forslag til endringer i forskriften

Hei,

Har ikke fått veldig mye tid til å se på dette (Kateryna får evt. supplere når hun blir frisk igjen), men det er jo veldig relevant i forhold til emnerevisjonen som vi nå driver med. Punktet om ex-phil skiller seg litt ut. Har lagt noen kommentarer til de ulike diskusjonsmomentene i notatet.

<u>Ad 33-5, under fjerde avsnitt: Ang. Langsgående vurdering – utregning av sluttkarakter</u>

- Hva med et absolutt krav om at alle delprøver skal være bestått for å oppnå en ståkarakter?
  - Jeg synes det bør være et krav om at alle delprøver må være bestått for å oppnå ståkarakter. Vi har nå fått lærerne til å presisere det i emnebeskrivelsen. Vi hadde to lærere som hadde en annen praksis ved at studenter som strøk på skriftlig deleksamen (med vilje) fikk bestått på emnet selv om denne delen utgjorde 60 %. Jeg synes for øvrig at studenter som stryker – med og uten vilje- ikke bør få lov til å ta konteeksamen. Den bør gjelde kun de som har gyldig forfall (sykdom).
- Hva med at det kan være rom for at enkelte delprøver kan være *ikke* bestått, men at sluttkarakteren likevel kan bli en ståkarakter?
  - Det er vel nesten samme spørsmål som overfor? Det må evt. være delprøver som teller veldig lite, f.eks. 10% eller 20 %. Jeg ser Nils har denne praksisen i et emne der han har tre delprøver som teller hver 10 % (+ slutteksamen 70 %)
- Skal det være opp til den enkelte emneansvarlige å bestemme utregningsmåten?
  - Det er vel slik det er i dag, og det har vel fungert ok?
- Er det behov for en nærmere presisering i forskriften hva angår utregningen?
  - Det må i så fall være en presisering om at alle delprøver skal være bestått for å oppnå en ståkarakter.

<u>Ad 35-1, ang. langsgående vurdering - oppmelding</u>

- Hva med at det i emner med langsgående vurdering *kun* gis anledning for oppmelding til eksamen ved ordinært tidspunkt for eksamen i emnet?
  - Jeg synes ordningen som er i dag, ved at det er lov å konte i en deleksamen som er skriftlig og arrangeres sammen med de samme skriftlige eksamenene, er grei. Men den bør gjelde kun de som har gyldig forfall (sykdom), ikke de som stryker.

Ad 36-1, punkt 12, første avsnitt: Ang. ny og utsatt eksamen - vurderingsform

- Vi ber om synspunkter på om vurderingsformen må og *skal* være lik ved ordinær- og utsatt eksamen? Det vil si om *til vanlig* bør tas ut av ordlyden?
  - Ja. «Til vanlig åpner» for at emneansvarlig kan bestemme om utsatt eksamen skal være annerledes (slik vi hadde med BUS315 og BUS305), og det er vel ikke studieavdelingen glad i☺ Vi har nå prøvd å standardisere at vurderingsformen *skal* være lik ved ordinær- og utsatt eksamen for våre emner.

Ang. ekstern sensor

- Det bes om synspunkter på anbefalingen fra UHR. Er dette et «problem» ved NMBU som gjør at det er påkrevet med en presisering i NMBUs regelverk?
  - Hva menes med «*samarbeidsinstitusjoner» og ha «nær tilknytning til det fagmiljøet som har ansvar for undervisningen i emnet.» ? Forelesere fra f.eks. UiO, BI og SSB bør vel kunne benyttes?*

Ang. krav til ex.phil.

- Jeg synes kravet om ex.phil bør kun gjelde de som tar en bachelor eller femårig grad ved NMBU (som i dag). Den bør ikke gjelde for de som skal ta f.eks. toårig master i øk. adm, og som har tatt bachelor i øk. adm ved et studiested som ikke krever ex. phil. De snakker om at det er problem at «Studenter vil etter å ha gjennomført 180 studiepoeng ved NMBU, men uten å ha bestått ex.phil, eksempelvis kunne tas opp på en 2-årig master, fullfører studiet og tildeles graden (i slike tilfeller vil det ikke kunne utstedes bachelorvitnemål siden kravet til ex.phil. ikke er oppfylt).» Her bør vel man først og fremst passe på at man ikke får (opptak til) master hvis bachelor fra NMBU ikke er oppfylt (hvis det er denne NMBU-utdanningen som er opptaksgrunnlaget). Vi tar ikke opp noen studenter til våre masterprogram fra våre egne bachelorprogram hvis de ikke oppfyller bachelorkravet (og dermed ex.phil).

  Krav om ex.phil er en viktig signatur-sak for NMBU. Da er det påfallende at veterinærstudiet ikke har dette faget obligatorisk. Veterinærer har ikke mindre behov for den filosofiske og etiske ballasten fra PHI100/101 enn andre kandidater fra NMBU.

Lars

Saksansvarlig: Ole-Jørgen Torp

Saksbehandler: Katarina Klarén

Studieutvalget

Arkiv nr:

SU-SAK 21/2016 Oppfølgning av kandidatundersøkelsen

Forslag til vedtak:

- Studieutvalget har følgende innspill:

Ås, 6. april 2016

Ole-Jørgen Torp

Studiedirektør

Bakgrunn

Det ble våren 2015 igangsatt et arbeid med å få gjennomført ny kandidatundersøkelse ved NMBU. Formålet med undersøkelsen skulle være å kartlegge kandidatenes tilknytning til arbeidslivet og deres opplevelse av utdanningen de har fullført ved NMBU. Studieutvalget var involvert i oppstarten av arbeidet med undersøkelsen og har blitt løpende orientert om arbeidet, senest ved møtet 2. februar 2016, jf. sak 10/2016.

Resultatene av undersøkelsen ble presentert av TNS Gallup onsdag 30. mars 2016. Studieutvalget ble invitert til presentasjonen.

Studiedirektøren ønsker en drøfting i studieutvalget om hvordan Kandidatundersøkelsen best følges opp og tas med inn i det videre arbeidet.

Kort om resultatene

Jevnt over er resultatene fra kandidatundersøkelsen gode og på linje med resultatene fra tilsvarende undersøkelse i 2010. Nesten 80 prosent av kandidatene gikk ut i arbeid innen 3 mnd. etter fullført grad og at 90 prosent av kandidatene gikk ut i arbeid innen 4-7 mnd. 80 prosent av kandidatene melder om at denne jobben var svært relevant eller relevant. Når det gjelder tilfredshet med utdanningen sier 84 prosent at de er tilfreds og 67 prosent mener at NMBU har et godt omdømme blant arbeidsgiverne. Det er imidlertid viktig å være oppmerksom på at det er variasjon i resultatene mellom institutter og studieprogrammer.

Analysene i rapporten viser at «studiets faglige innhold», «undervisningskvaliteten», «solid faglig basis for arbeid i mitt fagfelt» og «veiledning-/rådgiving fra undervisningspersonalet» har størst betydning for den overordnede tilfredsheten. Disse områdene kan tolkes som viktige styrker for NMBU.

Det er svakere score på tilfredshet for faktorer som «studieveiledningen i forbindelse med overgang til jobb», «utdanningen la stor vekt på samarbeid med næringslivet», «mulighet for bruk av digitale læringsmetoder/fleksible IKT-løsninger», «erfaring fra prosjektoppgaver i studietiden» og «tema i master-/bachelor-/fordypningsoppgaven gav fortrinn de jeg søkte jobb». Dette er de forhold NMBU i første rekke (og generelt sett) bør ta tak i for å forbedre. Av disse svakhetene, peker «studentveiledningen i forbindelse med overgang til jobb» seg ut som klart svakeste punkt. Forbedring av dette forholdet, vil være det som i størst grad kan løfte kandidatenes helhetlige tilfredsheten med NMBU.

Et annet punkt som vurderes svært svakt på tilfredshet er «som student ved NMBU lærte jeg hvordan jeg går fram dersom jeg ønsker å starte en bedrift». Samtidig ser vi at forholdet i mindre grad påvirket kandidatenes helhetlige tilfredshet med NMBU. En forbedring av dette forholdet, generelt for alle studier, vil med andre ord i mindre grad påvirke kandidatenes helhetlige oppfatning av NMBU.

Studiedirektørens vurdering

Studiedirektøren understreker at det er gledelig med jevnt over gode resultater når det gjelder overgang til arbeid, opplevd relevans og generell tilfredshet. Resultatene er på linje med resultatene i undersøkelsen fra 2010.

Gode resultater gir en bekreftelse på at utdanningene ved NMBU holder høy kvalitet og er dermed et godt utgangspunkt for videre arbeid. Gode resultater må også brukes i arbeidet med rekruttering og markedsføring.

Studiedirektøren ønsker samtidig å peke på viktigheten av å ta med seg kunnskapen fra undersøkelsen for å forbedre og utvikle NMBU. Dette kan gjelde generelle resultater, som for eksempel den svakere tilfredsheten med karriereveiledningen, så vel som resultater for enkeltstående programmer/institutter.

Den viktigste bruken av undersøkelsen ligger i programmiljøene, hvor den kan brukes som en kilde for vurderingen av programmene i den årlige programevalueringen. Det er fagmiljøene som er nærmest til å tolke resultatene, sette dem inn i en sammenheng og til å foreslå tiltak.

Studiedirektøren ønsker utvalgets innspill på hvordan resultatene best kan brukes og hvilken type tiltak som peker seg ut som hensiktsmessig for å møte svake punkter.

Forslag til vedtak

Studieutvalget har følgende innspill:

Saksansvarlig: Ole-Jørgen Torp

Saksbehandler: Sylvi I. N. Sundberg Studieutvalget

Arkiv nr:

SU-SAK 22/2016 Rutine for emneevaluering – orientering om status og forslag til spørsmål i sluttevalueringen (trinn 2)

Vedlegg:

1. https://www.nmbu.no/ansatt/adm/ksu/studiekvalitet/emner/emneevaluering

Forslag til vedtak:

- Studieutvalget tar status til orientering
- Studieutvalget vedtar følgende spørsmål i trinn 2 Sluttevaluering:
    1. I hvilken grad synes du læringsaktivitetene og undervisningsformene bidro til eget læringsutbytte i emnet?
    2. Hvor egnet er vurderingsformen (eksamen) i emnet for å måle læringsutbytte ditt?
    3. Alt i alt hvor tilfreds er du med emnet?

Ås, 6. april 2016

Ole-Jørgen Torp

Studiedirektør

Bakgrunn

Som del av nytt kvalitetssikringssystem ved NMBU ble det i 2015 bestemt at det skulle utarbeides nye rutiner for emneevaluering. Det ble nedsatt en arbeidsgruppe av faglige, administrative og student-representanter, og utkast til nye rutiner ble presentert for SU i september 2015. Studieutvalget fattet følgende vedtak i SU-sak 27/2016:

«Studieutvalget gir sin tilslutning til å innføre en emneevaluering i tre trinn, slik den er beskrevet i vedlegg 1, s. 1 i saksfremlegget.

- Studieutvalget gir sin tilslutning til innføringen av en emnerapport, med utgangspunkt i forslaget i vedlegg 2 i saksfremlegget.
- Studieutvalget gir sin tilslutning til at emnerapporten gjøres tilgjengelig for alle ved NMBU, både ansatte og studenter via en enkel sharepoint-løsning. Rapporten gjøres tilgjengelig etter at den er behandlet i egnet forum ved instituttet.
- Studieavdelingen videreutvikler rutinene med utgangspunkt i diskusjon og vedtak i studieutvalget.»

I denne saken presenteres status og informasjon om implementering av rutinen, samt forslag til spørsmål i trinn 2 Sluttevalueringen.

Orientering om status og implementering

Emneevalueringer ved NMBU vil bestå av 3 trinn;

1. Underveisevaluering,
2. Sluttevaluering
3. Periodisk møte om emnet.

Studiedirektøren har videreutviklet rutinen for emneevaluering etter justeringene tilrådt av SU. Den skal videre gjennomgås i RUL før den implementeres ved universitetet høsten 2016. I Underveisevalueringen er det lagt stor vekt på at det legges til rette for et spekter av evalueringsmetoder, slik at den enkelte emneansvarlige og det enkelte institutt kan tilpasse evalueringensmetodene til emnene. Resultatene drøftes i de årlige emnerapportene (for fullstendig beskrivelse av rutinen se vedlegg 1). Læringssenteret er aktivt inne som støttespiller for instituttene i implementeringen av nye rutiner, med spesiell oppmerksomhet på trinn 1 Underveisevalueringen. De har utarbeidet en verktøykasse for metoder, og besøker instituttene for presentasjon av denne etter behov. For tiden er også Læringssenteret i gang med å lage kurs i passende verktøy for spørreundersøkelser, og disse vil holdes for emneansvarlige og andre interesserte mot sommeren. Studieavdelingen arbeider for tiden med egnet verktøy for publisering. Dagens emneevalueringer opphører etter juniblokk 2016.

Studiedirektørens vurdering – spørsmål i sluttevalueringen

Trinn 2 i emneevalueringene, Sluttevalueringen, gjennomføres sentralt. Studieutvalget har bedt om at denne evalueringen skal bestå av 1-3 spørsmål og være summativ. Hovedformålet med sluttevalueringen er å være en temperaturmåling. Resultatene skal sees i sammenheng med underveisevalueringen og periodisk møte om emnet. Studiedirektøren mener at sluttevalueringen ikke bør blir for omfattende, men skal tilføre noe ytterligere informasjon om emnet.

Studiedirektøren foreslår følgende 3 spørsmål til evalueringen, Trinn 2:

På en skala fra 1-6:

1. I hvilken grad synes du læringsaktivitetene og undervisningsformene bidro til eget læringsutbytte i emnet?
2. Hvor egnet er vurderingsformen (eksamen) i emnet for å måle læringsutbytte ditt?
3. Alt i alt hvor tilfreds er du med emnet?

Spørsmål 1 tar sikte på å gi både instituttledelsen og emneansvarlige et raskt overblikk om studentene opplever læringsaktivitetene og undervisningsformene som egnet til å oppnå læringsutbytte. Dette er sentral informasjon for emneutviklingsarbeidet, og spørsmål rundt temaet i både summativ og formativ form vil være formålstjenlig. Spørsmål 2 tar for seg i hvilken grad studentene opplever at vurderingsformen (eksamen) er egnet til å måle læringsutbytte. Dette er et tema som ikke nødvendigvis blir berørt i underveisevalueringen, og passer i summativ form. Sluttevalueringen vil bli sendt ut kort tid etter eksamen, og studentenes opplevelse av vurderingsform er da friskt i minne. Alt i alt-spørsmålet til slutt gir en rask og overordnet informasjon studentenes tilfredsheten i emnet, og gir en mulighet til å videreføre og sammenligne med samme måling i emneevalueringen som har vært gjeldende på UMB de siste årene.

Skalaen fra 1-6 vil bedre kunne fange opp nyanser av helhetsopplevelsen i emnene, enn eksempelvis en skala med kun 3 grader (misfornøyd – passe fornøyd – misfornøyd). Det at resultatene i den sentralt utsendte delen av rutinen er tallbaserte, gjør at man fortsatt kan få en rask oversikt, sammenligne over tid og mellom emner.

Forslag til vedtak:

- Studieutvalget tar status til orientering
- Studieutvalget vedtar følgende spørsmål i trinn 2 Sluttevaluering:
    1. I hvilken grad synes du læringsaktivitetene og undervisningsformene bidro til eget læringsutbytte i emnet?
    2. Hvor egnet er vurderingsformen (eksamen) i emnet for å måle læringsutbytte ditt?
    3. Alt i alt hvor tilfreds er du med emnet?

Saksansvarlig: Ole-Jørgen Torp

Saksbehandler: Ellen Granvin Studieutvalget

Arkiv nr:

SU-SAK 23/2016 Periodiske evalueringer 2015 og 2016 Orienteringssak

Vedlegg:

1. Evalueringsrapport Master i Entreprenørskap og innovasjon
2. Handlingsplan for oppfølging av evaluering av Master i Entreprenørskap og innovasjon
3. Evalueringsrapport Master i By- og regionplanlegging

Ås, 6. april 2016

Ole-Jørgen Torp

Studiedirektør

Status for programevalueringer i 2015 og 2016

Gjennomførte evalueringer 2015

Det ble levert årlig programrapport for alle program ved NMBU for studieåret 2014/15, og følgende eksterne evalueringer ble gjennomført i 2015

- Master i by- og regionplanlegging ved Institutt for Landskapsplanlegging
- Master i entreprenørskap og innovasjon ved Handelshøyskolen

Evalueringskomiteens arbeid ble gjennomført høsten 2015 og evalueringsrapportene forelå i begynnelsen av november. Evalueringene har blitt fulgt opp på institutt og i fagmiljø, som har utarbeidet handlingsplaner. Handelshøyskolens handlingsplan har lagt fram handlingsplan for fakultetsstyret.

Kommende evalueringer 2016

Dekanene ved fakultet for SAMVIT og MILJØTEK har i samråd med involverte instituttledere bestemt at følgende program skal gjennomgå periodisk programevaluering i 2016:

- Bachelor og master i økonomi og administrasjon ved Handelshøyskolen
- Master i Eiendomsutvikling ved Institutt for Landskapsplanlegging
- Master i teknologi; industriell økonomi ved Institutt for matematiske realfag og teknologi

Dette følger også av de vedtak som foreligger i forbindelse med studieprogramporteføljebehandlingen i fakultetsstyrene i oktober/november 2015 (FS-sak 42/15, SAMVIT[1] og FS-sak 42/15, MILJØTEK[2]). De periodiske programevalueringene for 2016 vil bli gjennomført i henhold til de nye rutinene (Rutiner for programevaluering på nett) som ble godkjent i SU i oktober 2015.

Studiedirektørens vurdering

De årlige programrapportene viser at det arbeides godt og kontinuerlig med utvikling av studieprogrammene ved NMBU. Rapportene peker også på elementer som bør videreutvikles eller styrkes og at det er behov for å gjennomføre endringer som bidrar til at NMBUs strategi og mål oppfylles. Det er derfor gledelig at det etter ønske fra instituttene igangsettes tre eksterne periodiske programevalueringer i 2016 som forventes å kunne gi nyttige innspill til utviklingen av programmene. Studiedirektøren oppfordrer instituttene i årlige programrapport for studieåret 2015/16 å vurdere behovet for periodisk programevaluering for alle sine program og bidra til at det settes opp en plan for hvilke program som bør evalueres de nærmeste år.

Årlig programevaluering vil for øvrig bli gjennomført på lik linje med tidligere år, og bestilling vil bli sendt ut i mai.

[1] Vedtatt periodisk evaluering av master i eiendomsutvikling samt bachelor og master i økonomi
[2] Vedtatt periodisk evaluering av ett av sivilingeniørprogrammene i 2016

Evaluation of master program in Entrepreneurship and Innovation offered by the School of Economics and Business, Norwegian University of Life Sciences (NMBU)

Executive summary

The main purpose of this evaluation is to improve the study program "Entrepreneurship and Innovation" through an evaluation of:

- The program in relation to the objectives and description of the main goals and learning outcomes of study program.
- The program in relation to the relevance for the labour market.
- The program in relation to the academic standards in similar programs in Norway and abroad.

This is done under separate headings addressing each of the six evaluation issues presented in the terms of reference:

1. The study program
2. Competence in the staff
3. Student recruitment
4. Management of the study program
5. Quality assurance systems
6. The program in relation to NMBU's goals for education.

By considering all six evaluation issues the evaluation team has reached the conclusion that the Master Program in Entrepreneurship and Innovation has successfully evolved over the last ten years. It has academic standards well in line with similar programs in Norway and abroad. The applied entrepreneurial learning methods are a special strength. The program is research-based, and manages to balance theory and practice, in order to reach its main goals and learning objectives.

The evaluation team sees a risk that the program is biased towards Entrepreneurship. Since this is a Master program in Entrepreneurship and Innovation, the program should strive for a more balanced focus with regard to Innovation. The evaluation team recommends that the program strengthen and increase its focus on education *for* and *through* innovation. One suggestion is to introduce an element of "innovation in practise" and/or by opening up for more interaction with other parts of NMBU's core competence and core profile.

The main weakness of the program is its limited staff capacity. The evaluation team considers the research group as being of under-critical size, which makes the program vulnerable. Here the evaluation team recommends strengthening the staff capacity for the program.

The candidates tend to find good jobs on the labour market, even though surprisingly few choose to start new firms. The evaluation team strongly recommends that the program's relevance for the labour market is further confirmed by engaging its representatives more in the continuous design and evaluation of the program. This could help create an ever better program in the future.

1. Introduction

The main purpose of this evaluation is to improve the study program "Entrepreneurship and Innovation" through an evaluation of:

- The program in relation to the objectives and description of the main goals and learning outcomes of study program.
- The program in relation to the relevance for the labour market.
- The program in relation to the academic standards in similar programs in Norway and abroad.

The evaluation committee shall address each evaluation issue in relation to the purpose of the evaluation, learning outcomes for the students, point out strengths and weaknesses in the program, explain the conclusions, and suggest improvements and directions for further development of the program.

The evaluation team is comprised of: Professor Åsa Teres Lindholm Dahlstrand, Lunds universitet (Head of the evaluation team), Professor Truls Erikson, UiO, Professor Roger Sørheim, NTNU and student Erlend Miller.

The evaluation team has studied the background material provided, including a self-evaluation report from the study programme, and participated in a 5-day site visit in week 41. The basis for the evaluation is the self-evaluation, description of the study program and courses, interviews with teaching staff and students in the program, Head of the department, Chairman of the study program, the Director for education at NMBU and the Dean.

A preliminary report was presented, for representatives of the university and the study program, the last day of the site visit (Friday October 9, 2015). After the site visit the evaluation team has prepared this draft report. NMBU will then have one week to comment on factual errors in the report.

The Head of the evaluation committee (Åsa Lindholm Dahlstrand) presents the final report at a visit at NMBU on November 4, 2015.

2. Evaluation issues

The terms of reference include six evaluation issues which are covered in this report:

1. The study program
2. Competence in the staff
3. Student recruitment
4. Management of the study program
5. Quality assurance systems
6. The program in relation to NMBU's goals for education.

All six issues have been considered and all members of the panel support the conclusions presented.

2.1 The study program

The Evaluation team is asked to consider:

Content in the program, programme structure, learning methods, students' learning outcome and results, total learning environment.

The teaching staff and program manager have a clear vision for the program: We will promote education of "change-agents" that can contribute to innovation and growth where they may be, whether it is in a large enterprise or as entrepreneur in a smaller company, in both private and public sectors.

The means to achieve this vision is to design good arenas for entrepreneurial learning. In practice this means developing teaching that links theory / knowledge and practice closer together through a wide range of learning methods and in a social learning environment.

The interest in entrepreneurship and innovation education has accelerated over the last decade in Norway. This growing interest has primarily been motivated by three factors: (i) the education helps to create possibilities for future value creation in new businesses; (ii) the education contributes to innovation and growth for the survival and competitiveness of existing companies and (iii) national authorities' commitment to such education.

In line with the University's commitment to innovation and value creation, the Master program in Entrepreneurship and Innovation (M-EI) is a wide program with a cross-disciplinary student group.

This is to create related diversity of background and experience which in turn can help to promote new links for ideas and creative thinking and action in the education process. It also contributes to a more varied classroom environment and provides an extra momentum in project and team collaboration, which is the main cornerstone of working in the Master's program; an element one can find support for within established knowledge and research on entrepreneurial learning in higher education. The evaluation team values the strengths this offers in team composition, but can also see problems with the students' varying pre-understanding and the design of courses.

The Master program integrates theory and praxis, through action-based learning and close cooperation with the private sector. Internationally entrepreneurship education is changing and increasingly directed towards newer action based learning forms that go beyond simply lecturing *about* entrepreneurship and innovation as phenomena. Today entrepreneurship education aims more at designing learning arenas for ensuring that students develop strategic thinking under unpredictable environments through simulations and other action-based learning methods. Also active involvement and close cooperation with the private sector and entrepreneurs are considered to be key ingredients in entrepreneurship education. The M-EI program uses a variety of learning methods, like industry-oriented project work in teams, national and international internships, creative techniques, "design thinking" and case-based teaching. The

evaluation team concludes that the program is strongly research-based, and successfully balances theory and practise through entrepreneurial learning methods. The program achieves its goals in being an education *for* and *through* entrepreneurship (i.e. not only *about* entrepreneurship).This is well in line with other Scandinavian programs.

The vision of the program is to educate change agents who can contribute to innovation and growth in private as well as public sector. This goal is achieved through broad recruitment, a practical approach to entrepreneurial learning with close links to theory, and a contextual and theoretical understanding of entrepreneurship and innovation. The program offers a dynamics learning environment; between students and teachers, between students in teams and projects, and not least network locally, nationally and internationally. The latter includes guest speakers, entrepreneurs, other business actors, public administration and funding agencies, to name a few examples. The evaluation team recommends that measures are taken to evaluate to which extent future employers (including new entrepreneurial firms) value the candidates as change-agents, and in what way they the candidates can create value and contribute to innovation and growth.

Being 10 years old, the program is still relatively young in the academic context. It has changed and evolved over the years and continues to do so even now. The program has therefore been in continuous development and growth and today has a stable number of between 20-25 students. From 2013, there has been a natural change in the program, with new academic staff and the development of new learning methods, new curriculum and themes and an academic twist on research activities. The evaluation team thinks this development has been positive, and also recommends that the size of class is kept at 20-25 students.

The courses

The evaluation team would like to emphasise that this is a Master Program with largely satisfied students and that the program is successful in balancing between theory and praxis, and in developing entrepreneurial learning methods.

Table 1 presents an overview of the compulsory courses in 2015/2016. The evaluation team has identified a slight bias towards the domain of entrepreneurship in the Master program. Given that this is a Master program in Entrepreneurship and Innovation, the programme should strive for a more balanced focus with regard to the portfolio of courses. This issue was also mentioned by several of the students. The evaluation team recommends that the program strengthen and increase its focus on education *for* and *through* innovation. This is in line with the wish of students and staff. Without strengthened focus on innovation it is recommended that the name of the program is changed to “Master in Entrepreneurship”.

NMBU are doing courses that follow the normal semesters, and some block courses, which are intensive courses over few weeks. There are different opinions on this among the students. In certain courses like IPR, the students were fine. In strategy, they felt it was a bit overwhelming. Strategy is an important course, and the intensity made it difficult to follow, and they wanted more about the topic. Good feedback on having the first days as optional, for learning the basics for those with no previous background.

This type of pre course was also mentioned for economics, where some did not understand much, and others were bored. The difficulties of doing a master program with such a different background of students create the dilemma of, too easy courses for some, and too difficult for others. Here the program should map out courses where this is the case, and let the ones without experience do a mandatory crack course, to get the basics. The evaluation team considers some courses especially good at coping with students varying pre-understanding of subjects (e.g. course in strategy), something that could be recommended also in other courses (e.g economics and business administration)

Table 1. Master in entrepreneurship and innovation - compulsory courses for the academic year 2015/2016:

Semester NMBU	**År 1**	**År 2**
August	INN210 Nyskaping (5)	BUS305 Strategy Development (5)
Høst	INN200 Økonomistyring (10) INN220 Entreprenørskap i praksis (15)	BUS370 Næringsutvikling og entreprenørskap (10) AOS240 Samfunnsvitenskapelig metode (5) AOS340 Kvalitativ metode (5) Valgfrie emner (5 - 10 stp)
Januar	INN310 Industrielle rettigheter (5)	M30-EI Masteroppgave m/seminar
Vår	INN220 avslutning innen 1. mars Gründerskolen (25)	M30-M-EI Masteroppgave (30)
Juni	Gründerskolen - avslutning	

Students are assessed on the basis of projects, assignments, presentations, written and oral exams. At Master level studies the ability to structure complex issues and ability to address professionally rooted problems are central. The evaluation team considers the wide and varied range of examination as a strength.

Gründerskolen is very popular among the students. It is one of the reasons for students choosing this program. It is, however, difficult to measure the learning outcome of Gründerskolen compared to an internship in a Norwegian company. It opens up the horizon of Norwegian students to other cultures, but it lacks the advantage of building a network within a Norwegian company. Some students pointed out that they work five days a week in Gründerskolen, and have lectures in the evening. It is hard to pay attention to the lectures after a long day. It was regarded a bit negative that the students were an isolated group that did not get to know other American students while at Rice.The evaluation team suggest that NMBU could benefit from a more direct dialogue with Rice University and also with SFE, UiO with its experience of Gründerskolen.

Also that we at NMBU could benefit from a more direct dialogue with Rice University and SFE, UiO

The students are satisfied with the contact they get with guest speakers and companies. They see the connection of theory to practical assignments. Working with concrete business cases enhances the motivation for learning. The program uses external/guest lecturers, which is good, but the NMBU is a big university with lots of good teachers. Could it be possible to incorporate some of that knowledge into the program? It could lead to enhanced competence in the program, and less vulnerability of the program. The students get the feeling of a program that is still struggling with some child sickness. They point out the big difference between the teachers who lecture in their own field of expertise or not, it is clearly appreciated by the students when the lectures are closely linked to the teachers own research. The evaluation team considers some courses especially good at balancing theory and practise (e.g. entrepreneurship in practise), something that could be recommended also in other courses (e.g. ”strategy in practise”, ”innovation in practise”).

The Master's **thesis** comprises a 30-credit independent and scientifically founded research work and is written in the 4th semester. The exercise shall be based on a problem and one or more questions that thematically fall within the innovation or entrepreneurship fields. Since students have varied backgrounds themes spun very wide. There are mainly three kinds of Master theses:

1) Classic academic style – theoretically driven
2) Action-based, empirically driven
3) Contract research for businesses

All the Master Theses sent to the evaluation team demonstrate that the students are able to balance theory and empirical work in their Master Theses. The theses demonstrate that the students do acquire skills and competences required at the master level, and that they are qualified for further PhD-studies.

The courses that are designed specifically for the program gives a greater involvement and better learning environment among students, with a slightly larger proportion of A and B results than for courses developed for several programs. For the Master thesis the M-EI students have fewer A's, but more B's than the other economics students. The evaluation team conclude that this is not unusual among students in entrepreneurship and innovation (who often are very committed to their thesis work), and that similar patterns are found also at other universities in Norway and internationally.

Students’ learning outcome and relevance for the labour market

Based on interviews with the students it is clear that they are largely satisfied with the usefulness and relevance of their studies. As mentioned above, however, they express a clear wish to further develop the program’s focus on “innovation”. The evaluation team recommends a strengthening of the innovation focus, for example by introducing an element of ”innovation in practise” (similar to “entrepreneurship in practise”) and/or by opening up for selecting more courses from other parts of NMBU core competence and core profile.

The majority of the students find work within three months after completing the program. Seventy-five percent of the graduates had work in Oslo and Akershus (roughly on par with

MBAs/Siviløkonom). The salary is close to what MBAs/Siviløkonom earn, the second highest of all master programs for those who graduated after 2010. Thus, it seems like the program is relevant for the labour market, but, the evaluation team would like this to be further confirmed by, for example, more systematically involve future employers in the evaluation of the program (see also section 2.5 below).

There is great variation in the candidates' type of work, employment and work places. The self-evaluation reports that among 100 candidates graduated in the period 2007-2014, 52% work in the private sector (small and large firms). Their working tasks differ considerably; product development, project and marketing consultant are typical position titles. 26% work in the public sector, out of which 8% in ministries, municipalities and research council, and 18% in the university-linked sphere (e.g. TTOs, NMBU, Science parks etc).

Only 8% of the students run their own business. Compared to entrepreneurship education candidates (Master level) at other Nordic universities this appears to be a relatively low figure**.** The evaluation team sees this as the result of the focus on educating change-agents rather than future entrepreneurs. The team also saw a risk that the strong focus on cooperation in internships and projects might create “helpers” rather than independent future entrepreneurs. In addition, it should be underlined that many of the students, interviewed during the site visit, stressed that they had chosen the program with an ambition to learn more about innovation, and not because they wanted to be future entrepreneurs.

Conclusion

Thus, the evaluation team would like to emphasise some strengths, weaknesses and recommendations about the Study program:

- The program has satisfied students
- The program is continuously developing and improving itself
- The program has successfully developed entrepreneurial learning methods
- The physical milieu has some weaknesses (e.g. space for project and team work, IT)
- The program is research-based, and successful in balancing theory and practise
- The courses:
    - Some courses especially good at balancing theory and practise (e.g. entrepreneurship in practise), something that could be recommended also in other courses (e.g. ”strategy in practise”, ”innovation in practise”)
    - Some courses especially good at coping with students varying pre-understanding of subjects (e.g. course in strategy), something that could be recommended also in other courses (e.g economics and business administration)
    - Short courses/blocks suitable for some courses (e.g. IP) but not for a central course like the one in Strategy Development
    - The wide and varied range of examination is a strength
    - Progression a bit unclear. It must be demonstrated how courses build on each other and contribute to the advancement of student learning and competences (e.g. this could be made more explicit in Gründerskolen)
    - The method courses might need to be better integrated into the progression
    - The team would like to recommend that a future strength is linked to students opening up for selecting more courses from other parts of NMBU

- The Master Program is very broad in its uptake of students:
    - Offers strengths in team composition, entrepreneurial learning etc.
    - Creates problem with students pre-understanding and the design of courses
- The program achieves its goals in being an education *for* and *through* entrepreneurship (i.e. not only *about* entrepreneurship)
- The program has serious weaknesses in being an education *for* and *through* innovation (today it's mainly *about* innovation).
- The recommendation is to increase focus on education *for* and *through* innovation
    - This is in line with the wish of students and staff
    - If not, it is recommended that the name of the program is changed
    - Reduce the risk of educating future "helpers"

2.2 Competence in the staff

The Evaluation team is asked to consider: The pedagogical skills and knowledge. Staff capacity.

The research group focusing on entrepreneurship and innovation is very small. Today the group include Elin Kubberød, førsteamanuensis, (PhD from BI), Siw M. Fosstenløkken, førsteamanuensis since 2015 (PhD from BI), Professor Anders Lunnan, Nils Sanne (lecturer), Anne Moxnes Jervell (senior researcher, currently on sick-leave), and Silja Korhonen-Sande, førsteamanuensis (PhD from Helsingfors University). Out of these, Anders Lunnan is retiring fall 2015, and Nils Sanne is on a 50% leave of absence. Silja Korhonen-Sande increasingly has her main activities linked to other parts of the department. Also Inger-Lise Labugt, the study administrator, is retiring 2016. This makes the group and the program very vulnerable. The evaluation team thinks the research group is of under-critical size, and that immediate action is necessary. As such, we recommend strengthening the staff capacity for the program. This could preferably be in the form of a full time professor, and the program could benefit from attaching several adjunct professors.

In addition, the self-evaluation report demonstrates that even though the research competence of the staff is relevant and linked to the program, the academic output (e.g. number and type of publications) is limited. It is unclear how much time the staff can actually devote to their research mission. The evaluation team has also identified a bias in time allocation with regard to teaching and research. It seems that research is something often conducted in the weekends.

The evaluation team has also identified a lack of capacity to process tasks affiliated with a high quality Master programme. The team is happy to find out that the department has decided to add capacity in form of a project-coordinator to the program. Without this the research staff would have had even less research capacity in the future. The evaluation team suggest it is a good idea to make this a permanent arrangement, something that is the case at e.g. NTNU.

The staff has good pedagogical merits and are keen on experimenting with learning methods. In turn this is linked to the core-group's research interests. The evaluation team has identified a remarkable enthusiasm and motivation among the staff for the Master program, which is also a strength with regard to the recruitment of quality students. Not only is the staff highly skilled with regard to the use of various pedagogical methods, but they also exhibit ambitions with regard to developing new pedagogical methods.

Clearly, the staff and program manager show a great enthusiasm and are highly motivated to create a very successful Master in Entrepreneurship and Innovation. The question is, however, if this is possible in the long-term without additional resources and capacity. Thus, the recommendation from the evaluation team is that this situation is handled urgently by the university (both at department and university level). In doing so it is further recommended to include in these considerations for how long it is possible to run a Master Program without a Professor in either Entrepreneurship or Innovation. At the same time it should be worth considering if the group should be complemented with additional positions focusing on innovation (that is, if the program should continue as a Master in both Entrepreneurship *and* Innovation). The evaluation team also recommends the university to consider if Professor II positions could be added to strengthen the group.

2.3 Student recruitment

The Evaluation team is asked to consider:

Competitiveness of the programme for recruitment of strong students. Barriers and advantages for student recruitment.

The Master program was the first program of its kind in Norway that allowed the full breadth of student uptake. There are a number of other programs at national and regional higher education institutions, but these are mainly either directed at those who have a scientific or engineering background and / or target specific areas with an emphasis on business economics. However, this situation is changing now, and the evaluation team recommends that more attention is paid to these changing – and "competing" – programs at other Norwegian universities. Clearly, the program benefits from its extensive experience in developing pedagogy that embraces the wide uptake, but it is no longer clear if this is something unique. In terms of profiling, the Master program could also seek to draw on other areas of NMBU's specific competences and advantages (see also 2.6).

Approximately 80 prime applications are handed in every year to the master program. Around 30 applicants lack the obligatory hand inns to be considerate for the program. During the summer, ideally the 50 remaining are to be interviewed, so that the staff can pick out the most suited for the course, where motivation counts the most from the interview. Though the program strives to interview all the possible students, difficulties to reach them during the summer leads to several students being accepted without the interview.

There is one person (lecturer) that handles the interview process. There is no extra resource connected to this work. The staff is clear about the importance of conducting interviews, but as it is a voluntary process taken on by the program teachers themselves, it will be an issue of how much energy they will put into conducting all the interviews. Based on the lecturer's experience, the admission procedure is crucial to get a good class. The evaluation team consider the recruitment process to be a strength of the program. But the team also recognize that this a resource demanding process, and recommends additional resources for this task.

NMBU has no budget for marketing the master programme. The students that find the program, finds it through the website, or information from previous students. The evaluation team suggests that using current and past students to spread the word about the program is an efficient and good way to do PR with a low market budged, as long as the students are satisfied with the program.

At the moment it seems that there are just enough applicants, to be able to get the right group of motivated students. The class can take 25, but is on average 22 the last 5 years. This raises the dilemma of putting more resource into marketing, which will lead to more interviews, which also demand resources. One approach might be to engage the students even more to help with recruiting, and clarify the resource use for doing the interviews.

The small class size comes out as positive. It creates room for good discussions and close cooperation with the teachers. The students feel secure, and the teachers listen to the students when it comes to feedback. The program puts effort into mixing the 1st year with the 2nd year students, by having the 2nd year students as mentors. The team can see that this has positive effects for the program.

There are no mapping of the demands and expectations of the students when they start the program. The evaluation team recommends that efforts are made to answer questions like: What do they want to work with when they are done? What do they think they will become? There is some confusion among the students. The program tells them they will become "Change agents", but not all of the students understand, or have reflected upon, what that means. Students are pointing out that there are a lot of focus on start-up, and have problems seeing the connection between changing agents and start-up. Also they thought there would be more focus on innovation. Most of the students do not want to work with starting up a company. This leads to the question: Is the communication of the program structure on the NMBU´s homepage clear and easy to understand? Or is there a mismatch of the students this program wants and who they get?

2.4 Management of the study program

The Evaluation team is asked to consider:

Responsibility for planning and implementation of the program, participation of staff and students in decision-making, mechanisms for co-ordinating and exploiting synergies at NMBU, clear leadership for program and courses.

The master program in Entrepreneurship and innovation is a result of continuous development and improvement. The new program management (established in 2013) has taken steps in order to develop it into a more action based program. The program manager has high degree of ”freedom to operate”. This autonomy is very useful when it comes to stimulating new ideas and stimulates the continuous improvement of the program. However, the change towards a more action based program is also resource demanding and needs a lot of ”back stage” administrative management. It is decided to have a ”trainee” related to the program from 2016, the evaluation team thinks this is a very good idea as it will ease the work load on the program manager.

For the evaluation team it is difficult to see where the responsibility for the program management starts and ends. There is a limited strategic thinking about what is expected of the role, and what responsibilities and authorizations this role should entail. In line with this, there are no explicit resources dedicated to program management (it comes on top of other work and is not compensated for). There are no clear reporting routines and there is no budget allocated for the program management. In general, there seems to be few meeting places for different program managers at department, faculty and university level. There is a potential for more cooperation and the development of the program management role with cooperation inside and outside of the department.

Overall, the program is well managed from a very dedicated program manager and core group of faculty, but there is a need for better predefined structure and support around the program manager. The program staff has weekly informal meetings to share information and collaborate and improve teaching and supervision. It is thus established meeting places and arenas for the development of common practice, quality of learning processes and mutual learning between colleagues in the small staff group. However, the evaluation team does not experience that this is the general situation at the department or NMBU. The Department is trying to facilitate venues and seminars where employees can exchange ideas and methods in teaching, for example, by people who have undertaken new initiatives or developed teaching methods and can present this in Wednesday seminars. The evaluation team recommends that this initiative should be encouraged.

NMBU has a central course evaluation scheme for all topics in which students answer an electronic questionnaire. Each question has a point scale that students cross off and additionally may contain comments. The response rate has been fluctuating and other evaluation methods are under discussion. The students’ evaluation of the courses in the program is well in-line with the Department's explicit goal (an overall rating of over 4.0). The program is therefore well placed in relation to this ambition, although some topics are somewhat lower and therefore should be subject

to further analysis and assessment of improvement. The evaluation team got signals that the general course evaluation system were ”out of order” due to some technical issues at the university.

The staff has also themselves introduced mid-term evaluations in order to increase the dialogue with the students. This strengthens the feed-back loops and the development of the course portfolio. In general, comments from the students are appreciated and taken care of. One example is the quick adaption of the course INN220 Entreprenørskap i praksis, which from one year to the other was expanded from 10 to 15 credit points based on the students’ suggestions.

2.5 Quality assurance systems

The Evaluation team is asked to consider:

The department’s procedures for quality assurance and quality development/improvement of the program and the courses that are part of the program.

The evaluation team has identified both positive and negative outcomes from the investigation. It is clearly demonstrated that the faculty and staff are able to continuously develop the Master program. It is impressive. The program is included in the quality assurance system at the university. The system includes evaluation of each course, and the department has a system for annual self-evaluation of the program. The department also has a well working teaching committee (“undervisningsutvalg”) with program managers from the various programs, as well as student representatives. Formal changes in courses and programs is discussed here and reported to the head of department.

The program manager has great autonomy and practice a flat structure. However, the evaluation team is unsure whether the balance of responsibilities between the university, the department and the program manager is the most suitable. It seems like the university has delegated the major responsibilities for quality assurance to the department. In turn the department has delegated a great part of this responsibility to the program manager. This leads to a situation where most responsibilities have been delegated to the program manager, something that creates a large burden on the program manager. The evaluation team thinks there is room for improvement in the university’s quality assurance system on all levels.

In general, the program management is very eager to test out new innovative forms of learning. This is established with formal and informal feedback loops from the students. But very much of the general quality assurance work (and the responsibility for this) is distributed out to the program management. The program management is ”left alone” with the quality assurance work. There is clearly a need for more cooperation between different types of programs within the department and

across relevant programs at the university. The evaluation team recommends a somewhat closer cooperation between program managers, to exchange learning experiences and contribute to continuous improvements across the university.

Quality assurance is a central theme in the Department's Strategic Plan and for its Teaching Committee. The department has well established procedures for identifying different kind of signals from the students. The program management has a very good dialogue with the students and signals from the students regarding work load, content etc. is taken seriously, evaluated, with prompt action if needed. The department undertakes on a regular basis surveys of graduated candidates. This reveals the overall satisfaction with the program seen from the view of graduates. In this way signals from existing and previous students is well taken care of. However, the evaluation team could not find similar arrangements to identify signals from other stakeholders, for example future employers and surrounding society. There seems to be a lack of systematic contact with actors employing candidates from this program. The team would like to recommend the department to more systematically involve representatives from the labour market (private as well as public, new as well as established firms) into the evaluation of the Master program. We recommend some form of system for a continuous dialogue with representatives from different industries, technology transfer offices and entrepreneurs from the program. This can be done by for example setting up different advisory boards and panels (also including Alumni), and by undertaking regular assessments and surveys directed to future employers.

2.6 The program in relation to NMBU's goals for education.

The Evaluation team is asked to consider the goal for education at NMBU is:

- 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.

The evaluation team has identified an excellent match between current practice and NMBU's goal for education. The candidates are employable and appears competent to the expected Master level. The methods and means employed in the program contribute to sustainable value creation. The candidates exhibit great depth (master thesis) and breadth (course portfolios), as well as international competence (as demonstrated by the Gründerskolen participation).

In addition, the program staff has a supplemental vision for the Master program:

«Vi skal fremme utdanning av endringsagenter som kan bidra til nyskaping og vekst der de måtte befinne seg, om det er i en stor virksomhet eller som gründer i et mindre selskap, i privat eller offentlig virksomhet. Virkemiddelet for å oppnå dette er å designe gode arenaer for entreprenøriell

læring. I praksis betyr dette å utvikle undervisning som knytter teori/kunnskap og praksis tettere sammen gjennom et bredt spekter av læringsmetoder og i et sosialt læringsmiljø».

The evaluation team has identified a good match between this supplemental vision, and the current pedagogical practice. It seems that the program delivers well on the change agent's ambitions, although this is not clear to all students. This may be overcome by setting the expectations in the beginning of the program, and reiterate those expectations over time. As for the entrepreneurial learning issue, it is a good match between means and methods.

However, the evaluation team has identified a few other areas that could be beneficially explored:

Other programs at NMBU could favourably benefit from these entrepreneurial insights as the group is highly skilled in value creation. A breadth course (all students need a "touch" of value creation) would not only boost the value creation dimension in other programs, but may also serve as recruitment channel to the current Master program.

In terms of profiling, The Master program could also seek to draw on NMBU's competence within sustainability, and connect their apparently competitive advantage within this domain more clearly with the value creation nature of the current Master program.

NMBU could also use the program to enhance the inter-disciplinary understanding of not only sustainability, but also the broader understanding of value creation.

The evaluation team thinks a closer linking between other parts of NMBU and the staff in entrepreneurship and innovation, could also generate further resources that can be used to strengthen this relatively small and vulnerable group responsible for the Master program.

Concluding remarks

By considering all six evaluation issues the team has come to the conclusion that the Master Program in Entrepreneurship and Innovation has successfully evolved over the last ten years. It has academic standards well in line with similar programs in Norway and abroad. The applied entrepreneurial learning methods are a special strength. The program is research-based, and manages to balance theory and practice, in order to reach its main goals and learning objectives.

The evaluation team sees a risk that the program is biased towards Entrepreneurship. Since this is a Master program in Entrepreneurship and Innovation, the programme should strive for a more balanced focus with regard to Innovation. This issue was also mentioned by both staff and several of the students. The evaluation team recommends that the program strengthen and increase its focus on education *for* and *through* innovation. One suggestion is to introduce an element of "innovation in practise" (similar to "entrepreneurship in practise") and/or by opening up for selecting more courses from other parts of NMBU's core competence and core profile.

The main weakness of the program is its limited staff capacity. The evaluation team considers the research group as being of under-critical size, which makes the program vulnerable. Here the team recommends strengthening the staff capacity for the program in the near future.

Overall, the evaluation team finds the program to be well managed from a very dedicated program manager and core group of faculty, but also that there is a need for better predefined structure and support around the program manager. The program manager has great autonomy and practice a flat structure. However, the evaluation team concludes that there is room for improvement in the balance of responsibilities between the university, the department and the program manager, and recommends the university to take further action to improve its quality assurance system on all levels.

The candidates tend to find good jobs in the labour market, even though surprisingly few choose to start new firms. The evaluation team strongly recommends that the program's relevance for the labour market is further confirmed by engaging its representatives more in the continuous design and evaluation of the program. This could help create an ever better program in the future.

Norges miljø- og biovitenskapelige universitet
HH - Handelshøyskolen

Notat

Til
Eva Falleth/SAMVIT - Fakultet for samfunnsvitenskap

Kopi til

Vår ref.	Dato
15/01597-40	05.02.2016

Handlingsplan på grunnlag av ekstern evaluering av Master i entreprenørskap og innovasjon

Høsten 2015 ble det gjennomført en ekstern evaluering av masterprogrammet i entreprenørskap og innovasjon (M-EI).

Handelshøyskolen er bedt om å vurdere evalueringens konklusjoner og peke på tiltak som bør følges opp. Instituttet er bedt om å utarbeide en handlingsplan på bakgrunn av evalueringen for framlegging i Fakultetsstyret.

Instituttets vurdering av rapportens konklusjoner

Evalueringsrapporten gir i hovedsak en svært positiv vurdering av studieprogrammet. Komiteen trekker spesielt fram som en styrke «the applied entrepreneurial learning methods». Den trekker også fram den store innsatsen som de ansatte tilknyttet programmet har lagt ned i arbeidet med å videreutvikle programmet.

Men utvalget trekker også fram noen svakheter og risikoer, og gir forslag til bredere aktivitet:

- Den viktigste svakheten som trekkes fram er begrenset kapasitet («under-critical size») og kompetanse i staben som driver programmet. Komiteen savner spesielt at det er minst én professor i gruppa som gir programmet.
- Komiteen mener at programmet er sterkt på «entrepreneurship in practice», men etterlyser balanse ved en tilsvarende styrke i «innovation in practice».

Ragnar A. Øygard
ragnar.oygard@nmbu.no

- Komiteen foreslår at innovasjon er noe som bør tilbys alle studenter ved NMBU.
- Komiteen har også noen forslag om justeringer i emner og emneportefølje

Komiteen mener også at handelshøyskolen bør gi mer autoritet, ansvar og forventninger til programledere og programstyrer (faggrupper) som står bak studieprogrammene ved Handelshøyskolen.

Instituttet mener at komiteens konklusjoner og tilrådinger i all hovedsak er fornuftige, og ønsker å følge opp tilrådingene så langt som mulig. Noen av tilrådingene, spesielt rådet om å tilsette en ny professor, krever mer ressurser enn Handelshøyskolens tildelte budsjett gir rom for nå. Videre er det slik at flere av emnene som inngår i masterprogrammet i entreprenørskap og innovasjon også inngår i andre studieprogram, og kan derfor ikke uten videre skreddersys kun for behovene i M.EI.

Oppfølging av rapporten

I etterkant av evalueringen, har faggruppa i entreprenørskap og innovasjon utarbeidet et forslag til en handlingsplan. Handlingsplanen er laget med to alternativer: Ett alternativ hvor det er forutsatt at kapasiteten styrkes gjennom tilføring av et professorat, og ett alternativ uten styrkede ressurser. Minimumsalternativet legger kun opp til endringer som inngår i en ordinær og årlig revisjon av studietilbudet.

Forslaget til handlingsplan er behandlet av instituttets studieutvalg 09.12.15 og deretter av Instituttstyret, som behandlet evalueringsrapporten i sitt møte 17.12.2015 og vedtok en handlingsplan.

Instituttstyret gjorde følgende vedtak:

Følgende tiltak prioriteres i en handlingsplan:

1. *Rekruttering av professor i innovasjon*
   a. *Identifisering av mulige kandidater som kan fremmes for kalling til et professorat i innovasjon eller entreprenørskap – eller som kan oppfordres til å søke ved en utlysning*
   b. *Finne finansiering for et fast professorat – for eksempel fra strategimidler fra universitetsstyret og fakultetet*
2. *Relativ vektlegging av entreprenørskap versus innovasjon i INN-emnene justeres i samsvar med forslaget fra faggruppa.*
3. *Foreslåtte endringer i andre emner som inngår i M-EI-programmet, men også i andre programmer (metode og strategi) vurderes i forbindelse med studierevisjonen i februar og mars. De må sees i sammenheng med hvordan emnene brukes også av andre studentgrupper*
4. *Programlederrollen utvikles til å ha en mer ansvarlig koordineringsrolle i utviklingen av en helhetlig programstruktur og emneinnhold også for de fire andre studieprogrammene ved Handelshøyskolen. Som ledd i dette settes det av midler i budsjettet til programstyrenes aktiviteter.*

Vi har merket os at Universitetsstyret i sin sak 114/2015 vedtok en «Tiltaksplan tilknyttet målstrukturen» hvor ett av tiltakene under pkt 4.2 lyder:

«- Utdanningstilbudet i entreprenørskap og innovasjon styrkes» (s. 13)

Universitetsstyret tildelte i sak 113/2015 åtte «fullfinansierte studieplasser» til M-EI studiet. Tildelingen innebærer en økning i Handelshøyskolens basisbevilgning på ca kr 370 000 pr år. Men i den påfølgende sak 114/2015 kuttet Universitetsstyret Handelshøyskolens basisbevilgning med nesten like mye.

Instituttets handlingsplan

De prioriterte punktene er gjensidig avhengig av hverandre, spesielt henger punkt 1 sammen med manglende måloppnåelser på punkt 2-4. Videre anser både den eksterne evalueringskomiteen og instituttet at det haster med å oppfylle professorkompetansen for programmet. Basert på i hvilken grad det tas hensyn til begrensede personalressurser legges det frem følgende to tiltaksplaner:

1) Plan A med en styrking av personalet innenfor programmets kjerneområder (tiltakspunkt 1 og prioritet 1)
2) Plan B for en minimumsløsning uten styrking av personalet (uten tiltak på 1. prioritetspunktet)

Tabeller med tiltak:

Plan A med en styrking av personalet innenfor programmets kjerneområder

Tiltakspunkt	Beskrivelse av tiltak	Frist	Ansvarlig
1	Tilsetting av en vitenskapelig ansatt med professorkompetanse innenfor innovasjon, som vil minke sårbarhet og belastning og bidra til styrking av forskning og undervisning på innovasjon • Identifisere mulige kandidater som kan fremmes for kalling til et professorat i innovasjon eller entreprenørskap – eller som kan oppfordres til å søke ved en utlysning • Finne finansiering for fast professorat,	Snarest	Faggruppa Instituttleder og dekan Mulige kandidater for opprykk og instituttledelsen

	med bidrag fra strategimidler fra fakultet og/eller universitetsstyret • Arbeide for at eksisterende stab kan kvalifisere seg for opprykk		
2	• Vi lager en egen innovasjonsmodul i kjernekursene våre/tilby kurs i «innovation in practice» • Vi trekker inn flere innovasjonsprosjekter fra offentlig sektor og næringsliv i alle kursene våre i programmet. • Vi etablerer et oppdragssenter for innhenting av eksterne innovasjonsprosjekter som vi kan trekke inn i undervisning og forskning	Start 2016-ferdig vår 2017	Programansvarlig i samarbeid med emneansvarlige
3	• Vi vil kunne tilby skalerbar utdanning gjennom et 5 studiepoengs kurs til hele NMBU på feltet ***bærekraftig verdiskaping*** og/eller bidra til oppbygging av en slik modul i allerede eksisterende kurs • Flere gjesteforelesere fra NMBUs forskningsområder inn i våre kurs, flere innovasjonscase fra NMBUs forskning inn i kursene.	Innen 2017 Innen sept 2016 Vurderes feb 2016	Programansvarlig og instituttleder Emneansvarlige Emneansvarlige og instituttleder

	• Flytte strategikurset BUS305 fra augustblokk til høstparallell for å inkludere «"strategy in practice"» elementet i innovasjonscase for studentene på M-EI – må vurderes opp mot andre HH programmer sine behov i dette emnet		
4	• Alumniarbeid med en fast samling i året og referansergruppe for studiet med representanter fra arbeidslivet opprettes og ivaretas gjennom tilsetting av prosjektleder på programmet • Vi kan bidra til etter- og videreutdanning innen våre fagfelt	Igangsatt og tiltakspunktet evalueres fortløpende Igangsatt ila 2016	Programansvarlig Emneansvarlige
5	• Programlederrollen styrkes i alle program	I løpet av 2016	Instituttleder

Plan B Minimumsløsningen uten styrking av personalet (punkt 1)

Tiltakspunkt	**Beskrivelse av tiltak**	**Frist**	**Ansvarlig**
2	• Åpne opp for flere innovasjonsprosjekter på bekostning av entreprenørskapsprosjekter i INN220/BUS370 • Flytte strategikurset BUS305 fra augustblokk til høstparallell for å inkludere «"strategy in practice"» elementet i innovasjonscase for studentene på M-EI –	Innen sept 2016 Vurderes feb 2016	Emneansvarlige

	må vurderes opp mot andre HH programmer sine behov i dette emnet		
3	Flere gjesteforelesere fra NMBUs forskningsområder inn i våre kurs, flere innovasjonscase fra NMBUs forskning inn i kursene	Fortløpende og innen utgang 2016	Emneansvarlige
4	Alumniarbeid med en fast samling i året og referansergruppe for studiet med representanter fra arbeidslivet opprettes og ivaretas gjennom tilsetting av prosjektleder på programmet	Igangsatt og tiltakspunktet evalueres fortløpende gjennom instituttets egne organer	Programansvarlig
5	Programlederrollen styrkes i alle program	I løpet av 2016	Instituttleder

Evaluering af Master i By- og Regionplanlegging (BYREG), Institutt for Landskapsplanlegging, NMBU.

30. Oktober 2015

Komiteen

- Gertrud Jørgensen, professor, sektion for Landskabsarkitektur og Planlægning, Københavns Universitet
- Maria Håkansson, lektor i urbana och regionala studier, Institutionen för Samhällsplanering och miljö, KTH, Stockholm
- Terje Skjeggedal, professor, Institutt for byforming og planlegging, Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet
- Silje Sandvin, arkitektstudent, Fakultet for arkitektur og billedkunst, Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet

Sammenfatning

Studieprogrammet Master i By- og Regionplanlegging (BYREG) blev evalueret af ovenstående komite i oktober 2015. Overordnet fandt komiteen at der er tale om et godt uddannelsesprogram med høj samfundsrelevans og med basis i et forskningsmiljø af høj kvalitet og med øgende aktivitet. Programmet er logisk opbygget med en tydelig model for progression. Såvel lærere som studenter og programrådet udviser stort engagement omkring uddannelsen.

De forslag som komiteen peger på i denne rapport kan sammenfattes til følgende punkter:

- Overveje om den 5-årige master bør omlægges til en 3+2 struktur, som evt kunne være en 3 årig bachelor og en 2 årig master. Dette begrundes i større fleksibilitet, dels i forhold til internationalisering, dels for forhold til optag af bachelorer fra andre programmer
- Overveje om en evt. 2 årig master skal undervises på engelsk eller alternativt om der kan etableres en semester- eller årspakke for BYREG på engelsk. Dette begrundes i behovet for udveksling for norske studenter på BYREG, der på sigt kræver at man er i stand til at tage imod indvekslingsstudenter, som også vil være et tilskud til studiemiljøet på BYREG.
- Overveje strukturen af uddannelsen med henblik på at skabe en stærkere faglig identitet og sammenhæng i uddannelsen. Særligt førsteåret bør efterses med henblik på at øge identitet tidligt i studiet. Sammen med muligheden for at formidle forskellige studieveje, sikre kursussammenhæng og se på muligheden for at etablere enkelte kurser som er obligatoriske og kun for BYREG studenter, kan det bidrage til både identitet, struktur.
- Stadig sikre forskningsbasen for uddannelsen. Arbejde for at BYREG kandidater kan videreuddannes i forskning (ph.d. stipendier).
- Til stadighed arbejde for at indhold i vidensfag og projektfag integreres bedst muligt, herunder især jus-fagene, og overveje indholdet af jus-fagene.

- Styrke det teoretiske indhold i uddannelsen, herunder forståelse af drivkræfter for spatial udvikling og samfundsøkonomisk forståelse af planlægningens konsekvenser.
- Styrke praksis-tilknytning endnu mere og etablere et kontaktudvalg med praksis
- Arbejde for bedre lokaleforhold for programmet
- Styrke kommunikationen med studenterne.

Indledning

Uddannelsen i By- og Regionplanlegging er etableret i 2007 som en videreudvikling af uddannelsen i Arealplanlægning, etableret i 1975, som igen byggede på arealplanlægning indenfor jordskifte (dagens eiendomsfag). Uddannelsen er en 5-årig enhedsuddannelse på masterniveau, som er rettet mod norsk planlægningspraksis, hvilket bl.a. er udtrykt ved et af hovedformålene med uddannelsen: ″praktisk og teoretisk kunnskap om planlegging etter plan- og byggloven″.

Studieprogrammet er rammesat efter nationale og universitære rammer, og studiemålene er beskrevet på programniveau og emneniveau.

Uddannelsen bygger på tre hoveddele: en stærk jura-platform, som anses for en af programmets styrker (40 studiepoeng), andre teori- og færdighedsfag, samt en række projektfag der integrerer den indlærte viden og færdigheder og oplærer de studerende i analytisk og kreativt projektarbejde. Det er en ambition at der en balance mellem fokus på konkrete fysiske løsninger og fokus på planprocesser i projekterne.

Der er desuden en progression indbygget i kursusbetegnelserne, hvor der er grundlæggende kurser, mellemniveaukurser og højniveaukurser.

Alle kurser samlæses med andre studieprogrammer, primært Landskabsarkitektur og Eiendomsfag. Det gælder både teorikurser og projektkurser. Særligt projektkurserne sammen med studerende fra andre programmer giver de BYREG-studerende mulighed for at møde andre faggrupper og afprøve deres egne kompetence og deres egen identitet i forhold til andres.

Evalueringen
Evalueringen er initieret af NMBUs ledelse som gennemfører tilsvarende evalueringer af alle NMBUs studieprogrammer. Evalueringen blev gennemført i perioden 12.-16. oktober 2015, hvor evalueringskomiteen var samlet på Ås.
Komiteen havde en række dokumenter til rådighed: strategier på universitets-, fakultets- og institutniveau, kandidat- og studenterundersøgelser, samt en række dokumenter udarbejdet til evalueringen (internevaluering og en SWOT analyse).
I evalueringsperioden talte komiteen med 25 personer, repræsenterende ledelsen, lærerne, de studerende og arbejdsgiverne. De lærere vi talte med, repræsenterede helt overvejende BYREG lærere, så vi har ikke truffet lærere i jus, eiendomsfag, GIS og andre fag som indgår i programmet. I Appendix findes en liste over interviewpersoner.

I evalueringen har komiteen taget udgangspunkt i *Terms of Reference*. Vi har imidlertid ikke opfattet evaluereingen som en ren analytisk benchmark. I stedet vil vi med baggrund i dokumentstudier, interviews og vore egne erfaringer indlede med en

overordnet karakteristik af programmet, og derefter fokusere på specifikke temaer hvor vi synes der er vigtige diskussioner som bør tages, særlige opmærksomhedspunkter, eller mulighed for små og store ændringer, som kan føre til et endnu bedre program. En del opmærksomhedspunkter og forslag går igen i flere temaer.

Vi har valgt at fokusere på

- Identitet og profil for studenter og kandidater
- Forskningsbasering af undervisningen
- Programmets struktur
- Internationalisering
- Læring og pædagogik
- Ledelse af studieprogrammet
- Fysisk studiemiljø
- Kommunikation med de studerende
- Rekruttering af studerende
- Arbejdsgiverne

Generel karakteristik af BYREG programmet

BYREG programmet er helt generelt en god og stærk uddannelse.

Det er et program med høj samfundsrelevans i forhold til udvikling af byer og landskaber og en smidig og effektiv forvaltning af arealudviklingen.

Kandidaterne er efterspurgte og velanskrevne hos arbejdsgiverne, som også under mødet med komiteen viste en stor interesse for udviklingen af programmet og kandidaternes kompetencer.

Programmet er logisk opbygget. Det er tydeligt gennemtænkt hvilken viden og færdigheder kandidaterne vil få brug for, og hvordan en progression skal forløbe gennem programmet. Det er komiteens opfattelse at der kommer efterspurgte kandidater med stor faglig tyngde ud af programmet.

Vi har fundet et forskningsmiljø af høj kvalitet inden for fagområdet med flere internationalt meget velanskrevne forskere og en stigende forskningsaktivitet som basis for programmet.

De studenter vi mødte var engagerede i at drøfte programmet, og havde en del kritik og mange forbedringsforslag. Alligevel var deres udgangsreplik: ″men vi er jo veldig fornøyde med at være her!″

Vi ser dette som et vigtig program på NMBU som i centralt i NMBUs ønsker om at bidrage til bærekraftig utvikling, og som relaterer sig til andre programmer og institutter på ILP og NMBU. Man kan med stor ret sige at programmet er med til at levere morgendagens løsninger.

Identitet og profil for programmet og for studenterne

Programmet har en uklar identitet og kerne. Nogle lærere giver udtryk for det, og studenterne nævner det også.

En uklarhed ligger i om programmet er professionsrettet eller akademisk. Det er en professionsrettet uddannelse, og man fastholder en 5-årig enhedsuddannelse, men den har også et akademisk indhold. Der var i mødet med lærere og studenter en underliggende diskussion af dette. Arbejdsgiverne tog også dette op, idet de lagde vægt på at det bør være et akademisk studie der udvikler forståelse af en række vilkår indenfor planlægningen, selv om de også ønskede værktøjer og paratviden (særligt indenfor jus).

Komiteen mener at profession og akademi ikke bør italesættes som en modsætning. Det er, og bør fortsat og i stigende grad være, en akademisk uddannelse rettet mod et yrke eller en profession, og teori bør have en høj status på programmet.

Jurafagene (jus) ses af de fleste aktører som en væsentlig styrke ved programmet, og evalueringskomiteen er enig i at det et ′unique selling point′ for BYREG. Arbejdsgiverne peger på at det især er juridisk forståelse, der er behov for, og herunder særligt forståelse for de privatøkonomiske og samfundsmæssige konsekvenser af en planjuridisk beslutning. De interviewede studenter peger på at der gøres anstrengelser for at integrere jus kompetencer i nogle projektfag, men der kan gøres mere. De peger også på at de i andre sammenhænge har opdaget at de behersker juridisk tænkning og metode, og kan overføre det til andre situationer, hvilket er positivt. Evalueringskomiteen anbefaler at jus emnerne tagnes op til kritisk revision med hensyn til relevans af de enkelte fag, og med hensyn til integration af den opnåede viden i projektfagene.

Programmet er placeret på NMBU, Norges Miljø- og Biovitenskapelige Universitet. BYREG programmet har samarbejdsflader med andre programmer, men komiteen undrede sig over at den biologiske og miljømæssige kompetence synes at stå relativt svagt i BYREG programmet. Bl.a. er et fag som APL240 Miljø- og Planlegging ikke obligatorisk. Komiteen finder at det bør overvejes om BYREG programmet kan og bør forankres stærkere i NMBUs miljø- og naturvidenskabelige tradition.

Komiteen ser førsteåret som en akilleshæl hvad angår profilering. Der er mange redskabsemner og vidensemner, som ikke sættes tilstrækkelig i kontekst for de studerende, og som betyder at førsteåret virker fragmenteret for dem og mangler retning. Alle fag undervises sammen med andre studieprogrammer. Intro-emnet er et fint skridt i den rigtige retning, men de studerende giver udtryk for at det bør gå videre endnu. Det er på førsteåret at den faglige identitet bygges.

Uklarhederne giver sig bl.a. udtryk i at BYREG studenterne føler at de har svært ved at ″hævde sig″ overfor landskabsarkitekterne i de første fælles kurser. Hvad er det netop de har af kompetencer, som de andre ikke har? Ifølge studenterne er der langt op i studiet en manglende forståelse af ″meningen med det hele″. En student udtrykker at meningen først rigtigt blev klar i emnet om planteori på 5.året. Og det er jo lidt sent.

Komiteen blev præsenteret for planer om at udvikle og synliggøre forskellige uddannelsesspor (studieveje). Komiteen mener at dette kan være en god plan, som bør implementeres snarest. Studievejene bør klargøres og kommunikeres til de studerende. Det vil give en mulighed for at skabe ikke blot en fælles, men også forskellige identiteter eller profiler, så de studenterne kan "sige hvem de er". Der blev peget på mulige studieveje med særligt fokus på jus, arkitektur eller miljø. Det er vigtigt at alle studieveje er praktisk mulige i forhold til timeplanerne jf afsnittet om struktur.

Oversigten over programmet kunne kommunikeres bedre visuelt. Titler på emnerne er ikke helt let forståelige og ikke altid dækkende, og selve emnebeskrivelserne virker tilfældige, ovelappende og ukoordinerede. En mere præcis beskrivelse af emnernes indhold vil være en fordel. De obligatoriske fag bør være dem der tegner identitet og profil, og her er beskrivelsen særlig vigtig.

Integration og koordinering mellem programmer udgør en udfordring, idet de studerende læser næsten alle emner sammen med andre programmer. Det bør overvejes om der skal være et eller flere kurser der kun er for BYREG studerende. Det kunne også være seminarer, studierejse eller lignende. Det kunne bidrage til at øge identitet og sammenhold og måske øge benyttelsen af de faglige hjem.

Det er vigtigt at lærerne formidler identitet og unikke kompetencer til studenterne som noget de kan være stolte af. Bl.a. påpeger arbejdsgiverne at andre faggrupper har en lang historie og en stærk selvfølelse. Den tværdisciplinære lærerstab og den store udvikling i lærerstaben i den senere tid giver særlige udfordringer i forhold til dette. Det lægger et særligt ansvar for de "gamle" lærere og ledelsen for at formidle identiteten, ikke bare til studenterne, men også til de nye lærere på programmet.

Forskningsbaseret undervisning

Der findes et aktivt forskningsmiljø af høj kvalitet som basis for uddannelsen. Det regnes som det stærkeste forskningsmiljø i Norge på by- og regionplanlægning. I den senere tid er omfanget af eksternt finansieret forskning steget meget kraftigt.

Det er lidt uklart i hvor stort omfang denne forskningskompetence i praksis kommer undervisningen til gode. Nogle af de dygtigste forskere forsker så meget, at de ikke har tid til at undervise. Men der er også eksempler på at forskning udnyttes direkte i undervisningen med gode resultater.

Der udtrykkes fra nogle medarbejdere en frygt for at fremtidig ansættelsespolitik vil fremme forskning på bekostning af undervisning, mens andre omvendt frygter at krav om videnskabelige kvalifikationer i ansættelser ikke vil blive respekteret grundet akutte undervisningsbehov. Komiteen finder at universitetet bør opretholde at fastansatte skal have forskningskvalifikationer og bør forske. Det behøver ikke være i modsætning til at undervise, og heller ikke til at have kundskab om praksis. ILP supplerer med deltids-praktiker-stillinger, og det synes at være en god måde at give studenterne praksisbaseret viden.

En strategi for ansættelser (som måske findes?) vil måske kunne give større ro og transparens.

Staben er stærkt tværdisciplinær, hvilket har både fordele og ulemper. Fordele er at forskellige discipliner udnyttes – ulemper er at det er svært at finde en identiet og en fælles opfattelse af hvad der er kernen i programmet. Det er en udfordring at fremme denne fælles diskussion.

Komiteen finder at det er bemærkelsesværdigt at der er svært få arealplanlæggere uddannet fra NMBU i staben. Det er en udfordring at sikre/fremme at kandidater fra uddannelsen fremtidigt har mulighed for en forskerkarriere og således på længere sigt være med til at fremme BYREG identiteten.

Programmets struktur

BYREG programmet er en 5-årig enhedsmaster. Det bør overvejes om det er hensigtsmæssigt at omlægge forløbet til en 3+2 årig struktur. Det vil gøre programmet bedre jævnførbart med andre programmer nationalt og internationalt. Dette påpeges dels af hensyn til internationalisering (se nedenfor) og dels af hensyn til fleksibilitet for de studenter, der kommer ind senere i forløbet.

Komiteen mener at man til stadighed bør overveje balancen mellem værktøjer, teori (forståelse) og syntesefag (hvor integration af vidensfag sker, og der reflekteres i forhold til praksis i projektcasene).

Arbejdsgiverne havde stor forståelse for at teori, forståelse og forskningsbasering er nødvendigt, og at visse meget konkrete og tekniske værktøjer (fx projektledelse) kan læres som EVU. Komiteen mener, at man bør være opmærksom på at styrke teori-fundamentet, for at fremme forståelse og refleksion, og at projekterne integrerer teorien og knytter den an til et praksisperspektiv. En stærkere teoribasis kunne desuden give studenterne en stærkere identitet som by- og regionalplanlæggere.

Førsteåret synes, som nævnt under identitet, at være en vigtig brik i en justeret struktur.

Studiet har en klar model for progression med 100-emner, 200-emner og 300-emner. Klarere kursusbeskrivelser kunne gøre den reelle progression i fagene tydeligere for studenterne.

Komiteen støtter stærkt tankerne om at give mulighed for at vælge mellem forskellige studieveje. Studenternes mulighed for at vælge egen profil hæmmes i dag af timeplanerne, mangel på brugbare pakker eller spor og oplevelse fra de studerende af at studievejledning ikke altid er tilgængelig. Det betyder at de studerende tager *fyllefag*: emner som ikke er fagligt relevante, men som giver studiepoint. Klare studieveje, med sikring af at det er praktisk muligt at tage de nødvendige fagkombinationer, kunne være løsningen. Man kan også overveje fordelingen mellem valgfrie og obligatoriske kurser, både med hensyn til tynde og placering i studieforløbet (fx valgfire kurser senest).

Konkret anbefales at planlægningsteori flyttes til tidligere i forløbet – det nævnes af studenterne som et ″meningsgivende″ fag – ligesom der kunne være behov for teori om drivkræfter og konsekvenser af byudvikling, økonomisk forståelse af planlægning, og fokus på den viden borgere og andre aktører kan bringe ind i planprocesser (nævner bl.a. arbejdsgiverne).

Internationalisering

Internationalisering er et svagt punkt i programmet. Der er meget få engelsksprogede fag, og det giver problemer i forhold til indveksling af udenlandske studenter, ligesom det kan føre til at man bliver for "norsk" i sin problemformulering, løsning, analyse og litteratursøgning. En forandring fra i år er dog det nye kursus APL108, Introduction to spatial planning, som vil blive undervist på engelsk og sætte det norske plansystem ind i et internationalt perspektiv.

Internationalisering er strategisk vigtigt på grund af udvekslingsaftaler. Det er en erfaring fra andre nordiske miljøer at indveksling fra gode samarbejdsuniversiteter hæver den samlede kvalitet og udsyn hos de nationale studerende, som får sat deres egen læring og fag sat ind i en international kontekst.

Der kan være et dilemma mellem en stærkt norsk og praktisk professionsuddannelse og internationalisering. Det bør overvejes, men komiteen mener ikke der behøver at være det, hvilket der er erfaringer med fra andre universiteter.

Hensyn til indveksling kunne tale for et bachelor/master forløb, hvor masteren er på engelsk og forløbet tilrettelagt, så indvekslingsstudenter har en tydelig BYREG programpakke.

Evalueringskomiteen finder at tanken om en fælles engelsksproget NMBU-pakke ikke er en optimal løsning. Den vil ikke ligge i BYREG sammenhæng og derfor ikke integrere de udenlandske studerende med de norske BYREG studerende, og der vil ikke nødvendigvis komme nogen god synergi ud af det.

De studenter komiteen har talt med, udtrykker ingen bekymring for undervisning på engelsk (men det er muligvis særligt stærke studenter). Det udtrykkes fra lærerstaben at nogen lærere ikke ønsker at undervise på engelsk eller ikke følger sig trygge ved det. Instituttet kan overveje at sætte ind med kompetenceudvikling.

Læring og pædagogik

Komiteen har forstået at der er stor bevidsthed om at bruge variede og interessante undervisningsmetoder. Der er en klar deling mellem videnfag og projektfag. Studenterne ønsker sig en (endnu) bedre sammenhæng mellem videnfag og projekter, konkret bl.a. en bedre integration af jus (som jo er en meget tung del af programmet) i projektfagene.

Arbejdsgiverne ønsker at kandidaterne har erfaring med tværfagligt samarbejde, og her giver kurserne på tværs af programmer gode muligheder. Det kræver samordning med lærer fra andre sektioner og programmer, så de fælles kurser virkelig er fælles og respekterer alle studenternes særlige færdigheder. Det er måske nødvendigt i højere grad at klæde BYREG studenterne på til at kunne "hævde sig" i de tværfaglige projektkurser. Det kunne være gennem bedre GIS kompetencer eller et stærkere teoretisk grundlag at trække på – det vi har berørt under identitet og profil.

Lærende miljøer - de studerendes egen læring - er et vigtigt mål på NMBU. Komiteen ønsker blot at påpege at denne undervisning ikke kommer af at lade studenterne være i

fred, men gennem at skabe et godt grundlag, gode rammer og god vejledning. Vi ser projektfagene som basis for student-aktiv læring på BYREG. Og som nævnt flere gange før ser vi det som meget vigtigt for programmets succes at vidensfag og projektfag spiller så godt sammen som overhovedet muligt.

Programmet har en meget stærk praksiskontakt med eksterne forelæsere og undervisere, mange aftaler med samfundsaktører, og mange projekt-cases i kommuner.

Alligevel nævnes et behov for praktik i studiet; af studenterne, i surveyen fra færdige kandidater og fra arbejdsgiverne. Arbejdsgiversiden nævner det som en vigtig ′knagg′at hænge sin teori og viden på, og som en driver for at læring. Det behøver ikke nødvendigvis være egentlig praktik i studietiden, men fx sommerjobs eller særlige tiltag som at studenterne har mulighed for at ″følge en praktiker″ eller være på en arbejdsplads i en uge.

Ledelse af studieprogrammet

Programrådet og programrådets formand har – og tager – en afgørende ledende og koordinerende rolle i forhold til at sikre sammenhæng og dynamisk udvikling af programmet. Denne rolle anerkendes af de ansatte undervisere, af de studerende og af institut- og sektionsledelse. Programrådet føler dog af og til at de ikke har tilstrækkelig gennemslagskraft. Sektionsleder deltager så vidt muligt i programrådets møder for at sikre koordinering til økonomisk ledelse og ansættelser, programrådet høres omkring stillingsopslag/utlysninger, og en repræsentant indgår i ansættelsesudvalg for nye faste stillinger, hvis de inkluderer undervisningsforpligtelser. Det ser for os ud som om ILP før sig gode anstrengelser for at løse de uundgåelige spændinger og konflikter der må opstå i en matrixorganisation, hvor planlægning og bemanding af uddannelserne varetages i to forskellige fora.

Programrådet gør sig tanker om udviklingen af programmet: udvikling af en stærkere identitet hos de studerende, bl.a. gennem klarere studieveje, og omkring internationalisering. Man har allerede taget nogle initiativer omkring at forbedre 1. året og forhåbentlig derigennem styrke identiteten af uddannelsen hos de studerende og mindske frafaldet.

Den koordinerende rolle udøves tillige gennem den årlige seminardag for alle emneansvarlige, hvor det er muligt at afstemme og koordinere programmets samlede indhold, se sammenhænge, undgå utilsigtede overlap mellem emnerne og sikre progression i studiet. Flere undervisere henviser til denne dag som noget meget positivt.

Underviserne er særdeles engagerede og gør sig også hver især tanker om, hvordan programmet samlet kan udvikles og forbedres. Det kan være en vigtig rolle for programrådet at åbne sig yderligere, og opfange og få diskuteret de mange gode overvejelser og ideer, samt understøtte implementering af de ideer, som synes mest brugbare og relevante.

Programmet er stærkt afhængigt af undervisere fra andre sektioner. Det er uklart for komiteen i hvilket omfang disse undervisere møder til tværgående møder. Det er en

vigtig opgave at sikre dette. Det er vigtigt for at udvikle en byreg-identitet og en pædagogisk profil.

Institutledelsen har en stor rolle at spille i forhold til ressourcestyring af den enkelte forskers tidsfordeling og den samlede bemandingsplan for programmet. Der har i den senere tid været stort fokus på bemanding af de mange nye forskningsprojekter, der er kommet i hus. Det oplyses at der fremtidigt vil være mere fokus på robust bemanding på kurserne.

Der udrykkes fra nogen underviserside og i selvevalueringen en vis frustration over en uklar ressourcetildeling og fordeling af undervisningsbelastningen. En øget transparens kunne måske være ønskelig.

Fysisk studiemiljø

En del af selv-evalueringen er viet til det fysiske studiemiljø. Der fremgår klart heraf at lokalesituationen er ikke tilfredsstillende, idet studielokalerne er fordelt på forskellige adresser, og at behovet for at kunne arbejde over tid med tegningsmateriale, modeller osv. ikke altid kan imødekommes i NMBUs lokalefordelinger. Det er hæmmende for relevant læring og for at udvikle en samlende identitet. Det skaber desuden frustration at lokalerne er midlertidige.

For at løse nogle problemer og hjælpe med at styrke en fælles identitet, har ledelsen på NMBU/ILP oprettet ″faglige hjem″ for de studerende, med køkken og opholdsmuligheder. Dette er et godt og fornuftigt skridt, men de faglige hjem er ikke kendt af alle studenter. En kommunikation omkring dette i hverdagen er måske relevant.

Kommunikation med studenterne

En del af de ′problemer′ vi har opfanget synes at kunne afhjælpes i nogen grad gennem en bedre kommunikation med studenterne.

Der kunne ønskes et mere visuelt læseligt oversigt over programmet: Der er vanskeligt at forstå sammenhængen i studieprogrammet gennem den udleverede oversigt. Arbejde med visuelt udtryk og kommunikation af klarere studieveje tror vi kunne hjælpe.

Kursusbeskrivelserne fremstår vanskelige at læse. Det er svært at se hvad indholdet konkret er og nogle synes at overlappe hinanden. Det kunne måske hjælpe identiet og kerneforståelse at redigere kursusbeskrivelserne, så de fremstår mere profilerede og klarere med hensyn til teoretisk indhold og færdighed, ligesom kursernes navne bør overvejes, jf afsnittet om identitet.

Det udmærkede progressionssystem(100-, 200- og 300-niveau) i studiet bør formidles til de studerende undervejs i studiet. Det bør sikres at studievejledning er tilgængelig og at information om valgmuligheder kommunikeres til de studerende på passende tidspunkter i studieforløbet.

Som nævnt finder panelset at det er vigtigt at BYREG kandidaterne også ser forsknings som en yrkesvej af hensyn til programmets langsigtede profil.

Det er vanskeligt at kommunikere klart ud til alle studenter. Interviews med studenterne viste at ikke al kommunikation går klart igennem og finder modtagerne. Et samarbejde med studenterne om at finde ud af de bedste kommunikationsmåder, kunne være en mulighed.

Rekruttering til studiet.

Der er et stigende ansøgertal, men komiteen anbefaler at man stadig aktivt søger at rekruttere studerende gennem præcis information om studiet i relevante fora, med det formål at rekruttere de rette studerende.

Internevalueringen udtrykker at man anser frafaldet på første år for at være for stort, selv om det er mindsket. Det bemærkes dog at der er et meroptag, som erfaringsmæssigt modsvarer frafaldet.

Af interviews med lærere og studenter fremgår at frafaldet først og fremmest tilskrives indholdet på første studieår, hvor BYREGs kerneværdier og identitet står svagt. Der er taget initiativ til at afhjælpe dette ved at udvide Introduktionskurset APL100. Evalueringskomiteen er helt enig heri. Der er et behov for at få BYREGs kerne yderligere frem i første studieår, og vi ser udvidelsen af APL100 som et skridt i den rigtige retning

Høyere årstrin-studenter, som kommer med en bachelor, vil ofte skulle læse endnu 3 år for at opnå masteren. En omlægning til en 3+2 model vil evt. kunne regulere det og give enklere optag. Det kan øge BYREGs konkurrence-evne i forhold til andre masterprogrammer som fx geografi eller fysisk planlegging på NTNU.

Arbejdsgiverne

Komiteen havde møde med fem repræsentanter for arbejdsgiverne. Det var særdeles erfarne personer som repræsenterede to kommuner (en større og en mindre), Vegvesenet, en fylkeskommune og Kommunal- og Moderniseringsdepartementet. De var alle velforberedte og havde budskaber med til NMBU.

Arbejdsgiverne efterspurgte god paratviden omkring jus, men ellers var det i høj grad forståelse på et mere overordnet niveau der blev påpeget som vigtigt – et overblik der gør kandidaterne i stand til at arbejde efter sund fornuft og skøn, og ikke blot være paragrafryttere - man kunne måske tale om modenhed.

Der blev nævnt:

-Forståelse af at arbejde i et politisk system og med private aktører
-Forståelse af reguleringsplaners indvirkning på jordprisdannelse og samfundsøkonomi
- Evne til at gennemføre processer omkostningseffektivt
- Evne til at samarbejde og anvende viden fra andre faggrupper og fra borgerne

Det kunne overvejes at etablere et kontaktforum hvor repræsentanter for programmets arbejdsgivere medpassende mellemrum orienteres og høres om programmets indhold og ændringer, og der er mulighed for at få feedback.

Appendix: Oversigt over interviewpersoner

Halvor Hektoen, prorektor
Ole Jørgen Torp, studiedirektør
Eva Falleth, Dekan
Inger Lise Saglie, Intituttleder
Knut Bjørn Stokke Sektionsleder
Elin Børrund, Undervisningsleder ved ILP og lærer
Helena Nordh, lærer og koordinator for evalueringen
Marius Grønning, Programrådsformand og lærer
Eirin Hongslo, lærer og programrådsmedlem
Kristina Grange, lærer og programrådsmedlem
Einar Lillebye, lærer, fra Vegvesenet
Morten Clementsen, lærer fra sektionen for Landskabsarkitektur
Fitwi Wolday, lærer
Ingvild Stræte, student
Andreas Fossnes, student
Vilde Lofthus Rooth, student
Kine Marie Bangsund, student og medlem af programrådet
Monica Vestvik – studievejleder
Petter Næss, professor
Tim Richardson, professor
Frode Davidsen, Miljøverndepartementet
Petter Wiberg, Bergen kommune
Torstein Kiil, Vestfold fylkeskommune, nylig pensjonist
Marit Ulveseth, Vegvesenet
Grete Salvesvold, Ski kommune

Saksansvarlig: Ole-Jørgen Torp

Saksbehandler: Katarina Klarén Studieutvalget

Arkiv nr:

SU-SAK 24/2016 Aktuelle høringssaker fra KD
Orienteringssak

Vedlegg:

1. Høringsnotat – forslag til endringer i universitets- og høyskoleloven
2. NMBUs høringssvar - forslag til endringer i universitets- og høyskoleloven
3. Høringsnotat – forslag til endringer i forskrift om kvalitetssikring og kvalitetsutvikling i høyere utdanning og fagskoleutdanning
4. NMBUs høringssvar – forslag til endringer i forskrift om kvalitetssikring og kvalitetsutvikling i høyere utdanning og fagskoleutdanning
5. Rapporten *Kunnskapssektoren sett utenfra*
6. Brev fra KD om ny stortingsmelding om studiekvalitet

Ås, 6. april 2016

Ole-Jørgen Torp

Studiedirektør

Bakgrunn

Det har vært og er flere saker på høring fra Kunnskapsdepartementet (KD) med implikasjoner for tilsyn, tiltak og organisering på studiekvalitetsområdet. I nedenstående gis en kort orientering om høringene. Høringsnotatene og NMBUs høringssvar er vedlagt til orientering.

Høring – forslag til endringer i universitets- og høyskoleloven

KD sendte i september 2015 på høring forslag til endringer i universitets- og høyskoleloven. Departementet foreslo blant annet hjemmel for opprettelse av en nasjonal vitnemålsbank, ny klageordning for SIUs vedtak om programtilskudd, endringer i lov og forskrift som gjelder NOKUTs akkrediterings- og tilsynsarbeid. Det er fremfor alt sistnevnte endringer som omhandler studiekvalitetsområdet. Det foreslås å legge til rette for at NOKUT kan gjennomføre mer målrettet tilsyn. Det presiseres blant annet at tilsynet skal omfatte institusjonenes samlede kvalitetsarbeid.

Høringsnotatet ble sendt på intern høring til instituttene for innspill. For mer informasjon, jf. vedlegg 1 (høringsnotat) og 2 (NMBUs høringssvar).

Høring – forslag til endringer i forskrift om kvalitetssikring og kvalitetsutvikling i høyere utdanning og fagskoleutdanning

KD sendte i november 2015 på høring forslag til endringer i forskrift om kvalitetssikring og kvalitetsutvikling i høyere utdanning og fagskoleutdanning. Endringsforslage t er en del av oppfølgningen av Meld. St. 18 (2014-2015) *Konsentrasjon for kvalitet.* Det ble i meldingen blant annet varslet å sette i gang en prosess for økte krav til etablering av master- og doktorgradsprogrammer. Regjeringen ønsker videre å videreføre ordningen med at institusjonene kan søke om endret institusjonskategori, men stramme inn kravene for akkreditering som vitenskapelig høyskole og universitet. Forslagene handler også om å styrke NOKUTs arbeid med å heve kvaliteten i høyere utdanning.

Høringsnotatet ble sendt på intern høring til instituttene for innspill. For mer informasjon, jf. vedlegg 3 (høringsnotat) og 4 (NMBUs høringssvar).

Høring – rapporten Kunnskapssektoren sett utenfra

KD sendte i januar 2016 på høring rapporten *Kunnskapssektoren sett utenfra*, jf. SU-sak 14/2016.

Rapporten er etter beslutning i RLG, sendt på intern høring til dekanene. Frist for høringssvar er 11. april og svar fra NMBU foreligger dermed ikke før utsendelsen av sakspapirene til Studieutvalget. For mer informasjon, jf. vedlegg 5 (rapporten).

Innspillsrunde – ny stortingsmelding om studiekvalitet

Det skal legges frem en ny stortingsmelding om studiekvalitet i 2017. I den forbindelse har departementet sendt ut en invitasjonen til institusjonene om å komme med innspill. Det er formulert en rekke spørsmål til institusjonene om hvordan høyere utdanning kan styrkes. Flere av spørsmålene omhandler institusjonenes eget arbeid. Forslag til prosess rundt NMBUs innspill legges frem for RUL og RLG 12. april 2016.

Det foreslås en prosess, hvor Studieavdelingen fordeler arbeidet med spørsmålene:

- Spørsmål 1-6 og 9: sentraladministrasjonen utarbeider utkast til svar.
- Spørsmål 7, 8 og 10: spørsmålene sendes instituttene, og sentraladministrasjonen utarbeider utkast til svar (instituttene gis mulighet også å svare på øvrige spørsmål).

Følgende tidsplan foreslås:

- Studieavdelingen sender ut bestilling til instituttene medio april
- Orientering til SU om prosess
- Frist for svar primo mai
- Orientering til SU om utkast til svar 1. juni
- Utkast til SU-sak legges frem for RLG primo juni
- Saken legges frem for styret i møtet 16. juni
- Frist til departementet 1. juli

For mer informasjon, jf. vedlegg 6 (brev fra KD)

Høringsnotat – forslag til endring i lov 1. april 2005 nr. 15 om universiteter og høyskoler (universitets- og høyskoleloven)

1. VITNEMÅLSBANK

1.1 Bakgrunnen for forslaget

Forfalskning av vitnemål og karakterutskrifter er et stort problem, og det brukes stadig mer ressurser på å kontrollere slike dokumenter. Dette gjelder også dokumentasjon av fullført norsk utdanning. Målet med en vitnemålsbank er å skape en tjeneste der personer på en enkel måte kan synliggjøre sine resultater for arbeidsgiver, utdanningsinstitusjoner og andre som har bruk for dem, og der mottakerne kan stole på at resultatene er korrekt gjengitt.

Daværende USIT ved Universitetet i Oslo fikk i 2011 i oppdrag fra Kunnskapsdepartementet å utarbeide spesifikasjon for en nasjonal vitnemålsbank.

1.2 Gjeldende rett

I henhold til bestemmelsen i personopplysningsloven (popplyl.) § 2 er personopplysninger "opplysninger og vurderinger som kan knyttes til en enkeltperson", og disse "behandles" dersom man for eksempel samler inn, registrerer, sammenstiller, lagrer og utleverer dem.

Fødselsnummeret er et unikt identifiseringsnummer og er med det en personopplysning, jf. popplyl. § 2 første ledd. Fødselsnummeret regnes ikke som en sensitiv opplysning og er ikke taushetsbelagt. Nummeret kan likevel bare brukes når det er saklig behov for det og sikker identifisering ikke kan oppnås på annen måte. Dette følger av bestemmelsen i popplyl. § 12. I de fleste tilfeller er det nok å bruke navn, adresse og fødselsdato for å sikre riktig identifisering av en person. Imidlertid kan det i forbindelse med behandling av opplysninger om svært mange personer foreligge en reell risiko for at det i systemet er registrert flere personer med samme navn og samme fødselsdato. Fordi en nasjonal vitnemålsbank skal innhente identitetsopplysninger knyttet til utdanningsinstitusjonen automatisk, uavhengig av om personen disse opplysningene omhandler har tatt i bruk vitnemålsbanken, samt at resultater fra vitnemål og karakterutskrifter kan overføres fra utdanningsinstitusjonen og til vitnemålsbanken når den registrerte initierer dette, vil dette klart måtte ansees å være et system/register som skal behandle informasjon om svært mange personer. På bakgrunn av dette mener vi at det foreligger et saklig behov for at fødselsnummer skal anvendes for å identifisere den enkelte registrerte.

I vitnemålsbanken vil det bli behandlet informasjon om personopplysninger som navn og fødselsnummer, og for å kunne foreta disse behandlingene krever personopplysningsloven at det foreligger hjemmel – et behandlingsgrunnlag. Personopplysninger i vitnemålsbanken kan bare behandles dersom det er fastsatt i lov at det er adgang til slik behandling eller dersom den registrerte har samtykket. Det foreligger ikke i dag en eksplisitt hjemmel for behandling av personopplysninger i vitnemålsbanken. Det foreslås derfor at en slik hjemmel lovfestes i universitets- og høyskoleloven.

1.3 Departementets vurdering og forslag

Det er to hovedprosesser resultatene fra vitnemål og karakterutskrifter primært vil inngå i: søknad om arbeid og søknad til utdanning. Rekrutteringsprosesser innenfor bedrifter og offentlige enheter skjer i stadig større grad via elektroniske løsninger. Søker på stilling kan da via nett registrere sin søknad og laste opp ønskede dokumenter som er relevant for stillingen. Alternativt benyttes e-post for innsending av søknader med tilhørende dokumenter. Søkers utdanning i form av vitnemål og karakterutskrifter, er viktige dokumenter ved vurdering av søkerne. Ved behandling av søknader som gjelder studieplass eller innpassing av ekstern utdanning er det stort behov for tilgang til søkerens tidligere utdanning på en sikker måte.

Selve vitnemålsbanken skal i seg selv inneholde kun et minimum av informasjon som er nødvendig for at tjenesten skal kunne fungere på en tilfredsstillende måte. Informasjonen som formidles gjennom tjenesten skal i størst mulig grad hentes fra den enkelte datakilde der informasjonen opprinnelig er lagret, det vil si den enkelte utdanningsinstitusjon. Dette betyr at vitnemålsbanken ikke vil inneholde resultater i form av vitnemål og karakterutskrifter, men kun være et system for å hente denne informasjonen fra utdanningsinstitusjonenes databaser. Før en person logger inn i systemet, vil vitnemålsbanken kun inneholde informasjon om hvilke institusjoner/kildesystemer som inneholder resultater for hvilke personer, altså kun fødselsnummer koblet til en identifikasjonskode som viser til en utdanningsinstitusjons database.

I vitnemålsbanken vil, som nevnt tidligere, identitetsopplysninger knyttet til utdanningsinstitusjonen (kilden for mer informasjon) bli innhentet automatisk uavhengig av om personen disse opplysningene omhandler har tatt i bruk vitnemålsbanken. Men resultater fra vitnemål og karakterutskrifter kan kun overføres fra utdanningsinstitusjonen og til vitnemålsbanken når den registrerte initierer dette.

Når en person velger å dele resultatene sine, med eksempelvis bedrift eller utdanningsinstitusjon, vil vitnemålsbanken formidle resultatene som skal deles i den perioden den registrerte har bestemt at disse skal være tilgjengelig.

Det er vurdert om det er behov for å åpne for at en person skal kunne reservere seg mot å bli registrert i Nasjonal vitnemålsbank. Fordi det er den enkelte som selv styrer videreformidling av resultater, og fordi resultater først formidles gjennom vitnemålsbanken når den registrerte selv initierer dette, mener departementet at det ikke foreligger et behov for å etablere en reservasjonsordning.

For ytterligere informasjon om vitnemålsbanken, se dokumentet http://www.fellesstudentsystem.no/dokumentasjon/annet/vitnemalsbank-kravspek-versjon-2013-02-19.pdf

§ 4-13 skal lyde:

§ 4-13 Vitnemålsbanken

(1) Vitnemålsbanken er eiet av departementet og er et system for automatisk innhenting av identitetsopplysninger om studenter ved norske universiteter og høyskoler, samt tidsbegrenset tilgjengeliggjøring av vitnemål og karakterutskrifter på initiativ fra eier av disse dokumentene.

(2) Formålet med vitnemålsbanken er å forhindre bruk av forfalskede vitnemål og karakterutskrifter. Vitnemålsbanken vil gjøre det enklere for eier av vitnemål og karakterutskrifter å formidle sannferdig informasjon til de som har behov for å motta disse.

(3) I vitnemålsbanken vil identitetssopplysninger som navn og fødselsnummer knyttet til utdanningsinstitusjonen bli innhentet automatisk uavhengig om den registrerte har tatt i bruk vitnemålsbanken. Resultater fra vitnemål og karakterutskrift kan kun utleveres fra utdanningsinstitusjonene når den registrerte initierer dette.

(4) Departementet skal fastsette forskrift om vitnemålsbanken, herunder hvem som er ansvarlig for registeret, hvilke opplysninger som skal registreres og utleveres, regler om behandling av personopplysningene og hvordan de registrertes rettigheter ivaretas.

Gjeldende § 4-13 blir ny § 4-14.

2. KLAGEORDNING FOR SIUS TILDELINGSVEDTAK

2.1 Bakgrunnen for forslaget

Senter for internasjonalisering av utdanning (SIU) er et nasjonalt kompetanse- og informasjonssenter etablert for å samordne og fremme internasjonalt utdanningssamarbeid gjennom hele utdanningsløpet. SIU er et statlig forvaltningsorgan administrativt underlagt Kunnskapsdepartementet. Det er i dag ikke fastsatt egne bestemmelser om SIUs virksomhet i lov eller forskrift. SIUs portefølje inkluderer stipend- og tilskuddsordninger for blant annet Kunnskapsdepartementet, Utenriksdepartementet, Norad, Europakommisjonen og Nordisk ministerråd. Klager over SIUs ulike tildelingsvedtak behandles i dag av det organ som har delegert den aktuelle vedtakskompetansen til SIU. Kunnskapsdepartementet behandler klager over SIUs programvedtak på sitt område. Departementet skal i henhold til forvaltningsloven (fvl.) § 34 prøve alle sider ved vedtaket, men fordi departementet ikke besitter tilstrekkelig faglig kompetanse til å overprøve de skjønnsmessige vurderingen i tildelingen, foreslås det å innskrenke klageadgangen på slike vedtak.

2.2 Gjeldende rett

SIUs hovedvirksomhet er forvaltning av ulike finansieringsordninger med sikte på å styrke internasjonaliseringen av norsk utdanning, samt i en viss utstrekning å bidra til kompetansebygging ved utenlandske utdanningsinstitusjoner i prioriterte samarbeidsland. De ulike finansieringsordningene (programmene) gjennomføres av SIU på vegne av ulike nasjonale og overnasjonale aktører. Som et ledd i forvaltningen av de ulike programmer fatter SIU en rekke vedtak om tildeling av midler til norske utdanningsinstitusjoner og andre organisasjoner knyttet til opplæring (programtilskudd), og til norske privatpersoner (stipend). Klager over SIUs ulike vedtak avgjøres i dag av det departement som er ansvarlig for det aktuelle program vedtaket gjelder.

Den generelle klageretten etter forvaltningslovens (fvl.) kapittel VI gjelder enkeltvedtak. Enkeltvedtak er i fvl. § 2 første ledd bokstav b jf. bokstav a definert som en "avgjørelse som treffes under utøving av offentlig myndighet og som generelt eller konkret er bestemmende for rettigheter eller plikter til private personer" og som gjelder "en eller flere bestemte personer".

I en rekke av SIUs oppdragsbrev er det fastsatt at avgjørelse om tildeling skal være å regne som et enkeltvedtak. For programmer hvor dette ikke er særskilt fastsatt, kan det være uklart

om en avgjørelse om avslag eller tildeling av tilskudd i programforvaltningen er å regne som enkeltvedtak. Slike avgjørelser er ikke i kjerneområdet for forvaltningslovens definisjon, da det kan være uklart om tildeling innebærer "utøving av offentlig myndighet". Uttalelser fra Justis- og beredskapsdepartementets lovavdeling viser likevel at det i dag skal lite til for at avgjørelse om tildeling av offentlige midler er å regne som et enkeltvedtak. Etter departementets vurdering innebærer dette at SIUs avgjørelser om tildeling som hovedregel bør anses som enkeltvedtak. Dette skaper større grad av rettsikkerhet for forvaltningen av offentlige midler, og gir legitimitet til SIUs arbeid. Forvaltningslovens klageregler vil komme til anvendelse når tildelinger er å anse som enkeltvedtak.

Hovedregelen i forvaltningsloven (fvl.) er at klageinstansen kan prøve alle sider av saken, jf. fvl. § 34 annet ledd. Men begrensninger i klageretten kan fastsettes når tungtveiende grunner taler for det. Justis- og beredskapsdepartementets lovavdeling har uttalt seg om hva som kan være "tungtveiende grunner" i relasjon til søknader de behandler om unntak etter forvaltningsloven § 28 femte ledd. Denne bestemmelsen kommer ikke til anvendelse i dette tilfellet da begrensninger i klageadgangen blir lovfestet og ikke forskriftsfestet. Lovavdelingens uttalelser gir likevel veiledning om hvilke tungtveiende grunner som bør foreligge ved begrensning av klageadgangen.

Lovavdelingen har lagt til grunn at et argument som kan tale for en begrensing av klageretten, er at klageinstansen ikke har den samme faglige forutsetningen for å utøve et skjønn som underinstansen. Midlene som det søkes om er midler som skal ivareta allmennhetens interesser og ikke primært dekke et behov for den enkelte støttemottaker. Dette tilsier at det skal mindre til for at det foreligger "tungtveiende grunner".

2.3 Departementets vurdering og forslag

Tildelingen av de utlyste midlene foretas i de fleste tilfeller av et programstyre som er oppnevnt av SIUs styre, som inkluderer representanter oppnevnt etter forslag fra Universitets- og høyskolerådet (UHR). Styret i SIU er ikke involvert i avgjørelsene om tildeling av program, ut over å fastsette retningslinjer og oppnevne programstyre. I de tilfellene hvor det ikke dreier seg om langvarige programmer blir det i stedet for et programstyre satt sammen en tildelingskomité, uten ytterligere mandat ut over tildelingen. Disse komiteene oppnevnes ikke av SIUs styre, men ved at SIU har en dialog med UHR og sektoren for øvrig for å finne egnede representanter. På bakgrunn av den eksterne ekspertvurderingen, eventuelle innspill fra ambassader, og egne vurderinger, skriver SIU en innstilling til tildelingskomiteen. Det avholdes tildelingsmøter hvor søknadene og innstillingene gjennomgås. Tildelingskomiteen fatter endelig vedtak om tildeling av programmidler.

SIU har mulighet til å inngå avtaler med ulike oppdragsgivere om forvaltning av programmer som passer inn i deres profil. SIUs portefølje er dermed ikke statisk, og vil stadig variere etter de ulike oppdragsgivere. Klageinstans for en klage vil variere etter hvilket departement/organ programmet tilhører. Det må for det enkelte tildelingsprogram avgjøres hvilket organ som er klageorgan etter forvaltningsloven. Kunnskapsdepartementet vil være klageinstans for SIUs vedtak truffet på Kunnskapsdepartementets område, jf. fvl. § 28 første ledd.

Det har vært rundt fem klagesaker i året på Kunnskapsdepartementets område. Saksmengden taler for at det ikke er hensiktsmessig å opprette et eget klageorgan for å behandle klager på vedtak fattet av SIU. Departementet ser det heller ikke som en hensiktsmessig løsning å

legge klagebehandlingen til et av de eksisterende klageorganene som er opprettet av Kunnskapsdepartementet[1]. Disse har sine arbeidsoppgaver fastsatt i lov og/eller forskrift, og SIUs klager passer ikke inn i disse klagenemndenes saksområder.

I vurderingene av søknadene blir det utøvet en stor grad av et spesialisert skjønn, og dette vil være vanskelig og arbeidskrevende å overprøve. SIU forvalter en rekke ulike programmer som alle har egne formål og innretninger. For de fleste programmene som SIU forvalter vil det være nødvendig med særskilt kunnskap om særegne landsforhold, herunder kunnskap om utdanningssystem, den politiske og økonomiske situasjonen i landet, institusjonssamarbeid og så videre. Faglig skjønn i saksbehandlingen vil ofte dreie seg om vurdering av gjennomførbarhet og realisme i et planlagt samarbeid, om relevans i forhold til programmets innretning og formål, og søknadens kvalitet både isolert sett og vurdert opp mot andre søknader. Det at en søknad oppfyller kravene i en utlysning innebærer heller ikke at den gis støtte. Det er en begrenset pott med penger i hvert program, og det er derfor bare de aller beste søknadene som vil nå opp i konkurransen. I tillegg til vurderingene som ligger til grunn for vedtakene vil de som regel også være internt forbundet, ettersom de ulike søknadene vurderes opp mot hverandre i konkurransen om begrensede programmidler. En reell overprøving av skjønnskompetansen vil derfor fordre at klageinstansen gjennomgår alle de øvrige kvalifiserende søknadene, noe som vurderes som vanskelig gjennomførbart i praksis og urimelig arbeidstyngende sett hen til hva som oppnås.

Programstyrene er satt sammen for å ha den nødvendige faglig kompetanse til å behandle søknadene og å fatte vedtak om tildeling. Dette er en sakkyndig kompetanse som Kunnskapsdepartementet ikke besitter. Den foreslåtte lovendringen innebærer at klageinstansen ikke vil kunne overprøve den faglige skjønnsmessige vurderingen. Selv om klageinstansens prøving av skjønnsutøvelsen begrenses, vil søkerne likevel kunne kreve at vedtaket prøves fullt ut i forhold til påstander om brudd på forvaltningslovens saksbehandlingsregler, rettsanvendelsesfeil, uriktig faktagrunnlag og brudd på de alminnelige forbudsregler mot myndighetsmisbruk i form av usaklig forskjellsbehandling, vektlegging av utenforliggende hensyn og grov urimelighet. Etter departementets syn må en slik generell prøvingsrett anses tilstrekkelig når behovet for prøving veies opp mot de hensyn som er nevnt ovenfor. Ut fra en samlet vurdering anser derfor departementet at det foreligger tilstrekkelig tungtveiende grunner til å innskrenke klagebehandlingen som foreslått, og at en slik begrensning er i tråd med den praksis som foreligger ved Justisdepartementets lovavdeling knyttet til fvl. § 28, siste ledd. På denne bakgrunn foreslår Kunnskapsdepartementet at de skjønnsmessige elementer ved SIUs tildelingsvedtak unntas fra departementets prøvingskompetanse. Departementet ønsker å presisere at dette forslaget ikke medfører noen begrensning i andre departementers/organers klagekompetanse.

Forslaget er for øvrig en parallell til NOKUTs klagenemnd over vedtak om godkjenning av utenlandsk høyere utdanning som fikk hjemlet begrenset klagekompetanse i universitets- og høyskoleloven § 3-4 (Prop. 59 L (2013–2014)).

Departementet foreslår at det gis en generell forskriftshjemmel til fastsettelse av ytterligere saksbehandlings- og klageregler for SIUs forvaltningsvirksomhet, etter mønster fra tilsvarende bestemmelse knyttet til visse vedtak fattet av NOKUT, jf. uhl. § 3-4. Endringene

[1] Dette er Nasjonal klagenemnd for opptak gjennom Samordna opptak og Felles Klagenemnd som behandler klager på vedtak om utestenging av studenter

foreslås gjennomført ved å innta en ny bestemmelse i universitets- og høyskolelovens kap. 5 (Klage).

Ny § 5-4 skal lyde:

§ 5-4 Klageordning for Senter for internasjonalisering av utdanning

(1) Senter for internasjonalisering av utdanning (SIU) er et nasjonalt kompetanse- og informasjonssenter som skal arbeide for å samordne og fremme internasjonalt utdanningssamarbeid gjennom hele utdanningsløpet. SIU er administrativt underlagt Kunnskapsdepartementet.

(2) SIU fatter vedtak om tildeling av midler innenfor utlyste programmer. Klageinstansen er den oppdragsgiver som SIU utfører oppdraget for. Klageinstansen kan ikke overprøve SIUs konkrete faglige vurdering av de faktiske forhold i forbindelse med tildeling av midler. Departementet kan gi forskrift om saksbehandling og klageadgang etter denne bestemmelsen.

3. NOKUTS AKKREDITERINGS- OG TILSYNSMODELL

3.1 Bakgrunn for lovforslaget

Regjeringen ønsker å styrke NOKUTs arbeid med å heve kvaliteten i utdanningen og i institusjonene, jf. punkt 12 i Sundvollen-plattformen. Videre har NOKUT initiert et arbeid for å utvikle en nasjonal strategi for utdanningskvalitet og ny modell for tilsyn med høyere utdanning. På denne bakgrunnen har departementet startet et lov- og forskriftsarbeid. Målet med dette arbeidet har vært å styrke NOKUTs bidrag til kvalitetsheving i universitets- og høyskolesektoren gjennom å effektivisere NOKUTs akkrediterings- og tilsynsmodell og legge til rette for at NOKUT kan gjennomføre mer målrettet tilsyn med kvaliteten i akkrediterte studier på alle nivåer. Som et ledd i dette arbeidet ble det opprettet en ekstern referansegruppe med representanter fra Universitets- og høgskolerådet, Norsk studentorganisasjon og NOKUT, i tillegg til eksperter på tilsynsarbeid. Departementet sender i denne omgang forslag til endringer som gjelder bestemmelser i universitets- og høyskoleloven på høring.

Forslag til endringer i forskrift om kvalitetssikring og kvalitetsutvikling i høyere utdanning er en del av oppfølgingen av Meld.St. 18 (2014–2015) *Konsentrasjon for kvalitet* (strukturmeldingen). Regjeringen varsler her at den vil sette i gang en prosess for å skjerpe kravene til opprettelse av master- og doktorgradsprogrammer. Arbeidet med innskjerping vil skje i samarbeid med Norges forskningsråd og NOKUT. Regjeringen gir samtidig uttrykk for at den vil gjeninnføre muligheten for å søke om endret institusjonskategori, men stramme inn kravene for akkreditering som vitenskapelig høyskole og universitet. Departementet vil på denne bakgrunnen komme tilbake med forslag til forskriftendringer i løpet av høsten.

Etter universitets- og høyskoleloven ligger ansvaret for utdanningskvaliteten til den enkelte utdanningsinstitusjon. NOKUTs rolle er blant annet å kontrollere om institusjonene etterlever lovens krav. NOKUTs oppgaver og myndighet er regulert i universitets- og høyskoleloven § 2-1.

Institusjonene som gir høyere utdanning, er delt inn i tre kategorier. Etter universitets- og høyskoleloven § 3-3 er det knyttet ulike faglige fullmakter - altså rett til å opprette og

nedlegge studietilbud - til de ulike kategoriene. I tillegg finnes det private høyskoler med akkrediterte studietilbud, men uten faglige fullmakter. Disse institusjonene må søke NOKUT om akkreditering av nye studietilbud på alle nivå, samt endringer i eksisterende studietilbud.

Institusjonene har vide faglige fullmakter, og særlig selvakkrediteringsretten understreker autonomien i systemet. Universitetene kan opprette og nedlegge nye studietilbud på alle nivåer uten å søke NOKUT om akkreditering. Akkrediterte høyskoler har fullmakt til å opprette og nedlegge tilbud på lavere grads nivå uten å søke om akkreditering fra NOKUT. Vitenskapelige høyskoler og akkrediterte høyskoler har selvakkrediteringsrett for studier på alle nivåer innenfor fagområdene der de har rett til å tildele doktorgrad. Utenom fagområdene for doktorgrad må vitenskapelige høyskoler og akkrediterte høyskoler søke NOKUT om akkreditering av nye mastergrads- og ph.d.-studier. Ikke-akkrediterte høyskoler må søke NOKUT om å opprette alle nye studietilbud på alle nivåer.

Selvakkrediteringsretten medfører at utdanningsinstitusjonene selv må ha rutiner som sikrer at utdanningene har den kvalitet som kreves i henhold til universitets- og høyskoleloven, og departementets og NOKUTs forskrifter.

Fullmaktssystemet i UH-sektoren hviler på NOKUTs kontrollfunksjon. En av departementets viktigste oppgaver for utdanningskvaliteten er derfor å sette NOKUT i stand til å utføre sine oppgaver på tilfredsstillende måte.

I tillegg til institusjonsakkreditering og akkreditering av nye studietilbud gjennomfører NOKUT to typer tilsyn. NOKUT fører for det første syklisk tilsyn med institusjonenes systematiske kvalitetsarbeid. For det andre fører NOKUT tilsyn med eksisterende studietilbud.

En målrettet, risikobasert tilnærming er et av de mest aktuelle utviklingstrekkene i internasjonal kvalitetssikring av høyere utdanning, og departementet er opptatt av at NOKUT i større grad bør kunne arbeide på en slik måte i sin tilsynsaktivitet. Et mer aktivt tilsynsorgan vil kunne virke skjerpende for institusjonene.

Akkrediteringsprosesser er omfattende og kan ta lang tid. Likevel er det nødvendig å ha et system som gjennom akkreditering kvalitetssikrer studietilbud og institusjoner. Departementet har sett etter strukturelle grep som kan styrke NOKUTs kvalitetsarbeid også på andre områder enn akkreditering. Målsettingen er å få en bedre balanse mellom akkreditering av nye studieprogrammer på den ene siden og mer målrettet og systematisk tilsyn med eksisterende utdanninger på den andre. I strukturmeldingen varsler Regjeringen at den vil gjennomføre sammenslåinger av institusjoner for å styrke kvaliteten i høyere utdanning og forsknings- og utviklingsarbeid. Når høyskoler slås sammen med et universitet eller med høyskoler som har rett til å tilby doktorgrad, vil behovet for NOKUT-akkrediteringer av nye studieprogrammer minke. For å styrke kvaliteten i helt nye institusjoner har spørsmålet om minimum antall studiepoeng for akkreditering av første studietilbud vært vurdert.

Departementet vil i løpet av høsten komme med forslag til forskriftsendringer som følge av arbeidet med å effektivisere NOKUTs akkrediterings- og tilsynsmodell.

Et mulig grep som har vært vurdert er en selvakkrediteringsrett på masternivå etter et visst antall akkrediteringer av mastergradsstudier. I strukturmeldingen varsler regjeringen at den

vil sette i gang en prosess for å skjerpe kravene for opprettelse av master- og doktorgradsprogrammer. Det legges opp til en overgangsperiode for eksisterende programmer, slik at institusjonene får tid til å sikre at disse programmene tilfredsstiller de nye kravene. Samtidig informeres det om at departementet i etterkant av denne overgangsperioden vil vurdere om institusjoner som tilbyr fire mastergradsutdanninger kan få mulighet til selv å akkreditere nye mastergradsutdanninger. En slik adgang vil kunne bidra til en bedre samlet ressursutnyttelse.

3.2 NOKUTs tilsyn med institusjonenes kvalitetsarbeid

3.2.1 Gjeldende rett

Ifølge universitets- og høyskoleloven § 1-6 skal universiteter og høyskoler ha et tilfredsstillende internt system for kvalitetssikring. Videre følger det av universitets- og høyskoleloven § 2-1 tredje ledd at NOKUT som et ledd i tilsynsarbeidet skal evaluere institusjonenes system for kvalitetssikring. Endelig følger det av universitets- og høyskoleloven at faglige fullmakter kan trekkes tilbake dersom institusjonene ikke har et tilfredsstillende internt system for kvalitetssikring, jf. § 3-3 fjerde ledd. Videre kan en akkreditering av en institusjon eller studietilbud trekkes tilbake der vilkårene for akkreditering ikke er til stede, jf. universitets- og høyskoleloven § 3-1 tredje ledd.

3.2.2 Bakgrunnen for forslaget

NOKUT har i økende grad rettet oppmerksomheten mot det helhetlige kvalitetsarbeidet ved institusjonene, og departementet støtter dette. NOKUTs tilsynsarbeid bør bidra til at institusjonenes kvalitetsarbeid orienteres mot systematisk kvalitetsarbeid for hele utdanningsløpet. Med en slik tilnærming vil institusjonenes kvalitetssystem og praksis henge bedre sammen.

NOKUT ønsker i det videre arbeidet at institusjonene fortsetter å ha oppmerksomhet rettet mot i hvilken grad kvalitetsarbeidet faktisk bidrar til å forbedre kvaliteten på institusjonenes studieprogram, og på kvaliteten på studentenes læringsutbytte. Institusjonene bør rette oppmerksomheten mot de faktorene som er avgjørende for at studenter opplever kvalitet.

NOKUT ønsker videre å rette oppmerksomhet mot spørsmålet om hvordan institusjonene forvalter fullmaktene sine, i hvilken grad forvaltningen av studieporteføljen er preget av kvalitetstenkning og i hvilken grad kvalitetsarbeidet er innrettet mot de viktigste faktorene for at studentene skal oppnå læringsutbyttet definert for studieprogrammet.

3.2.3 Departementets vurdering og forslag

Departementet mener at det er riktig å dreie tilsynet fra evaluering av institusjonenes kvalitetssikringssystemer til et bredere tilsyn med institusjonenes samlede kvalitetsarbeid. Departementet foreslår å endre universitets- og høyskoleloven § 2-1 tredje ledd slik at det fremgår tydelig at NOKUT har ansvar for å føre tilsyn med institusjonenes samlede kvalitetsarbeid. Departementet foreslår å bruke begrepet "kvalitetsarbeid" i stedet for "kvalitetssikringssystem", blant annet for å understreke at tilsynet både ser på kvalitetssikringssystemet, bruken av dette, og i hvilken grad arbeidet bidrar til økt kvalitet på studieprogrammene slik at studentene lærer mer. For å tydeliggjøre at NOKUT har ansvar for å føre tilsyn med kvalitetsarbeidet ved institusjonene, foreslår departementet at uttrykket

"evaluere" erstattes med "føre tilsyn med". Tilsvarende foreslår departementet at universitets- og høyskoleloven § 1-6 endres, slik at det går klart frem at universiteter og høyskoler skal ha et kvalitetssikringssystem som skal sikre og videreutvikle kvaliteten i utdanningen. Videre foreslår departementet en endring av universitets- og høyskoleloven § 3-3 fjerde ledd, for å gjøre det tydelig at faglige fullmakter kan trekkes tilbake der institusjonene ikke har et tilfredsstillende kvalitetsarbeid som sikrer og videreutvikler kvaliteten i utdanningen.

***§ 1-6 første ledd skal lyde**:*

Universiteter og høyskoler skal ha et tilfredsstillende internt system for kvalitetssikring *som skal sikre og utvikle kvaliteten i utdanningen*. Studentevalueringer skal inngå i systemet for kvalitetssikring.

***§ 2-1 tredje ledd skal lyde**:*

NOKUT skal akkreditere institusjoner og studietilbud. NOKUT skal føre tilsyn med institusjonenes kvalitetsarbeid og med institusjoner og eksisterende studietilbud. NOKUT skal også gi generell godkjenning av utenlandsk utdanning

***§ 3-3 fjerde ledd skal lyde**:*

Fullmakter etter første og annet ledd kan trekkes tilbake av departementet dersom institusjonene ikke har et tilfredsstillende *kvalitetsarbeid som sikrer og utvikler kvaliteten i utdanningen.*

3.3 NOKUTs tilsyn med studietilbud

3.3.1 Gjeldende rett

NOKUT har etter universitets- og høyskoleloven § 2-1 tredje ledd ansvar for å føre tilsyn med eksisterende studietilbud. NOKUT skal akkreditere studietilbud og revidere gitt akkreditering. Hvilke krav som gjelder ved akkreditering av studietilbud følger av universitets- og høyskoleloven § 3-1 og forskrifter gitt med hjemmel i denne bestemmelsen. Lovens bestemmelser om akkreditering av studietilbud angir ikke noen nedre grense for omfanget av studietilbud det kan søkes om akkreditering for.

3.3.2 Bakgrunnen for forslaget

Både departementet og NOKUT er opptatt av at institusjonene i større grad skal systematisk sammenligne utdanningskvalitet med hverandre. NOKUT bør kunne bidra til mer faglig sammenligning på tvers av institusjoner. Dette vil gjøre NOKUT til en mer effektiv pådriver for kvalitet i sektoren og gi bedre styringsinformasjon til institusjonene. Måten tilsynet med studietilbud gjennomføres på i dag, gir ikke tilstrekkelig grunnlag for sammenligning av studietilbud.

Analyser og rapporter viser at det er stor variasjon i sektoren. NOKUT bør bruke mer av sin kapasitet til å arbeide med kvalitetsutfordringer gjennom risikobasert tilsyn med den faglige aktiviteten. På denne bakgrunnen ønsker NOKUT å gjennomføre tilsyn med en utvalgt gruppe studieprogram eller med flere studieprogram for å undersøke ett eller flere spesifikke tema. Endelig ønsker NOKUT å ha rom for hendelsesbasert tilsyn på grunnlag av bekymringsmeldinger, medieoppslag eller lignende.

NOKUT har i sine ti første år brukt mye ressurser på søknader om akkreditering av studietilbud ved høyskolene. Det at NOKUT bruker så mye ressurser på akkreditering av studier ved små institusjoner uten selvakkrediteringsfullmakt, har som nevnt medført at de store institusjonene stort sett bare møter NOKUT ved det sykliske tilsynet med kvalitetssikringssystemet hvert sjette år.

NOKUT ser en sammenheng mellom faglig robusthet og minimumsstørrelse på studieprogrammene. NOKUT har derfor foreslått at bachelorgrad skal være den minste enheten som kan akkrediteres. På master- og doktorgradsnivå foreslår NOKUT å videreføre dagens system med akkreditering av hele grader og fellesgrader. Slik NOKUT ser det, er det et grunnleggende tegn på kvalitet at det som tilbys som høyere utdanning faktisk må være gjenkjennelige som høyere utdanning – også utenfor Norges grenser. Ifølge NOKUT har sakkyndige i forbindelse med evaluering av institusjoners kvalitetssikringssystem stilt spørsmål ved om de svært små miljøene vil bli kjent igjen som høyere utdanning, og om de er robuste nok til å sikre at studietilbudene er i tråd med universitets- og høyskoleloven.

3.3.3 Departementets vurdering og forslag

Departementet deler NOKUTs vurdering av at tilsyn med eksisterende studietilbud i større grad bør baseres på risikovurderinger og at NOKUT i større grad bør kunne bruke sammenligning som metode for kvalitetsheving. Det er opp til NOKUT å regulere innholdet i tilsynsarbeidet, og NOKUT vil følge opp departementets lov- og forskriftsarbeid med forslag til endringer i egen tilsynsforskrift.

Akkrediterte studietilbud skal ha læringsutbyttebeskrivelser i tråd med Nasjonalt kvalifikasjonsrammeverk. Departementet foreslår derfor å ta inn en henvisning til Nasjonalt kvalifikasjonsrammeverket i lovteksten i § 3-1 om akkreditering av studietilbud og institusjoner.

NOKUT ser en sammenheng mellom størrelsen på studieprogram og faglig robusthet. Departementet deler dette synet og foreslår derfor at det fremgår av lovteksten at studietilbud minst må føre til en bachelorgrad for å bli akkreditert.

***§ 3-1 første ledd skal lyde**:*

Akkreditering forstås i denne lov som en faglig bedømming av om en høyere utdanningsinstitusjon *eller et studietilbud*, fyller *standarder og* kriterier *gitt av departementet og NOKUT. Akkreditering er en forutsetning for å kunne tilby høyere utdanning. Akkrediterte studietilbud skal være i samsvar med Nasjonalt kvalifikasjonsrammeverk. Ved akkreditering av studietilbud fra nye tilbydere må studietilbudet minst føre til bachelorgrad.*

***§ 3-1 annet ledd skal lyde** (videreføring av ordlyd i gjeldende § 3-1 første ledd annet punktum):*

NOKUTs akkreditering av institusjoner og studietilbud skal baseres på evaluering foretatt av eksterne sakkyndige oppnevnt av NOKUT.

3.4 Presisering av hva som ligger i selvakkrediteringsretten og NOKUTs tilsynsrolle knyttet til denne

3.4.1 Gjeldende rett

Institusjonenes fullmakter til å opprette studietilbud følger av universitets- og høyskoleloven § 3-3. Bruk av slike faglige fullmakter til å opprette studietilbud, er også en akkreditering – en selvakkreditering.

3.4.2 Bakgrunnen for forslaget

Det følger et stort ansvar med institusjonenes selvakkrediteringsrett. Departementet mener at det bør gjøres tydelig at denne fullmakten må ses i sammenheng med institusjonenes kvalitetsarbeid. Institusjonene må arbeide systematisk med å sikre og videreutvikle god kvalitet i de studieprogrammene de tilbyr, og avvikle studietilbud som ikke holder tilfredsstillende kvalitet. De bør foreta sammenligninger og periodiske evalueringer av studietilbudene. Resultatene av slike evalueringer skal være tilgjengelige for å synliggjøre kunnskap om kvalitet både for de enkelte studietilbudene og for hele den høyere utdanningssektoren.

Departementet ønsker å gjøre det tydelig at selvakkreditering innebærer at institusjonene, før de etablerer et nytt studietilbud, må vurdere studietilbudet ut fra de samme standardene og kriteriene som NOKUT benytter ved akkreditering av nye studietilbud. Institusjonens vurdering må dokumenteres. Denne presiseringen innebærer ikke noen endring av gjeldende rett.

Videre er det slik at NOKUT kan utføre tilsyn med alle eksisterende studietilbud, uavhengig av om det er NOKUT eller institusjonene som akkrediterte dem. Dette medfører at NOKUT både kan trekke tilbake retten til å gi studietilbud som NOKUT har akkreditert, og retten til å gi studietilbud som institusjonen selv har akkreditert.

3.4.3 Departementets vurdering og forslag

Departementet foreslår en presiseringen av hva som ligger i selvakkrediteringsretten og NOKUTs tilsynsrolle knyttet til denne. Videre foreslår departementet en plikt til å dokumentere selvakkrediteringsarbeidet. En slik plikt vil føre til at standardene og kriteriene for akkreditering blir vurdert og at disse vurderingene blir etterprøvbare. Vurderingene skal være tilgjengelige for NOKUT i deres tilsynsarbeid.

***§ 3-1 tredje ledd skal lyde**:*

Utdanningsinstitusjoner som er akkreditert etter § 3-3 første og annet ledd kan selv akkreditere nye studietilbud i samsvar med sine faglige fullmakter. Institusjonenes akkrediteringer skal bygge på standarder og kriterier som nevnt i første ledd og skal være dokumentert.

Videre foreslår departementet en presisering av bestemmelsen som gir NOKUT adgang til å trekke akkreditering tilbake, i universitets- og høyskoleloven § 3-1 fjerde ledd. Etter forslaget fremgår det uttrykkelig at adgangen til å trekke en akkreditering tilbake gjelder både institusjoner og studietilbud. Denne adgangen gjelder der en institusjon eller et studietilbud ikke oppfyller standarder og kriterier. Uttrykket ikke "lenger" oppfyller foreslås erstattet med

ikke oppfyller standarder og kriterier. På denne måten vil det fremgå tydelig at eventuelle standarder og kriterier som er fastsatt etter akkrediteringstidspunktet også må være tilfredsstilt.

Adgangen til å trekke akkrediteringen tilbake gjelder både studietilbud som er akkreditert av NOKUT og studietilbud institusjonen selv har akkreditert. NOKUT vurderer hva som er tilstrekkelig grunnlag for å trekke akkrediteringen tilbake. Dette kan skje på grunnlag av administrative kartlegginger eller sakkyndige vurderinger, alt etter hva manglene dreier seg om.

***§ 3-1 fjerde ledd skal lyde**:*

Hvis NOKUT finner at en institusjon eller et studietilbud ikke oppfyller *standarder og kriterier*, skal det gis en frist for å rette forholdene. Hvis *standardene* og kriteriene fortsatt ikke er oppfylt, skal NOKUT trekke akkrediteringen av institusjonen eller studietilbudet tilbake.

Endelig foreslår departementet presiseringer av hva som ligger i selvakkrediteringsretten etter universitets- og høyskoleloven § 3-3 første og annet ledd om faglige fullmakter.

***§ 3-3 første ledd skal lyde**:*

Institusjoner som er akkreditert som universitet, har fullmakt til selv å *akkreditere de studietilbud* institusjonene skal tilby.

***§ 3-3 annet ledd skal lyde**:*

Institusjoner som er akkreditert som vitenskapelig høyskole eller høyskole, har fullmakt til selv å *akkreditere de studietilbud* institusjonen skal tilby på lavere grad*s nivå*. Innenfor de fagområder der de kan tildele doktorgrad eller tilsvarende, *kan de selv akkreditere de studietilbud* institusjonen skal tilby *på lavere og høyere grads nivå*. For fagområder der de ikke kan tildele doktorgrad, *må de søke NOKUT om akkreditering av studietilbud på høyere grads nivå*.

3.5 Forskriftshjemmel

3.5.1 Gjeldende rett

Universitets- og høyskoleloven har en rekke bestemmelser som gir departementet hjemmel til å fastsette utfyllende regler om NOKUTs oppgaver og myndighet i forskrift. Universitets- og høyskoleloven § 1-6 annet ledd gir hjemmel til å fastsette krav til institusjonenes kvalitetssikringssystemer. Videre gir universitets- og høyskoleloven § 3-1 annet ledd departementet hjemmel til å gi forskriftsregler om saksbehandling og fastsetting av standarder som skal legges til grunn for akkreditering av studietilbud og institusjoner. Departementet kan også gi forskriftsbestemmelser om saksbehandling og klageadgang med hjemmel i universitets- og høyskoleloven § 3-4 siste punktum. Endelig gir universitets- og høyskoleloven § 3-5 om godskriving og faglig godkjenning departementet hjemmel til å gi forskriftsregler om NOKUTs ansvar og myndighet i femte ledd annet punktum.

Forskrift om kvalitetssikring og kvalitetsutvikling i høyere utdanning og fagskoleutdanning, fastsatt av departementet, gir NOKUT hjemmel til å fastsette utfyllende forskrift.

3.5.2 Departementets vurdering og forslag

Departementet mener at det er hensiktsmessig at departementets myndighet til å gi forskriftsregler som gjelder NOKUTs virksomhet følger av universitets- og høyskoleloven § 2-1 om NOKUTs oppgaver og myndighet. Videre mener departementet at NOKUTs myndighet til å gi bestemmelser som utfyller forskrifter gitt av departementet bør fremgå av loven.

§ 2-1 niende ledd skal lyde:

Departementet kan gi forskrift om

a. *krav til kvalitetssikringssystemer og kvalitetsarbeid*
b. *standarder og kriterier for akkreditering av institusjoner og studietilbud*
c. *saksbehandlingsregler for NOKUTs virksomhet.*

NOKUT kan fastsette utfyllende forskrift til dette.

§ 1-6 annet ledd oppheves

§ 3-1 annet ledd oppheves

§ 3-4 siste punktum oppheves

§ 3-5 femte ledd siste punktum oppheves

4. KLAGEFRIST VED FORPRØVER

4.1 Gjeldende rett

Eksamenssensur skal foreligge tre uker etter at eksamen er gjennomført, jf. universitets- og høyskoleloven § 3-9 fjerde ledd. Eksamenskandidater har etter § 5-3 fjerde ledd rett til å klage på karakterfastsettingen innen tre uker etter at eksamensresultatet er kunngjort. Det skal da foretas ny sensurering av kandidatens eksamensprestasjoner. Videre kan kandidaten klage over formelle feil ved oppgavegivning, eksamensavvikling eller gjennomføring av vurderingen av eksamensprestasjonen innen tre uker etter at vedkommende er eller burde vært kjent med det forholdet som begrunner klagen, jf. universitets- og høyskoleloven § 5-2 første ledd. Forprøver kan bare påklages når prøven ikke er bestått, jf. universitets- og høyskoleloven § 5-3 femte ledd.

Der kandidaten har bedt om begrunnelse for karakterfastsettelsen, løper klagefristen fra kandidaten har fått begrunnelsen. Der kandidaten har klaget over formelle feil, løper klagefristen fra kandidaten har fått endelig avgjørelse av klagen.

4.2 Bakgrunnen for forslaget

Ved opptak til grunnskolelærer- og lektorutdanning fra studieåret 2016/2017 må søkere bl.a. ha et gjennomsnitt på minimum karakteren 4,0 i matematikk, jf. forskrift om opptak til høyere utdanning § 4-7. Søkere som kan dokumentere et gjennomsnitt på minimum karakteren 3,0 i matematikk, kan tas opp dersom de består et forkurs i matematikk spesielt tilrettelagt for lærerutdanning. Forkurset organsiseres som et sommerkurs som avsluttes med

nasjonal prøve i begynnelsen av august. Resultat fra denne prøven vil gis som bestått/ikke bestått.

Behandling av klage på karaktersetting og formelle feil vil kunne medføre en forsinket oppstart for kandidater som først får karakteren ikke bestått og som eventuelt oppnår karakteren bestått, etter å ha påklaget sensurvedtaket for den nasjonale forprøven. Disse kandidatene bør gis mulighet til opptak og oppstart ved semesterstart, eller så tidlig som mulig i semesteret.

4.3 Departementets vurdering og forslag

Ved klage skal besvarelsen underkastes en ny sensur. Der vurderingsuttrykket er et annet enn bestått/ikke bestått, vil kandidaten kunne ha behov for å vurdere nærmere om karaktersettingen skal påklages. Dette fordi en ny sensur kan medføre en dårligere karakter. Der vurderingsuttrykket er bestått/ikke bestått, løper kandidaten ingen slik risiko. Dette tilsier at klagefristen kan settes kortere enn tre uker.

For å sikre at klagebehandling skal kunne gjennomføres uten unødvendig forsinkelse, foreslår departementet at institusjonene gis myndighet til å fastsette kortere frist for å påklage karaktersetting og formelle feil ved ikke bestått forprøve. Siden klagefristen løper fra sensur er kunngjort, tilsier likevel hensynet til kandidatene at tidspunktet for kunngjøring av sensuren bør fastsatt på forhånd. Kandidatene bør også få noe tid til å områ seg, slik at fristen ikke bør kunne settes kortere enn én uke. Departementet legger til grunn at de kandidatene som har vært oppe til slik forprøve vil være opptatt av å komme i gang med studier så raskt som mulig, og at de derfor også vil være positive til at behandling av klage skjer så fort som mulig.

§ 5-2 (1) skal lyde:

Den som har vært oppe til eksamen eller prøve, kan klage over formelle feil innen tre uker etter at han eller hun er eller burde vært kjent med det forhold som begrunner klagen. Slik klage må fremsettes for institusjonen. *Institusjonen kan fastsette kortere klagefrist enn tre uker ved ikke bestått forprøve. Klagefristen kan ikke settes kortere enn én uke.*

§ 5-3 (5) skal lyde:

Bedømmelse av muntlig prestasjon og vurdering av praksisstudier eller lignende som etter sin art ikke lar seg etterprøve, kan ikke påklages. Forprøver kan bare påklages når prøven ikke er bestått. *Institusjonen kan, dersom sensurtidspunkt kunngjøres før forprøve avholdes, fastsette kortere klagefrist enn tre uker ved ikke bestått forprøve. Klagefristen kan ikke settes kortere enn én uke.*

5. ØKONOMISKE OG ADMINISTRATIVE KONSEKVENSER

Det ble i 2015 bevilget 2,2 mill. kroner til utviklingen av en vitnemålsbank. I første omgang skal den samle resultater, det vil si vitnemål og karakterutskrifter, fra høyere utdanning. Når det gjelder driften av vitnemålsbanken, tar departementet sikte på at utdanningsinstitusjonene skal bære de årlige kostnadene gjennom kontingenten for Felles studentsystem (FS).

Organiseringen av SIUs klageordning vil ikke medføre direkte eller indirekte økonomiske konsekvenser av vesentlig omfang. Det er Kunnskapsdepartementet selv som er klageinstans og eventuelle endringer forutsettes dekket innenfor gjeldende budsjettrammer.

Forslagene som gjelder NOKUTs akkrediterings- og tilsynsarbeid vil ikke medføre økte utgifter, men innebære en dreining av ressurser i retning av mer tilsyn med institusjonenes virksomhet og studietilbudene. NOKUTs tilnærming skal være mer målrettet og risikobasert, slik at ressursene blir utnyttet effektivt.

En adgang for institusjonene til å fastsette kortere frist for å påklage karaktersetting og formelle feil ved ikke bestått forprøve antas ikke å innebære vesentlige økonomiske eller administrative konsekvenser.

Norges miljø- og biovitenskapelige universitet
Ledelsesstab

Kunnskapsdepartementet
Postboks 8119 Dep.
0032 OSLO

Vår ref.	Deres ref.	Dato
15/03311-4	15/4145	15.12.2015

NMBUs høringsuttalelse - endringer i universitets- og høgskoleloven

Vi viser til Kunnskapsdepartementets brev av 16.09.2015 med forslag til endringer i universitets- og høyskoleloven (UH-loven). Norges miljø- og biovitenskapelige universitet (NMBU) har følgende merknader:

1. Vitnemålsbank

NMBU ser helt klart intensjonen med en vitnemålsbank og at dette vil være med på å forhindre bruken av falske vitnemål og karakterutskrifter. NMBU støtter forslaget om at en slik bank opprettes, og at dette vil fremgå og bli nærmere beskrevet i UH-lovens § 14-3. NMBU ser nødvendigheten av en vitnemålsbank, et system for å kunne hente resultater i form av vitnemål og karakterutskrifter fra utdanningsinstitusjonenes databaser. Helt avgjørende for en slik ordninger er, som det fremgår av forslaget til ordlyd i paragrafens første ledd, en tidsbegrenset tilgjengeliggjøring på initiativ fra eieren av dokumentene.

2. Klageordning for SIUs tildelingsvedtak

NMBU slutter seg til forslaget om at det i UH-loven tas inn en ny paragraf, § 5-4, som omhandler klageordning for *Senter for internasjonalisering av utdanning (SIU)*. Og, at klageinstansen ikke kan overprøve SIUs konkrete faglige vurdering av de faktiske forhold i forbindelse med tildeling av midler.

3. NOKUTs akkrediterings- og tilsynsmodell

NMBU ser at forslagene til endring i UH-loven på dette punktet er en tilpasning til de nye ESG (Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area). Når det gjelder begrepsendringen «kvalitetssikringssystem» til «kvalitetsarbeid», jf. UH-lovens § 2-1, tredje ledd, finner NMBU det vanskelig å vurdere dette endringsforslaget ut fra at vi ikke har kjennskap til hvordan NOKUT definerer «tilfredsstillende kvalitet» eller hvilken metodikk som skal brukes. Det er videre vanskelig å skulle kunne vurdere effektene av en endring i begrepsbruken, og hva dette vil ha å si for utviklingen av kvaliteten.

Postboks 5003
1432 ÅS
67 23 00 00

Hans Gran
hans.gran@nmbu.no

post@nmbu.no
www.nmbu.no

4. Klagefrist ved forprøver
NMBU støtter forslaget om at institusjonene kan fastsette kortere klagefrist enn tre uker ved ikke bestått *forprøver*, og at klagefristen i slike tilfeller ikke kan settes kortere enn én uke, slik det fremgår av forslag til ordlyd i §§ 5-2 og 5-3.

5. Økonomiske og administrative konsekvenser
NMBU har ingen merknader under dette punktet.

Med vennlig hilsen

Mari Sundli Tveit	Hans Gran
Rektor	Seniorrådgiver

Saksbehandler: Seniorrådgiver Bjørg Ekerholt Dysvik

Høringsnotat – forslag til endringer i forskrift om kvalitetssikring og kvalitetsutvikling i høyere utdanning og fagskoleutdanning

1. Innledning

Kunnskapsdepartementet sender på høring forslag om endring av forskrift om kvalitetssikring og kvalitetsutvikling i høyere utdanning og fagskoleutdanning (studiekvalitetsforskriften). Endringsforslaget er en del av oppfølgingen av Meld.St. 18 (2014–2015) *Konsentrasjon for kvalitet* Strukturreform i universitets- og høyskolesektoren, heretter omtalt som strukturmeldingen. Formålet med strukturmeldingen er å legge til rette for økt kvalitet i høyere utdanning og forskning. Regjeringen varsler i stortingsmeldingen at den ville sette i gang en prosess for økte krav til etablering av master- og doktorgradsprogrammer. Regjeringen gir samtidig uttrykk for at den vil fortsette med ordningen med at institusjonene kan søke om å endre institusjonskategori, men stramme inn kravene for akkreditering som vitenskapelig høyskole og universitet. Stortinget har gitt sin tilslutning til dette, jf. Innst. 348 S (2014–2015), men påpeker betydningen av effektive søknadsprosesser hos Nasjonalt organ for kvalitet i utdanningen (NOKUT). Departementet og NOKUT vil legge til rette for effektive og smidige søknadsprosesser samtidig som faglige hensyn ivaretas på best mulig måte.

Forslag til endring av studiekvalitetsforskriften er videre en del av regjeringens arbeid for å styrke NOKUTs arbeid med å heve kvaliteten i høyere utdanning, jf. punkt 12 i Sundvolden-plattformen. NOKUT har initiert et arbeid for å utvikle en nasjonal strategi for utdanningskvalitet og ny modell for tilsyn med høyere utdanning. Målet med dette arbeidet har vært å styrke NOKUTs bidrag til kvalitetsheving i universitets- og høyskolesektoren. NOKUT tar sikte på å effektivisere akkrediterings- og tilsynsmodellen og legge til rette for mer målrettet tilsyn med kvaliteten i allerede akkrediterte studier på alle nivåer. Som et ledd i dette arbeidet ble det opprettet en ekstern referansegruppe med representanter fra Universitets- og høgskolerådet, Norsk studentorganisasjon og NOKUT, i tillegg til eksperter på tilsynsarbeid. Departementet sendte forslag til endringer som gjelder bestemmelser i universitets- og høyskoleloven om NOKUTs akkrediterings- og tilsynsarbeid, på høring 16. september 2015.

Departementets forslag til skjerpede krav til akkreditering av master- og doktorgradsstudier, vitenskapelig høyskole og universitet er utarbeidet i dialog med Norges forskningsråd og NOKUT. Forslag til endringer i studiekvalitetsforskriften omtales nedenfor. Se vedlegg 1 med tabell som gir oversikt over gjeldende bestemmelser og endringsforslag, og vedlegg 2 med skjematisk oversikt over endringsforslagene.

Parallelt med prosessen med å skjerpe krav til akkreditering av institusjoner og studier, og å styrke NOKUTs arbeid med kvalitet i utdanningen, arbeider regjeringen med en rekke tiltak for å øke kvaliteten i høyere utdanning og forskning. Blant annet tar regjeringen sikte på å legge frem en stortingsmelding om kvalitet i høyere utdanning våren 2017.

2. NOKUTs tilsynsvirksomhet og oppnevning av sakkyndige

2.1 Gjeldende rett

NOKUTs rolle er blant annet å kontrollere at institusjoner etterlever krav i lover og forskrifter. NOKUTs oppgaver og myndighet er regulert i universitets- og høyskoleloven § 2-1. NOKUT behandler søknader fra høyskoler om ny institusjonskategori som akkreditert høyskole, vitenskapelig høyskole eller universitet og akkrediterer nye studietilbud. I tillegg gjennomfører NOKUT to typer tilsyn. For

det første fører NOKUT tilsyn med institusjonenes systematiske kvalitetsarbeid. For det andre fører NOKUT tilsyn med eksisterende institusjoner og studietilbud. Nærmere bestemmelser om NOKUTs tilsynsarbeid følger av § 1-3 i studiekvalitetsforskriften.

Oppnevning av sakkyndige er regulert i § 1-7 i studiekvalitetsforskriften. NOKUT oppnevner sakkyndige til å gjennomføre

- evalueringer av universiteter og høyskolers kvalitetssikringssystem, jf. § 2-2 i studiekvalitetsforskriften
- evalueringer i forbindelse med søknader om akkreditering av studier og institusjoner og revidering av akkreditering, jf. forskriftens kapittel 3, og
- for å gi anbefaling om godkjenninger av utdanninger eller tilbydere i fagskoleutdanningen etter forskriftens kapittel 5.

NOKUT oppnevner også sakkyndige til å gjennomføre evalueringer av betydning for å kunne bedømme kvaliteten i høyere utdanning. Videre fastsetter NOKUT kriterier for de sakkyndiges kompetanse og for oppnevning av disse, i tillegg til de sakkyndiges mandat. NOKUT fastsetter nærmere bestemmelser om saksbehandlingen.

2.2 Bakgrunn for endringsforslaget

Gjeldende bestemmelse krever at NOKUT oppnevner sakkyndige for å gjennomføre alle typer tilsyn med studietilbud og institusjoner. Regjeringen ønsker at NOKUTs bidrag til kvalitetsheving i sektoren skal styrkes gjennom å effektivisere NOKUTs akkrediterings- og tilsynsmodell. I noen sammenhenger er oppnevning av sakkyndige unødvendig byråkratiserende og uhensiktsmessig. NOKUTs administrasjon er i flere tilfeller mer kompetent enn de sakkyndige til å gjøre vurderinger som ikke krever en særlig faglige kompetanse. Dette kan for eksempel være kvantitative krav og grunnleggende forutsetninger for akkreditering fastsatt i lovverket.

2.3 Departementets forslag og vurderinger

Departementet foreslår en presisering av bestemmelsen om NOKUTs tilsynsvirksomhet i § 1-3 i studiekvalitetsforskriften når det gjelder på hvilke områder og innenfor hvilke rammer NOKUT skal utføre akkrediteringer og tilsyn. Akkrediteringer og tilsyn skal bygge på universitets- og høyskoleloven med tilhørende forskrifter, og andre lover og forskrifter som er relevant for det aktuelle studietilbudet. Videre følger det eksplisitt av ordlyden, og av rollen som tilsynsorgan, at NOKUT selv avgjør når det er behov for å iverksette tilsyn med studietilbud og institusjoner.

Departementet foreslår videre en presisering av forskriftens § 1-7 om oppnevning av sakkyndige. NOKUT skal oppnevne sakkyndige for å gjennomføre evalueringer i forbindelse med tilsyn, jf. § 1-7 første ledd bokstav a til d, som lister opp hvilke oppgaver som forutsetter en sakkyndig faglig evaluering. NOKUT vurderer i det enkelte tilfelle om det er behov for å oppnevne sakkyndige for andre vurderinger. Forslaget innebærer at NOKUT kan gjennomføre tilsyn uten bruk av sakkyndige ved vurderingen av om klare, utvetydige krav i lov og forskrift er oppfylt. Eksempler kan være studentrettigheter, sammensetning av institusjonens styre og kvantitative krav. Hovedregelen skal fremdeles være at NOKUT oppnevner sakkyndige for å gjennomføre tilsyn med akkrediterte studietilbud og akkrediterte institusjoner. I de tilfeller der klare og utvetydige krav inngår i en skjønnsmessig vurdering skal NOKUT oppnevne faglige sakkyndige. Dette endringsforslaget skal bidra til at NOKUT kan gjennomføre mer målrettet tilsyn med kvaliteten i akkrediterte studier på alle nivå og i akkrediterte institusjoner.

3. Systematisk kvalitetsarbeid

3.1 Gjeldende rett

Universiteter og høyskoler er i universitets- og høyskoleloven § 1-6 pålagt å ha et tilfredsstillende internt system for kvalitetssikring. Dette kravet er utdypet i § 2-1 i studiekvalitetsforskriften. Her heter det blant annet at universiteter og høyskoler skal ha et system for kvalitetsarbeid som sikrer kontinuerlige forbedringer, gir tilfredsstillende dokumentasjon av arbeidet og avdekker sviktende kvalitet. Kvalitetssikringssystemet skal sikre og bidra til å utvikle kvaliteten i hele utdanningsvirksomheten og omfatte alle forhold som har betydning for studiekvaliteten.

Videre følger det av § 2-1 tredje ledd i universitets- og høyskoleloven at NOKUT skal evaluere institusjonenes system for kvalitetssikring. Studiekvalitetsforskriften gir utfyllende bestemmelser i § 2-2. Det skal ikke gå mer enn seks år mellom hver evaluering av den enkelte institusjons kvalitetssikringssystem. NOKUT skal fastsette en tidsplan for tilsynet og innhold i og omfang av evalueringen. Evalueringen skal være i samsvar med internasjonale krav og munne ut i en tilråding av om systemet sett under ett er tilfredsstillende, og eventuelt angi områder der institusjonen bør videreutvikle systemet sitt. Dersom NOKUT finner at det foreligger vesentlige mangler ved kvalitetssikringssystemet, skal institusjonen gis en rimelig frist på inntil seks måneder til å rette opp forholdene.

3.2 Bakgrunn for endringsforslaget

NOKUT er snart inne i sin tredje runde med evaluering av institusjonenes kvalitetssikringssystem. Det er naturlig at tilsynets metodikk videreutvikles og at NOKUT undersøker bredere deler av det samlede kvalitetsarbeidet enn det som reflekteres i begrepet kvalitetssikringssystem. Departementet er enig med NOKUT i at tilsynsarbeidet bør bidra til at institusjonenes kvalitetsarbeid orienteres mot systematisk kvalitetsarbeid for hele utdanningsløpet. Med en slik tilnærming vil en kunne undersøke sammenhengen i institusjonenes kvalitetssystem og praksisen av dette.

NOKUT ønsker i det videre arbeidet at institusjonene fortsetter å ha oppmerksomhet rettet mot i hvilken grad kvalitetsarbeidet faktisk bidrar til å forbedre kvaliteten på institusjonenes studieprogram, og på kvaliteten på studentenes læring. Institusjonene bør særlig rette oppmerksomheten mot de faktorene som er avgjørende for at studenter opplever kvalitet i studietilbudet. NOKUT ønsker også å rette oppmerksomhet mot hvordan institusjonene forvalter fullmaktene sine, i hvilken grad forvaltningen av studieporteføljen er preget av kvalitetstenkning og i hvilken grad kvalitetsarbeidet er innrettet mot de viktigste faktorene for at studentene skal oppnå god læring på et høyt faglig nivå.

3.3 Departementets forslag og vurderinger

Departementet mener at det er riktig å dreie tilsynet fra evaluering av institusjonenes kvalitetssikringssystemer til et bredere tilsyn med institusjonenes samlede kvalitetsarbeid. Departementet foreslår derfor å endre forskriften slik at det fremgår tydelig at NOKUT har ansvar for å føre tilsyn med institusjonenes samlede kvalitetsarbeid. Departementet foreslår å bruke begrepet "kvalitetsarbeid" i stedet for "kvalitetssikringssystem", blant annet for å understreke at tilsynet både ser på i hvilken grad arbeidet legger til rette for, samt bidrar til å øke kvaliteten i studieprogrammene slik at studentene lærer mer, og de mer administrative kvalitetssikringsrutinene ved institusjonene, og bruken av disse. For å tydeliggjøre at NOKUT har ansvar for å føre tilsyn med kvalitetsarbeidet ved institusjonene, foreslår departementet at uttrykket "evaluere" erstattes med "føre tilsyn med". Tilsvarende foreslår departementet at forskriftens § 2-1 om institusjonens ansvar for kvalitetssikring endres, slik at det går klart frem at universiteter og høyskoler skal ha et kvalitetssikringssystem som skal sikre og videreutvikle kvaliteten i utdanningen.

I § 2-1 andre ledd foreslår departementet at det tas inn et krav om at institusjonenes kvalitetsarbeid skal være i tråd med kravene i Europeiske standarder og retningslinjer for kvalitetssikring i høyere utdanning. Kvalitetsarbeidet skal sikre og bidra til å utvikle kvaliteten i hele studietilbudet og omfatte alle forhold som har betydning for studiekvaliteten, jf. § 2-1 andre ledd.

Det er gjort en endring i § 2-1 andre ledd ved at tidligere formulering om praksisstudier er tatt ut. Praksisstudier, opptak, sensurarbeid og infrastruktur er eksempler på elementer som kan inngå i institusjonens kvalitetssikringssystem og danne grunnlag for kvalitetsarbeid. Listen er ikke uttømmende. Institusjonen er selv ansvarlig for sitt kvalitetsarbeid og fastsetter hvilke elementer som inngår i kvalitetssikringssystemet og kvalitetsarbeidet. Forslaget innebærer ikke en endring av gjeldende rett.

Videre foreslår departementet at det forskriftsfestes et krav om at institusjonene skal gjennomføre periodiske evalueringer av studietilbudene sine, jf. § 2-1 tredje ledd. Representanter fra arbeidslivet og studentene skal trekkes inn arbeidet med evalueringen, og resultatet av evalueringen skal være offentlig. Dette kravet samsvarer med Norges internasjonale forpliktelser nedfelt i The Standards and guidelines for quality assurance in the European Higher Education Area (ESG).

NOKUTs hjemmel for å fastsette utfyllende kriterier for institusjonenes kvalitetsarbeid foreslås videreført i et nytt fjerde ledd § 2-1. Setningsdelen *i samråd med sektoren* er tatt ut av bestemmelsen fordi den betraktes som overflødig. Forvaltningslovens bestemmelse om høring av forskrift anses som dekkende for å sikre innspill fra universitet og høyskoler.

I § 2-2 første ledd foreslår departementet at der NOKUT finner at det foreligger vesentlige mangler ved kvalitetsarbeidet eller kvaliteten, skal institusjonen gis en frist på inntil ett år til å rette opp forholdene. I § 2-2 andre ledd foreslår departementet at det åpnes for at NOKUT kan forlenge perioden mellom tilsynene med inntil to år i tilfeller hvor NOKUT finner at en institusjon har dokumentert særlig solid internt kvalitetsarbeid. Departementet vil presisere at et periodisk tilsyn med kvalitetsarbeidet kun hvert åttende år skal være vanskelig å oppnå, og være reservert for de institusjonene som utmerker seg. Et periodisk tilsyn hvert åttende år forutsetter at NOKUT i perioden mellom tilsynene på annen måte følger institusjonens kvalitetsutvikling eller gjennomfører annet type tilsyn ved institusjonen. Departementet foreslår videre at det tas inn et krav om at tilsynet skal være i tråd med europeiske standarder og retningslinjer for kvalitetssikring av høyere utdanning. I § 2-2 tredje ledd foreslår departementet å gi NOKUT adgang til å føre tilsyn med institusjonens kvalitetsarbeid gjennom å føre tilsyn med akkrediterte studietilbud ved institusjoner som har akkreditert studietilbud etter § 3-1. Dette gjelder kun små institusjoner uten institusjonsakkreditering der institusjonens virksomhet i praksis er ett eller noen få akkrediterte studietilbud.

4. Akkreditering av studier

4.1 Gjeldende rett

Akkreditering av studier er regulert i § 3-1 i studiekvalitetsforskriften. NOKUT har forskriftsfestet utfyllende kriterier som legges til grunn for akkreditering av studier. Ved akkreditering av doktorgrad skal studiet ha et fagmiljø tilsvarende minst åtte årsverk med førstestillingskompetanse, hvorav minst seks er i heltids kombinerte forsknings- og undervisningsstillinger og minst fire har professorkompetanse, jf. studiekvalitetsforskriften § 3-1 tredje ledd. Institusjonen må videre kunne dokumentere at den har kapasitet og rekrutteringspotensial til å knytte minst 15 doktorgradsstudenter til studiet i løpet av fem år etter oppstart. Institusjonen må kunne sannsynliggjøre at den over tid kan opprettholde et doktorgradsmiljø med minst 15 doktorgradsstudenter. Kravet om et doktorgradsmiljø med minst 15 doktorgradsstudenter gjelder

ikke for Samisk høgskole. Samisk høgskole må sikre at stipendiatene får et godt faglig miljø med høy kvalitet, blant annet gjennom forpliktende samarbeid med andre institusjoner.

4.2 Bakgrunn for endringsforslaget

I strukturmeldingen varsler regjeringen økte krav til etablering av master- og doktorgradsprogrammer. Formålet er å styrke og heve kvaliteten ved universiteter og høyskoler.

Det har lenge vært bekymring knyttet til etableringen av faglig smale master- og doktorgradsstudier, og om fagmiljøene som tilbyr utdanningene har tilstrekkelig forskningstyngde og kvalitet. Kvaliteten på master- og doktorgradsutdanningene avhenger av at utdanningene har base i solide fagmiljøer med aktiv forskning og utviklingsarbeid, bredde i kompetansen, og tilstrekkelig antall faglig ansatte og studenter. Ved utdanninger av høy kvalitet er det god sammenheng mellom utdanning og forsknings- og utviklingsarbeidet. Utdanningene er basert på oppdatert forskning, og bruker erfaringer fra forsknings- og utviklingsarbeid til å lære studentene vitenskapelig metode. Kompetansen i fagmiljøet bør speile bredden av fag studentene skal undervises i.

4.3 Departementets forslag og vurderinger

Strukturmeldingen lister opp fem tiltak (punktene 1-5 under) som skal skjerpe kravene til nye og etablerte master- og doktorgradsstudier. Under hvert av tiltakene er det satt opp kulepunkter som beskriver vurderinger som ligger til grunn for departementets forslag til nye skjerpede kriterier.

1) Master- og doktorgradsutdanninger skal være faglig brede
   - For doktorgradsstudier - ved å sette krav til bredde i studietilbudene på lavere og høyere grads nivå innenfor doktorgradsområdet vil en kunne sikre en bred utdanning. Fagmiljøet tilknyttet et doktorgradsstudium skal ha dybde og bredde innen alle vesentlige deler av doktorgradsstudiet slik at doktorgradskandidatene kan delta aktivt i ulike faglige relasjoner og få innføring i ulike perspektiver.
   - For mastergradsstudier - ved å stille krav om at studiet skal ha en faglig bredde og at studentene skal få innføring i ulike perspektiver vil en kunne sikre en faglig bredde i mastergraden.

2) Master- og doktorgradsutdanninger kan kun etableres i allerede faglig sterke fagmiljøer med tilstrekkelig forskningstyngde og kvalitet
   - Fagmiljøene knyttet til begge nivå skal
     - ha høy faglig kompetanse innen utdanning, forskning eller kunstnerisk utviklingsarbeid og faglig utviklingsarbeid
     - vise til dokumenterte forskningsresultater på høyt internasjonalt nivå
     - vise til resultater fra samarbeid med andre fagmiljøer nasjonalt og internasjonalt

   - Doktorgradsstudier skal i tillegg ha minst
     - forskning som sikrer gjennomføring av doktorgraden på høyt vitenskapelig nivå
     - en sammensetning i fagmiljøet slik at doktorgradskandidatene kan delta aktivt i ulike faglige relasjoner og få innføring i ulike perspektiver.

3) Fagmiljøet skal dekke alle fag studenten undervises i
   - mastergradstudiet skal være tilknyttet et fagmiljø med høy kompetanse innen alle deler av studiet

4) Antallet studenter på programmet må være tilstrekkelig
   - For doktorgradsstudier kreves at det er

- rekrutteringspotensial til å ta opp minst 15 stipendiater til studiet i løpet av fem år etter oppstart.
- mulig å opprettholde et doktorgradsmiljø med minst 15 stipendiater over tid.

Kravene til akkreditering av studier foreslås nedfelt i fire paragrafer; § 3-1 har generelle krav, mens spesielle krav til mastergradstudier (§ 3-2), doktorgradsstudier (§ 3-3) og kunstnerisk stipendiatprogram (§ 3-4) er regulert i egne paragrafer.

Akkreditering av studietilbud § 3-1
Institusjoner akkreditert som høyskole, vitenskapelig høyskole eller universitet kan selv akkreditere studietilbud innenfor de fagområdene der institusjonen har fullmakt, jf. universitets- og høyskoleloven § 3-3. Av forslaget til § 3-1 første ledd følger at alle akkrediterte institusjoner skal legge krav i kapittel 3 i studiekvalitetsforskriften til grunn når institusjonen etablerer studier på grunnlag av egen fullmakt. Departementet ønsker å gjøre det tydelig at selvakkrediteringsretten innebærer at institusjonene før etablering av nytt studietilbud, må vurdere studietilbudet ut fra de samme standarder og kriterier som NOKUT benytter ved akkreditering av nye studietilbud. Institusjonens vurderinger skal dokumenteres.

Tredje ledd i § 3-1 gjelder for institusjoner som ikke tidligere har gitt akkrediterte studietilbud, og er en videreføring av § 3-1 første ledd i gjeldende forskrift. Først når NOKUT har gitt akkreditering av et studietilbud ved en slik institusjon, er institusjonen underlagt virkeområdet til universitets- og høyskoleloven og kan rettmessig benytte betegnelsen høyskole.

Etter § 3-1 sjuende ledd i gjeldende forskrift skal NOKUTs vedtak om akkreditering av doktorgradsstudier, stipendiatprogram og studietilbud på høyere grads nivå oversendes departementet for endelig godkjenning. Denne godkjenningsordningen gjelder bare statlige institusjoner. Hensyn til effektivitet og likebehandling av private og statlige institusjoner tilsier at departementet bør gi slipp på denne godkjenningsmyndigheten. Kunnskapsdepartementet foreslår derfor å avvikle denne ordningen. Private og statlige institusjoner må fremdeles søke Kunnskapsdepartementet om retten til å tildele grader, yrkesutdanninger og titler, jf. universitets- og høyskoleloven § 3-2 første ledd.

Akkreditering av mastergradsstudier § 3-2
Forslag til § 3-2 er ny og inneholder krav til akkreditering av mastergradsstudier. Det følger av forslag til § 3-2 første ledd at studietilbudet skal være definert og avgrenset. Departementet har lenge vært bekymret for mange og smale studietilbud og foreslår et krav om at studietilbud skal ha "tilstrekkelig faglig bredde". Et studietilbud som dekker større deler av et fagområde vil være tilstrekkelig. Dette kan for eksempel være hele sosiologifaget, mens et for smalt studium vil være bindestrekfag som familiesosiologi eller arbeidslivssosiologi. Det skal tydelig fremkomme hvilke fag, disipliner og profesjoner studiet omfatter, og dermed også hva studiet ikke omfatter. NOKUT avgjør spørsmål om avgrensning av studiet og hva som kan anses for å være tilstrekkelig faglig bredde i et mastergradsstudium.

Departementet mener at alle mastergradsstudier skal tilbys av stabile fagmiljø som består av et tilstrekkelig antall ansatte med høy kompetanse innen utdanning, forskning eller kunstnerisk utviklingsarbeid og faglig utviklingsarbeid innen hele bredden av studiet. Dette inkluderer ansatte med veiledningskompetanse og kompetanse til å videreutvikle mastergradsstudiet. Fagmiljøet skal bestå av "ansatte med spesialisering i alle vesentlige deler" av studiet slik at studentene skal få "innføring i ulike perspektiver". Departementet sender på høring to alternative utkast til bestemmelse om bredde og antall ansatte i fagmiljøet:

- Alternativ 1 er et rent kvalitativt krav (et stabilt fagmiljø med tilstrekkelig antall ansatte med høy kompetanse innen hele bredden av studiet).
- Alternativ 2 er et kombinert kvalitativt og kvantitativt krav, der det kvantitative kravet kan fravikes når institusjonen kan dokumentere at fagmiljøet har tilstrekkelig kvalitet, bredde i kompetansen og er begrunnet i nasjonale hensyn.

Alternativ 1 forutsetter at det i hver enkelt tilfelle gjøres en vurdering av hva som er tilstrekkelig antall og nødvendig kompetansen i fagmiljøet. Det enkelte studiet vurderes ut fra studietilbudets organisering, antallet studenter, lærings- og undervisningsmetoder, og eksamens- og vurderingsordninger. For et bachelorgradsstudium i ingeniørfag kan et tilstrekkelig antall ansatte være flere personer, fordi studiet er satt sammen av flere fag og emner enn for eksempel et bachelorgradsstudium i italiensk.

Alternativ 2 setter et tydelig kvantitativt krav til et minimum antallet ansatte på et mastergradsstudium, det vil si en minste størrelse for et fagmiljø. En nedre grense for antall ansatte kan være et nyttig verktøy for institusjonene i deres arbeid med å planlegge, organisere og prioritere studietilbud med tilhørende fagmiljø. Minimumsgrensen gir institusjonene veiledning i arbeidet med å innrette studietilbudene på en måte som sikrer høy kompetanse på alle nivåer og innenfor hele studieporteføljen. Samtidig er departementet klar over at et minimumskrav til antall ansatte ikke kan være absolutt i alle tilfeller, fordi det kan ramme små miljøer med studietilbud begrunnet i nasjonale hensyn. For mange studietilbud kan det også være vanskelig å tilby en utdanning av høy kvalitet med kun tolv årsverk. Eksempler er bachelorgradsstudiet i sykepleie og den femårige grunnskolelærerutdanningene der studiene består av mange fag og emner som forutsetter et langt høyere antall ansatte i fagmiljøet.

Begge de to foreslåtte alternativene skal være en skjerping av gjeldende krav til størrelse og bredde på et fagmiljø. Departementet mener at alternativ 1 er å foretrekke fordi dette gir best fleksibilitet for institusjonene. Begge alternativene forutsetter imidlertid en operasjonalisering av kravet til fagmiljø. NOKUT fastsetter utfyllende kriterier om fagmiljøets størrelse og bredde. Kunnskapsdepartementet ønsker høringsinstansenes vurdering av de to alternativene.

Med hjemmel i universitets- og høyskoleloven og studiekvalitetsforskriften fastsetter NOKUT utfyllende kriterier i studietilsynsforskriften. Hva som er et godt nok fagmiljø vil være et sentralt spørsmål i NOKUTs arbeid med å videreutvikle kvaliteten i studietilbudene og i institusjonene. Kravene til fagmiljøet på et mastergradsstudium kan både være kvalitative og kvantitative.

Akkreditering av doktorgradsstudier § 3-3
Forslaget til § 3-3 er delvis ny og delvis en videreføring av § 3-1 tredje ledd i gjeldende forskrift. I § 3-3 første ledd er faglig bredde i studiene søkt ivaretatt gjennom krav til bredde i studietilbudene på lavere og høyere grads nivå innenfor området for doktorgraden. I §3-3 andre ledd er kravet til bredde ytterligere understreket ved at området for doktorgradsstudiet må utgjøre en vitenskapelig helhet. En kan dermed ikke etablere doktorgradsstudium kun i en spesialitet innenfor et område. Forslaget innebærer at et doktorgradsstudium i romfysikk ikke fyller breddekravet. For å etablere et tilstrekkelig bredt doktorgradsstudium må studiet bygge på en sammensetning av flere spesialiseringer innenfor fysikkfaget.

Fagmiljøet skal ha tilstrekkelig forskningstyngde og kvalitet. Departementet foreslår et krav til utdanning og forskning som "sikrer at doktorgradsstudiet kan gjennomføres på høyt vitenskapelig nivå". Et fagmiljø med tilstrekkelig kvalitet har blant annet dokumentert veiledningskompetanse og kompetanse til å videreutvikle det faglige innholdet i doktorgradsstudiet. Fagmiljøet skal vise til "dokumenterte forskningsresultater på høyt internasjonalt nivå og resultater fra samarbeid med

andre fagmiljøer nasjonalt og internasjonalt". Forslaget forutsetter at fagmiljøet er forskningsaktivt og jevnlig publiserer i anerkjente tidsskrifter. Fagmiljøet skal ha "dybde og bredde innen alle vesentlige deler av doktorgradsstudiet. Doktorgradskandidatene skal dermed kunne "delta aktivt i ulike faglige relasjoner og få innføring i ulike perspektiver".

Doktorgradsutdanninger skal kun etableres i allerede faglig sterke fagmiljøer. Her foreslås et krav om at fagmiljøet skal ha høy faglig kompetanse og kunne vise til dokumenterte forskningsresultater på høyt internasjonalt nivå. Fagmiljøet skal være "stabilt og ha tilstrekkelig antall ansatte". Departementet sender ut på høring to alternative utkast til bestemmelse om bredde og antall ansatte i fagmiljøet:

- Alternativ 1 er et rent kvalitativt krav tilsvarende forslaget for mastergradsstudier
- Alternativ 2 er et kvantitativt minimumskrav

Alternativ 1 forutsetter at det for hvert enkelt doktorgradsstudium gjøres en vurdering av hva som er tilstrekkelig antall og nødvendig kompetanse i fagmiljøet. Størrelsen og kompetansen vurderes ut fra hele den faglige bredden i doktorgradsstudiet, antallet doktorgradsstudenter, kursporteføljen og veiledningsbehovet.

Alternativ 2 et absolutt minimumskrav til antall ansatte i et fagmiljø på et doktorgradsstudium. Det skal være minst åtte årsverk med førsteamanuensis- eller professorkompetanse "over en periode på minst tre år før akkreditering". Kravet om minst åtte årsverk er en videreføring av gjeldende rett, men "førstestillingskompetanse" er erstattet med førsteamanuensis- eller professorkompetanse, og innebærer en skjerping.

Begge de to foreslåtte alternativene skal være en skjerping av gjeldende krav til størrelse og bredde på et fagmiljø. Departementet mener at alternativ 1 er å foretrekke fordi dette gir best fleksibilitet for institusjonene. Begge alternativene forutsetter imidlertid en operasjonalisering av kravet til fagmiljø. NOKUT fastsetter utfyllende kriterier om fagmiljøets størrelse og bredde. Kunnskapsdepartementet ønsker høringsinstansenes vurdering av de to alternativene.

I § 3-3 sjette ledd foreslår departementet at institusjonen må dokumentere at den har rekrutteringspotensial og kapasitet til å knytte minst 15 stipendiater til studiet i løpet av fem år etter oppstart. Videre må institusjonen dokumentere at den kan opprettholde et doktorgradsmiljø med minst 15 stipendiater over tid. Departementet foreslår at minst halvparten av stipendiatene skal ha hovedarbeidsplass ved institusjonen. Dette er en skjerping av gjeldende lovverk som ikke stiller krav til doktorgradsstudentenes arbeidssted og ansettelsesforhold.

5. Akkreditering av institusjon

5.1 Gjeldende rett

Kunnskapsdepartementet har fastsatt standarder og delegert til NOKUT ansvaret å fastsette utfyllende kriterier som skal legges til grunn for institusjonsakkreditering. I dag er statlige og private institusjoner kategorisert som høyskole, vitenskapelig høyskole og universitet. Institusjonskategoriene innebærer ulike faglige fullmakter til å opprette og nedlegge fag på bachelor-, master- og doktorgradsnivå. Ulike faglige fullmakter er det eneste formelle skillet mellom de ulike institusjonskategoriene.

Standarder for akkreditering av institusjoner følger av studiekvalitetsforskriften § 3-3. NOKUT fastsetter kriterier for akkreditering i egen forskrift basert på departementets forskrift. NOKUT har ansvar for å gi Kunnskapsdepartementet den faglige anbefalingen om hvorvidt en institusjon fyller kravene til akkreditering som universitet, vitenskapelig høyskole eller høyskole.

Kunnskapsdepartementet kan ikke overprøve NOKUTs faglige vurdering, men kan foreta politiske vurderinger når NOKUT har gitt en positiv anbefaling. Dette medfører at NOKUT, på grunnlag av en faglig vurdering foretatt av sakkyndige, avgjør spørsmålet om institusjonen fyller kravene og kan oppnå ny institusjonskategori. Det er Kongen i statsråd som fatter endelig beslutning om institusjonsakkreditering.

5.2 Bakgrunn for endringsforslaget

I strukturmeldingen varsler regjeringen nye krav til institusjonsakkreditering som vitenskapelig høyskole og universitet. Formålet er å styrke og heve kvaliteten ved universiteter og høyskoler.

I siste tiårsperiode har en rekke institusjoner endret institusjonskategori, både til vitenskapelig høyskole og til universitet. Endringene har ført til færre høyskoler, og antall universiteter er doblet fra fire til åtte. Innspill fra institusjonene til strukturmeldingen viser at muligheten for å endre institusjonskategori er en viktig motivasjonsfaktor for kvalitetsutviklingen ved institusjonene. Regjeringen mener at muligheten til å søke om endret institusjonskategori, basert på faglige resultater, bidrar til utvikling og fornyelse i universitets- og høyskolesektoren. Nye krav til institusjonsakkreditering som vitenskapelig høyskole og universitet vil kunne bidra til utvikling og fornyelse i sektoren.

I strukturmeldingen beskrives krav til innholdet i nye kriterier for akkreditering som vitenskapelig høyskole og universitet. Disse er utgangspunktet for endringsforslaget. Strukturmeldingen beskriver følgende krav for institusjonsakkreditering som vitenskapelig høyskole og universitet:

- Universiteter må kunne tilby doktorgradsutdanning i fire fag alene.
- Ved søknad om akkreditering som vitenskapelig høyskole eller universitet må institusjonen dokumentere at den allerede oppfyller kravet om minimum 15 doktorgradsstudenter per program over tid.
- Ved søknad om akkreditering som universitet må institusjonen dokumentere at den har en stabil doktorgradsutdanning
- Ved søknad om akkreditering må institusjonen dokumentere at minimum to av doktorgradsprogrammene har en gjennomsnittlig uteksaminering av fem kandidater per år over en treårsperiode.
- Ved søknad om akkreditering som vitenskapelig høyskole må institusjonen dokumentere at doktorgradsprogrammet uteksaminerer gjennomsnittlig minimum fem kandidater årlig i løpet av en treårsperiode.
- Doktorgradsprogrammene må ha vært tilbudt en tid før status som vitenskapelig høyskole eller universitet kan være aktuelt.
- Institusjonene må dokumentere at doktorgradsprogrammene er godt dekkende for institusjonens faglige profil, det vil si institusjonens hovedområder og ikke kun omfatter mindre deler av institusjonens faglige virksomhet.
- NOKUT skal gjøre en helhetlig vurdering av institusjonen ved søknad om akkreditering som universitet eller vitenskapelig høyskole.
- Samisk høgskole innvilges dispensasjon fra forskriftens kvantitative krav til antall stipendiater som kreves sannsynliggjort for at NOKUT skal kunne akkreditere et nytt doktorgradsstudium.

5.3 Departementets forslag og vurderinger

Kravene til akkreditering av institusjoner er nedfelt i fire paragrafer; § 3-5 har generelle krav, mens spesielle krav til høyskole (§ 3-6), vitenskapelig høyskole (§ 3-7) og universitet (§ 3-8) er regulert i egne paragrafer.

Departementet foreslår at NOKUT som ledd i akkrediteringen skal gjennomføre en helhetlig vurdering av om institusjonens organisering, kvalitetsarbeid og resultater er tilstrekkelig til at institusjonen kan bære de fullmakter institusjonsakkrediteringen gir, jf. § 3-5 andre ledd. En helhetlig vurdering kan gjennomføres på ulike måter. Departementet sender på høring to alternative forslag til hvordan en helhetlig vurdering kan gjennomføres:

1) Utgangspunktet for en helhetlig vurdering er at alle krav i lover og forskrifter er fylt. Deretter vurderer NOKUT om institusjonen kan bære de fullmakter institusjonsakkrediteringen gir. Dersom disse ikke er tilfredsstillende oppnår ikke institusjonen akkreditering.
2) NOKUT gjennomfører en skjønnsmessig vurdering av kvantitative krav. Etter en helhetlig vurdering kan kravene til institusjonsakkreditering være oppfylt selv om ikke alle kvantitative krav er fylt.

Både departementet og NOKUT er opptatt av at institusjonene arbeider systematisk med videreutvikling av kvaliteten. I forbindelse med en helhetlig vurdering bør NOKUT kunne bidra med faglige råd i forbindelse med videreutvikling av institusjonen og institusjonens kvalitetsarbeid. En helhetlig vurdering bør synliggjøre institusjonens styrker og utviklingsområder. Dette vil gjøre NOKUT til en mer effektiv pådriver for kvalitet i sektoren og gi bedre styringsinformasjon til institusjonene.

Institusjonen er selv ansvarlig for kvaliteten i egen virksomhet. Det er naturlig at institusjonen jevnlig vurderer om krav i lov og forskrifter er fylt. Institusjonens egne vurderinger skal være dokumentert på en slik måte at NOKUT kan benytte dem i sitt tilsynsarbeid.

Akkreditering som høyskole § 3-6
Kravene til akkreditering som høyskole er foreslått endret slik at rekkefølgen på leddene samsvarer med bestemmelsene for akkreditering som vitenskapelig høyskole og universitet.

Departementet foreslår i § 3-6 tredje ledd at institusjoner som søker akkreditering som høyskole skal ha akkreditering for minst ett studietilbud som gir rett til å tildele bachelorgrad alene, og ha uteksaminert lavere grads kandidater i minst tre år. Av dette følger at institusjonen må ha uteksaminert tre helt kull med bachelorkandidater før den kan søke om institusjonsakkreditering. De uteksaminerte kandidatene må være studenter institusjonen selv har tatt opp til studieprogram og ikke innpassede studenter som gjør at institusjonen uteksaminerer kandidater før de tre første kullene har gjennomført studiet med normal progresjon.

Akkreditering som vitenskapelig høyskole § 3-7
Det følger av strukturmeldingen at for å oppnå akkreditering som vitenskapelig høyskole må høyskolen dokumentere at doktorgradsstudiet er godt dekkende for institusjonens faglige profil. Forslaget til ny § 3-7 innebærer at tyngden og hoveddelen av virksomheten innen utdanning, forskning eller kunstnerisk utviklingsarbeid og faglig utviklingsarbeid skal foregå innenfor området for doktorgraden. En vitenskapelig høyskole kan tilby flere doktorgradsutdanninger eller tilsvarende stipendiatprogram der studietilbudene er nært beslektet og innenfor institusjonens faglig hovedområde. For eksempel kan en vitenskapelig høyskole innenfor økonomi tilby ett doktorgradsstudium i mikroøkonomi og ett i makroøkonomi, og en vitenskapelig høyskole innenfor musikk kan tilby et doktorgradsstudium i musikk og akkreditert deltakelse i Stipendiatprogrammet for kunstnerisk utviklingsarbeid.

Det foreslås videre at en vitenskapelig høyskole også skal kunne tilby studietilbud utenfor området for doktorgraden eller tilsvarende stipendiatprogram. Utdanningen må da være en mindre del av institusjonens faglige virksomhet. En vitenskapelig høyskole skal alene ha akkreditering for studietilbud på høyere grads nivå innenfor doktorgraden eller tilsvarende stipendiatprograms faglige

område. Studietilbudene på master- og doktorgradsnivå som legges til grunn for institusjonsakkrediteringen skal dekke en vesentlig del av institusjonens utdanningstilbud, forskning eller kunstnerisk utviklingsarbeid og faglig utviklingsarbeid. Antallet akkrediterte studietilbud på høyere grads nivå er ikke spesifisert fordi dette er av underordnet betydning. Mastergradsstudiene som tilbys skal dekke hele den faglige bredden innenfor institusjonens doktorgrad. Videre foreslår departementet at en vitenskapelig høyskole skal ha uteksaminert kandidater på lavere og høyere grads nivå fra de fleste studietilbud innenfor doktorgradsstudiet eller tilsvarende stipendiatprograms faglige område.

Videre skal institusjonen dokumentere at den i gjennomsnitt har uteksaminert fem doktorander på doktorgradsstudiet eller tilsvarende stipendiatprogram per år over en treårsperiode før den oppnår akkreditering.

Departementet foreslår å presisere at ved søknad om akkreditering som vitenskapelig høyskole eller universitet må institusjonen dokumentere at den allerede oppfyller kravet om minimum 15 stipendiater per program over tid. Stipendiater er en egen stillingskategori og omfatter personer ansatt som stipendiat. Doktorgradskandidater er et videre begrep som inkluderer alle som tar doktorgrad innen institusjonens program, men som ikke nødvendigvis er en del av fagmiljøet på institusjonen. Doktorgradskandidater kan blant annet omfatte personer fra andre institusjoner uten doktorgradsprogram, personer ansatt på forskningsinstitutter og personer som ikke rakk å bli ferdig i tide og derfor ikke lengere er ansatt i en stipendiatstilling.

Akkreditering som universitet § 3-8
Departementet har i strukturmeldingen lagt til grunn at et universitet er en institusjon med en bred faglig profil. Doktorgradsstudiene skal dekke institusjonens hovedområder og ikke kun omfatte mindre deler av institusjonens faglige virksomhet. Doktorgradsstudiene skal være godt dekkende for institusjonens faglige profil. Kravet om at to av fire doktorgrader skal være sentrale for regionale virksomheters verdiskapning, var begrunnet i et ønske om et visst mangfold av institusjoner innenfor høyere utdanning, jamfør Mjøsutvalgets innstilling NOU 2000: 14. Sett fra et nasjonalt ståsted var det ikke behov for å utvikle kopier av de universitetene man da hadde eller å bygge ut fagområder som var godt dekket. Man ønsket at utvikling mot universitet skulle skje gjennom styrking av institusjonenes eksisterende utdanninger og en økning av kompetanse på områder som var sentrale for verdiskapningen i det regionale næringslivet. Man ønsket at utvikling mot universitet skulle skje gjennom styrking av institusjonenes eksisterende utdanninger og en økning av kompetanse på områder som var sentrale for verdiskapningen i det regionale næringslivet. Departementet ber om høringsinstansenes vurdering av om kravet til regionale virksomheters verdiskapning bør videreføres, jf. § 3-8 tredje ledd i studiekvalitetsforskriften. Departementet vektlegger i denne sammenhengen betydningen av at institusjonene videreutvikler egen profil og at doktorgradsstudiene reflekterer profilen. Utdanningene på lavere og høyere grads nivå skal dekke hele bredden i fagområdene og være innenfor institusjonens faglige profil.

6. Revidering av akkreditering

6.1 Gjeldende rett

NOKUT kan på fritt grunnlag igangsette revidering av eksisterende studietilbud, uavhengig av om det er NOKUT eller institusjonen som har akkreditert dem. Dette innebærer at NOKUT når som helst kan sette i gang en revideringsprosess. NOKUT oppnevner sakkyndige til å gjennomføre evalueringen, jf. studietilsynsforskriften § 1-7. Videre skal NOKUT gi institusjonen en frist på inntil to år for å iverksette tiltak dersom NOKUT finner at vilkårene ikke er i tråd med de krav som stilles. Dersom vilkårene ikke er fylt, skal NOKUT gjøre vedtak om å trekke tilbake akkrediteringen av studietilbudet. Institusjonen må umiddelbart trekke studietilbudet tilbake og iverksette tiltak, godkjent av NOKUT,

som gjør det mulig for studentene å fullføre studiet. I dette ligger det også at institusjonen ikke kan ta opp flere studenter til studiet.

6.2 Bakgrunn for endringsforslaget

Doktorgradsstudiene ved universiteter og høyskoler er ulikt organisert. Brede doktorgradsstudier er ofte organisert med underordnede faglige spesialiseringer. Departementet mener at det er behov for en presisering i bestemmelsen slik at det fremkommer at NOKUT kan trekke tilbake akkrediteringen for ett eller flere fag som er en del av en bredere doktorgradsutdanning. Eksempelvis kan NOKUT trekke tilbake akkrediteringen for tysk eller fransk som del av en doktorgradsutdanning ved et humanistiske fakultet.

6.3 Departementets forslag og vurderinger

NOKUT kan på fritt grunnlag igangsette revidering av akkrediterte studietilbud. Departementet foreslår at NOKUT kan føre tilsyn med kvantitative krav og grunnleggende forutsetninger i universitets- og høyskoleloven uten å oppnevne sakkyndige, jf. endringsforslag i § 1-7 første ledd, bokstav b. Dette vil kunne gi NOKUT et effektivt og målrettet virkemiddel ovenfor institusjoner. NOKUT skal fremdeles oppnevne sakkyndige for å gjennomføre faglige evalueringer av akkrediterte studietilbud.

Departementet foreslår videre en presisering i bestemmelsen om revidering av akkrediterte studier i § 3-9 tredje ledd. Forslaget innebærer at NOKUT gis en eksplisitt hjemmel til å trekke tilbake akkrediteringen for deler av et doktorgradsstudium eller tilsvarende stipendiatprogram. Begrunnelsen for dette forslaget er at organiseringen av doktorgradsutdanningen varierer institusjonene i mellom. Dersom en spesialisering innenfor et bredt doktorgradsstudium ikke tilfredsstiller vilkårene for akkreditering, skal bare dette faget, det vil si denne delen av en doktorgradsutdanningen, miste akkrediteringen.

7. Søknad om akkreditering

7.1 Gjeldende rett

Sakshandling av søknader om akkreditering er regulert i § 3-6 i studiekvalitetsforskriften. Denne bestemmelsen åpner for at NOKUT etter å ha behandlet en søknad om akkreditering kan bestemme at institusjonen ikke kan fremme en "tilsvarende" søknad på nytt før etter en tidsperiode på inntil 2 år, jf. § 3-6 andre ledd. NOKUT har adgang til å fastsette en slik karenstid i "særskilte tilfelle". Denne adgangen gjelder både søknader om "førstegangsakkreditering" som NOKUT tidligere har behandlet og avslått og søknader om akkreditering etter en revidering. NOKUT foretar en helhetsvurdering av spørsmålet om det er behov for en karenstid. Bruk av karenstid kan kun begrunnes i forhold ved studietilbudet. NOKUT skal i tråd med forvaltningsrettslige prinsipper veilede institusjonene i arbeidet med utforming av søknader. Karenstid for søknad om akkreditering etter revidering, vil typisk være aktuelt der institusjonen må ha tid til å sette inn de nødvendige tiltak dersom studiet igjen skal bli akkreditert. Det er i denne sammenhengen viktig å unngå at den videre utviklingen av det aktuelle studiet blir preget av hastverk og manglende kvalitetssikring ved institusjonen. Det vil ikke være tilstrekkelig å endre enkelte små elementer ved studiet, navn eller lignende for at dette skal fremstå som et nytt studium, og så kreve ny behandling av NOKUT.

7.2 Bakgrunn for endringsforslaget

Gjeldende bestemmelsen viser til tilsvarende søknader om akkreditering av studier. Formuleringen "tilsvarende" impliserer at NOKUT kun kan gi karantenevarsel eller karantene for innsending av søknader om akkreditering av lignende typer studier. NOKUT mottar søknader fra institusjoner som ikke har grunnleggende forutsetninger for å fylle kravene i lover og forskrifter. Søknader fra slike

institusjoner avslås, men NOKUT har ikke hjemmel til å bruke karantenevarsel eller karantenetid på forhold som gjelder institusjonen.

7.3 Departementets forslag og vurderinger

Departementet mener at gjentatte søknader fra institusjoner som ikke fyller grunnleggende forutsetninger for akkreditering bør omfattes av karantenebestemmelsen i § 3-6 andre ledd. Dette er forhold som gjelder en hel institusjon, ikke bare et studietilbud. Departementet foreslår på denne bakgrunn å ta ut ordet "tilsvarende" i § 3-11, som er en videreføring av gjeldende bestemmelse i § 3-6.

8. Sluttbestemmelser

8.1 Bakgrunn for endringsforslaget

I strukturmeldingen går regjeringen inn for å gjeninnføre muligheten til å endre institusjonskategori, men vil stramme inn kravene til akkreditering som vitenskapelig høyskole og universitet. Stortinget har gitt sin tilslutning til dette, jf. Innst. 348 S (2014–2015). Kirke-, utdannings- og forskningskomiteen understreker betydningen av at faglige kriterier ligger til grunn for vurderingene av endring av institusjonskategori, men påpeker betydningen av effektive søknadsprosesser hos NOKUT og Kunnskapsdepartementet. Derfor forventer komiteen at NOKUT og departementet legger til rette for effektive og smidige søknadsprosesser og vurderinger samtidig som faglige hensyn ivaretas på best mulig måte.

8.2 Departementets forslag og vurderinger

Alle høyere utdanningsinstitusjoner bør gis en overgangsperiode for å kunne tilpasse eksisterende master- og doktorgradsstudier til nye krav. Dette ble også varslet i strukturmeldingen. I forslaget legges det opp til en overgangsperiode for eksisterende studietilbud, slik at institusjonene får tid til å gjennomgå porteføljen og sikre at eksisterende studier oppfyller de nye skjerpede kravene. For etablering av nye studier vil de nye kravene gjelde fra ikrafttredelsestidspunktet.

Departementet foreslår at eksisterende universitet og vitenskapelige høyskoler skal oppfylle de nye kravene for institusjonsakkreditering innen utløpet av 2018. Tilsvarende overgangsperiode foreslås for akkrediterte studier. Før ikrafttredelsestidspunktet vil ikke institusjoner bli akkreditert i ny kategori.

Departementet er positiv til at høyskoler kan bli universitet eller vitenskapelig høyskole når det er begrunnet i faglig kvalitet, ambisjoner og mål om høyere kvalitet. I tråd med Stortingets forutsetninger og frem til nye kriterier er trådt i kraft vil NOKUT og departementet legge til rette for gode og smidige prosesser og vurderinger samtidig som faglige hensyn ivaretas. Disse prosessene kan inkludere styrket veiledning og målrettede evalueringer. Når ny forskrift er trådt i kraft vil søknader om institusjonsakkreditering følge NOKUTs ordinære søknadsprosedyrer. Departementet ønsker innspill fra institusjonene og NOKUT om hvordan dette arbeidet kan legges opp.

Norges miljø- og biovitenskapelige universitet
Ledelsesstab

Kunnskapsdepartementet
Postboks 8119 Dep.
0032 OSLO

Vår ref.	Deres ref.	Dato
15/03948-4	15/5197	28.01.2016

Høring - forslag til endring i forskrift om kvalitetssikring og kvalitetsutvikling i høyere utdanning og fagskoleutdanning

Norges miljø- og biovitenskapelige universitet (NMBU) gir sin støtte til hovedlinjene i forslaget til endring av forskrift om kvalitetssikring og kvalitetsutvikling i høyere utdanning og forskning. Vi merker oss at forslagene er en oppfølgning av de nye Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area (ESG). Det er positivt at NOKUTs tilsynsrolle tydeliggjøres, at det stilles krav til at det gjennomføres periodiske evalueringer av studietilbudet og at kravene til akkreditering av studieprogram skjerpes.

Det er videre positivt at det legges til grunn at NOKUTs tilsynsarbeid skal bidra til at institusjonenes kvalitetsarbeid orienteres mot systematisk kvalitetsarbeid for hele utdanningsløpet. Det legges også vekt på at institusjonene har oppmerksomheten rettet på i hvilken grad kvalitetsarbeidet faktisk bidrar til å forbedre kvaliteten. Når det gjelder begrepsendringen, fra «kvalitets-sikringssystem» til «kvalitetsarbeid», finner NMBU det imidlertid vanskelig å vurdere konsekvensene av endringen. Dette fordi forslaget ikke gir informasjon om hvordan NOKUT definerer kvalitetsarbeid eller hvilken tilsynsmetodikk som skal brukes. NMBU ønsker i denne sammenhengen å understreke viktigheten av at tilsynsmodellen må være transparent (tilgjengelig for institusjonene), og at kvalitetsindikatorene er stabile over tid, slik at det er mulig å måle effekter av langsiktig kvalitetsarbeid. Dette vil bidra til ønsket og rimelig grad av forutsigbarhet for institusjonene.
For å oppnå målet om at tilsynet skal bidra til heving av kvaliteten, er det også viktig at konklusjonene (NOKUTs kommentarer etter tilsyn) er tydelige slik at de kan brukes inn i institusjonens arbeid med å øke kvaliteten. Dette handler i stor grad om å sikre en god kommunikasjon mellom NOKUT og institusjonene i forkant, under og i etterkant av tilsynet.

Postboks 5003
1432 ÅS
67 23 00 00

Hans Gran
hans.gran@nmbu.no

post@nmbu.no
www.nmbu.no

Under henholdsvis §3-2 punkt 2 og § 3-3 punkt 5, er det skissert to alternative løsninger. NMBU vil med dette tilbakemelde at alternativ 1 synes å være mest hensiktsmessig, både når det gjelder krav til akkreditering av masterstudier (§3-2 punkt 2) og når det gjelder krav til akkreditering av doktorgradsstudier (§3-3 punkt 5).

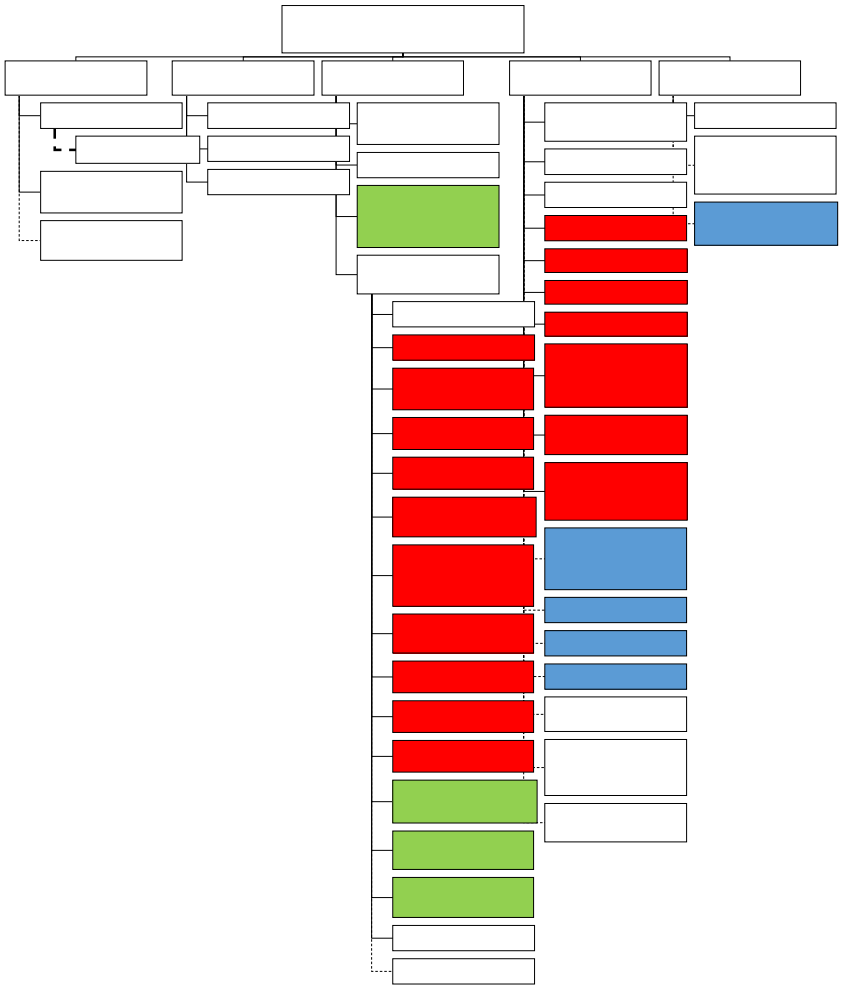
Vennlig hilsen

Mari Sundli Tveit	Hans Gran
Rektor	Seniorrådgiver

Saksbehandler: Seniorrådgiver Bjørg Ekerholt Dysvik

Kunnskapssektoren sett utenfra

Gjennomgang av organiseringen av de sentraladministrative oppgavene i kunnskapssektoren



Rapport til Kunnskapsdepartementet 6. januar 2016

Til Kunnskapsdepartementet

Kunnskapsdepartementet satte i april 2015 ned en gruppe for å vurdere organiseringen av de sentraladministrative oppgavene til Kunnskapsdepartementet og departementets underliggende organer. Gruppen fikk i mandat å vurdere arbeidsdelingen mellom departementet og underliggende virksomheter og organiseringen av de sentraladministrative oppgavene utenfor departementet. På bakgrunn av vurderingene skulle gruppen gi anbefalinger om framtidig organisering.

Vi avgir med dette vår rapport.

Oslo, 6. januar 2016

Svein Gjedrem

leder

Sven Ole Fagernæs

Sekretariat: Trond Risa og Elisabeth Skjebstad

Bidragsytere: Per Brander, Torkel Nybakk Kvaal, Bjørn Breivik, Bodil Hafsås, Erling Dietrichson og Sigrid Tollefsen

Gjennomgang av utdannings- og forskningsadministrasjonen

1 Sammendrag 8

1.1 Innledning 8

1.2 Organisatorisk prinsipp – samordning og samarbeid 9

1.3 Høyere utdanning 9

1.3.1 Forvaltningsoppgaver for høyere utdanning 9

1.3.2 NOKUT – Norsk organ for kvalitet i høyere utdanning 10

1.3.3 SIU – Senter for internasjonalisering av utdanning 10

1.3.4 Andre tilrådinger om universitets- og høyskolesektoren 11

1.4 Grunnopplæring og barnehage 11

1.4.1 Utdanningsdirektoratet 11

1.4.2 Nasjonale sentre i grunnopplæringen 11

1.4.3 Senter for IKT i utdanningen . 12

1.4.4 Fylkesmannen 12

1.4.5 Statped 12

1.4.6 Andre tilrådinger om barnehage og grunnopplæring 12

1.5 Kompetansepolitikk og voksenopplæring 13

1.6 Forskning 13

1.7 Generelle tilrådinger 13

1.7.1 Tilknytning til departementet . 13

1.7.2 Organisasjonsform og bruk av styrer 13

1.7.3 Råd og utvalg 14

1.8 Forslag til organisering 14

2 Departementer og sentralforvaltningen – oppgaver og organisering 16

2.1 Om sentralforvaltningen 16

2.1.1 Oppgaver i departementene 16

2.1.2 Oppgaver i underliggende virksomheter 16

2.1.3 Organisasjonstyper 16

2.1.4 Oppgavefordeling 18

2.2 Styring av statlig og kommunal virksomhet 18

2.2.1 Mål- og resultatstyring 18

2.2.2 Kommunal og fylkeskommunal styring 19

2.2.3 Fylkesmannen 19

2.3 Stortingsmeldinger og nasjonale utvalg om organisering av statlig virksomhet 20

2.3.1 NOU 1989:5 – *En bedre organisert stat* (Hermansen-utvalget) 20

2.3.2 Stortingsmelding nr. 19 (2008-2009) *Ei forvaltning for demokrati og fellesskap* 21

2.4 Ulike departementers organisering 22

2.4.1 Helse- og omsorgsdepartementet 22

2.4.2 Justis- og beredskapsdepartementet 23

2.4.3 Arbeids- og sosialdepartementet 23

2.5 Ulike lands organisering av kunnskapssektoren 24

2.5.1 Sverige 24

2.5.2 Danmark 25

2.5.3 Finland 27

3 Kunnskapsdepartementet – oppgaver, organisering og mål 28

3.1 Om Kunnskapsdepartementet 28

3.1.1 Mål og visjoner 28

3.1.2 Departementets ledelse 28

3.1.3 Nøkkeltall og underliggende virksomheter 28

3.1.4 Oppgaver og organisering 29

3.1.5 Pågående prosesser 30

3.2 Barnehage 31

3.2.1 Om barnehagesektoren 31

3.2.2 Organisering og styring av det statlige virkemiddelapparatet 32

3.3 Grunnopplæring 33
3.3.1 Om grunnskole og videregående opplæring 33
3.3.2 Organisering og styring av det statlige virkemiddelapparatet 34
3.4 Høyere utdanning og fagskoler 37
3.4.1 Om høyere utdanning og fagskoler 37
3.4.2 Organisering og styring av det statlige virkemiddelapparatet 39
3.5 Forskning 43
3.5.1 Om forskningssektoren 43
3.5.2 Organisering og styring av det statlige virkemiddelapparatet 44
3.6 Kompetansepolitikk og voksenopplæring 45
3.6.1 Om kompetansepolitikken og voksenopplæring 45
3.6.2 Organisering og styring av det statlige virkemiddelapparatet 47
3.7 Lånekassen, NUPI og Meteorologisk institutt 48
3.7.1 Administrasjons- og økonomiavdelingen – diverse organer 48
4 Prinsipper for organisering og generelle problemstillinger 49
4.1 Innledning 49
4.2 Vurderingskriterier for organisering av kunnskapssektoren 49
4.3 Sentrale problemstillinger 51
4.3.1 For mange og for små virksomheter 51
4.3.2 Uklar ansvarsfordeling mellom underliggende virksomheter 51
4.3.3 Forvaltningsoppgaver i departementet - uklar ansvarsfordeling mellom departement og underliggende virksomheter 52
4.3.4 Valg av organisasjonsform til type oppgave 53
4.3.5 For lite samarbeid og oppgaveløsning på tvers av virksomheter og sektorer 54
4.3.6 Tilknytning til departementet . 55
5 Vurderinger og tilrådinger 56
5.1 Innledning 56
5.2 Valg av organisatorisk prinsipp ... 56
5.3 Tverrgående oppgaver, samordning og samarbeid 56
5.3.1 Internasjonalisering 56
5.3.2 Tilsyn 57
5.3.3 Analyse og utredning 58
5.3.4 IKT 58
5.4 Universitetets- og høyskolesektoren 59
5.4.1 Forvaltningsoppgaver for høyere utdanning og fagskoler 59
5.4.2 NOKUT – Nasjonalt organ for kvalitet i utdanningen 61
5.4.3 SIU – Senter for internasjonalisering av utdanning..... 62
5.4.4 Aksjeselskaper i universitets- og høyskolesektoren 63
5.4.5 Oppgaver til et sentralt forvaltningsorgan for høyere utdanning 63
5.5 Barnehage og grunnopplæring..... 66
5.5.1 Utdanningsdirektoratet 66
5.5.2 Nasjonale sentre i grunnopplæringen 68
5.5.3 Senter for IKT i utdanningen.. 69
5.5.4 Fylkesmannen 70
5.5.5 Statped 70
5.5.6 Statlige skoler 71
5.5.7 KSU – Kunnskapssenter for utdanning 72
5.5.8 FUG og FUB – Foreldreutvalgene for grunnopplæring og barnehage 72
5.6 Kompetansepolitikk og voksenopplæring 73

5.7 Forskning 74
5.8 Øvrige tilrådinger 75
5.8.1 Tilknytning til departementet . 75
5.8.2 Organisasjonsform og bruk av styrer 75
5.8.3 Råd og utvalg 76
5.9 Administrative og økonomiske konsekvenser 76

1 Sammendrag

1.1 Innledning

Kunnskapsdepartementets ansvarsområde er helhetlig og naturlig avgrenset. Det er et sammenhengende løp fra barnehage og grunnopplæring til høyere utdanning og forskning, med avklarte grenser mellom de ulike delene. Dette er et godt utgangspunkt for organisering av det statlige virkemiddelapparatet, og gir gode forutsetninger for å skape en helhetlig politikk. Samtidig er kunnskapssektoren stor, mangfoldig og kompleks. Tjenesteproduksjonen skjer i stor grad i kommuner og fylkeskommuner. Det stiller krav til organisering, styring og ledelse.

Det statlige administrative apparatet i kunnskapssektoren er preget av et høyt antall virksomheter med til dels uklare grenser seg imellom. Et fragmentert og uoversiktlig administrativt apparat er vanskelig og ressurskrevende å styre. En bedre organisering vil legge til rette for bedre resultater og mer effektiv ressursbruk.

Kunnskapsdepartementet har bedt oss om å se på organiseringen av utdannings- og forskningsadministrasjonen. Vi skal vurdere arbeidsdelingen mellom departementet og underliggende virksomheter og etatsstrukturen. Formålet er å identifisere og drøfte relevante problemstillinger for å utvikle hensiktsmessig organisering, samhandling og styring, og gi tilrådinger om framtidig organisering. Ifølge mandatet skal tilrådingene legge til rette for

- god og konsistent måloppnåelse i kunnskapssektoren
- utdanning og forskning av høy kvalitet
- sektorenes og samfunnets behov nå og i framtiden
- effektiv ressursbruk
- styring, ledelse og ansvarliggjøring
- et klarere skille mellom policyutvikling, forvaltning, tjenesteproduksjon og tilsyn.

Målet er en organisering som legger til rette for å bruke ressursene effektivt og gir evne til omstilling. Virksomhetene må være styrbare, og rollene må være avklart. Departementet bør rendyrkes som faglig sekretariat for statsråden. Forvaltningsoppgaver, tjenesteproduksjon, tilsyn m.m. bør legges til underliggende virksomheter. Virksomhetene bør være relativt få og store, med avgrensede ansvarsområder og en organisasjonsform som passer til virksomhetens formål og aktiviteter. Virksomheter bør være underlagt det departementet som har ansvar for fagområdet virksomheten dekker. Departementet og virksomhetene må samordne oppgaver som er like eller tilgrensende. Slike oppgaver bør ses i sammenheng på tvers av dagens virksomheter og av ulike sektorer.

Vår bakgrunn gir oss bred kjennskap til organiseringen av andre statlige sektorer og hvilke organisasjonsformer som egner seg for ulike oppgaver i staten. I arbeidet med rapporten har vi gjort oss kjent med Kunnskapsdepartementet og kunnskapssektoren gjennom dokumenter og intervjuer med personer i og utenfor departementet. De sentrale utfordringene med dagens organisering av de sentraladministrative oppgavene i kunnskapssektoren er etter vår mening disse:

- Kunnskapsdepartementet har for mange og for små underliggende virksomheter.
- Det er uklar ansvarsfordeling mellom enkelte underliggende virksomheter.
- Ansvarsfordelingen mellom departementet og underliggende virksomheter har enkelte utfordringer. På enkelte områder ligger det for mange forvaltningsoppgaver i departementet. Det finnes også områder med uklar ansvarsfordeling mellom departementet og underliggende virksomheter.
- Flere virksomheter har en organisasjonsform som ikke er tilpasset kjerneoppgavene.
- Det er for lite samarbeid og oppgaveløsning på tvers av virksomheter og sektor.

De ulike enhetene er spredd geografisk. Tilrådingene om å slå sammen virksomheter betyr ikke at enheter må flytte og samlokalisere.

Under følger de viktigste problemstillingene og tilrådingene. Vurderinger og tilrådinger i sin helhet går fram av kapittel 5.

1.2 Organisatorisk prinsipp – samordning og samarbeid

Kunnskapsdepartementet og de underliggende virksomheter er hovedsakelig organisert etter sektor, med egne avdelinger og virksomheter for grunnopplæring og barnehage, høyere utdanning, forskning og voksenopplæring. Departementets ansvarsområde er godt egnet for en slik struktur. Dette bør fortsatt være hovedmodell for organiseringen.

Samtidig er det lite samarbeid og samordning på tvers av virksomheter i de ulike sektorene. På flere områder finner vi like eller tilgrensende oppgaver. Slike oppgaver bør i sterkere grad ses i sammenheng for å effektivisere og for å styrke fagmiljøene. Færre organer vil hjelpe. Med utgangspunkt i sektorprinsippet er formalisert samarbeid mellom virksomheter med like oppgaver i de fleste tilfeller den mest egnede formen for samordning. Aktuelle områder for større grad av samordning er internasjonalisering, tilsyn, analyse og utredning og IKT.

1.3 Høyere utdanning

1.3.1 Forvaltningsoppgaver for høyere utdanning

I dag er det ikke ett enkelt forvaltningsorgan som tar seg av ulike administrative funksjoner, og som ligger som et administrativt mellomledd mellom Kunnskapsdepartementet og universiteter, høyskoler og fagskoler. Forvaltningsoppgavene er fordelt mellom departementet, en rekke underliggende organer med ulik virksomhetsform og Universitets- og høgskolerådet.

Det er asymmetri mellom andelen forvaltnings- og etatsstyringsoppgaver som ligger i departementets universitets- og høyskoleavdeling og departementets øvrige avdelinger. Avdelingen har en større andel forvaltningsoppgaver enn de øvrige. Disse oppgavene kan gå på bekostning av å utvikle det faglige grunnlaget for politikken og å styre sektoren. En risikerer også at løpende forvaltningsoppgaver ikke får den oppmerksomheten som kreves.

Forvaltningsoppgavene i ytre etat er spredd på en rekke aktører med avgrenset mandat. Det er krevende å styre og lite effektivt. Virksomhetenes organisasjonsform er ikke alltid tilpasset formål og oppgavetype. Departementet har også delegert forvaltningsoppgaver til interesseorganisasjonen Universitets- og høgskolerådet.

Det er behov for et sentralt forvaltningsorgan for universitets- og høyskolesektoren. Forvaltningsorganet bør opprettes ved sammenslåing av flere av virksomhetene i universitets- og høyskolesektoren. Departementet bør vurdere hvilke virksomheter og oppgaver som kan inngå i det sentrale organet, herunder aksjeselskapene, 1-4-4-organene, SIU og oppgaver fra NOKUT. Organet bør overta forvaltningsoppgaver fra Universitets- og høgskolerådet og etatsstyring og forvaltningsoppgaver fra Kunnskapsdepartementet. Delegering av etatsstyringen vil ikke være til hinder for god og løpende kontakt mellom universitetene og høyskolene og departementet.

Tilråding

- Kunnskapsdepartementet bør slå sammen virksomheter til ett sentralt forvaltningsorgan for universitets- og høyskolesektoren.
- Organet bør også overta forvaltningsoppgaver fra Universitets- og høgskolerådet og forvaltnings- og etatsstyringsoppgaver fra departementets universitets- og høyskoleavdeling.

- Følgende institusjoner og oppgaver bør vurderes lagt til forvaltningsorganet:
    - 1-4-4-organene innen høyere utdanning (Artsdatabanken, BIBSYS, Current Research Information System in Norway (CRIStin), Felles studie-administrativt tjenestesenter (FSAT), Nasjonalt senter for realfagsrekruttering, Norges-universitetet og Program for kunstnerisk utviklingsarbeid (PKU)).
    - Aksjeselskapene Norsk samfunns-vitenskapelig datatjeneste (NSD) og UNINETT.
    - Senter for internasjonalisering av utdanning (SIU) sine oppgaver innen høyere utdanning, fagskole og forskning.
    - Nasjonalt organ for kvalitet i utdanningen (NOKUT) sin godkjenning av utenlandsk høyere utdanning og fagskole.

1.3.2 NOKUT – Norsk organ for kvalitet i høyere utdanning

NOKUTs hovedoppgave er å sikre, utvikle og informere om kvalitet i høyere utdanning. Organet har ansvar for å godkjenne, evaluere og føre faglig tilsyn med høyere utdanning og fagskoler. NOKUT har en egen avdeling som godkjenner utenlandsk høyere utdanning, og en stor andel av NOKUTs ressurser går i dag til dette arbeidet. Andelen vil øke etter tilføring av nye oppgaver.

NOKUTs kjerneoppgave er å være pådriver for kvalitet i høyere utdanning. NOKUT bør derfor rendyrkes til arbeid med å øke kvaliteten i høyere utdanning og fagskoler. Andre virksomheter med lignende oppgaver bør overta oppgaven med å godkjenne uten-landsk utdanning. NOKUT er faglig selv-stendig. Det har og bør fortsatt ha et eget styre.

Tilråding

- NOKUT bør rendyrkes til å vurdere kvalitet i høyere utdanning. Godkjenning av utenlandsk utdanning bør flyttes ut av NOKUT.
- NOKUT bør samarbeide tettere og mer formalisert med andre aktører som fører tilsyn, evaluerer og vurderer kvalitet i andre deler av kunnskapssektoren.

1.3.3 SIU – Senter for inter-nasjonalisering av utdanning

SIU skal legge til rette for internasjonalisering av utdanning på alle nivåer og innen forskning. Hovedvekten av SIUs oppgaver er innenfor høyere utdanning.

Internasjonalisering er et virkemiddel som har til formål å øke kvaliteten i den aktuelle sektor. Det kan være uheldig å holde inter-nasjonalisering organisatorisk adskilt fra andre oppgaver som har til formål å bidra til økt kvalitet. Prinsipalt bør derfor SIUs oppgaver fordeles på de sentrale organene i hver sektor.

Alternativt kan internasjonalisering ses som et mer spesialisert fagområde. SIU driver i dag stor grad av tilskuddsforvaltning, og flere av programmene SIU forvalter strekker seg over flere sektorer. I så fall kan internasjonalisering fortsatt skilles ut som en egen aktivitet i en egen virksomhet. Dersom SIU videreføres, bør det vurderes å samle også andre tilgrensende oppgaver her. Det gjelder særlig ulike former for godkjenning av utenlandsk utdanning og kompetanse. Dette er vår subsidiære tilråding.

Tilråding

- SIUs oppgaver innen høyere utdanning, forskning og fagskole bør legges til forvaltningsorganet for høyere utdanning, mens oppgavene for grunnopplæring og barnehage bør legges til Utdannings-direktoratet. Dette er vår prinsipale tilråding.
- Alternativt kan SIU rendyrkes til arbeidet med internasjonalisering og overta vurdering og godkjenning av utenlandsk utdanning og kompetanse fra aktørene som gjør dette i dag.

1.3.4 Andre tilrådinger om universitets- og høyskole-sektoren

Aksjeselskapene Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste (NSD), UNINETT og Universitetssenteret på Svalbard (UNIS) yter i hovedsak tjenester til universiteter, høyskoler og Kunnskapsdepartementet. De finansieres av staten og konkurrerer ikke i et marked. Det synes heller ikke å være andre særskilte grunner for å organisere dem som aksjeselskaper. NSD og UNINETT bør derfor bli del av det foreslåtte forvaltningsorganet for høyere utdanning. UNIS bør omgjøres til et eget statlig forvaltningsorgan med særskilte fullmakter.

Aksjeselskapet Simula er et forskningsinstitutt og hører ikke naturlig hjemme under Kunnskapsdepartementet. Vi tilrår at Simula overføres til et universitet eller en høyskole. Alternativt kan det overføres til et departement som har ansvar for Simulas fagområde.

1.4 Grunnopplæring og barnehage

1.4.1 Utdanningsdirektoratet

Utdanningsdirektoratet er den største og viktigste statlige aktøren for grunnopplæring og barnehage. Vårt inntrykk er at direktoratet i det vesentlige løser sine nåværende oppgaver på en god måte. Det er riktig å ha et direktorat som utfører forvaltnings- og utviklingsoppgaver på statlig nivå for skoler og barnehager.

De fleste statlige oppgavene for forvaltning, kvalitet og utvikling bør samles i direktoratet. I dag løses flere slike oppgaver av organisatorisk adskilte aktører. Direktoratet bør overta flere oppgaver fra disse aktørene. Vi løfter også spørsmålet om direktoratet bør få en formalisert rolle for lærerutdanningene.

Forholdet mellom departementet og direktoratet er tett. Det bør tilstrebes en klarere rolle- og ansvarsfordeling mellom departement og direktorat.

Tilråding

- Vi foreslår endringer i oppgavene til Utdanningsdirektoratet. Flere statlige oppgaver for forvaltning, kvalitet og utvikling av skole og barnehage bør samles i direktoratet, mens enkelte oppgaver bør vurderes overført til andre aktører. Se nærmere omtale under de enkelte virksomheter nedenfor.
- Direktoratet bør i større grad styres gjennom mål og resultater på virksomhetsnivå, og mindre gjennom oppdrag, uformell styringsdialog og sektormål.
- Utdanningsdirektoratet bør få en sterkere og mer formalisert faglig rolle i utviklingen av lærerutdanningen.

1.4.2 Nasjonale sentre i grunnopplæringen

Det er ti nasjonale sentre for ulike fagområder i grunnopplæringen. Sentrene er organisert som såkalte 1-4-4-organer. De er administrativt tilknyttet et universitet eller en høyskole, men vertsinstitusjonen har ikke ansvar for den faglige virksomheten. Det er ikke en organisasjonsform som egner seg for varige oppgaver.

Det er for mange og for små sentre. Kvaliteten på sentrene og tjenestene de leverer, varierer. Ett eget senter for hvert fagområde låser ressurser og hindrer avveiing mellom oppgavene.

Tilråding

- Utdanningsdirektoratet bør få ansvar for å velge hvordan og av hvem oppgavene skal løses.
- Antallet nasjonale sentre bør reduseres vesentlig.
- Sentre bør eventuelt videreføres på bakgrunn av at de har en synlig positiv effekt på kvaliteten i utdanningen. De bør organiseres som forvaltningsorganer og styres etter mål og resultater. Sentrene bør ikke drive med forskning og ikke ha styrer.

1.4.3 Senter for IKT i utdanningen

Senter for IKT i utdanningen tilbyr ulike tjenester, prosjekter og ressurser som skal bidra til å øke kvaliteten i utdanningen og gi bedre læringsutbytte i skole, barnehage og lærerutdanning. Det er ikke hensiktsmessig å skille ut digitale ferdigheter og IKT som fagområde i en egen virksomhet. Det er også uheldig å skille ut IKT som støttefunksjon i egne organisatoriske enheter. IKT-senterets oppgaver hører derfor hjemme i Utdanningsdirektoratet. Direktoratet får i så fall samlet en ganske omfattende IKT-portefølje. Det bør gjenspeiles i ledelse og organisering av virksomheten.

Det er også flere andre virksomheter i kunnskapssektoren som har en stor IKT-portefølje, som Vox, UNINETT og Norgesuniversitetet. Dette gir potensial for samordning.

Tilråding

- Senter for IKT i utdanningen bør slås sammen med Utdanningsdirektoratet.
- Relevante oppgaver og ressurser bør samordnes med Vox, UNINETT, Norgesuniversitetet og eventuelt andre aktører.

1.4.4 Fylkesmannen

Utdanningsdirektoratet er et nasjonalt organ som betjener en rekke aktører. Fylkesmennene sitter nærmere skoler, barnehager og deres eiere, og de har større mulighet til å veilede og se de lokale utfordringene.

Ansvarsfordelingen mellom Utdanningsdirektoratet og Fylkesmannen synes i hovedsak avklart og tydelig. Vi stiller likevel spørsmål ved om Fylkesmannen bør få en sterkere rolle i å veilede og å utvikle kvaliteten i skoler og barnehager. Det kan skje ved eventuelt å delegere oppgaver og ansvar fra Utdanningsdirektoratet til fylkesmennene.

Tilråding

- Det bør vurderes å styrke Fylkesmannens rolle i arbeidet med å veilede, gi råd og bidra til utvikling av skoler, barnehager og deres eiere. Det kan skje ved å delegere oppgaver og ansvar fra Utdanningsdirektoratet.

1.4.5 Statped

Statped leverer spesialpedagogiske tjenester til skoler og kommuner. Kunnskapsdepartementet har delegert styringen av Statped til Utdanningsdirektoratet. Statped er en tjenesteprodusent med spesialpedagogikk som fagfelt. Direktoratet produserer ikke tjenester og har få oppgaver innen spesialpedagogikk. Det synes ikke som verken Statped eller direktoratet er tjent med denne innretningen.

Det er kommuner og fylkeskommuner som har plikt til å oppfylle retten til tilpasset opplæring. Den spesialpedagogiske støttetjenesten bør derfor på lengre sikt ikke være et statlig tjenestetilbud.

Tilråding

- Etatsstyringen av Statped bør flyttes fra Utdanningsdirektoratet til Kunnskapsdepartementet.
- Statped sine tjenester bør tilbys på lavest mulig forvaltningsnivå. Kunnskapsdepartementet bør vurdere om noen av oppgavene kan overføres til kommuner, fylkeskommuner eller interkommunale selskaper.
- Kunnskapsdepartementet bør vurdere om resterende nasjonale oppgaver er omfattende nok til å rettferdiggjøre en egen statlig virksomhet.

1.4.6 Andre tilrådinger om barnehage og grunnopplæring

Eierskapet til de statlige samiske skolene og den statlige fagskolen Vea bør overføres til kommuner, fylkeskommuner eller andre relevante eiere.

Ordningen med Kunnskapssenter for utdanning (KSU) som en avdeling i Forskningsrådet bør avvikles. Senterets oppgaver bør sees i sammenheng med øvrige

oppgaver innen utredning og analyse i sektoren.

Det har uheldige sider at departementet setter sammen Foreldreutvalgene for grunnopplæringen og barnehagen. Det er heller ikke hensiktsmessig at utvalgene er organisert som et eget forvaltningsorgan. Dersom utvalgene skal videreføres, bør sekretariatsfunksjonen legges til Utdanningsdirektoratet.

1.5 Kompetansepolitikk og voksenopplæring

Kompetansepolitikken overlapper med arbeidsmarkedspolitikken og integreringspolitikken. Fagområdet har derfor grenseflater mot ansvarsområdene som til nå har ligget i Arbeids- og sosialdepartementet og Barne-, likestillings- og inkluderingsdepartementet og deres virksomheter. Justis- og beredskapsdepartementet overtar nå ansvar for integreringsarbeidet.

Oppgavedelingen mellom departementene er dels overlappende og uklar. Fragmenteringen kan gjøre det vanskeligere å finne fram og ha oversikt for brukere og myndigheter. Det arbeides for tiden med en stortingsmelding som skal tegne opp en ny og helhetlig politikk for voksne med svake grunnleggende ferdigheter. I den grad meldingen ikke tydeliggjør ansvarsfordelingen mellom aktørene, mener vi det bør nedsettes et eksternt utvalg for å se på dette.

I Kunnskapsdepartementet er det Vox som har ansvar for kompetansepolitikk, mens deler av ansvaret for voksenopplæring ligger i Utdanningsdirektoratet. Selve opplæringen av voksne gjennomføres av studieforbund og andre private, ideelle og offentlige aktører, ofte på bakgrunn av en lovfestet rett til grunnskole eller videregående opplæring. Ansvarsdelingen er delvis overlappende også mellom disse organene. Det bør ryddes i oppgavefordelingen mellom direktoratet og Vox.

Tilråding

- De berørte departementene bør sette ned et utvalg for å vurdere fordelingen av oppgaver og ansvar mellom departementer og virksomheter innen kompetansepolitikken og voksenopplæringen.
- Kunnskapsdepartementets ansvar for kompetansepolitikk og voksenopplæring bør samles i Vox eller Utdanningsdirektoratet.

1.6 Forskning

Forskningen er organisert etter sektorprinsippet. Hvert departement har ansvar for å finansiere og følge opp forskning på sitt område. Kunnskapsdepartementets rolle er å utforme og følge opp norsk forskningspolitikk og å samordne forskningspolitikken mellom ulike departementer. Våre samtaler med aktører i sektoren, gjennomgang av relevante dokumenter og vår generelle tilnærming har ikke gitt grunnlag for å tilrå en annen organisering av Forskningsrådet.

Vi er kjent med at Produktivitetskommisjonen har gitt tilrådinger om organiseringen og finansieringen av norsk forskning for å oppnå bedre forskning og bedre utnyttelse av forskningsmidlene. Dette er spørsmål som ikke blir behandlet i denne rapporten.

1.7 Generelle tilrådinger

1.7.1 Tilknytning til departementet

Statlige virksomheter bør ha en tydelig tilknytning til eierdepartementets ansvarsområde og staten som forvaltningsnivå. Tre av Kunnskapsdepartementets virksomheter har sterkere tilknytning til andre departementer: Simula Research Laboratory (Simula), Norsk Utenrikspolitisk Institutt (NUPI) og Meteorologisk institutt (Met). Disse virksomhetene bør overføres til andre departementer eller aktører. Departementet eier også fire skoler. Disse bør overføres til fylkeskommunen de har tilhold i, eller andre aktuelle aktører.

1.7.2 Organisasjonsform og bruk av styrer

Flere virksomheter har en organisasjonsform som ikke er tilpasset deres virksomhet. Alle 1-

4-4-organene i grunnopplæringen og innen høyere utdanning som videreføres etter omorganiseringer, bør omgjøres til forvaltningsorganer. Aksjeselskaper som hovedsakelig driver forvaltningsvirksomhet eller statlig finansiert tjenesteproduksjon, bør organiseres som forvaltningsorganer. Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste (NSD) og UNINETT bør innlemmes i forvaltnings-organet for høyere utdanning. UNIS bør omdannes til et forvaltningsorgan med særskilte fullmakter.

Bare virksomheter som har særskilt behov for faglig eller økonomisk uavhengighet, eller som har særskilt behov for den tilleggs-kompetansen og kontroll et styre kan gi, bør ha styre. Lånekassen bør i lys av denne tilnærmingen ikke ha styre.

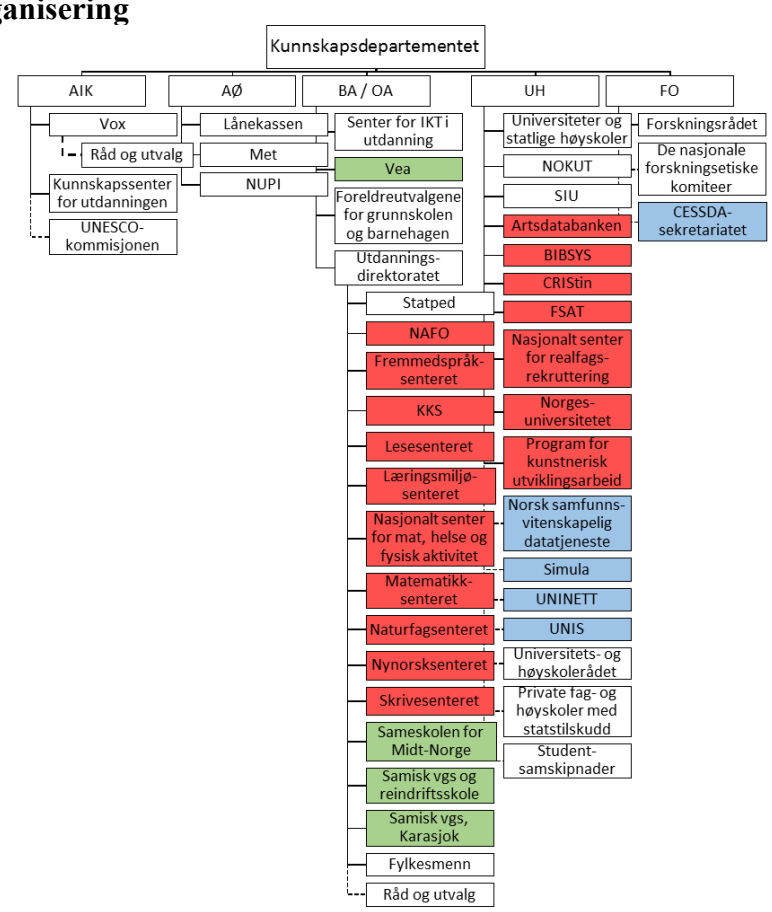
1.7.3 Råd og utvalg

Departementet bør organisere råd og utvalg og deres sekretariater mer helhetlig. De bør ikke være selvstendige virksomheter. Departe-mentet bør ikke være sekretariat for slike råd og utvalg. Sekretariatsfunksjonen bør legges til et større forvaltningsorgan i den enkelte sektor. Utdanningsdirektoratet bør ivareta sekretariatsfunksjonene for foreldreutvalgene for grunnopplæringen og barnehagen. Forskningsrådet bør ivareta sekretariats-funksjonene for de nasjonale forskningsetiske komiteer, mens det sentrale forvaltnings-organet i universitets- og høyskolesektoren bør ivareta sekretariatsfunksjonene som i dag ligger i Universitets- og høgskolerådet. UNESCO-kommisjonens sekretariat bør legges til Utdanningsdirektoratet eller til Vox.

1.8 Forslag til organisering

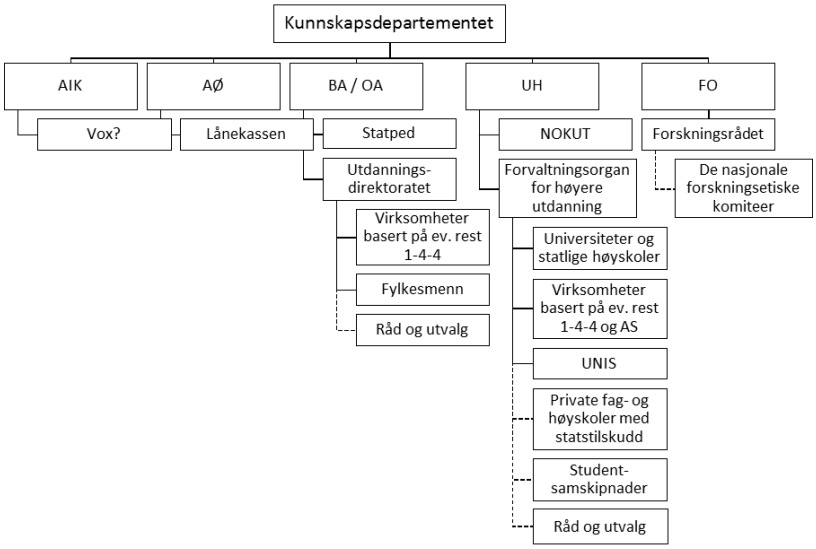
Oversikten viser nåværende og mulig framtidig organisering av kunnskapssektoren, med om lag 25 færre enheter enn i dag. Alle videreførte virksomheter er organisert som forvaltningsorganer, og sekretariats-funksjoner for alle råd og utvalg er lagt til det største forvaltningsorganet i hver sektor.

Nåværende organisering



[1]

Mulig framtidig organisering



[1] Rød: 1-4-4-organ. Blå: aksjeselskap. Grønn: Skoler. Heltrukket linje: Styring. Stiplet linje: Sekretariat, eierskap, tilskudd o.l.

2 Departementer og sentralforvaltningen – oppgaver og organisering

2.1 Om sentralforvaltningen

Med sentralforvaltningen mener vi departementene, direktorater og andre statlige virksomheter, m.m. som er tillagt landsomfattende oppgaver.

2.1.1 Oppgaver i departementene

Departementenes oppgaver kan typisk deles i tre kategorier:[2]

- *Faglig sekretariat for statsråden*: Utrede saker, opplyse om utviklingen på feltet og gi råd om utformingen av politikken til statsråd og statssekretær, herunder bistå statsråden med å legge saker fram for regjeringen og Stortinget og informere om politikken utad.
- *Organisering og strategisk og operativ styring av sektoren*: Bidra til at forvaltningsapparatet innenfor sektoren ivaretar det ansvar og de oppgaver som det er tillagt. Dette omfatter både sektorstyring og etatsstyring.
- *Forvaltningsoppgaver og myndighetsutøvelse:* I hovedsak forskriftsarbeid og behandling av enkeltsaker, som klagesaker, førstegangsbehandling og prinsipielle saker.

Over tid har det skjedd en forskyvning av hvilke oppgaver som ligger i departementene.[3] Departementets rolle har utviklet seg fra å ha hovedtyngden av sine arbeidsoppgaver innen forvaltning og å forvalte vedtatt politikk, til i sterkere grad å rendyrkes som faglig sekretariat for statsråden. Nye virkemidler og metoder er tatt i bruk i styringen av virksomheter og sektorer. Utviklingen har tydelig forskjøvet departementenes tyngdepunkt mot å skape, utforme og gjennomføre politikken og å styre og organisere underliggende virksomheter. Forvaltningsoppgaver og myndighetsutøvelse har i stor grad blitt flyttet til underliggende eller tilknyttede virksomheter.[4]

2.1.2 Oppgaver i underliggende virksomheter

Oppgavene til underliggende virksomheter kan dekke et vidt spenn og vil variere med eierdepartementets ansvarsoppgaver. Departementenes tradisjonelle forvaltningsoppgaver er i dag ofte delegert til underliggende forvaltningsorganer. Oppgavene kan blant annet omfatte:

- Iverksette vedtatt politikk
- Rådgivning til departement/innspill til politikkutforming
- Kompetanseorgan for sektoren
- Gi råd, veiledning og informasjon til utøvende enheter i sektoren, forvaltningen ellers og befolkningen generelt
- Forvaltning av regelverk
- Forvaltning av tilskudd
- Tilsyn

2.1.3 Organisasjonstyper

St.meld. nr. 19 (2008–2009) *Ei forvaltning for demokrati og fellesskap* (Forvaltningsmeldingen) deler offentlig sektor inn i virksomheter som er innenfor eller utenfor staten som rettssubjekt.[5] Virksomhetene som er en del av staten som rettssubjekt deles gjerne inn i tre typer:

- *Ordinære forvaltningsorgan.* Budsjettildelingene til virksomhetene følger de grunnleggende prinsippene i bevilgningsreglementet. De skal være ettårige, fullstendige, kontant og brutto.[6]
- *Forvaltningsorgan med særskilte budsjettfullmakter.* Disse er ofte kalt nettobudsjetterte virksomheter, da de har fullmakt til å bruttoføre inntekter og

[2] Se f.eks. Difis notat av 2002:6 *Modernisering av den norske departements-direktorats modellen.*

[3] Se f.eks. Tore Grønlie og Yngve Flo, *Sentraladministrasjonens historie etter 1945 – Den nye staten? Tiden etter 1945*, bind II Fagbokforlaget (2009).

[4] Difi-rapport 2011/11 – *Hva skjer i departementene? – om utfordringer og utvikling.*

[5] Se Stortingsmeldingen s. 14–18. Se også omtale under avsnitt 2.3.2.

[6] Bevilgningsreglementet, vedtatt av Stortinget 26. mai 2005

utgifter utenfor statsbudsjettet. I budsjett-tildelingen vedtar Stortinget bare hvor stort bidraget fra statskassen skal være. Organisasjonsformen er særlig tilpasset virksomheter som har inntekter i tillegg til bevilgningene over statsbudsjettet. Netto-budsjettering begrunnes ofte med at virksomhetene trenger mer faglig frihet og selvstendighet.

- *Forvaltningsbedrifter.* Også disse virksomhetene er nettobudsjetterte. Denne organiseringen gir større rom for direkte styring fra staten enn eierskap av selskaper som er egne rettssubjekter. Kunnskaps-departementet har ingen forvaltnings-bedrifter.

Organisasjonsformene utenfor staten som rettssubjekt deles gjerne inn i fire typer:

- *Statlige selskap* er selvstendige retts-subjekter, hvor det er et eierforhold mellom staten og selskapet. Disse deles gjerne inn slik:
    - *Statsaksjeselskap* er ordinære aksjeselskaper hvor staten eier alle aksjer. Staten kan også være deleier i aksjeselskaper.
    - *Statsforetak* er heleid av staten ved et departement. Kunnskaps-departementet har ingen stats-foretak.
    - *Særlovsselskap* er opprettet og drives med hjemmel i en egen lov. Virksomheten er gjerne et monopol eller brukes som et politisk instrument. Kunnskaps-departementet har ingen særlovs-selskap.
- *Stiftelser* er selveiende og har verken staten eller private aktører som eiere. Staten kan påvirke stiftelsen ved opp-rettelse, gjennom å utforme stiftelses-dokument og vedtekter, f.eks. om rett til å utnevne styremedlemmer. Etter dette er styringen i stor grad begrenset til å sette vilkår for statlige tilskudd eller ved å betale for oppgaver som stiftelsen skal gjøre. Det er flere stiftelser som produserer utdanningstjenester og forskning, men ingen stiftelser med etats-liknende oppgaver for Kunnskaps-departementet.

Virksomheter som er selvstendige retts-subjekter, reguleres i egne lover: aksjeloven med egne bestemmelser for statsaksje-selskaper, statsforetaksloven, særlover for det enkelte særlovsselskap og stiftelsesloven.

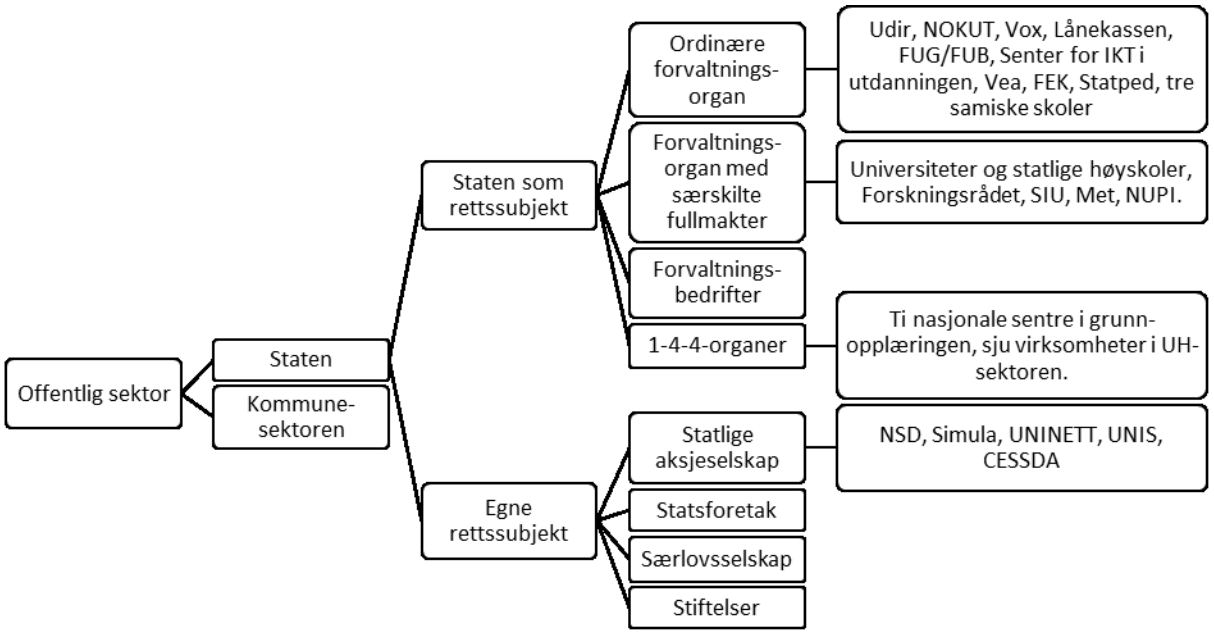
Kunnskapsdepartementet har i tillegg en egen organisasjonsform med hjemmel i universitetets- og høyskolelovens § 1-4, 4. ledd,[7] såkalte 1-4-4-organer:

«Departementet kan i samråd med institusjonen legge driften av en nasjonal fellesoppgave til en bestemt institusjon, uten at institusjonens egne styringsorgan har ansvaret for den faglige virksomheten.»

Organiseringen innebærer at driften av en nasjonal fellesoppgave er lagt til et universitet eller statlig høyskole. Vertsinstitusjonen får ansvar for administrative forhold og fasiliteter, men ikke for den faglige virksomheten. Hvert 1-4-4-organ mottar eget tildelings- eller oppdragsbrev, med mål, resultat- og rapporteringskrav m.m., på linje med ordinære virksomheter. Bevilgningene går som øremerket bevilgning via verts-institusjonen.

Figuren nedenfor viser ulike typer virksomheter i offentlig sektor.

[7] Lov 1. april 2005 nr. 15 om universiteter og høyskoler. Se også Ot. Prp. Nr. 79 (2003-2004).



2.1.4 Oppgavefordeling

Oppgavefordelingen mellom ulike underliggende forvaltningsorganer eller selskaper, og også internt i et departement, kan gjøres ut fra ulike organisatoriske prinsipper. Forvaltningsmeldingen[8] omtaler fire prinsipper.

- *Formål:* I betydningen sektor, fag- eller politikkområde. Dette er det vanligste prinsippet for inndeling mellom og internt i departementer.
- *Funksjon og oppgavetype:* Tjeneste-produksjon, tilsyn, markedsregulering, forvaltningsoppgaver, myndighets-utøvelse og lignende oppgaver i egne separate virksomheter, i eller på tvers av sektorer. Slik organisering er vanlig når det er viktig å holde ulike statlige roller adskilt, f.eks. når staten opererer i et marked med flere konkurrenter.
- *Målgrupper:* Brukerne skal ha ett sted å henvende seg til for flere tilgrensende tjenester uavhengig av hvilket departement som har ansvar for tjenestene. NAV er nok det største og mest kjente tilfellet av slik organisering.
- *Geografi:* Innenfor statsforvaltningen er fylkesmannen det fremste eksempelet.

[8] Stortingsmelding nr. 19 (2008-2009), se også omtale under avsnitt 2.3.2.

2.2 Styring av statlig og kommunal virksomhet

Prinsippene som ligger til grunn for styring av statlig og kommunal virksomhet, legger premisser for organiseringen av det statlige forvaltningsapparatet.

2.2.1 Mål- og resultatstyring

Mål- og resultatstyring er det overordnede styringsprinsippet på og mellom alle nivåer i staten. Det er forankret i Stortingets bevilgningsreglement og Reglement for økonomistyring i staten med tilhørende bestemmelser (økonomiregelverket). Regelverket for økonomistyring i staten er et felles administrativt regelverk, som alle statlige virksomheter må rette seg etter. Direktoratet for Økonomistyring i staten (DFØ) beskriver innholdet i styringsprinsippet slik:

«Å sette mål for hva virksomheten skal oppnå, å måle resultater og sammenligne dem med målene, og bruke denne informasjonen til styring, kontroll og læring for å utvikle og forbedre virksomheten.»

Mål- og resultatstyring skal anvendes på alle nivåer i staten. Det vil si mellom Stortinget og

departementene, mellom departement og underliggende virksomhet og internt i virksomheten. Regelverket stiller krav til hvordan departementene følger opp Stortingets budsjettbevilgninger og styrer underliggende organer og andre ansvarsområder. Tilskuddsordninger er også underlagt mål- og resultatstyring. For hver tilskuddsordning skal departementene beskrive mål, kriterier for måloppnåelse og tildelingskriterier og fastsette bestemmelser om oppfølging og kontroll.[9]

Gjennom mål- og resultatstyring ønsker en å øke effektiviteten og bedre ressursutnyttelsen. Underliggende nivå får frihet til å vurdere hvordan ressursene skal brukes for å nå målene. Overordnet organ skal i mindre grad benytte detaljerte instrukser, men rette oppmerksomhet mot at målene til virksomheten oppfylles, og at det skjer på en effektiv måte.

Økonomireglementet griper ikke direkte inn med reguleringer og krav om hvordan statlig virksomhet skal organiseres. Gjennom krav til departementenes oppfølging av statsbudsjettet, underliggende virksomheter og virksomhetsstyring m.m. legger det likevel sentrale føringer for hvordan departementet bør innrette sin virksomhet.

2.2.2 Kommunal og fylkeskommunal styring[10]

Kommunalt nivå er ikke en del av den hierarkiske oppbygde statsforvaltningen og formelt sett ikke underlagt andre statlige organer enn Stortinget. Store deler av den kommunale virksomheten er samtidig oppgaver som Stortinget har lagt til kommunene og fylkeskommunene. Oppgavefordelingen tar utgangspunkt i generalistkommuneprinsippet, som innebærer at alle kommuner er pålagt de samme oppgavene gjennom lov og underlagt samme finansieringssystem. Lovgivningen gir dessuten like rammer for organisering og styring. Et grunnleggende utgangspunkt er at Norge er en enhetsstat. Det lokale selvstyret må fungere innenfor rammene av nasjonale økonomiske og juridiske rammer.

Det statlige forvaltningsnivået har derfor ikke en direkte styringslinje til det kommunale nivået. I Meld. St. 12 (2011–2012) *Stat og kommune – styring og samspel*[11] gjentas hovedprinsippet om at den statlige styringen av kommunene skal være basert på økonomisk og juridiske rammestyring, veiledning og dialog.[12] Departementet har ikke myndighet til å instruere hvordan kommuner og fylkeskommuner utfører de oppgavene de er tillagt. Departementet må eventuelt fremme forslag om endringer for Stortinget.

I tråd med generalistkommuneprinsippet og øvrige retningslinjer for ansvarsfordeling mellom stat og kommune er ansvaret for tjenesteproduksjonen i barnehage- og opplæringssektoren lagt til kommunalt nivå. Det er ikke en sammenhengende styringslinje fra departementet og helt ut til den enkelte skole og barnehage. Det er det kommunale nivå som har ansvaret for å følge opp den utøvende virksomheten. Innenfor prinsippet om rammestyring kan det statlige forvaltningsnivået likevel påvirke kommunenes tjenesteyting. Påvirkning skjer gjennom økonomiske, juridiske og pedagogiske virkemidler. Det kan være i form av finansiering, lover og forskrifter, rundskriv og retningslinjer med hjemmel i lov eller generell støtte og veiledning.

2.2.3 Fylkesmannen

Fylkesmannen er tillagt oppgaver innen barnehage- og opplæringssektoren. Fylkesmannen er statens representant i fylket og har

[9] Jf. Reglement for økonomistyring i staten § 8.

[10] Se Meld. St. 14 (2014-2015) *Kommunereformen*, Meld. St. 12 (2011-2012) – *Stat og kommune – styring og samspill,* Veileder – *Statlig styring av kommuner og fylkeskommuner*, NOU 2000:22 *Om oppgavefordelingen mellom stat, region og kommune,* St. meld. Nr. 23 (1992-1993) *Om forholdet mellom staten og kommunene,* Innst. S nr. 156 (1992-93).

[11] Innst. 270 S (2011-2012).

[12] Også behandlet og fastslått i St. meld. nr. 23 (1992-93) *Om forholdet mellom stat og kommunene.*

ansvar for å følge opp vedtak, mål og retningslinjer fra Stortinget og regjering. Fylkesmannens virksomhet bygger på lang praksis og på gjeldende instruks for fylkesmenn fastsatt ved kongelig resolusjon i 1981.[13] Instruksens to innledende paragrafer viser fylkesmannsembetets doble oppdrag: På den ene siden er embetet et redskap for de sentrale myndigheter overfor fylket. På den andre siden er det en innovativ kraft i fylket og formidler av fylkets behov overfor sentrale myndigheter.

Fylkesmannen skal bidra til at Stortingets og regjeringens retningslinjer blir fulgt opp i fylkene. Dette skjer i hovedsak ved å ivareta forvaltningsoppgaver og kontrollere og føre tilsyn med kommunens virksomhet. Fylkesmannen er klageinstans for en rekke typer kommunale vedtak. Administrativt er Fylkesmannen underlagt Kommunal- og moderniseringsdepartementet, men er tillagt forvaltningsoppgaver som tilhører en rekke andre departementer. Styringssystemet for fylkesmennene er under omlegging for å få en enklere og bedre styringsstruktur.

2.3 Stortingsmeldinger og nasjonale utvalg om organisering av statlig virksomhet

2.3.1 NOU 1989:5 – *En bedre organisert stat* (Hermansen-utvalget)

Det går lang tid mellom hver gang Stortinget behandler organisering av statlig virksomhet på et generelt grunnlag. I 1989 la det såkalte Hermansen-utvalget frem sin utredning NOU 1989:5 *En bedre organisert stat*, hvor hovedspørsmålet for utvalget var om statens virksomhet kan organiseres bedre. Bakgrunnen for arbeidet var at utviklingen av rammebetingelsene, bredden og kompleksiteten i statlige oppgaver hadde økt betraktelig. Samlet sett bidro dette til å presse frem både enkeltstående og mer generelle spørsmål om utforming og tilpasning av statlige styrings- og organisasjonsformer til forskjellige oppgavetyper.

Utvalgets svar var at det var mulig og viktig å organisere statens virksomhet på en bedre måte. Tilrådingen som sannsynligvis har fått størst betydning, er at staten må tilpasse sine organisasjons- og styringsformer mer systematisk etter oppgavens karakter. Fordi statens virksomhet er ulik og sammensatt, mente utvalget at det ikke var riktig å organisere og styre på en ensartet og uniform måte. Det sentrale er at staten driver effektivt og leverer gode resultater. I sin oppsummering av hovedpunkter og konklusjon, skriver utvalget:

«Hvordan skal staten så kunne organisere sin virksomhet bedre? Utvalgets svar på dette spørsmålet er at staten må velge mellom organisasjons- og tilknytningsformer på en mer bevisst og systematisk måte enn det som har vært vanlig. En må velge mellom organisasjonsformer som er tilpasset de enkelte virksomheters karakter, og det styringsbehovet som overordnet politisk myndighet har. Dernest må statsmyndighetene utvikle de organisasjons- og styringsformer en vil benytte, slik at den politiske styringen i all hovedsak knyttes til løsningen av spørsmål som har prinsipiell og strategisk betydning, mens en i større grad lar virksomhetene selv innrette den praktiske virksomhet innenfor mål, rammer og retningslinjer som er trukket opp på politisk plan. Bedre styring i stort og mindre styring i smått må være en generell regel for utforming av virksomhetenes organisasjons- og rammebetingelser.»

Hermansen-utvalgets utredning la grunnlaget for flere større omlegginger i norsk forvaltning.[14] Tilknytningsformene til staten

[13] Det finnes ingen generell lov om Fylkesmannen.

[14] Hermansen-utvalgets tilrådinger la blant annet grunnlaget for en deregulering innen energi-, tele- og postsektoren. Se også NOU 1991:8 *Lov om statsforetak* (Statsforetaksutvalget).

ble endret. Virksomhetene fikk større frihet til å disponere budsjettmidler og ressurser, og det ble innført mer systematisk mål- og resultatstyring.

2.3.2 Stortingsmelding nr. 19 (2008-2009) *Ei forvaltning for demokrati og fellesskap*

Sist Stortinget drøftet organiseringen av statlig virksomhet i et generelt perspektiv var ved behandlingen av St.meld. nr. 19 (2008-2009) *Ei forvaltning for demokrati og felleskap* (Forvaltningsmeldingen).[15] Meldingen så på statsforvaltningen og det administrative apparatet og drøftet forvaltningspolitikken i sammenheng. Meldingen definerte fire grunnleggende verdier for statsforvaltningen: demokrati, rettsikkerhet, faglig integritet og effektivitet. Valg av organisatoriske løsninger skal understøtte disse forvaltningsverdiene, og verdiene skal være en målestokk for valgene.

Meldingens kapittel 5, *Ein velorganisert stat*, drøfter ulike organisasjonsformer i staten og hvilke vurderinger som bør legges til grunn i valg av organisering. Kapittelet skisserer ni prinsipper for gode valg av organisasjonsformer i staten.[16] Prinsippene tar hensyn til at organisasjonsform påvirker oppgaveløsingen, hvilken form styringen fra overordnet departement og statsråden har og hvor omfattende den politiske styringen vil være. Det blir lagt vekt på at organiseringen av statlig sektor skal fremstå som ryddig og forståelig for brukere og innbyggere:

- *Organisasjonsformene* må velges etter en konkret vurdering av formål, oppgaver, målgrupper, kjennetegn ved virksomhetenes omgivelser, og hvilke økonomiske og administrative rammevilkår som vil sikre best mulig måloppnåelse for virksomheten.
- *Avgjørelser i enkeltsaker* må skje innenfor rammen av rettssikkerhet og likhetsprinsippet. Det kan, som i dag, i noen tilfeller tale for at enkeltvedtak fattes innenfor rammen av faglig selvstendighet fastsatt i lov. Dette er særlig viktig i de tilfeller der staten selv er part, for eksempel som næringsaktør.
- *Ombudsliknende funksjoner* bør organiseres med faglig selvstendighet gitt i lov. Om disse funksjonene er lagt til virksomheter som også skal være en del av apparatet for å i verksette statlige mål, bør virksomhetene være en del av staten som rettssubjekt.
- *Statlige oppgaver knyttet til kunnskapsutvikling* bør i hovedsak organiseres som en del av staten, men slik at virksomhetene har stor faglig selvstendighet gitt i lov.
- *Forvaltningsorgan* skal ikke ha styre eller råd med mindre det er særlige grunner for det (for eksempel at virksomheten har stor faglig selvstendighet gitt i lov).
- *Valg av regional inndeling* av statlige virksomheter må ta hensyn til hvordan det regionale leddet til andre offentlige virksomheter som de skal samarbeide med, er inndelt. Den statlige regionale inndelingen bør ikke gå på tvers av fylkesgrenser.
- *Utøvelse av myndighet og samfunnsstyring* er oppgaver som i hovedsak bør organiseres som en del av staten som rettssubjekt.
- *Statlige virksomheter* som opererer i et marked i konkurranse med andre, bør organiseres som selskap. *Statlige virksomheter* som opererer i et marked og som også skal fremme viktige *sektorpolitiske hensyn*, bør organiseres som statsforetak.
- *Staten skal unngå å bruke stiftelser* og organisering i form av *særlovsselskap* med mindre det er særlige grunner for det.

Meldingen tar høyde for utviklingen på feltet de siste tiårene og angir enkelte prinsipielle

[15] Meldingen ble behandlet og vedtatt i Stortinget 16.06 2009, se Innst. S nr. 321 (2008-2009).

[16] I 2012 sendte daværende Fornyings- og administrasjonsdepartementet på høring en veileder, *Organisering av statlig virksomhet*, som tok utgangspunktet og bygget videre på disse ni prinsippene. Denne veilederen har ikke blitt publisert.

utgangspunkter for organisering i staten. Disse er også gyldige i dag, og det er naturlig at vi ser hen til prinsippene ved vurdering av organisering av kunnskapssektoren.

2.4 Ulike departementers organisering

Organiseringen av et statlig virkemiddelapparat vil ofte ta utgangspunkt i det aktuelle departementets ansvarsområde. Det må blant annet tas hensyn til om det er stor variasjon i type oppgaver og fagfelt, om det kreves stor grad av samordning med andre departementer og om tjenesteproduksjonen skjer i staten eller på kommunalt eller fylkeskommunalt nivå.

Departementene er i stor grad organisert i sektor eller fagområder. Det gjelder både departementenes avdelinger og underliggende virksomheter. De fleste departementer har en rekke underliggende virksomheter og minst én større virksomhet av typen direktorat eller etat. Ofte har de ulike direktoratene eller etatene en mer eller mindre helhetlig funksjon innen sitt avgrensede ansvarsområde eller fagfelt. Enkelte departementer avviker i større eller mindre grad fra denne hovedmodellen. Vi vil her se nærmere på organiseringen av et utvalg departementer med ulik organisering som har trekk til felles med Kunnskapsdepartementet.

2.4.1 Helse- og omsorgsdepartementet

Helse- og omsorgsdepartementet (HOD) har ansvar for helsepolitikk, folkehelse, helsetjenester, kommunale tjenester til eldre og funksjonshemmede, helselovgivning og sosiallovgivningen i Norge. Departementet er som Kunnskapsdepartementet ansvarlige for sentrale velferdsytelser og -tjenester til store deler av befolkningen. Tjenesteproduksjonen er delt mellom stat og kommune.

Departementets organisering av underliggende virksomheter skiller seg fra den alminnelige organisasjonsmodellen i departementene. Istedenfor inndeling etter fagområder har departementet tre store underliggende virksomheter med tverrgående oppgaver for den utøvende sektoren. Arbeidsfordelingen tar utgangspunkt i funksjoner.[17] Virksomhetene er rendyrket til hhv. forvaltning (Helsedirektoratet), tilsynsvirksomhet (Statens Helsetilsyn) og kunnskapsproduksjon (Folkehelseinstituttet og Nasjonalt kunnskapssenter for helsetjenesten). Den tredelte organisasjonsmodellen er begrunnet med at den innretter forvaltningen mer effektivt og formålstjenlig.

Fra og med 1. januar 2016 styrkes denne modellen ytterligere.[18] Antall virksomheter underlagt Helse- og omsorgsdepartementet reduseres fra 15 til 11. Den nye organiseringen rydder i ansvarsforhold og oppgaver i helseforvaltningen og samler fagmiljøer. Divisjon for e-helse i Helsedirektoratet skilles ut som et eget direktorat for e-Helse. Direktoratet skal ha ansvar for de aller fleste digitale løsningene innen helsesektoren, herunder administrative registre og den samlede porteføljen for IKT-feltet. I tillegg finnes det et nasjonalt IKT-helseforetak, og et nasjonalt utvalg for IT-prioritering i helse- og omsorgssektoren.

Helsedirektoratet rendyrkes som fag- og myndighetsorgan, mens Folkehelseinstituttet får en tydeligere rolle som kunnskapsprodusent. Nasjonalt kunnskapssenter for helsetjenesten deles og innlemmes i Folkehelseinstituttet. Oppgaver innen kvalitet og pasientsikkerhet skilles ut og overføres til Helsedirektoratet. Departementet etablerer Nasjonalt klageorgan for helsetjenesten ved å slå sammen fire sekretariater. Helsetilsynet beholdes uendret som tilsynsorgan. I tillegg skal det skal innføres en modell for felles administrative tjenester i den sentrale helseforvaltningen.

[17] Organisasjonsmodellen ble innført 1. januar 2002.

[18] Meld. St. 2 (2014-2015) Revidert nasjonalbudsjett.

2.4.2 Justis- og beredskaps-departementet

Justis- og beredskapsdepartementet (JD) har også samfunnsoppgaver som strekker seg helt ut til den enkelte borger. Departementet har ansvar for samfunnssikkerhet og beredskap, kriminalitetsbekjempelse og kriminalomsorg, domstoler, innvandring, lovarbeid og polarområder.

Departementet har fellestrekk med Kunnskapsdepartementet som er relevante for dette arbeidet. Det gjelder særlig for situasjonen fram til rundt 2000. Da lå en stor andel forvaltningsoppgaver i departementet, og departementet hadde en rekke underliggende virksomheter. Departementet hadde på dette tidspunktet 217 underliggende institusjoner som skulle styres, blant annet om lag 100 domstoler, 54 politidistrikter, 31 kriminalomsorgsenheter og tolv høyere påtalemyndighetsenheter. Departementet behandlet mange enkeltsaker, og hadde en kortsiktig og hendelsesstyrt hverdag. For å bøte på en krevende arbeidssituasjon ble det opprettet flere underliggende virksomheter som overtok saksbehandling og etatsstyring av virksomhetene. I tillegg ble antallet politidistrikter og domstoldistrikter redusert, og enkelte oppgaver, som utlendingsforvaltningen, ble overført til andre departementer.

Av særlig interesse for denne rapporten er opprettelsen av Politidirektoratet, regionaliseringen av Kriminalomsorgen og Domstoladministrasjonen. Disse virksomhetene ble opprettet som administrative overbygninger for hvert sitt ansvarsområde. Styring og oppfølging av det enkelte politidistrikt, fengsel og domstol ble delegert fra departementet til de nye virksomhetene. Formålet var å etablere en friere og mer faglig ledelse av de ulike fagområdene og å frigjøre ressurser og oppmerksomhet i departementet til å arbeide med å utforme politikk. Blant annet ble et stort antall ansatte i departementet overført til Politidirektoratet. Det ble også opprettet en utlendingsnemnd (UNE) som overtok klagebehandling fra departementet. Antall ansatte i departementet ble redusert fra 440 til 280, og antall underliggende virksomheter redusert til om lag 30. Senere er også andre oppgaver flyttet ut av departementet. Samtidig har det vært en økning av departementets oppgaver og ansvar, særlig innen beredskap og utlendingsforvaltning, som er flyttet tilbake til departementet. I dag har departementet om lag 400 ansatte.

2.4.3 Arbeids- og sosialdepartementet

Arbeids- og sosialdepartementet (ASD) har ansvar for sentrale velferdsytelser til brukere på områdene arbeidsmarked, arbeidsmiljø, velferd og pensjon. Departementet er i stor grad organisert etter fagområder. Hver av de fire ansvarsområdene har sin fagavdeling. Underliggende sektor ser også ut til i hovedsak å være organisert etter fagområder, og den enkelte virksomhet er underlagt den gjeldende fagavdeling.

Unntaket fra denne organiseringen er NAV, som er organisert etter målgrupper. NAV ble opprettet 1. juli 2006[19] og har i dag om lag 19 000 ansatte fordelt på omtrent 14 000 statlige og 5000 kommunale. Hensikten er at den enkelte bruker av ulike velferds- og arbeidsmarkedstjenester bare trenger å oppsøke én instans, uavhengig av hvordan tjenestene ellers er organisert, finansiert og lovhjemlet.

I 2010 ble det nedsatt en ekspertgruppe for å evaluere NAV. Gruppen mente den organisatoriske modellen som ble valgt var altfor omfattende og kompleks, og at antall oppgaver i NAV burde reduseres. Det ble ikke tatt til følge. I mars 2014 ble det nedsatt et nytt ekspertutvalg, som i sin avsluttende rapport kom med konkrete forslag til hvordan NAV kunne oppnå bedre resultater.

[19] Se bl.a. Rattsø-utvalget 2004:13 og St.prp. nr. 46 (2004-2005) *Ny arbeids- og velferdsforvaltning*.

2.5 Ulike lands organisering av kunnskapssektoren

Det er relevant å se hen til organiseringen av utdanning og forskning i enkelte utvalgte land. Danmark og Sverige er våre nærmeste naboer og land vi generelt har mye til felles med. Finland og den kanadiske provinsen Ontario har gode skoleresultater. Derfor har vi også sett på organiseringen av deres skole. Vi mener at forskjellene mellom Ontario og Norge er for store til at vi kan trekke lærdom av deres organisering, uten å gå mer i dybden enn det er rom for i dette arbeidet. Ontario omtales derfor ikke videre.

2.5.1 Sverige

Sveriges statsforvaltning har to særtrekk som ofte blir omtalt som den østnordiske modellen. For det første har regjeringen kollektivt ansvar for og ledelse av den utøvende makt. Den enkelte statsråd har ikke egen beslutningsmyndighet, og instruksjon av underliggende organer må skje ved vedtak i regjeringen. For det andre har statsforvaltningen en klar deling mellom dem som har ansvar for å utforme rettsreglene og dem som har ansvar for å anvende reglene. De svenske direktoratene (på svensk: myndigheter) har rett og plikt til å treffe enkeltvedtak uten anvisning eller instruks fra regjeringen.[20] Sverige er administrativt inndelt i 21 len og 290 kommuner.

Utbildningsdepartementet har ansvar for utdannings-, forsknings- og ungdomspolitikk. Til departements ansvarsområde hører det 48 statlige myndigheter o.a. hvorav 31 statlige universiteter og høyskoler.

Kommunene har ansvar for førskole / barnehage, grunnskole, videregående opplæring og voksenopplæring. De grunnleggende bestemmelsene finnes i skoleloven og ulike forordninger. Tre statlige virksomheter arbeider med kvalitet og resultater i førskole, skolen og voksenopplæring:

- Skolverket er statlig forvaltningsmyndighet.
- Skolinspektionen fører tilsyn, vurderer kvalitet og gir råd og veiledning. De behandler også søknader om å drive private skoler.
- Specialpedagogiska skolmyndigheten støtter kommuners og skolers oppgaver innenfor spesialpedagogikk.

I tillegg finnes:

- Skolväsendets överklagandenämnd, som er en domstollignende myndighet som behandler klager på beslutninger i skolevesenet.
- Sameskolstyrelsen, som er statlig skolemyndighet for fem 6-årige sameskoler.

Viktige likhetstrekk med Norge er at Sverige har en statlig virksomhet for forvaltning (Skolverket – Utdanningsdirektoratet), og en statlig støttevirksomhet for spesialpedagogikk (Specialpedagogiska skolmyndigheten – Statped). I Sverige dekker disse virksomhetene også voksenopplæringen, mens Norge har en egen virksomhet for dette (Vox). Til forskjell fra Norge har Sverige skilt tilsyn og kvalitetsvurdering og klagebehandling ut i egne virksomheter (Skolinspektionen og Skolväsendets överklagandenämnd). Sverige ser ikke ut til å ha en egen virksomhet for IKT i skolen, eller virksomheter som ligner på våre nasjonale sentre.

Universiteter og høyskoler er statlig eid og finansiert. I tillegg finnes en del private aktører. Finansieringen er delvis resultatbasert. To statlige myndigheter har forvaltningsoppgaver innen høyere utdanning.

- Universitetskanslerämbetet har ansvar for kvalitetsvurdering, juridisk tilsyn, oppfølging og analyse. De er også kansli for Överklagandenämnden för högskolan.

[20] Difi Rapport 2013:11: *Merverdi eller unødig omvei?* Om direktoratenes rolle i gjennomføring av nasjonal politikk, s. 22 flg.

- Universitets- och högskolerådet organiserer opptak til høyskolene, internasjonalt samarbeid og mobilitet, og vurderer utenlandsk utdanning.

Til forskjell fra Norge har Sverige samlet forvaltningsoppgavene i to store virksomheter i stedet for å fordele dem på mange små virksomheter og departementet. Bl.a. er juridisk tilsyn flyttet ut av departementet. Det ser ut til at Universitetskanslerämbetet er mest rettet inn mot kvalitetsvurdering og -utvikling, mens Universitets- och högskolerådet er rettet mer inn mot administrasjon og forvaltning. Internasjonalisering er ikke skilt ut i en egen virksomhet som i Norge.

Offentlig finansiert forskning skjer i hovedsak ved universiteter og statlige høyskoler. Fire statlige aktører står for det meste av den statlige finansieringen:

- Vetenskapsrådet finansierer grunnforskning, er regjeringens rådgiver i forskningspolitiske spørsmål og informerer allmennheten om forskning. Rådet er kansli for Centrala etikprövningsnämnden.
- Forte (Forskningsrådet för hälsa, arbetsliv och välfärd) er underlagt Socialdepartementet.
- Formas (Forskningsrådet för miljö, areella näringar och samhällsbyggande) ligger under Miljö- och energidepartementet.
- KK-stiftelsen finansierer høyskolenes forskning.

I tillegg gir en rekke andre departementer, myndigheter og private og offentlige aktører midler til forskning.

2.5.2 Danmark

Dansk sentralforvaltning er preget av prinsippet om ministerstyre som ofte blir omtalt som vestnordisk modell. Få saker behandles i samlet statsråd. Avgjørelsesmyndighet er i stor grad lagt direkte til den enkelte statsråd. Det er en ubrutt og direkte styringslinje fra statsråden til direktorater og styrelser. Ministeriet består av statsråden, departementet og eventuelle styrelser eller direktorater. Selv om styrelser skal betjene statsråden og regnes som en del av departementet, er det hensiktsmessig ikke å skille mellom styrelser og andre statlige virksomheter i denne rapporten.[21]

I Danmark er Kunnskapsdepartementets oppgaver hovedsakelig fordelt på to ministerier. Ministeriet for børn, undervisning og ligestilling (UVM) har ansvaret for barnehager, grunnskole, videregående skoler, yrkesutdanning og voksenopplæring. Uddannelses- og Forskningsministeriet (UFM) har ansvaret for forskning, innovasjon, høyere utdanning og utdanningsstøtte. I tillegg har Kulturministeriet (KUM) ansvaret for høyere utdanning innen kunst og kultur.

Danmark er delt inn i fem regioner og 98 kommuner. Kommunene har ansvar for barnehage og grunnskole. Folkeskoleloven gir bestemmelser til skolebestyrelsen og skolens leder. De fleste gymnasier o.a. er offentlige, men det finnes også enkelte private gymnasier. Systemet for voksen- og etterutdanning er et parallelt utdanningssystem. Utdanningene er målrettet mot voksne, men tilsvarer nivåene i det ordinære utdanningssystemet. Det er blant annet egne ordninger for fagutdanning og for høyere utdanning. UVM har i stor grad det parlamentariske, økonomiske og rettslige ansvaret for utdanningene. Andre aktører, som ulike sentre, råd og utvalg, opplæringsinstitusjoner og kurstilbydere, er involvert i å utvikle innhold og gjennomføring. Utdanning tilbys bl.a. av voksenutdannelsescentre, som er selveiende utdanningsinstitusjoner under UVM. Kommunene har ansvaret for opplæring i dansk språk, mens UVM har ansvar for gjennomføring av og tilsyn med danskprøver.

[21] Difi rapport 2013:11: *Merverdi eller unødig omvei? Om direktoratenes rolle i gjennomføring av nasjonal politikk.*

Ministeriet for børn, undervisning og ligestilling (UVM) består av ministeren, departementet og to styrelser eller direktorater.

- Styrelsen for Undervisning og Kvalitet har ansvar for kvalitetsutvikling, faglig innhold, faglig og økonomisk tilsyn, tester og eksamener og tilskuddsforvaltning.
- Styrelsen for It og Læring skal fremme bruk av IT i undervisningen og understøtte effektiv drift ved bruk av IT.

Under ministeriet er det tre statsinstitusjoner:

- Danmarks Evalueringsinstitut (EVA) har ansvar for evaluering og kvalitetsutvikling av alle deler av utdanningssystemet fra førskole til universiteter.
- Dansk Center for Undervisningsmiljø (DCUM) er et kunnskapssenter for fysisk, psykisk og det estetisk undervisningsmiljø.
- Sorø Akademis Skole er et statlig gymnas.

Styrelsen for Undervisning og Kvalitet har likhetstrekk med det norske Utdanningsdirektoratet, men hvor evaluering og læringsmiljø er skilt ut i egne virksomheter (Danmarks Evalueringsinstitut og Dansk Center for Undervisningsmiljø). Det er verdt å merke seg at Danmarks Evalueringsinstitut er en tverrgående virksomhet, med oppgaver på alle utdanningsnivåer. Danmark har i likhet med Norge en egen virksomhet for IKT i utdanningen (Styrelsen for It og Læring – Senter for IKT i utdanningen). Det ser ikke ut til å være en egen statlig virksomhet for spesialpedagogikk eller virksomheter som tilsvarer de norske nasjonale sentre. Et mulig unntak er Dansk Center for Undervisningsmiljø, som sannsynligvis har en del lignende oppgaver som Læringsmiljøsenteret.

Uddannelses- og Forskningsministeriet (UFM) består av ministeren, departementet og tre institusjoner:

- Styrelsen for Forskning og Innovation har oppgaver innen forsknings- og innovasjonspolitikk og er sekretariat og fører tilsyn med forsknings- og innovasjonsrådene.
- Styrelsen for Videregående Uddannelser har drifts-, utviklings- og policyorienterte aktiviteter innen høyere utdanning og utdanningsstøtte, bl.a. politikkutvikling og -implementering, institusjonsstyring, økonomi, juss, tilskudd, administrasjon osv. De skal sikre økt kvalitet og sammenheng i høyere utdanning. De har også ansvar for internasjonalisering på alle utdanningsnivåer.
- Uddannelses- og Forskningsministeriets It har ansvar for drift, vedlikehold og videreutvikling av fellesadministrative IT-systemer innen høyere utdanning.

Under ministeriet ligger utdanningsinstitusjoner som universiteter, høyskoler og enkelte andre statsinstitusjoner. Universitetene er statsfinansierte, selveiende institusjoner med ansatt ledelse og styrer med eksternt flertall. Danmarks Akkrediteringsinstitution har ansvar for akkreditering av høyere utdanninger og utdanningsinstitusjoner.

I motsetning til i Norge har Danmark et direktorat for høyere utdanning (Styrelsen for Videregående Uddannelser), hvor oppgaver innen både forvaltning, policy og kvalitet i høyere utdanning er samlet. Denne virksomheten har også et tverrgående ansvar for internasjonalisering. I Danmark er også IT-oppgaver skilt ut i en egen virksomhet (Uddannelses- og Forskningsministeriets It). I likhet med Norge har de et eget akkrediteringsorgan (Danmarks Akkrediteringsinstitution), men uten de tilleggsoppgavene som det norske NOKUT har i dag.

Forskningsrådssystemet består av et rådgivende råd (Danmarks Forsknings- og Innovationspolitiske Råd) og tre hovedsakelig bevilgende råd: Danmarks Grundforskningsfond, Det Frie Forskningsråd (DFF) og Danmarks Innovationsfond. I motsetning til i Norge har Danmark også flere private fond som finansierer forsking.

2.5.3 Finland

Finland har 19 fylker/regioner og 320 kommuner. Kommuner har ansvar for førskole, grunnskole og videregående opplæring. Utdanningene er regulert i lov og forskrift. Skolene har vanligvis stor autonomi ved utforming av pensum og utdanning. Det er 14 universiteter og 24 yrkeshøgskoler i Finland. Universitetene er organisert som selvstendige offentlige virksomheter eller som stiftelser. Institusjonene styres av departementet gjennom lover, finansiering og flerårige sektorplaner og avtaler med den enkelte institusjon.

Undervisnings- og kulturministeriet har ansvaret for bl.a. utdanning og forskning. Flere myndigheter, ekspertorganer o.l. under ministeriet har statlige oppgaver innen utdanning og forskning:

- Celia – Biblioteket för synskadade produserer og tilbyr lærematerieller for svaksynte og blinde elever og studenter.
- CIMO Centret för internationell mobilitet och internationellt samarbete er ekspert- og serviceorgan for internasjonal mobilitet og samarbeid på alle utdanningsnivåer.
- CSC – Finska IT-centret för vetenskap tilbyr infrastruktur, ressurser og støttetjenester innen IKT til bl.a. høyere utdanningsinstitusjoner og forskningsinstitutter.
- Finlands Akademi tildeler midler til forskning, hovedsakelig grunnforskning ved universiteter, basert på konkurranse.
- Forsknings- och innovationsrådet gir råd til regjeringen og ministeriene om forsknings-, teknologi- og innovasjonspolitikk. Rådet ledes av statsministeren.
- Nationella centret för utbildningsutvärdering har ansvar for nasjonal vurdering av utdanningen på alle nivåer fra førskole til høyere utdanning. De bistår også skoler og andre utdanningsinstitusjoner med evaluering og kvalitetssikring.
- Utbildningsstyrelsen har ansvar for utvikling av bl.a. førskole, grunnopplæring, yrkesutdanning og voksenopplæring. De bistår departementet i utvikling og iverksetting av utdanningspolitikken, bl.a. ved å utvikle læreplaner og pedagogisk innhold og metoder og ved å forberede nasjonalt kjernepensum. De yter ulike administrative tjenester for opplæringssektoren på alle nivåer, inkl. høyere utdanning og publiserer statistikk.
- I tillegg har Regionförvaltningsverken oppgaver innen rettssikkerhet og vurdering av kommunale tjenester, deriblant utdanning.

I likhet med Norge, Sverige og Danmark har også Finland et sentralt forvaltningsorgan med faglige og administrative oppgaver for skolen (Utbildningsstyrelsen). Andre likheter er at de har en egen tverrgående virksomhet for internasjonalisering (CIMO – SIU), og at de har et statlig regionalt nivå som har tilsynsoppgaver overfor kommunene innen bl.a. utdanning (Regionförvaltningsverken – Fylkesmannen). Celia – Biblioteket för synskadade dekker en del av de oppgavene som ligger til Statped i Norge. Til forskjell fra Norge har Finland en virksomhet for evaluering og kvalitet i utdanningen som er tverrgående for alle utdanningsnivåer. Dette er oppgaver som i Norge er delt mellom NOKUT og Utdanningsdirektoratet. Finland har heller ingen egne forvaltningsorganer for høyere utdanning. Oppgavene ivaretas av departementet, virksomheter som er tverrgående for alle utdanningsnivåer, eller institusjonene selv.

Voksenopplæring kan gjennomføres som frivillig utdanning, personalutdanning eller arbeidskraftspolitisk utdanning. Undervisnings- och kulturministeriet har ansvar for den frivillige utdanning, Arbets- och näringsministeriet for den arbeidskraftspolitiske utdanningen, og arbeidsgiverne for personalutdanningen. Voksenopplæringsorganisasjoner eies av staten, kommunene, samkommunene og av private.

3 Kunnskapsdepartementet – oppgaver, organisering og mål

3.1 Om Kunnskaps-departementet

Kunnskapsdepartementet fikk sitt nåværende ansvarsområde i 2006. Da ble ansvaret for barnehager flyttet fra daværende Barne- og familiedepartementet. Departementet har i dag ansvar for følgende hovedområder:

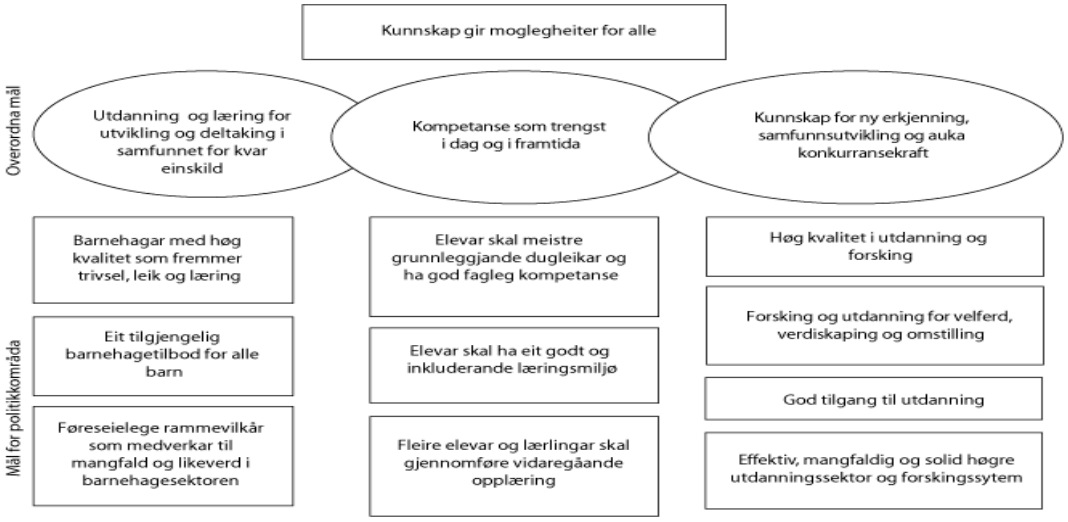
- Barnehage
- Grunnopplæring (grunnskole og videregående opplæring) og folkehøgskoleutdanning
- Høyere utdanning, fagskoleutdanning, og studentvelferd
- Forskning
- Kompetansepolitikk og voksenopplæring

3.1.1 Mål og visjoner

I statsbudsjettet er det satt følgende mål for drift av Kunnskapsdepartementet jf. Prop. 1 S (2015–2016):[22]

- Departementet skal ha et godt grunnlag for utforming av kunnskapspolitikken.
- Departementet skal sikre at kunnskapspolitikken blir iverksatt.
- Departementet skal ha god dialog med alle relevante aktører i samfunnet.
- Departementet skal være forberedt på å håndtere alle typer kriser i sin egen sektor.

Figuren under viser departementets visjon og mål. Visjonen og de tre overordnede målene er felles for hele kunnskapssektoren, mens mål for politikkområdene gjelder for den enkelte sektor.



3.1.2 Departementets ledelse

Kunnskapsdepartementet ledes av én statsråd og to statssekretærer og en politisk rådgiver. Departementets administrative ledelse består av en departementsråd og en assisterende departementsråd. Stillingen som assisterende departementsråd ble opprettet i 2007, da departementet overtok ansvar for barnehagene fra Barne- og familiedepartementet. Ledergruppen i departementet består for øvrig av de seks ekspedisjonssjefene og kommunikasjonssjefen.

3.1.3 Nøkkeltall og underliggende virksomheter

Kunnskapsdepartementet består av seks avdelinger og en kommunikasjonsenhet. Det er fire rene fagavdelinger og to avdelinger med kombinasjon av fagseksjoner og tverrgående oppgaver. Per 1. oktober 2014 var det 306 ansatte i departementet. Departementets

[22] Henvisninger til Prop. 1 S viser gjennomgående til proposisjonen for Kunnskapsdepartementet.

bevilgning til driftsutgifter var i 2015 268 mill. kroner.[23]

Departementet har i dag *49 underliggende forvaltningsorganer*. Av disse er 33 universiteter og statlige høyskoler. Samlede utgifter over statsbudsjettet var i 2015 86,5 mrd. kroner. Av dette var 23,6 mrd. kroner utlån. Antall ansatte i forvaltningsorganene er i overkant av 40 000, hvor om lag 38 000 er ansatt ved statlige universiteter og høyskoler.[24] Departementet eier *5 aksjeselskaper*.

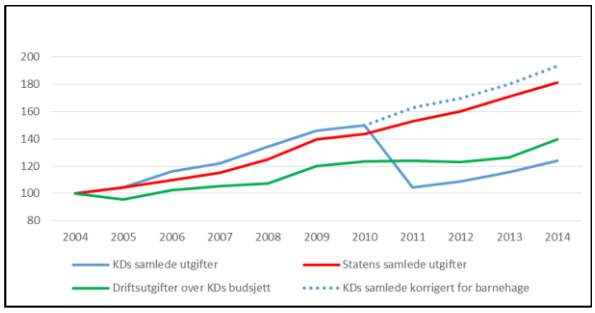
Departementer har *17 1-4-4-organer*. Dette er virksomheter som er administrativt tilknyttet et universitet eller en høyskole, men faglig uavhengig av vertsinstitusjonen.[25] Det er ti nasjonale sentre for ulike fagområder for skole og barnehage, og sju sentre for hovedsakelig administrative oppgaver i universitets- og høyskolesektoren. Virksomhetene mottar tildelings- eller oppdragsbrev med mål og krav fra departementet. Tildelingen fra Kunnskapsdepartementet gis som øremerket bevilgning via vertsinstitusjonen.

Fylkesmannsembetene er tillagt oppgaver i barnehage- og opplæringssektoren. Departementet har derfor embetsstyring med de 18 fylkesmennene for disse oppgavene.

Tabellen og diagrammet under viser budsjettutviklingen i perioden 2004-2015 for alle driftsbudsjetter på departementets område,[26] departementets samlede utgifter uten lån og statens samlede utgifter uten lån. Hensikten med framstillingen er å få en grov indikasjon på om kunnskapssektoren eller departementets driftsbudsjett vokser raskere enn statsforvaltningen generelt.[27]

i mill. kroner

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
KDs samlede utgifter [28]	47 890	50 040	55 500	58 454	64 334	69 991	71 720	49 985	52 120	55 348	59 400
Statens samlede utgifter [29]	622 248	650 055	683 528	715 077	778 562	868 656	892 879	952 121	996 144	1 063 124	1 127 099
Driftsutgifter over KDs budsjett [30]	2 910	2 786	2 984	3 065	3 128	3 500	3 586	3 601	3 581	3 675	4 068



Inntrykket er at Kunnskapsdepartementets samlede utgifter (blå kurve) stiger omtrent i takt med statens samlede utgifter (rød), mens driftsutgiftene (grønn) stiger noe saktere.[31]

3.1.4 Oppgaver og organisering

I kapittel 2 har vi beskrevet de siste tiårenes utvikling mot å styrke departementene som faglige sekretariater for statsråden. Denne

[23] Kap. 200 i statsbudsjettet, jf. Prop. 1 S (2015–2016).
[24] Tall fra Statens sentrale tjenestemannsregister per 1. oktober 2014.
[25] Se avsnitt 2.1.3.
[26] Alle budsjettposter 1-29 i statsbudsjettet. Oversikten viser ikke driftsutgifter i nettobudsjetterte virksomheter, 1-4-4-organer og aksjeselskaper som får tilskudd. I 2015 ble det bevilget 91 mill. kroner til nasjonale sentre i grunnopplæringen (kap. 226 post 50), og 171 mill. kroner til (kap. 280 post 51) til 1-4-4-organer i universitets- og høyskolesektoren.
[27] For departementets samlede utgifter i 2004 og 2005 er Barne- og familiedepartementets utgifter til barnehage tatt med, slik at de samlede utgiftene til departementets nåværende ansvarsområde er dekket.
[28] Samlede utgifter gitt over Kunnskapsdepartementets budsjett, uten lånetransaksjoner.
[29] Uten lånetransaksjoner og Statens pensjonsfond utland.
[30] Samlede utgifter på budsjettpostene 1-29 gitt over Kunnskapsdepartementets budsjett og departementets administrasjonsbevilgning til Forskningsrådet (kap. 285 post 55).
[31] Nedgangen i departementets samlede utgifter fra 2010 til 2011 skyldes flytting av finansieringen av barnehager fra Kunnskapsdepartementet til kommunene. Den blå stiplede linjen viser utviklingen i departementets samlede utgifter, korrigert for flyttingen av barnehagemidlene.

utviklingen har også gjort seg gjeldende på Kunnskapsdepartementets område. Utdanningsdirektoratet har overtatt en stor andel av forvaltningsoppgavene på barnehage- og opplæringsområdet. Det har også blitt opprettet organer som har overtatt slike oppgaver fra departementet på andre områder. Fagavdelingene i departementet har i stor grad sekretariatsfunksjonen for statsråden som hovedoppgave med tilhørende budsjett- og lovarbeid.

Universitets- og høyskoleavdelingens oppgaver skiller seg i denne sammenhengen fra de øvrige avdelingene. I fravær av et sentralt forvaltningsorgan har avdelingen en rekke løpende forvaltningsoppgaver, herunder oppfølging av utdanningsinstitusjonene. Det er derfor til dels stor asymmetri i oppgaveporteføljen mellom denne avdelingen og øvrige med hensyn til omfanget av forvaltningsoppgaver som utføres.

Avdelingene har i varierende grad samarbeidsflater med andre departementer ut over de alminnelige prosessene i regjeringsapparatet. Sektorprinsippet i norsk forskning med bevilgninger over alle departementenes budsjetter fører naturlig nok til behov for å samordne.[32] Voksenopplæring og kompetansepolitikk overlapper med arbeidsmarkeds- og integreringspolitikken. Etter nylige endringer departementenes ansvarsoppgaver ligger disse oppgavene i Arbeids- og sosialdepartementet og Justis- og beredskapsdepartementet.[33] Også innen høyere utdanning er det behov for samarbeid med andre departementer. Det samarbeides blant annet om innholdet i ulike utdanninger, for eksempel om innholdet i medisin- og helsefagutdanningene.

3.1.5 Pågående prosesser

Vi har inntrykk av at det i kunnskapspolitikken både ute og hjemme blir lagt økt vekt på den virkningen utdanning og forskning kan ha for sysselsetting, vekst og velstand. Målet om økt kvalitet preger både barnehage-, skole-, utdannings- og forskningspolitikken.[34]

Dette gjenspeiles i en rekke pågående prosjekter, evalueringer og utredninger som har til formål å heve kvaliteten på tjenester og resultater. Utdanningsdirektoratet har nylig blitt evaluert. Statped har blitt omorganisert. Både på barnehage- opplærings- og høyere utdanningsfeltet vil det legges frem egne stortingsmeldinger om kvalitet og innhold. Det vil også bli fremmet en stortingsmelding som blant annet behandler det statlige virkemiddelapparatet i skolen. De nasjonale sentrene i grunnopplæringen er nylig vurdert. Et sentralt spørsmål var om de er organisert og styrt på en god måte.

Universitetene og høyskolene gjennomgår for tiden en strukturreform. Organiseringen av administrative fellestjenester og forvaltningsoppgaver er del av dette arbeidet.[35] Finansieringssystemet er nylig blitt vurdert. I 2014 ble den første langtidsplanen for forskning lagt fram,[36] og det ble fastsatt nye mål for Forskningsrådet med virkning fra 2015. På voksenopplæringsfeltet leder departementet arbeidet med en stortingsmelding som har til formål å utvikle en ny og helhetlig politikk for dem som står i fare for eller har falt utenfor arbeidslivet. Meldingen utarbeides i

[32] Sektorprinsippet innebærer at hvert departement har ansvar for forskning på sitt ansvarsområde. Kunnskapsdepartementet har ansvar for helheten i forskningspolitikken og for koordinering.

[33] Endringer i regjeringen av desember 2016 innebar blant annet opprettelse av en statsråd for innvandring og integrering under Justis- og beredskapsdepartementet. Ansvaret for integrering, herunder introduksjonsprogrammet, lå inntil dette ligget i Barne-, likestillings og inkluderingsdepartementet.

[34] Blant annet gjennom hhv. opprettelse av nasjonale sentre for fremragende forskning i 2002, Kvalitetsreformen fra 2003 og Kunnskapsløftet fra 2006.

[35] Meld. St. 18 (2014-2015) *Konsentrasjon for kvalitet*. Om organisatoriske endringer, se kapittel 6, særlig avsnitt 6.2.3.

[36] Meld St. 7 (2014-2015) *Langtidsplan for forskning og høyere utdanning*.

samarbeid med Barne-, likestillings- og inkluderingsdepartementet og Arbeids- og sosialdepartementet.

Samlet sett er det mye bevegelse i sektoren, og antall prosjekter kan synes overveldende. Vi har ikke grunnlag for å konkludere med at endrings- og evalueringstakten i sektoren er for høy. Det kan likevel være grunn for å vurdere nye prosjekter og initiativer kritisk i lys av allerede igangsatte prosesser. Organisatoriske endringer bør inngå i et samlet og helhetlig perspektiv.

3.2 Barnehage

3.2.1 Om barnehagesektoren

I statsbudsjettet framgår følgende mål for barnehagesektoren, jf. Prop. 1 S (2015–2016):

- Barnehager med høy kvalitet som fremmer trivsel, lek og læring
- Et tilgjengelig barnehagetilbud for alle barn
- Forutsigbare rammevilkår som medvirker til mangfold og likeverd i barnehagesektoren

3.2.1.1 Utvikling og dagens sektor

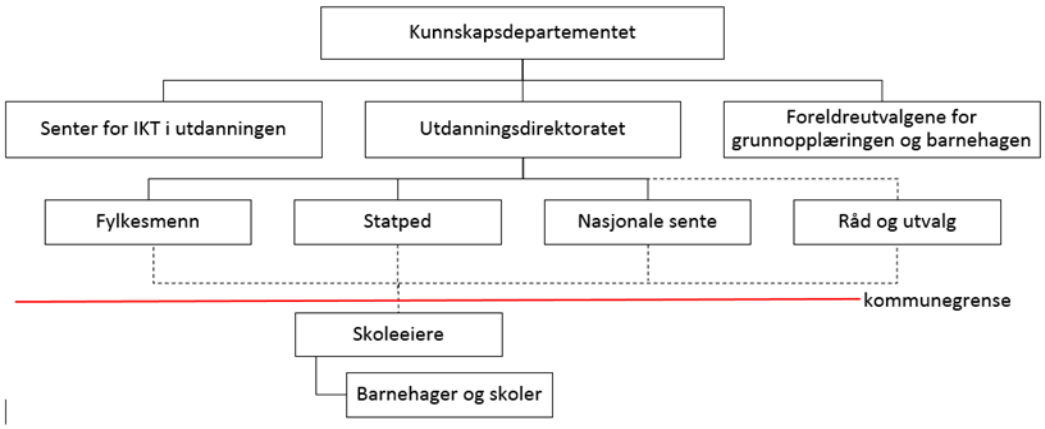
Barnehager er det ansvarsområdet som har vært kortest tid i departementet. Etter overføringen til Kunnskapsdepartementet i 2006 ble det enklere å se opplæringsløpet under ett. Barnehageavdelingen har etter hvert kunnet benytte det samme statlige virkemiddelapparatet som grunnopplæringen. Departementets styring er etter dette blitt mindre detaljert.

Sektoren har utviklet seg betydelig de siste 10-20 årene. Det politiske målet om et tilgjengelig tilbud for alle barn førte til storstilt utbygging av barnehager på 2000-tallet. Det ble åpnet for en stor andel private aktører. I dag har barn som fyller ett år innen utgangen av august det året det søkes om barnehageplass, rett til barnehageplass i hjemkommunen. Det er ikke knyttet en plikt til barnehageplass. Likevel går 96 prosent av barn i alderen 3-5 år i barnehage.

Nøkkeltall (2014):

- Antall barn i barnehage: 287 177.
  52 prosent offentlig, 48 prosent privat
- Antall barnehager: 6204.
  47 prosent offentlig, 53 prosent privat
- Ansatte i barnehagene: 93 573.

Organisasjonsstruktur i barnehagen og grunnopplæringen[37]



[37] Heltrukket linje: Styring. Stiplet linje: Andre relasjoner som rådgivning og tilsyn. Rød strek: grensen mellom staten og kommunen / fylkeskommunen.

3.2.1.2 Kommunalt ansvar for barnehager

Det er den enkelte kommune som har plikt til å oppfylle den lovbestemte retten til barnehageplass, og som må sørge for at det er tilstrekkelig antall plasser. Plikten kan oppfylles ved å drive kommunale (offentlige) barnehager, eller ved å godkjenne private virksomheter.

Kommunene har ansvar for godkjenning av og tilsyn med både private og kommunale barnehager. Kommunen skal blant annet følge med på at virksomheten drives innenfor rammene av godkjenningen, at innholdet er i samsvar med lov og rammeplan, og at det kommunale tilskuddet og foreldrenes egenbetaling benyttes i tråd med regelverket. Tilsynet innebærer et aktivt veiledningsansvar. Kommunen godkjenner og eier barnehager og er samtidig tilsynsmyndighet.

Fylkesmannens hovedoppgave i barnehagesektoren er tilsyn med kommunen som barnehageeier. Embetet fører ikke tilsyn med den enkelte barnehage. Utdanningsdirektoratet er delegert ansvaret for embetsstyringen av Fylkesmannen og utvikler rammeverk og metode for hvordan fylkesmennene skal gjennomføre tilsynet.

3.2.1.3 Finansiering

Tidligere ble offentlige midler til barnehagene i hovedsak tildelt gjennom øremerkede driftstilskudd fra departementet. Fra 2011 ble midlene overført til kommunerammen, og det er i dag et kommunalt ansvar å finansiere både kommunale og private barnehager. Barnehageplass finansieres i hovedsak av kommunenes tilskuddssats og foreldrebetaling.[38] Samlede brutto driftsutgifter til barnehager i 2014 var 46 mrd. kroner, hvor 14 prosent ble dekket av foreldrebetaling. Regulering av sektoren skjer hovedsakelig gjennom barnehageloven med tilhørende forskrifter og ved rammetildeling til kommuner.

Departementets bevilgning på barnehageområdet i 2015 var 453 mill. kroner.[39] Midlene blir hovedsakelig benyttet til forskning, utviklingsarbeid, utredning, kompetanse- og rekrutteringstiltak, informasjonsspredning, og tiltak for å forbedre språkforståelsen blant minoritetsspråklige barn.[40]

3.2.2 Organisering og styring av det statlige virkemiddelapparatet

3.2.2.1 Barnehageavdelingen

Barnehageavdelingen har ansvar for barnehagepolitikken. Avdelingens oppgaver består i hovedsak av kjerneoppgavene for et departement. Det gjenspeiles i inndelingen i tre seksjoner for henholdsvis regelverk, budsjett og etatsstyring og innhold og oppgaver i barnehagene. Avdelingen har 24 ansatte.

Barnehageavdelingen utarbeider forslag til lov- og forskriftsendringer og høringsnotater. Dette arbeidet skjer ofte i samarbeid med Utdanningsdirektoratet. Avdelingen styrer Utdanningsdirektoratet, Senter for IKT i utdanningen og sekretariatet for Foreldreutvalget for barnehager (FUB) i samarbeid med opplæringsavdelingen.

3.2.2.2 Ansvarsfordeling og forvaltningsorganer i den statlige barnehageadministrasjonen

Kunnskapsdepartementet deler ansvar for barnehagene med *Utdanningsdirektoratet*, *kommunene* og *Fylkesmannen*. Utdanningsdirektoratet har ansvar for dokumentasjon og analyse, kvalitets- og kompetanseutvikling, tilskudds- og regelverksforvaltning, tilsynsoppgaver og veiledning.[41]

[38] Foreldrebetaling er fastsatt til en makspris i det årlige statsbudsjettet.

[39] Kap. 231 i statsbudsjettet, jf. Prop. 1 S (2015–2016).

[40] Hhv. 285 mill. kroner på kap. 231 post 21 og 134 mill. kroner på kap. 231 post 63.

[41] Utdanningsdirektoratet og embetsstyringen av Fylkesmannen omtales nærmere under avsnitt 3.3.2.8.

I tillegg har enkelte andre statlige virksomheter oppgaver av støttende karakter overfor kommuner og barnehagene. Dette gjelder Statped, de nasjonale sentrene, Senter for internasjonalisering av utdanning (SIU) og Kunnskapssenter for utdanning (KSU).

3.3 Grunnopplæring

Med grunnopplæring menes den tiårige grunnskolen og videregående opplæring, inklusiv studieforberedende og yrkesfaglige utdanningsprogram.

3.3.1 Om grunnskole og videregående opplæring

I statsbudsjettet framgår følgende mål for grunnopplæringen, jf. Prop. 1 S (2015–2016):

- Elever skal mestre grunnleggende ferdigheter og ha god faglig kompetanse
- Flere elever og lærlinger skal gjennomføre videregående opplæring
- Elever skal ha et godt og inkluderende læringsmiljø

3.3.1.1 Utvikling og dagens sektor

Mens 1990-tallet ofte forbindes med reformarbeid i opplæringssektoren,[42] har de siste ti årene båret preg av mer stabilitet. Siden Kunnskapsløftet[43] i 2006 har det ikke blitt foretatt større endringer i læreplaner eller på systemnivå. Norske elever presterer varierende ifølge internasjonale målinger. Det er visse gjentagende utfordringer, blant annet for lav gjennomføring av videregående opplæring og for svake prestasjoner i realfag. Med jevne mellomrom diskuteres det om resultatene i grunnopplæringen står i forhold til ressursbruken.

Alle barn og unge har rett og plikt til grunnskoleopplæring fra det kalenderåret de fyller seks år, til de har fullført det tiende skoleåret. Alle elever har rett til videregående opplæring, men ikke plikt. Sektoren består i hovedsak av offentlige skoler, men friskoler kan også godkjennes til å oppfylle elevers opplæringsrett og -plikt. Voksne som ikke har rett til videregående opplæring som ungdom, men som likevel har behov for grunnskoleopplæring, har rett til dette. Voksne som har fullført grunnskolen eller tilsvarende, men som ikke har fullført videregående opplæring, har etter søknad rett til videregående opplæring for voksne fra og med det året de fyller 25 år.[44]

Nøkkeltall (2014–2015):

- Elever i grunnskolen: 618 996
- Elever i videregående opplæring: 198 218
- Læringer og lærekandidater (2013): 40 300
- Årsverk i grunnskolen: 57 311
- Lærerårsverk i videregående opplæring: 21 350
- Antall grunnskoler: 2886

3.3.1.2 Kommunenes og fylkeskommunenes ansvar for opplæring

I opplæringssektoren er ansvar for ulike oppgaver lagt til ulike forvaltningsnivåer. Kommunene som skoleeier skal oppfylle retten til grunnskoleopplæring og bestemmer egen skolestruktur innenfor lovens bestemmelser. Den felles nasjonale standarden for innholdet i opplæringen reguleres gjennom lov, forskrifter og læreplaner. Fylkeskommunen har i hovedsak et tilsvarende ansvar for videregående opplæring.[45] Ansvarsfordelingen mellom kommuner og fylkeskommuner gjelder også for voksnes rett til grunnopplæring.

Som nevnt er de fleste grunnskolene og videregående skolene i Norge kommunale og fylkeskommunale. Departementet har delegert ansvar for godkjenning, finansiering

[42] Bl.a. Reform 94 og Reform 97.

[43] Kunnskapsløftet er en skolereform som omfattet både grunnopplæring, videregående opplæring og voksenopplæring. Reformen førte til endringer av skolens innhold, organisasjon og struktur.

[44] Se nærmere om skillet mellom voksnes rett til grunn- og videregående opplæring etter opplæringsloven, og ansvaret for kompetansepolitikken under avsnitt 3.6.1.

[45] Studieforberedende, fagopplæring og ansvar for lærlinger.

og tilsyn med privateide skoler til Utdanningsdirektoratet. Direktoratet fører både faglig og økonomisk tilsyn med de private skolene.

Fylkesmannen fører tilsyn med offentlige skoler og skoleeiere på oppdrag fra og i samarbeid med Utdanningsdirektoratet. Fylkesmannen har generelt ansvar for rapportering, tilsyn og kontroll med at lov- og regelverk blir fulgt. Embetet har også oppgaver innen kvalitetsutvikling, informasjon, veiledning og løpende forvaltningssaker.

3.3.1.3 Finansiering

Grunnopplæringen blir i hovedsak finansiert gjennom de frie inntektene til kommuner og fylkeskommuner. Samlede brutto driftsutgifter til grunnskoleopplæring var i 2014 73 mrd. kroner og for videregående opplæring 34 mrd. kroner.[46] Ansvar for grunnopplæring for voksne er også finansiert ved overføringene til kommuner og fylkeskommuner.

Departementets direkte bevilgning på grunnopplæringsområdet i 2015 var om lag 10 mrd. kroner.[47] Midlene blir hovedsakelig benyttet til tilskudd til private skoler og kvalitetsutvikling gjennom ulike tiltak.[48]

3.3.2 Organisering og styring av det statlige virkemiddelapparatet

3.3.2.1 Opplæringsavdelingen

Opplæringsavdelingen har ansvar for grunnopplæringen, folkehøyskoler, kulturskoler og voksnes rettigheter til opplæring. Avdelingen har ansvar for utforming av opplæringspolitikken, mens gjennomføringen i all hovedsak er lagt til Utdanningsdirektoratet. Avdelingen har om lag 70 ansatte, som er organisert i to seksjoner. *Seksjon for kvalitet* har blant annet ansvar for læreplaner, nasjonale tiltak for bedring av elevenes læring og læringsmiljø, koordinering av sektorovergripende programmer og planer og dokumentasjon og analyse. *Seksjon for styring* har ansvar for forvaltning av sektorlovgivningen,[49] budsjettarbeid og styringen av underliggende virksomheter.

Avdelingen har ansvar for å styre Utdanningsdirektoratet, sekretariatet for Foreldreutvalget for grunnskolen (FUG), Senter for IKT i utdanningen, tre samiske skoler og en statlig fagskole. Utdanningsdirektoratet og sekretariatet for FUG og FUB styres i fellesskap med barnehageavdelingen.

3.3.2.2 Utdanningsdirektoratet

Utdanningsdirektoratet er et direktorat underlagt Kunnskapsdepartementet som ble opprettet i 2004. Medarbeidere og oppgaver ble flyttet fra det tidligere Læringssenteret, Statped og departementet. Fra 1. januar 2012 overtok direktoratet forvaltningsoppgaver også på barnehageområdet. Direktoratet er ledet av en direktør og hadde i 2014 om lag 300 årsverk fordelt på om lag 330 ansatte.

Direktoratets hovedoppgave er å iverksette den nasjonale politikken for barnehager, grunnskoler og videregående skoler, inkludert voksnes rett til grunnskole og videregående opplæring. Dette inkluderer regelverk og veiledning innen spesialundervisning og spesialpedagogisk hjelp i sammenheng med ansvar for etatsstyringen av Statped. Direktoratet skal bidra til at departementets sektormål for barnehager og opplæringen nås. Målene skal danne grunnlag for direktoratets prioriteringer av tiltak og virkemidler. I tillegg til å være en pådriver for kvalitetsbygging, utvikling og analyse er direktoratet en støtte og et ressurssenter for kommunene og fylkeskommunene som eiere av barnehager, grunnskoler og videregående skoler. Store kommuner, særlig Oslo, benytter i liten grad

[46] Prop. 1 S (2015–2016) s. 239.
[47] Kategori 07.20 i statsbudsjettet, jf. Prop. 1 S (2015–2016)
[48] Hhv. 3,8 mrd. kroner på kap. 228, 2,6 mrd. kroner på kap. 226 og 1,7 mrd. kroner på kap. 225.
[49] Lov 17. juli 1998 nr. 61 om grunnskolen og den videregåande opplæringa, lov 4. juli 2004 nr. 84 om frittståande skolar og lov 6. desember 2002 nr. 72 om folkehøyskoler.

direktoratet på denne måten. Behovet er størst for små og mellomstore kommuner.

Det årlige tildelingsbrevet gir en grov oversikt over direktoratets oppgaver. Oversikten viser i hovedsak faste oppgaver, men også særlige oppgaver for inneværende år. Direktoratet skal etter avtale med departementet bidra i annet arbeid, for eksempel utforming av stortingsmeldinger, stortingsproposisjoner, strategier og handlingsplaner og eventuelt følge opp tiltak. Direktoratet må også ta høyde for å måtte følge opp tiltak i tverrdepartementale meldinger og handlingsplaner, som har betydning for barnehage- og opplæringssektorene. Det tas i tildelingsbrevet forbehold om at det kan komme tilleggsoppdrag og bestillinger gjennom året.[50]

Direktoratet har fått delegert etatsstyringen av Statped, ti nasjonale sentre, tre samiske skoler og embetsstyring av Fylkesmannens oppgaver på barnehage- og opplæringsfeltet. Direktoratet har sekretariatsfunksjon og ansvar for å organisere og koordinere Råd for likeverdig utdanning (URLU), Samarbeidsrådet for yrkesutdanningen (SRY) og ni faglige råd for ulike yrkesutdanninger.

3.3.2.3 Foreldreutvalg for grunnopplæring og barnehage (FUG/FUB)

Foreldreutvalget for grunnopplæringen (FUG) og Foreldreutvalget for barnehager (FUB) er nasjonale utvalg. Utvalgene er faglig selvstendige, rådgivende organer for departementet og skal representere foreldrene nasjonalt i ulike høringer og arbeider. De skal gi råd til foreldre i saker om samarbeid mellom hhv. hjem og skole og hjem og barnehage, og på ulike måter ivareta foresattes interesser.

Utvalgsmedlemmene oppnevnes av Kongen i statsråd etter forslag fra departementet. Forslaget er basert på innspill til utvalgsmedlemmer fra samarbeidsutvalgene ved skoler og barnehager og relevante organisasjoner. Medlemmene skal ha barn i barnehage eller grunnopplæring. Begge kjønn, ulike landsdeler og behov og erfaringer skal være representert i utvalget. Sekretariatets leder er virksomhetsleder, og det er sekretariatet som etatsstyres. Barnehage- og opplæringsavdelingen styrer sammen det felles sekretariatet for FUB og FUG.

3.3.2.4 Statped

Statped er en nasjonal etat som tilbyr spesialpedagogiske tjenester til kommuner og fylkeskommuner. Statped skal støtte kommuner og fylkeskommuner i deres arbeid med barn, unge og voksne med særskilte opplæringsbehov. Statped har spisskompetanse innen seks definerte fagområder: syn, hørsel, språk/tale, sammensatte lærevansker, ervervet hjerneskade og døvblindhet.

Statped er den nasjonale aktøren innen spesialpedagogisk tjenester, men samarbeider med den lokale pedagogisk-psykologiske tjenesten (PPT) og deres arbeid i barnehager og skoler. PP-tjenesten er en kommunal eller fylkeskommunal rådgivende tjeneste og et sakkyndig organ. Det er et mål at det skal være en tydelig oppgavefordeling mellom lokal PP-tjeneste og Statped. Det forutsetter et godt system for oppdragshåndtering og avtaler med kommuner.

Statped er under omstilling i årene 2012–2016. Etaten er nå inndelt i fire regioner.[51] Hovedkontoret har en koordinerende funksjon for faglige sentrale funksjoner, landsdekkende administrative funksjoner, drift og utvikling av læringsressurser og skoledrift. Statped driver også to skoler. Styringen av Statped er delegert til Utdanningsdirektoratet.

3.3.2.5 Senter for IKT i utdanningen

Senter for IKT i utdanningen ble opprettet 1. januar 2010 og er et statlig forvaltningsorgan

[50] Antall oppdragsbrev de seneste årene: 2011: 41, 2012: 34, i 2013: 33 og i 2014: 35.

[51] Statped nord, Statped midt, Statped vest og Statped sørøst. Hovedkontor i Oslo.

under departementet. Senter for IKT i utdanningen skal bidra til å øke kvaliteten i opplæringen ved bruk av IKT og gi bedre læringsutbytte og læringsstrategier for barn i barnehager, grunnopplæringen og for studenter i lærer- og barnehageutdanningen. Senteret tilbyr ulike tjenester knyttet til IKT, blant annet digitale læringsmidler, veiledning om bruk av IKT i opplæring, ulike retningslinjer og arbeid med informasjon om personvern og informasjonssikkerhet. Senteret har i overkant av 50 ansatte.

3.3.2.6 Nasjonale sentre

Det finnes ti nasjonale sentre som på ulike fagområder har blitt tildelt en rolle for å utvikle kvaliteten i barnehage og opplæring.[52] Sentrene er organisert som såkalte 1-4-4-organer. De er lokalisert ved og administrativt tilknyttet et universitet eller høyskole, men faglig underlagt direktoratet.[53]

Sentrene har blitt tillagt et særlig ansvar innenfor sitt fagområde. Ansvaret er nasjonalt, og som innebærer at sentrene skal fremme sine fagområder på landsdekkende nivå. Arbeidet kan for eksempel innebære å utvikle undervisningsressurser, drive aktivt opplysnings- og veiledningsarbeid og opprette ulike forum og samarbeidsflater. Sentrene utarbeider støtte- og veiledningsmateriell til bruk i barnehager, grunnskoler og voksenopplæring innenfor sitt fagområde. Sentrene er mindre brukt av barnehager enn av opplæringssektoren.

Sentrene finansieres gjennom øremerkede tilskudd over vertsinstitusjonens budsjett. Faglig styring og oppfølging av sentrene er delegert fra departementet til direktoratet. De nasjonale sentrene får et felles oppdragsbrev fra direktoratet. Oppdragsbrevet gir sentrene felles føringer, i tillegg til mål og resultatkrav. Nasjonalt senter for læringsmiljø og adferdsforskning har et eget styre som er oppnevnt av departementet. Styret får også eget oppdragsbrev fra direktoratet.

Departementet har den siste tiden vurdert innretningen på de nasjonale sentrene. De sentrale spørsmålene er hvilke tjenester de nasjonale sentrene bør yte og om de er organisert og styrt på en god måte. Arbeidet er en oppfølging av en evaluering av de nasjonale sentrene utført av Nordisk institutt for studier av innovasjon, forskning og utdanning (NIFU) og en rapport fra Utdanningsdirektoratet.[54]

3.3.2.7 Statlige samiske skoler

Utdanningsdirektoratet er delegert styringen av de tre statlige samiske skolene. Det er Sameskolen i Midt-Norge i Hattfjelldal,[55] Samisk videregående skole i Karasjok og Samisk skole og reindriftsskole i Kautokeino. Skolen i Hattfjelldal har eget styre, mens de to skolene i Finnmark har felles styre. Ansvar for de tre samiske skolene ligger til departementet av historiske årsaker.

3.3.2.8 Fylkesmannen

De 18 fylkesmannsembetene med sine utdanningsdirektører er tillagt oppgaver innen departementets ansvarsområde. Styringen av Fylkesmannen er delegert til Utdanningsdirektoratet.

Fylkesmannens oppgaver er først og fremst å føre faglig tilsyn med at kommuner og fylkeskommuner som barnehagemyndighet og skoleeier driver i samsvar med gjeldende lover og forskrifter. Fylkesmannen følger opp tilskuddet til kommunene. Embetet vil også få hjemmel til å føre økonomisk tilsyn med

[52] De ti nasjonale sentrene som er underlagt direktoratet, og institusjonene hvor disse er lokalisert, er: Folkehelsesenteret (Høyskolen i Bergen), Senter for fremmedspråk (Høgskolen i Østfold), Senter for kunst og kultur (Universitetet i Nordland), leseopplæring og –forskning (Universitetet i Stavanger), Senter for læringsmiljø og adferdsforskning (Universitetet i Stavanger), Senter for matematikk (NTNU), Senter for flerkulturell opplæring (Høgskolen i Oslo og Akershus), Naturfagsenteret (Universitetet i Oslo), Nynorsksenteret (Høgskolen i Volda), Skrivesenteret (Høgskolen i Sør-Trøndelag).

[53] Se omtale under avsnitt 2.1.3.

[54] Se NIFU-rapport 49/2014, Aamodt m.fl.: *Evaluering av de nasjonale sentrene i opplæringen*.

[55] Dette er en grunnskole som også driver fjernundervisning. Sameskolen i Hattfjelldal er foreslått avviklet i Prop. 1 S for 2016.

private barnehager på eget initiativ. Direktoratet utvikler rammeverk og metode for hvordan fylkesmennene skal føre tilsyn med kommunene.

Fylkesmannen har ansvar for eksamen i grunnskolen og på videregående skole og for at nasjonale prøver og obligatoriske elektroniske kartleggingsprøver blir gjennomført i tråd med regelverk og retningslinjer. Fylkesmannen behandler klager på enkeltvedtak etter bestemmelsene i opplæringsloven og friskoleloven med tilhørende forskrifter.

Fylkesmannen har til en viss grad også veiledningsoppgaver ovenfor kommuner og fylkeskommuner om regelverk på barnehage- og opplæringsområdet. Fylkesmannen informerer og veileder også allmennheten og andre aktuelle målgrupper om regelverket og regelverksendringer. Veiledningsansvaret deles med Utdanningsdirektoratet. Fylkesmannens veiledningsoppgaver er i hovedsak knyttet til regelverket i forkant og etterkant av tilsynene.

3.3.2.9 Vea – Statens fagskole for gartnere og blomsterdekoratører

Vea er en statlig eid og finansiert fagskole direkte underlagt Kunnskapsdepartementet. Skolen fikk status som fagskole i 2007. Vea har et eget fagskolestyre som består av eksterne og representanter for ansatte og studenter. Fagskolen eies og finansieres av departementet av historiske årsaker.

3.4 Høyere utdanning og fagskoler

3.4.1 Om høyere utdanning og fagskoler

I statsbudsjettet framgår følgende mål for høyere utdanning og fagskoler, jf. Prop. 1 S (2015–2016):

- Høy kvalitet i utdanning og forskning
- Forskning og utdanning for velferd, verdiskaping og omstilling
- God tilgang til utdanning
- Effektiv, mangfoldig og solid høyere utdanningssektor og forskningssystem

3.4.1.1 Utvikling og dagens sektor

Det finnes i dag åtte statlige universiteter i Norge, 20 høyskoler og 5 vitenskapelige høyskoler.[56] Det er 21 private høyskoler som får statstilskudd.[57] I tillegg finnes det godkjente private høyskoler uten statlig tilskudd. Som en oppfølging av Strukturmeldingen reduseres antallet statlige universiteter og høyskoler til 25 gjennom sammenslåinger.

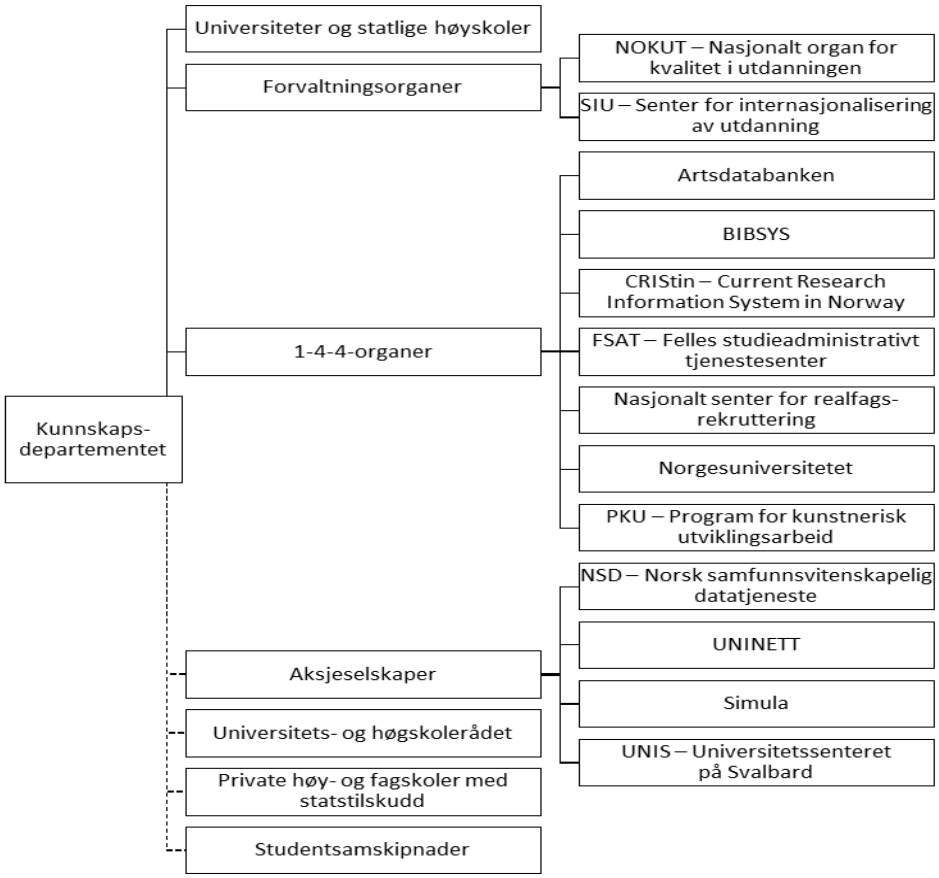
Fagskoler er ofte regnet som en egen sektor. Selv om fagskoler ikke er definert som høyere utdanning har de naturlig sammenheng med sektoren. Fagskoler er yrkesrettede utdanninger som bygger på videregående opplæring eller tilsvarende realkompetanse, med en varighet på mellom et halvt og to år. Det finnes både statlige, fylkeskommunale og private fagskoler.

En studentsamskipnad er en privat stiftelseslignende organisasjon, som sammen med universiteter og høyskoler er ansvarlig for studentvelferden. Organisasjonen står blant annet for organiseringen av velferdstilbud som boliger, kafeer, barnehager, helsetjenester, idrett og opplysningsvirksomhet. Samskipnadene er en særnorsk og særegen organisasjonsform for studentvelferden.

[56] Selv om loven åpner for det, er det i dag ingen private universiteter.

[57] For å kunne benytte tittelen «høyskole» kreves det akkreditering fra NOKUT.

Organisasjonskart høyere utdanning



58

Institusjonene som er nevnt her, både de offentlige og private, er en del av virkemiddelapparatet for å oppfylle sektormålene. Denne rapporten skal ikke vurdere innretningen av det faglige arbeidet ved universiteter og høyskoler. Vurderingene her er avgrenset til det faglige og administrative støtteapparatet.

Nøkkeltall (2014):

- Antall studenter: 250 463
- Antall ansatte: 33 937
- Samlet statlig bevilgning til høyere utdanning: 32,5 mrd. kroner
- Sum driftsinntekter (inkl. EU, NFR osv.): 39,7 mrd. kroner

3.4.1.2 **Ansvarsfordeling**

Departementet styrer de statlige universitetene og høyskolene hovedsakelig gjennom etatsstyring og dialogen med styrene. At ansvaret for styringen er lagt på et sentralt nivå, fører til at det er få ledd i styringslinjen. Det er departementet selv som har etatsstyringsansvaret for universiteter og høyskoler, og det er et særtrekk at departementet «styrer gjennom styrene». Styringen av fagskoler er noe ulik. Denne sektoren består av en blanding av statlige, fylkeskommunale og private institusjoner.

Tilsyn med både statlige og private institusjoner er delt i faglig og økonomisk tilsyn. Ansvar for faglig akkreditering og tilsyn for alle institusjoner er delegert til NOKUT, mens det øvrige tilsynsansvaret ligger til departementet.[59]

[58] Heltrukket linje: Styring. Stiplet linje: Annen relasjon, som sekretariat, eierskap, tilskudd o.l.
[59] Arbeidstilsynet gitt tilsynsansvar for studentenes læringsmiljø jf. uhl. § 4-3.

3.4.1.3 Finansiering

Stortingets bevilgning til høyere utdanning og fagskoleutdanning i 2015 var 32,5 mrd. kroner.[60] 30 mrd. kroner var direkte bevilgning til universiteter og statlige høyskoler mens private høyskoler fikk 1 mrd. kroner i tilskudd i 2015.[61] Universiteter og høyskoler har i tillegg andre inntekter på om lag 7 mrd. kroner.[62]

Fagskoler mottok 69 mill. kroner fra departementet i 2015.[63] I tillegg kommer midler gjennom inntektssystemet for fylkeskommunene, øremerkede tilskudd fra Helsedirektoratet og elevbetaling.

3.4.2 Organisering og styring av det statlige virkemiddelapparatet

3.4.2.1 Universitets- og høyskoleavdelingen

Universitets- og høyskoleavdelingen har ansvar for høyere utdanning, fagskoleutdanning, studentvelferden, forskerutdanning, forskning og annen virksomhet ved universitetene og høyskolene. Avdelingen har om lag 70 ansatte, som er organisert i fire seksjoner: eierskap og styring, budsjett og økonomi, forskning og innovasjon, utdanning og kvalitetssikring.

Avdelingen har etatsstyringsansvar for universiteter og statlige høyskoler. Avdelingen beregner bevilgninger og fastsetter mål og krav i tildelingsbrevet for hver institusjon. Avdelingen utarbeider årlig en omfattende tilstandsrapport for hele sektoren inklusiv private institusjoner. Tilstandsrapporten er i stor grad basert på data som institusjonene har rapportert inn i Database for statistikk om høyere utdanning (DBH), som er drevet av Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste. Tilstandsrapporten og institusjonenes årsrapporter er viktig bakgrunnsmateriale for til etatsstyringsmøtene. Det avholdes etatsstyringsmøte med den enkelte institusjon normalt annet hvert år.

Avdelingen bruker mye tid på oppfølging av institusjonenes økonomi og regnskap. Forvaltningen av universiteter og høyskoler består også av til dels utstrakt kontakt med institusjonene. Dette inkluderer råd og veiledning om både sektorregler og annet regelverk. Avdelingen fører tilsyn med blant annet økonomi og sikkerhet og beredskap. Det er NOKUT som fører faglig tilsyn med offentlig og private institusjoner.

Avdelingen gir tilskudd til 23 private høyskoler, 16 private fagskoler og 22 studentsamskipnader. Arbeidet inkluderer ulike typer tilsyn og oppfølging av tilskudd. Avdelingen styrer ytterligere to forvaltningsorganer, SIU og NOKUT, og sju 1-4-4-organer, og den står for eierstyringen av fire heleide aksjeselskaper.

Avdelingen har ansvar for lov om universiteter og høyskoler, lov om fagskoleutdanning og lov om studentsamskipnader.[64] Avdelingen forvalter lovverket med tilhørende forskrifter og driver generell veiledning ovenfor både institusjonene, studenter og andre brukere. Nasjonalt organ for kvalitet i utdanningen (NOKUT).

3.4.2.2 NOKUT – Nasjonalt organ for kvalitet i utdanningen

NOKUT er et faglig uavhengig forvaltningsorgan under Kunnskapsdepartementet med et styre som øverste beslutningsorgan.[65] Formålet med NOKUTs arbeid er å sikre og

[60] Kategori 07.60 i statsbudsjettet, jf. Prop. 1 S (2015–2016).
[61] Hhv. kap. 260 post 50 og kap. 260 post 70 i statsbudsjettet, jf. Prop. 1 S (2015–2016).
[62] Tilstandsrapport for høyere utdanning 2015.
[63] Kap. 276 post 72 i statsbudsjettet, jf. Prop. 1 S (2015–2016).
[64] Lov 20. juni 2005 nr. 55 om universiteter og høyskoler, lov 17. desember 2010 nr. 89 om fagskoleutdanning, og lov 14. desember 2007 nr. 116 om studentsamskipnader.
[65] NOKUTs oppgaver og myndighet reguleres blant annet i universitets- og høyskoleloven kapittel 2, fagskoleloven, og NOKUT-forskriften.

fremme kvalitet i høyere utdanning og fagskoleutdanning. NOKUT er delt i tre avdelinger etter hovedoppgaver: Tilsyn, utredning og analyse og avdeling for utenlandsk godkjenning.

NOKUTs oppgaver inkluderer å akkreditere[66] universiteter og høyskoler, akkreditere studietilbud, å godkjenne fagskoler og å føre tilsyn med og stimulere til utvikling av kvaliteten i utdanningen ved norske læresteder. NOKUT kan på fritt grunnlag føre tilsyn med alle eksisterende utdanningstilbud. Ved tilsyn anvender NOKUT de samme kriteriene som ved akkreditering av nye utdanninger. Gjennom analyse- og utredningsarbeid og rådgivning skal NOKUT arbeide for å stimulere til økt kunnskap om kvaliteten i studiene. NOKUT godkjenner, gir råd og informerer også om utenlandsk høyere utdanning.

NOKUT er norsk kontaktpunkt for godkjenning av yrkeskvalifikasjoner, og vil fra 2016 få ansvar for å godkjenne utenlandsk fagopplæring. Om lag halvparten av NOKUTs ressurser brukes i dag på å godkjenne utenlandsk utdanning. I Meld. St. nr. 18 (2014-2015) *Konsentrasjon for kvalitet — Strukturreform i universitets- og høyskolesektoren*, den såkalte strukturmeldingen, kap. 6 omtales enkelte organisatoriske forhold som skal vurderes.[67] Her tilrås det å vurdere å flytte NOKUTs kompetansesenter for utenlandsk utdanning til Felles studieadministrativt tjenestesenter (FSAT).

3.4.2.3 SIU – Senter for internasjonalisering i utdanningen

Senter for internasjonalisering i utdanningen (SIU) er et nasjonalt kompetanse- og informasjonssenter som har til oppgave å fremme internasjonalt samarbeid gjennom hele utdanningsløpet. SIU er et statlig forvaltningsorgan under Kunnskapsdepartementet.

Senteret har som ansvar å samordne tiltak på nasjonalt nivå, i samsvar med offisielle retningslinjer for politikken på feltet. SIU er det nasjonale kontoret for internasjonale program. SIU forvalter internasjonale programmer og tiltak innen utdanning for flere departementer. Et eksempel er Erasmus pluss-programmet, som dekker grunnskole, høyere utdanning og yrkesutdanning, men også idrett og ungdomsarbeid. Senteret skal fremme internasjonalisering, kulturell kommunikasjon og mobilitet. Senteret har også ansvar for å profilere Norge som utdanningsnasjon og arbeidsland for forskere. Senteret skal i tillegg gi informasjon og råd innen sitt fagfelt, og driver utredningsarbeid innenfor sitt ansvarsområde.

SIU står fritt til å påta seg oppgaver for andre offentlige oppdragsgivere under forutsetning at de fullfinansieres. Om lag 20 prosent av SIUs driftsinntekter kommer fra oppdrags- og bidragsfinansiering. SIU forvalter programmer for blant annet Utenriksdepartementet, Norad og Barne-, likestillings- og inkluderingsdepartementet.

3.4.2.4 Heleide aksjeselskaper

Universitets- og høyskoleavdelingen forvalter eierskapet i fire statsaksjeselskaper: Simula, UNINETT, NSD og UNIS. Selskapene finansieres i ulik grad over statsbudsjettet. Departementet styrer selskapene i tråd med statens eierskapspolitikk. Som eier har departementet kontakt med selskapene gjennom kontaktmøter. Møtene avholdes etter behov.

Simula
Simula Research Laboratory ble etablert som aksjeselskap i 2002. Selskapet har tre hovedoppgaver: forskning, utdanning i samarbeid med norske universiteter og nyskaping basert på forskningen i senteret. Selskapet skal drive grunnleggende langsiktig forskning av høyt internasjonalt nivå på utvalgte områder innen

[66] «Akkreditere» er riktig terminologi for universiteter og høyskoler, mens «godkjenne» er riktig for fagskoler. For enkelhets skyld benytter vi i det videre «godkjenne» om alle disse institusjonene.

[67] Se Meld. St. 18 (2014–2015) avsnitt 6.2.3, på s. 69.

programvare- og kommunikasjonsteknologi. Simula hadde ved utgangen av 2014 140 ansatte.

I 2014 hadde Simula-konsernet samlede driftsinntekter på 149 mill. kroner og et overskudd på 1,1 mill. kroner. Simula mottok 52 mill. kroner i grunnbevilgning fra staten. Av disse kommer 31 mill. kroner over Kunnskapsdepartementets budsjett via Norges forskningsråd, 11 mill. kroner fra Nærings- og handelsdepartementet og 10 mill. kroner fra Samferdselsdepartementet. Selskapet mottar også andre tilskudd fra bl.a. Norges forskningsråd og EU på til sammen 64 mill. kroner.

UNINETT
UNINETT-konsernet driver nett og nett-tjenester for universiteter, høyskoler og forskningsinstitusjoner og håndterer andre nasjonale IKT-oppgaver. Konsernet består av et morselskap og to datterselskaper. Samlet omsetning i 2014 var 256 millioner kroner. UNINETT holder til i Trondheim og har rundt 100 ansatte.

Kunnskapsdepartementet ga 115 mill. kroner i tilskudd til UNINETT AS i 2014. Selskapet hadde i 2014 et underskudd på 8 mill. kroner.

UNINETT-konsernet består av UNINETT AS som utvikler og driver det norske forskningsnettverket med mer enn 200 norske utdanningsinstitusjoner, UNINETT Norid AS som blant annet er registreringsenhet for .no-domenet og UNINETT Sigma 2 AS som administrerer anskaffelser og drift av nasjonalt utstyr for avanserte vitenskapelige beregninger. UNINETT Sigma 2 AS skal blant annet sørge for en langsiktig utvikling av infrastrukturen.

Norsk Samfunnsvitenskapelig Datatjeneste (NSD)
NSD ble etablert i 1971 med en institusjonell tilknytning til Norges forskningsråd. I 2003 ble virksomheten omgjort til et aksjeselskap. NSD skal sikre dataformidling og tjenesteyting overfor forskningssektoren. Hovedtyngden av NSDs brukere kommer fra universitetene, høyskolene og institutt-sektoren og i hovedsak fra de samfunns-vitenskapelige fagområdene. NSD er i dag et av verdens største arkiv for forskningsdata og formidler av data og datatjenester til forskningssektoren. NSD er et kompetanse-senter som veileder forskere og studenter om datainnsamling, dataanalyse, metode, personvern og forskningsetikk. NSD har også oppgaver som personvernombud for andre sektorer, for eksempel helsesektoren.

NSD hadde samlede inntekter på 63 mill. kroner i 2014. Hovedandelen kommer fra Norges forskningsråd, departementene, universitets- og høyskolesektoren og EU. Fra Kunnskapsdepartementet mottok NSD 15,1 mill. kroner i tilskudd til Database for statistikk om høgre utdanning (DBH). NSD hadde i 2014 et overskudd på 13,5 mill. kroner. NSD har 94 ansatte.

Universitetssenteret på Svalbard (UNIS)
Universitetssenteret på Svalbard er lokalisert i Longyearbyen, og med det verdens nordligste forsknings- og utdannelsesinstitusjon. UNIS har ikke selv akkrediterte studietilbud, men tilbyr disse i samarbeid med fastlands-institusjonene.

Departementet ga i 2014 tilskudd på 118 mill. kroner for å dekke drift og investeringer for UNIS sin forsknings- og utdannings-virksomhet og for å bidra til å utvikle studie-tilbud på om lag 220 studentårsverk. I tillegg hadde UNIS inntekter på 62 mill. kroner. Av dette var 47 mill. kroner prosjektinntekter og 15 mill. kroner inntekter fra salg av konsulent-tjenester og utleie. Selskapet hadde i 2014 et overskudd på 2,1 mill. kroner.

3.4.2.5 **1-4-4-organer**

Det finnes 7 såkalte 1-4-4-organer med oppgaver rettet mot drift av nasjonale fellesoppgaver i universitets- og høyskole-sektoren. Organene mottok i 2015 171 mill. kroner fra departementet, som øremerkede

midler via vertsinstitusjonenes budsjetter.[68] En del virksomheter får prosjektbevilgninger o.l. over andre budsjettposter og har noen eksterne inntekter.

Flere av 1-4-4-organene og organiseringen av deres oppgaver er omtalt i strukturmeldingen. Særlig aktuelt er tilrådingen om å vurdere å omgjøre Fellesadministrativt tjenestesenter (FSAT) til et forvaltningsorgan underlagt departementet. Dette må sees i sammenheng med tilrådingen om å vurdere å flytte NOKUTs kompetansesenter til FSAT. Videre tilrådes det å nedsette en arbeidsgruppe som skal utarbeide en helhetlig strategi for hvordan faglig aktivitet og administrasjon kan brukes mer effektivt. Innretningen av BIBSYS og Norgesuniversitetet anbefales også vurdert.

Artsdatabanken – NTNU
Artsdatabanken er en nasjonal kunnskapsbank for biologisk mangfold. Artsdatabankens viktigste oppgave er å forsyne offentligheten og forskningsmiljøene med informasjon om norske arter og naturtyper. Kunnskap om arter og natur som finnes i magasiner, samlinger og databaser hos museer, forskningsinstitutter, forvaltningsorganer og frivillige organisasjoner, og samles under en felles plattform og gjøres allment tilgjengelig gjennom Artsdatabanken. Kunnskapsdepartementet tildelte 26 mill. kroner til Artsdatabanken i 2014. Artsdatabanken har om lag 20 ansatte (2014).

BIBSYS – NTNU
BIBSYS er leverandør av biblioteksystemer og andre systemer og løsninger for utveksling, lagring og gjenfinning av data. De leverer primært tjenester til institusjoner i universitets- og høyskolesektoren og Nasjonalbiblioteket, men også til andre sektorer. Departementet tildelte 3,5 mill. kroner til BIBSYS i 2014. BIBSYS har om lag 40 ansatte (2014).

CRIStin: Current Research Information System In Norway – UiO
CRIStin er nasjonalt register over forskningspublikasjoner og -resultater i Norge. Systemet er et rapporteringssystem for forskningspublikasjoner, forskerkatalog, prosjekter, forskningsenheter og årsrapportering. Ansvaret er gitt fra Kunnskapsdepartementet og Helse- og omsorgsdepartementet og dekker universitets- og høyskolesektoren, instituttsektoren og helseforetakene. Kunnskapsdepartementet tildelte 24,5 mill. kroner til CRIStin i 2014. CRIStin har om lag 20 ansatte.

Felles studieadministrativt tjenestesenter (FSAT) – UiO
FSAT skal forvalte, utvikle, vedlikeholde og drifte studieadministrative systemer og tjenester til norske universiteter og høyskoler. Det samordnede opptaket til høyere utdanning utgjør en viktig del av virksomheten. I 2014 tildelte Kunnskapsdepartementet 34 mill. kroner til Samordna Opptak, som er en del av FSAT. FSAT har 90 ansatte (2014).

Nasjonalt senter for realfagsrekruttering – NTNU
Senterets oppgave er å bidra til økt rekrutteringen til realfagsutdanning i ungdomsskolen, videregående skole og høyere utdanning og til realfaglige yrker. Kunnskapsdepartementet tildelte 7,5 mill. kroner via NTNU i driftsbevilgning i 2014. Senteret har sju ansatte.

Norgesuniversitetet – UiT
Norgesuniversitetet arbeider for å fremme utvikling og bruk av digitale læringsformer i høyere utdanning og i samarbeidet med arbeidslivet. Det finansierer utviklingsprosjekter for IKT-støttet og fleksibel utdanning ved universiteter og høyskoler. Norgesuniversitetet forsker og utreder om dette fagfeltet og gir råd til departementet. Det formidler også kunnskap gjennom nettsider, prosjekter, publikasjoner, konferanser og seminarer. Kunnskapsdepartementet tildelte 25,5 mill. kroner i drifts- og prosjektmidler til

[68] Kap. 280 post 51 i statsbudsjettet, jf. Prop. 1 S (2015–2016).

Norgesuniversitetet i 2014. Norges-universitetet har 11 ansatte.

Program for kunstnerisk utviklingsarbeid (PKU) – KhiB
PKU skal stimulere til og legge til rette for at det gis utdanning innen kunstnerisk utviklingsarbeid på høyeste nivå, tilsvarende doktorgradsutdanning på andre fagfelt, og for at fagmiljøene styrker sin kompetanse i kunstnerisk utviklingsarbeid. Statlige midler blir kanalisert til PKU for nasjonal konkurranse gjennom ulike programmer. I 2014 tildelte Kunnskapsdepartementet 34 mill. kroner til PKU. PKU har to administrativt ansatte.

3.4.2.6 Universitets- og høyskolerådet

Universitets- og høgskolerådet (UHR) er et samarbeidsorgan for norske universiteter og høyskoler som er godkjent etter universitets- og høyskoleloven. UHR er organisert som en forening og ledes av et representantskap og et styre. Representantskapet er det øverste organet og består av representanter fra medlemsinstitusjonene og Norsk Studentorganisasjon.

UHR er i utgangspunktet et uavhengig interesseorgan for sektorens institusjoner. UHR skal tale institusjonenes sak ovenfor departementet og regjeringen. Samtidig utfører UHR enkelte forvaltningsoppgaver på vegne av departementet, bl.a. som sekretariat for Komité for kjønnsbalanse og mangfold i forskning og for Lærebokutvalget som fordeler midler til å utgi læremidler. Departementet gir UHR tilskudd for å utføre disse oppgavene. I 2015 utgjorde dette 16 mill. kroner.[69]

UHR omtales i kap. 6 i strukturmeldingen.[70] Her foreslås det at man vurderer å flytte forvaltningsoppgavene som utføres for departementet til en annen aktør i sektoren.

3.5 Forskning

3.5.1 Om forskningssektoren

I statsbudsjettet framgår følgende mål for forskningssektoren, jf. Prop. 1 S (2015–2016):

- Høy kvalitet i utdanning og forskning
- Forskning og utdanning for velferd, verdiskaping og omstilling
- Effektiv, mangfoldig og solid høyere utdanningssektor og forskningssystem

3.5.1.1 Utvikling og dagens sektor

Norsk forskningsvirksomhet har ekspandert betydelig i etterkrigstiden. FoU-statistikken viser en tilnærmet tidobling i forskerårsverk fra 1963 til årtusenskiftet. I 2015 utgjorde de offentlige FoU-utgiftene nærmere 14 mrd. kroner.

Behovet for å styrke koordineringen av forskningspolitikken har vært påpekt i flere evalueringer og gjennom en årrekke, sist av Riksrevisjonen i 2012. Nylig har Produktivitetskommisjonen pekt på utfordringer ved sektorprinsippet. Kommisjonenes leder Jørn Rattsø har i flere innlegg stilt spørsmål ved om sektoriseringen går på bekostning av kvalitet.

For å styrke arbeidet har regjeringen fra juni 2014 konkludert med at den vil behandle forskningspolitikken i ordinære regjeringskonferanser og blir sitt eget forskningspolitiske utvalg. Samtidig vil regjeringen styrke koordineringsarbeidet med budsjettprosessen, langtidsplan for forskning, oppfølging av EU-strategien og høyere utdanning og i styringen av Forskningsrådet.

3.5.1.2 Ansvarsfordeling

Forskningen er organisert etter sektorprinsippet, som innebærer at de ulike departementene er ansvarlig for å finansiere forskning innenfor egen sektor. Kunnskapsdepartementet har koordineringsansvaret for den samlede forskningssektoren. Stortinget og regjeringen trekker i sin alminnelighet opp

[69] Kap. 281 post 78 i statsbudsjettet, jf. Prop. 1 S (2015–2016)

[70] Meld. St. 18 (2014–2015) avsnitt 6.2.3, side 69.

rammebetingelsene og utformer overordnede mål og prioriteringer for forskningspolitikken.

Norges forskningsråd er landets eneste forskningsråd og har ansvar for alle fag-områder, både for grunnleggende, anvendt og innovasjonsrettet forskning. Forskningsrådet er derfor det sentrale strategiske organet for samordning i forskningspolitikken.

3.5.1.3 Finansiering

Samlede statlige midler til forskning og utvikling i 2016 er over 30 mrd. kroner, hvorav nær halvparten bevilges over Kunnskapsdepartementets budsjett.[71] Departementet bevilget i 2015 om lag 3 mrd. kroner til Forskningsrådet og over 2 mrd. kroner til EUs rammeprogram for forskning. Om lag en fjerdedel av de totale offentlige bevilgningene til forskning kanaliseres gjennom Forskningsrådet.

Universitets- og høyskolesektoren mottar om lag 60 prosent av offentlige forskningsmidler. Næringslivet står for 44 prosent av de totale FoU-utgiftene, universitets- og høyskole-sektoren 32 prosent, instituttsektoren om lag 24 prosent. Helsesektoren er inkludert i universitets- og høyskolesektoren og står for om lag 5 prosent.

3.5.2 Organisering og styring av det statlige virkemiddelapparatet

3.5.2.1 Forskningsavdelingen

Forskningsavdeling har ansvar for å utforme og følge opp norsk forskningspolitikk. Avdelingen skal støtte statsråden ved å samordne på tvers av departementer. Avdelingen har 27 ansatte.

Forskningsavdelingen har ansvar for generelle bevilgninger til grunnforskning, strategiske satsinger og forskningsinfrastruktur gjennom Forskningsrådet. Avdelingen har ansvar for internasjonalt forskningssamarbeid, herunder for bevilgninger til internasjonale forsknings-organisasjoner og -programmer. Avdelingen samordner politikken overfor forsknings-institutter og har et ansvar for den statlige basisfinansieringen av forskningsinstitutter. Departementet fastsetter retningslinjer for ordningen.

Avdelingen har videre ansvar for forsknings-etikk. Det omfatter lov om behandling av etikk og redelighet i forskning (forsknings-etikkloven), forskrift om behandling av etikk i forskning, og forvaltningsorganet De nasjonale forskningsetiske komiteene. Forskningsavdelingen har også et ansvar for de sju regionale forskingsfondene, som skal styrke regional forskning og innovasjon.[72]

3.5.2.2 Norges Forskningsråd

Norges forskningsråd er et forvaltningsorgan under Kunnskapsdepartementet med særskilte fullmakter. Forskningsrådet har om lag 450 ansatte. Om lag en fjerdedel av de totale offentlige bevilgningene til forskning kanaliseres gjennom Forskningsrådet. I 2015 utgjorde dette rundt 8,3 milliarder kroner. Forskningsrådet mottar bevilgninger og styringssignaler over statsbudsjettet fra 15 departementer. Sammen med Nærings- og fiskeridepartementet finansierte Kunnskaps-departementet i 2014 samlet over 60 prosent av midlene som rådet fordeler. Målbildet til Forskningsrådet utformet i samarbeid med de øvrige bevilgende departementene.

Forskningsrådet er rådgiver, møteplass og sentral finansieringskilde for forskning og innovasjon. Forskningsrådet er et strategisk organ som er ansvarlig for å fremme og markedsføre norsk forskning i innland og utland, forvalte forskningsmidler, og gi departementene råd om forskningspolitikk. Forskningsrådet utgjør en viktig

[71] Bevilgninger til Forskningsrådet og til høyere utdanningsinstitusjoner.

[72] De sju regionale fondene ble opprettet 1. januar 2009 med en fondskapital på 6 mrd. kroner, og til sammen dekker fondene alle landets fylker. Fra 2015 ble fondsmekanismen avviklet og ført videre som en ordinær bevilgning på KDs budsjett.

finansieringskilde for universiteter og høyskoler.

Nye mål for Forskningsrådet ble vedtatt av regjeringen i juni 2014, med virkning fra 2015. Styringssystemet skal videreutvikles fram mot 2017, da alle elementene skal være ferdige. I 2012 ble Forskningsrådet evaluert på oppdrag fra Kunnskapsdepartementet.[73] Hovedkonklusjonen er at NFR nå fungerer godt og kan fortsette å gjøre det. Evalueringen har også vist at Forskningsrådet i dag nyter stor tillit fra sine omgivelser.

3.5.2.3 FEK – De nasjonale forskningsetiske komiteer

De nasjonale forskningsetiske komiteene er et forvaltningsorgan som omfatter flere komiteer og utvalg med et felles sekretariat. De enkelte komiteene og utvalgene er faglig uavhengige og oppnevnes av departementet. Hver komite og utvalg har en sekretariatsleder, mens en felles stab dekker administrasjon, juss og kommunikasjon. Komiteene har lovfestet uavhengighet gjennom forsknings-etikkloven.[74] I forskrift til forskningsetikkloven reguleres oppnevningen og sammensetningen av komiteene og utvalg. Departementet arbeider for tiden med en revisjon av loven. FEK omfatter i dag følgende komiteer og utvalg:

- Komite for medisin og helsefag (NEM)
- Komite for naturvitenskap og teknologi (NENT)
- Komite for samfunnsvitenskap og humaniora (NESH)
- Nasjonalt utvalg for gransking av redelighet i forskning (Granskings-utvalget)

FEK var tidligere en såkalt randsone-virksomhet i Forskningsrådet, men ble fra 2013 opprettet som eget forvaltningsorgan for å gi økt uavhengighet. Dette ble blant annet anbefalt av en internasjonal evaluering av komiteene.

3.5.2.4 CESSDA-sekretariatet

CESSDA AS er et aksjeselskap opprettet for å være det juridiske verktøyet for samarbeidet som skjer i det europeiske samarbeidet Consortium of European Social Science Data Archives. Hovedkvarteret for CESSDA er i Bergen, med Norsk Samfunnsvitenskapelig Datatjeneste (NSD) som nasjonal koordinator. Selskapet er heleid av departementet, og styres etter de vanlige eierstyringsprinsippene for heleide selskaper. Selskapet er ment å være midlertidig. Nylig innlemmet Norge EU-forordningen om ERIC som ga en ny organisasjonsform for såkalte forskningsklynger. Det er planlagt å etablere CESSDA ERIC sommeren 2016 og CESSDA AS vil da avvikles.[75]

3.6 Kompetansepolitikk og voksenopplæring

3.6.1 Om kompetansepolitikken og voksenopplæring

I statsbudsjettet framgår følgende mål for kompetansepolitikk og voksenopplæring, jf. Prop. 1 S (2015–2016):

- Kompetanse som trengs i dag og i framtida

3.6.1.1 Utvikling og dagens sektor

Kompetansepolitikken omfatter den samlede politikken som påvirker utvikling og anvendelse av kompetanse i samfunns- og arbeidsliv. Kompetansepolitikkens mål er å bidra til bedre samsvar mellom tilbud og etterspørsel etter kompetanse, skape et mer

[73] Technopolis Group 31. august 2012: *A good council? Evaluation of the Research Council of Norway*

[74] Lov av 30. juni 2006 nr. 66 om etikk og redelighet i forskning.

[75] ERIC er et eget rettssubjekt med rettslig handleevne. Organisasjonene har ikke eiere, og i all hovedsak er det kun land som kan være medlem. Et ERIC har status som internasjonalt organ i henhold til nærmere regler, er vertslandets regler som gjelder for organisasjonen og det er krav til at særlige forhold reguleres i vedtektene. Se forordning (EF) nr. 723/2009 om Fellesskapets rettslige ramme for et konsortium for en europeisk forskingsinfrastruktur (ERIC-konsortium) og Lov av 12. november 2015 om konsortium for Europeisk forskningsinfrastruktur.

inkluderende kunnskapssamfunn og utvikle et mer kunnskapsbasert, læringsorientert og innovativt arbeidsliv. Sammenlignet med utdanningspolitikken har kompetansepolitikken et tydeligere anvendelses- og arbeidslivsperspektiv. Kompetansepolitikken består grovt sett av tre deler:

- *Voksenopplæring* og annen læring utover førstegangsopplæring
- *Kompetansevurdering* og anerkjennelse av kvalifikasjoner og læring
- *Arbeidsmarkedspolitikk*, som karriereveiledning og dimensjonering av utdanning

Voksnes rett til grunnopplæring reguleres i opplæringsloven. Opplæring ved studieforbund[76] og nettskoler reguleres i voksenopplæringsloven.

Departementet arbeider med en stortingsmelding for å utvikle en ny og helhetlig politikk for dem som står i fare for å falle utenfor arbeidslivet eller som har falt utenfor. Meldingen utarbeides i samarbeid med Barne-, likestillings- og inkluderingsdepartementet og Arbeids- og sosialdepartementet.

Nøkkeltall (2014–2015)

- Voksne i grunnskoleopplæring: 10 071
- Voksne i videregående opplæring: 22 845
- Voksne som fikk vitnemål eller fag-/svennebrev: 11 300
- Deltakere i basiskompetanse i arbeidslivet (BKA): 7467
- Deltakere på kurs i studieforbund: 509 700

3.6.1.2 Ansvar for voksenopplæring og kompetansepolitikk

Arbeidslivsorienteringen gjør at kompetansepolitikken er nær arbeidsmarkedspolitikken, som Arbeids- og sosialdepartementet har ansvar for. Kunnskap i norsk språk og samfunnsliv er viktig for integreringen av innvandrere. Kompetansepolitikken er derfor også viktig for integrering av innvandrere, som Justis- og beredskapsdepartementet nylig overtok ansvaret for fra Barne-, likestillings- og inkluderingsdepartementet. Kunnskapsdepartementet har et generelt samordningsansvar for kompetansepolitikken, men ansvar og virkemidler går på tvers av departementer, sektorer og forvaltningsnivå.

Vox er nasjonalt fagorgan for kompetansepolitikken og har både samordnende og operative oppgaver på tvers av departementene. Utdanningsdirektoratets ansvar for grunnopplæring og opplæringsloven gjelder også voksne som har rett til grunnskole eller videregående opplæring. Kommuner og fylkeskommuner har plikt til å gi lovfestet grunnopplæring til voksne. Integrerings- og mangfoldsdirektoratet (IMDI) arbeider med introduksjonsprogrammet, hvor opplæring i norsk og samfunnskunnskap er en viktig komponent. Arbeids- og velferdsetaten (NAV) tilbyr ulike typer opplæring til arbeidssøkere og støttemottakere. Ansvarlige myndigheter bruker ofte studieforbund og private aktører til å gjennomføre voksenopplæringen.

Karriereveiledning til ulike grupper utføres både av skolen, NAV, fylkesvise karrieresentre og høyskoler og universiteter. Vox samordner, informerer og veileder. Flere aktører har oppgaver innen realkompetansevurdering og godkjenning av utenlandsk utdanning. Bl.a. har Utdanningsdirektoratet, kommuner og fylkeskommuner ansvar for vurdering som er hjemlet i opplæringsloven. NOKUT, høyskoler og universiteter vurderer utdanning og realkompetanse innen høyere utdanning og fagskole. Vurdering for arbeidssøkere betales i enkelte tilfeller av NAV. Vox samordner, informerer og veileder også på dette området.

3.6.1.3 Finansiering

Samlet bevilgning fra Kunnskapsdepartementet til voksenopplæring var om lag 550

[76] Ideelle organisasjoner som har voksenopplæring som hovedformål.

mill. kroner i 2015.[77] Tilskudd til voksenopplæring var 215 mill. kroner.[78] Til program for basiskompetanse i arbeidslivet (BKA) ble det bevilget 169 mill. kroner.[79] Midler til tiltak for livslang læring, inkludert karriereveiledning, var på 100 mill. kroner.[80]

3.6.2 Organisering og styring av det statlige virkemiddelapparatet

3.6.2.1 Avdeling for analyse, internasjonalisering og kompetansepolitikk (AIK)

AIK har ansvar for voksenopplæring og kompetansepolitikk. Avdelingen har fagansvar for videreutvikling av kompetansepolitikken og for arbeidet med livslang læring. Dette inkluderer forvaltning av lov om voksenopplæring og etatsstyringsansvar for det underliggende organet på kompetanse- og voksenopplæringsfeltet, Vox. Avdelingen har i tillegg ansvar for departementets interne analyse- og dokumentasjonsarbeid og koordinerer det internasjonale utdannings- og forskningssamarbeidet i departementet. Dette innebærer å koordinere arbeidet mot FN, OECD, EU og Nordisk råd.

AIK er sekretariat for Den norske UNESCO-kommisjonen. UNESCO-kommisjonen er et rådgivende organ for norske myndigheter, et bindeledd mellom myndighetene og fagmiljøer på UNESCO sine ansvarsområder og gir tilskudd til UNESCO-formål. Avdelingen har 32 ansatte.

3.6.2.2 Vox

Vox er det nasjonale fagorgan for kompetansepolitikk. Det ble opprettet i 2001 som nasjonalt senter for læring i arbeidslivet for å samle statlig kompetanse om voksnes læring. Det skjedde ved å slå sammen Norsk voksenpedagogisk institutt, Norsk fjernundervisning og Statens ressurs- og voksenopplæringssenter. I 2004 ble forskningsavdelingen i organet overført til NTNU. I 2010 fikk Vox et utvidet ansvar for politikkutvikling og analyse.

Organisasjonen har i overkant av 100 medarbeidere. I tillegg til det årlige tildelingsbrevet fra Kunnskapsdepartementet får Vox oppdragsbrev fra Barne-, likestillings-, og inkluderingsdepartementet med oppgaver innen norskopplæring og integrering. Om lag 30 av de ansatte finansieres av BLD. Vox tar også oppdrag for andre departementer og offentlige organer og har en internasjonal kontaktflate.

En sentral oppgave for Vox er å arbeide for økt deltakelse i samfunns- og arbeidsliv ved å heve kompetansenivået til voksne. Vox har fagansvar for karriereveiledning og realkompetansevurderinger, og utreder og analyserer om voksnes læring. Vox følger opp læreplan og prøver for opplæring i norsk og samfunnskunnskap for voksne innvandrere.[81]

Vox har ansvaret for en rekke tilskudd og tilskuddordninger. Dette gjelder tilskudd til voksenopplæring (studieforbund), til freds- og menneskerettighetssentre, til regionale partnerskap for karriereveiledning, og til Program for basiskompetanse i arbeidslivet (BKA). BKA har som mål å gi flere voksne opplæring i grunnleggende ferdigheter gjennom kurs i regi av arbeidsgiver. Ordningen er søknadsbasert og skal medvirke til å styrke grunnleggende ferdigheter i lesing, skriving, regning og IKT og i muntlig norsk i kombinasjon med en eller flere grunnleggende ferdigheter. Ordningen har blitt utvidet de senere årene. Fra 2015 er en liten del av bevilgningen gitt til et tilsvarende program for Basiskompetanse i frivilligheten (BKF). Fra 2016 utvides ordningen til å dekke norskopplæring.

[77] Kap. 254, 256, 257 og 258 i statsbudsjettet, jf. Prop. 1 S (2015–2016).
[78] Kap. 254 i statsbudsjettet, jf. Prop. 1 S (2015–2016).
[79] Kap. 257 i statsbudsjettet, jf. Prop. 1 S (2015–2016).
[80] Kap. 258 i statsbudsjettet, jf. Prop. 1 S (2015–2016).
[81] Sistnevnte er på oppdrag fra BLD.

3.7 Lånekassen, NUPI og Meteorologisk institutt

I statsbudsjettet framgår følgende mål for utdanningsstøtteordningene, jf. Prop. 1 S (2015–2016):

- God tilgang til utdanning
- Kompetanse som trengs i dag og i framtida

3.7.1 Administrasjons- og økonomiavdelingen – diverse organer

Administrasjons- og økonomiavdelingen har forvaltnings- og etatsstyringsansvar for Statens lånekasse for utdanning, Norsk Utenrikspolitisk Institutt (NUPI) og Meteorologisk institutt (Met). Begrunnelsen for dagens plassering er at virksomhetene ikke passer naturlig eller praktisk inn i en fagavdeling. De er derfor lagt til en egen seksjon i administrasjons- og økonomiavdelingen. Seksjonen har også ansvaret for å forvalte lov om utdanningsstøtte med tilhørende forskrifter.

3.7.1.1 Lånekassen – Statens lånekasse for utdanning

Statens lånekasse for utdanning har ansvaret for å forvalte de nasjonale utdanningsstøtteordningene. De to hovedformene for støtte er utdanningsstipend og lån, og det kan søkes om støtte til både videregående opplæring, høyere utdanning og annen utdanning. Lånekassens virksomhet har derfor en naturlig tilknytning til departementets ansvarsområde. Lånekassen er et ordinært, statlig forvaltningsorgan underlagt Kunnskapsdepartementet og ledes av et styre.

Lånekassen har i dag om lag én mill. kunder, inkludert tilbakebetalere. I undervisningsåret 2014–2015 utbetalte Lånekassen 4 mrd. kroner i stipend og 22 mrd. kroner i lån. Utlånsporteføljen utgjorde 147 mrd. kroner ved utgangen av 2014.

3.7.1.2 Met – Meteorologisk institutt

Meteorologisk institutt ble etablert i 1866 og er et statlig forvaltningsorgan under Kunnskapsdepartementet. Instituttet har eget styre og har om lag 450 årsverk. Hovedoppgavene er å varsle været, overvåke klimaet og drive forsking. Instituttet er i dag et ledende internasjonalt kompetansemiljø innen sitt fagfelt. Instituttets faglige oppgaver er oppsummert i vedtektenes § 1, hvor det heter at *«Meteorologisk institutt står for den offentlige meteorologiske tjeneste for sivile og militære formål. Instituttet skal arbeide for at myndigheter, næringslivet, institusjoner og allmennheten best mulig kan vareta sine interesser for sikring av liv og verdier, for planlegging og for vern av miljøet.»*

Instituttets oppgaver innebærer blant annet å utarbeide værvarsler, studere Norges klima og gi klimatologiske utredninger, innhente meteorologiske data, drive forsknings- og utviklingsarbeid og levere flyværtjenester.

3.7.1.3 NUPI – Norsk Utenrikspolitisk Institutt

NUPI ble opprettet av Stortinget i 1959 og forsker på internasjonale spørsmål innen områder av særlig relevans for norsk utenrikspolitikk. NUPI forsker på tre hovedområder: sikkerhet og risiko, vekst og utvikling og internasjonal orden og styring. NUPI har om lag 80 ansatte, inkludert deltidsstillinger og gjestestillinger.

NUPI er et statlig organ under Kunnskapsdepartementet, men arbeider faglig og politisk uavhengig. NUPIs viktigste finansieringskilder er Norges Forskningsråd, Utenriksdepartementet og Forsvarsdepartementet. Øvrige oppdragsgivere er private selskaper og internasjonale organisasjoner, herunder EU. Departementet styrer NUPI gjennom styret, og for øvrig i tråd med vedtektene for institusjonen og målene i finansieringssystemet for instituttsektoren. NUPI har en årlig omsetning på rundt 75–80 mill. kroner. Mer enn 75 prosent kommer fra prosjektanskaffelser.

4 Prinsipper for organisering og generelle problem-stillinger

4.1 Innledning

Kunnskapsdepartementets ansvarsområde fremstår som helhetlig. Det er et sammenhengende løp fra barnehage og grunnopplæring, til høyere utdanning og forskning. Dette er et godt utgangspunkt for organisering av det statlige virkemiddelapparatet og gir gode forutsetninger for å skape en helhetlig politikk. Målbildet i statsbudsjettet, jf. Prop. 1 S (2015–2016) for Kunnskapsdepartementet tegner også opp en felles visjon om at *«Kunnskap gir moglegheiter for alle»*.

Samtidig er det langt mellom ytterpunktene, fra barnehage til forskning og kompetansepolitikk. Det er til dels store ulikheter i den vertikale organiseringen av departementets ansvarsområder. Organisasjonskartet viser et høyt antall underliggende virksomheter med ulik innretning og varierende størrelser. Det vitner om krevende strukturer i de ulike sektorene. Organiseringen er påvirket av ulike ansvarsfordelinger mellom statlig og kommunalt nivå og tilhørende brudd i styringslinjene. Som omtalt i kapittel 3 bidrar dette til asymmetri i arbeidsfordelingen mellom ulike avdelinger i departementet og de ytre etatene. Organisasjonskartet viser videre en sterk sektorvis organisering. Det er lite innslag av fellesfunksjoner på tvers av sektorene.

Organiseringen av underliggende virksomheter bærer preg av at strukturen har vokst fram uten en klar plan. Departementet ser ut til å ha hatt en pragmatisk tilnærming til oppgavefordeling og opprettelse av organer. Flere virksomheter har oppstått som en løsning på en konkret utfordring, og ansvarsfordelingen mellom organene er ofte vurdert på samme grunnlag. Organene og oppgavefordelingen kan bestå lenge etter at grunnlaget for å opprette dem er endret. Dette har ført til at organisasjonskartet har et ad hoc-preg.

Samtidig har det vært en rekke endringer i de ulike sektorene de senere årene. Departementets ansvarsområde bærer preg av stadige nye krav til kvalitet, gjennomføring og produksjon. Dette utfordrer omstillingsevnen. Også i dag er det en rekke prosjekter, meldinger og tiltak under arbeid, og flere av disse kan og vil medføre organisasjonsendringer. Vårt generelle inntrykk etter samtaler med aktører i sektoren og i lys av internasjonale målinger er at resultatene i kunnskapssektoren ikke alltid samsvarer med ressursene som settes inn. Vi får også et inntrykk av at tiltak som iverksettes, ikke nødvendigvis gir de ønskede resultatene.

Det er ikke en del av mandatet å vurdere resultatene i sektoren. Utgangspunktet for dette arbeidet er likevel et premiss om at god organisering kan bidra til bedre resultater. Ulike tiltak blir mer effektive med et godt organisert virkemiddelapparat. Rapportens tilrådinger legger derfor vekt på å tilrettelegge for en mer helhetlig tilnærming til organiseringen av sektoren. Det er et mål at organiseringen vil stå seg over tid, og at den kan justeres i tråd med endrede behov.

4.2 Vurderingskriterier for organisering av kunnskapssektoren

I mandatet står det at forslagene skal legge til rette for

- god og konsistent måloppnåelse i kunnskapssektoren
- utdanning og forskning av høy kvalitet
- sektorenes og samfunnets behov nå og i framtiden
- effektiv ressursbruk
- styring, ledelse og ansvarliggjøring
- et klarere skille mellom policyutvikling, forvaltning, tjenesteproduksjon og tilsyn.

Målene danner utgangspunkt for hvilke generelle prinsipper for organisering av statlig virksomhet som er relevant å legge vekt på i denne rapporten. I de videre vurderingene vil vi i tillegg legge til grunn et sett med vurderingskriterier som baserer seg på

nasjonale veiledere ved omstilling i staten[82] og beste praksis for effektiv organisering av forvaltningen: [83, 84]

- *Effektivitet* – Organiseringen bør legge til rette for effektiv ressursbruk.
    - *Formålseffektivitet* – Aktiviteten bør komme brukeren til nytte. Organiseringen bør være best mulig egnet til å ivareta oppgaver og behov på området.
    - *Kostnadseffektivitet* – Aktiviteten bør utføres til lave kostnader. Organiseringen bør bidra til best mulig samlet bruk av ressurser, tid og kompetanse.
    - *Allokeringseffektivitet* – Organiseringen bør legge til rette for god prioritering slik at den siste kronen kan plasseres der den gir størst nytte.
    - *Dynamisk effektivitet* – Virksomhetene bør være omstillingsdyktige og må raskt kunne fange opp nye behov og utviklingstrekk.
- *Styrbarhet* – Valg av styringsmodell og organisasjonsform bør skje ut fra en vurdering av de ulike etatenes roller, oppgaver og ansvar, krav til uavhengighet og det politiske behovet for styring.
- *Rolleklarhet* – Organiseringen bør legge til rette for tydelige roller, klare og forutsigbare ansvarsforhold, tydelige mandater og oppgaver, og bidra til å skape legitimitet og tillit i sektoren.
- *Brukerorientering* – Organiseringen bør være ukomplisert og forståelig og legge til rette for tjenester som er lett tilgjengelige for relevante institusjoner og personer.
- *Ivareta tradisjonelle rettsstatsverdier* – Hensynet til at saker skal behandles på forsvarlig måte, vurderinger foretas av uhildede personer, og muligheten for å få en avgjørelse overprøvd legger premisser for hvordan forvaltningsapparatet organiseres.
- *Gjennomførbarhet* – Gevinstene bør være større enn selve kostnadene ved omstillingene. Kostnadene omfatter også de ledelsesressurser som må settes inn for å skape oppslutning om reformer. En må ta høyde for at produksjonen kan bli lavere i en periode hvor virksomheter er under omstilling.

Anvendt på sentralforvaltningen gir dette følgende generelle tilrådinger:

- *Ryddig ansvarsfordeling mellom departement og ytre etat*: Departementet bør rendyrke rollen som faglig sekretariat for statsråden, mens forvaltningsoppgaver i hovedsak bør løses i ytre etat.
- *Ryddig ansvarsfordeling mellom departementer og forvaltningsnivåer:* Ansvarsfordelingen på fagområder som dekker flere departementer og forvaltningsnivåer må være tydelig. Ansvaret for den enkelte virksomhet og oppgave må være riktig plassert.
- *Relativt få og store forvaltningsorganer med klare ansvarsgrenser*: Forvaltningsoppgaver bør samles i større enheter med brede og naturlig avgrensede ansvarsområder og med relativt vide faglige og administrative fullmakter.
- *Organisasjonsform som passer til oppgaven*: En oppgaves karakter bør bestemme om den skal løses innenfor eller utenfor staten, og i hvilken type virksomhet.
- *Samordning av likeartede og tverrgående oppgaver*: Slike oppgaver kan organiseres i tverrgående virksomheter eller løses gjennom samarbeid mellom selvstendige virksomheter.

[82] Se bl.a. DFØ (2008) *Omstilling av statlige virksomheter. Veileder i beregning av samfunnsøkonomiske gevinster og kostnader*, DFØ (2011) *Strategisk og systematisk bruk av evaluering i styringen*.

[83] Vurderingskriteriene benyttes ofte av Direktoratet i forvaltning og IKT (tidligere Statskonsult) i evalueringer av og rådgivningstjenester til statlige virksomheter. Et lignende sett med kriterier ble benyttet av arbeidsgruppen som foreslo endringer i organisering av Helse- og omsorgsdepartementets underliggende virksomheter.

[84] Se også Hermansen, T: *En bedre styrt stat?* Oslo 2015, Fagbokforlaget

4.3 Sentrale problemstillinger

På bakgrunn av kriteriene og anbefalingene over redegjøres det her for det vi anser som de sentrale problemstillingene ved organiseringen av den statlige utdannings- og forskningsadministrasjonen i dag.

Organiseringen av departementet legger føringer for det øvrige statlige virkemiddel-apparatet. Selv om det ikke er en del av mandatet å vurdere den interne organiseringen av departementet, tillater vi oss enkelte kommentarer. Et departement bør organiseres med store avdelinger med tydelig sektor-ansvar og delegert ansvar for å prioritere egne midler og personalressurser. Fagavdelingene bør ha ansvar for å følge opp etatene under sitt fagområde. Løpende koordinering av arbeidsoppgaver på tvers av avdelings-strukturen bør finne sted på lavest mulig nivå gjennom egne prosjekter og arbeidsprosesser.

4.3.1 For mange og for små virksomheter

Det er en fordel for et departement å ha relativt få og store underliggende virksomheter. Det letter styrbarheten og rolleklarheten, og tilrettelegger for faglige, økonomiske og administrative stordriftsfordeler. Det legger også til rette for mer effektiv samordning av oppgaver, både i en sektor eller på tvers av sektorer. Sentraliserte strukturer kan bidra til tydeligere og mer direkte inngripen fra departementet og til mindre behov for koordinering og samordning med og mellom ulike virksomheter.

Dagens organisasjonskart teller et stort antall underliggende og tilknyttede virksomheter. Mange av virksomhetene er små. Det øker risikoen for uklare roller og overlappende ansvar og svekker styrbarheten av sektoren. Det må antas at departementet bruker tid på å beskrive og koordinere ulike virksomheters oppgaveportefølje, og at det er avklaringer som jevnlig må eller bør foretas. Departementets etatsstyring blir mer krevende med et høyt antall virksomheter. I sum gir dette risiko for dårligere ressursutnyttelse og svakere måloppnåelse.

Det vil være en fordel med færre og større virksomheter under Kunnskapsdepartementet, og antallet virksomheter bør derfor reduseres. Det bør tilstrebes å skape større organisatoriske enheter. Dette gir grunnlag for å utnytte stordriftsfordeler i ledelse og administrasjon, og virksomhetene blir lettere å styre for departementet.

De ulike nemndene, råd og utvalg i kunnskapssektoren har behov for sekretariats-tjenester. Disse oppgavene er ikke nødvendigvis omfattende. Departementet bør legges til grunn en felles tilnærming til hvordan det organiserer slike enheter. Det er ikke hensiktsmessig at departementet har sekretariatsfunksjon for permanente nemnder, råd og utvalg. Også andre oppgaver kan være for små til å forsvare en egen organisatorisk enhet. I tråd med et ønske om å redusere antallet virksomheter tilrår vi derfor at slike og lignende oppgaver som hovedregel ikke bør organiseres som permanente virksomheter. Dette er løpende forvaltnings- og driftsoppgaver som bør legges til et større forvaltningsorgan i sektoren.

4.3.2 Uklar ansvarsfordeling mellom underliggende virksomheter

De ulike virksomhetene har oppstått på ulike tidspunkt på grunnlag av aktuelle behov. Når det har blitt opprettet en virksomhet eller et organ, har det blitt innpasset i det eksisterende organisasjonskartet. Sektorene har tidvis båret preg av skiftende behov, for eksempel i form av reformer og behov for veiledning og støtte, og ved innføring av nye politiske tiltak og prosjekter. Flere av virksomhetenes mandater og oppgaver har derfor blitt justert og endret over tid. Det er flere eksempler på tilpasninger og justeringer i oppgavefordelingen mellom både departement og underliggende virksomheter og mellom de ulike underliggende organene.

Særlig mellom underliggende virksomheter, men også mellom departement og underliggende virksomheter, finner vi eksempler på uklare ansvarsområder og sammenfallende oppgaver som behandles i ulike organer. Et eksempel er ansvarsfordelingen mellom Vox og Utdanningsdirektoratet, som er delvis overlappende og utydelig. Begge organer har ansvar for læreplaner, veiledning og støtte innenfor ulike deler av opplæringsløpet. Nasjonale sentre har et særlig ansvar for veiledning og faglige bidrag innenfor sitt fagområde, mens direktoratet har et generelt ansvar for støtte og veiledning. Det synes ikke alltid klart for brukerne hvor man skal henvende seg for ulike behov.

Større organer vil kunne bidra til klarere ansvarsfordeling og mindre risiko for overlappende oppgaver. Uavhengig av størrelsen på virksomheten må det tilstrebes en klar arbeidsfordeling mellom ulike organer, og en må unngå uklare og overlappende ansvarsområder. Hver virksomhet bør så langt råd er, få konsentrere seg om sine kjerneoppgaver. Departementet og virksomheter bør likevel være oppmerksom på at oppgaver kan falle mellom flere stoler.

En tydeligere oppgavefordeling vil legge til rette for økt effektivitet, klarere styringslinjer og et mer oversiktlig og brukervennlig virkemiddelapparat. Å samle like oppgaver eller oppgaver i samme sektor i større enheter som får et mer helhetlig ansvar innen sitt avgrensede område, vil kunne bidra til dette.

4.3.3 Forvaltningsoppgaver i departementet - uklar ansvarsfordeling mellom departement og underliggende virksomheter

En del av mandatet for denne rapporten er å vurdere arbeidsfordelingen mellom departementet og underliggende virksomheter. Et viktig utgangspunkt er at arbeidsfordelingen bør være tydelig. Det bør ikke være tvil om en oppgave løses i departementet eller i en underliggende virksomhet.

I tråd med den generelle utviklingen de siste tiårene bør et departement tilstrebe å rendyrke rollen som faglige sekretariat for statsråden. Det er ikke mulig å sette en klar grense for hvilke oppgaver som bør delegeres ut fra departementet. Saker av vesentlig prinsipiell og politisk interesse og betydning bør ligge i departementet. Oppgaver uten løpende politisk prioritet og oppmerksomhet bør legges utenfor departementet. Virksomhet som ikke krever politiske avveiinger og som derfor ikke har statsrådens vedvarende oppmerksomhet, kan med fordel delegeres.

Enkeltsaker og ren forvaltningsvirksomhet bør i hovedsak delegeres til underliggende virksomheter. Generell myndighetsutøvelse, som lov- og budsjettarbeid, bør ligge i departementet, mens søknadsbehandling og enkeltvedtak bør ligge utenfor departementet. Virksomhetene bør ha alminnelig fullmakt til å fatte beslutninger innenfor rammer fastsatt av departementet. Store eller prinsipielle saker bør forelegges departementet, og departementet bør ha adgang til å instruere i slike saker.

En slik ansvarsfordeling legger til rette for at departementet kan utvikle politikk og styre underliggende virksomheter. Departementet kan da ha et langsiktig, strategisk og overordnet perspektiv på arbeidet. Underliggende virksomheter gir faglige innspill og står for gjennomføringen av de politiske vedtakene. Det blir da rom for både politisk og faglig langsiktighet.

Av hensyn til blant annet styrbarhet og tydelig rollefordeling bør det utvises varsomhet med å organisere i flere ledd under departementet. Departementet bør ikke delegere etatsstyring til underliggende virksomheter uten at det er særskilte grunner til det. Særskilte grunner kan bl.a. være tilfeller hvor virksomhetene som skal styres har sterk autonomi, og oppgavene i stor grad består av forvaltningsoppgaver og løpende oppfølging av sentralt fastsatte retningslinjer eller pålegg. Departementet kan delegere styring og

oppfølging av den enkelte virksomhet til et mellomliggende forvaltningsorgan, mens strategiske beslutninger og sektorstyring ivaretas av departementet i styringen av forvaltningsorganet.

Innenfor disse kriteriene åpnes det likevel for et skjønn ved vurdering av oppgaver mellom departement og underliggende etater. Grensen kan variere mellom departement og avdelinger, og mellom ulike oppgavetyper med tilhørende organisatorisk plassering. Det er viktig at departementet beholder tilstrekkelig fagkompetanse og ressurser til å reelt sett kunne styre virksomhetene og vurdere deres innspill og aktivitet.

Utflytting av oppgaver kan medføre at de samlede administrative oppgaver og utgifter øker. Dobbeltbehandling av saker kan forekomme. Det er derfor viktig at det etableres en tydelig ansvarsfordeling mellom departementet og underliggende virksomheter, og at både departement og virksomheter utviser budsjettdisiplin og vilje til å prioritere over tid.

Det er i dag asymmetri i oppgavefordelingen mellom departement og underliggende virksomheter i de ulike sektorene. Universitets- og høyskoleavdelingen utfører en betydelig større andel forvaltningsoppgaver enn departementets øvrige avdelinger. Hovedforklaringen er at det ikke foreligger et sentralt forvaltningsorgan underlagt departementet til å ta over slike oppgaver. Organene som finnes i dag er spesialiserte og har mer avgrensede mandater innenfor et eller flere ansvarsområder.

Enkelte forhold kan tilsi at det bør være ulik oppgavefordeling og ulik organisering av det statlige virkemiddelapparatet for øvrig. Kunnskapsdepartementet er ikke direkte eier av det utøvende leddet i flere av sektorene. Kommunene er barnehage- og grunnskoleeier, fylkeskommunene har ansvaret for videregående opplæring, mens staten eier og etatstyrer universiteter og høyskoler. Organiseringen av det statlige nivået må ta utgangspunkt i egenskaper, oppgaver og behov i den enkelte sektor.

Vi finner ikke at det er grunnlag for den graden av asymmetri i oppgavefordelingen som foreligger i dag. Det er derfor grunn til å vurdere oppgavefordelingen mellom departement og underliggende sektor, særlig i universitets- og høyskoleavdelingen. Departementet bør ta enda et skritt mot å rendyrke departementets rolle som faglig sekretariat for statsråden.

Ansvarsfordelingen er tidvis også uklar mellom departement og enkelte underliggende virksomheter. Dette gjelder særlig departementets forhold til Utdanningsdirektoratet, hvor departementet er mer aktivt, detaljert og hendelsesbasert i sin styring enn mål- og resultatmodellen tilsier. Det kan være en indikasjon på at oppgavefordelingen ikke er tilstrekkelig avklart.

4.3.4 Valg av organisasjonsform til type oppgave

I avsnitt 2.1.3 viser vi til ulike organisasjonsformer for statlig virksomhet. En viktig tilrådning fra NOU 1989:5 *En bedre organisert stat* (Hermansen-utvalget) var at valg av organisasjonsform bør tilpasses de enkelte virksomheters karakter og det styringsbehovet departementet har. Også forvaltningsmeldingen fremhever dette prinsippet og peker på at organisasjonsformene må velges etter en konkret vurdering av blant annet formål, oppgaver og målgrupper.[85] Ulike virksomhetstyper kan være mer eller mindre egnet til å støtte opp om forskjellige typer statlige forvaltningsoppgaver.

Kunnskapsdepartementet har underliggende virksomheter som er organisert som ordinære forvaltningsorganer og som forvaltningsorganer med særskilte fullmakter. Valget mellom disse avhenger i stor grad av virksomhetens oppgaver og egenart. Hensynet

[85] Se avsnitt 2.3.2.

til faglig utvikling og selvstendighet kan tilsi at departementet bør være tilbakeholden med detaljert styring av aktivitet og ressursbruk. Det er også organer under departementet med aktiviteter som ut fra sin karakter krever en særskilt uavhengighet.

Aksjeselskapsformen er i utgangspunktet utviklet for aktører i et marked. Kjernen er at eiere i selskapet har et økonomisk ansvar som er avgrenset til selskapets egenkapital. Utviklingen av selskapsformen har bidratt vesentlig til en effektiv markedsøkonomi. Staten bruker denne selskapsformen for statlige selskaper som er i konkurranse med andre virksomheter.

Staten bruker også selskapsformen for virksomheter som ikke er aktører i et marked. Det gjelder de fem aksjeselskapene som Kunnskapsdepartementet eier. Selskapsformen kan fremstå som egnet når en vil markere at virksomheten skal utøves på en uavhengig måte fra departementet. Den lovregulerte arbeidsdelingen mellom generalforsamling, styre og administrasjon i et aksjeselskap kan også være attraktiv. Men hvis det er staten som i det vesentlige står for finansieringen, vil eier likevel måtte ha og ta ansvar for virksomheten. Virksomheten bør da som en hovedregel organiseres som en del av forvaltningen. Statlige virksomheter som opererer i et marked og som også skal fremme viktige sektorpolitiske hensyn, bør eventuelt organiseres som statsforetak. Dette er i tråd med de alminnelige prinsippene for når denne organisasjonsformen bør brukes.[86]

Departementet har opprettet en rekke 1-4-4-organer med hjemmel i bestemmelsen i universitets- og høyskoleloven. Organisasjonsformen deler det faglige og administrative ansvaret mellom departementet eller direktoratet og vertsinstitusjon. Prinsipielt mener vi dette er en uheldig oppsplitting. Virksomheten blir mer krevende å styre og å rydde i ved svikt. Vi forstår at organisasjonsformen er praktisk anvendbar når en ønsker raskt å etablere en ny aktivitet. Likevel er dette en for pragmatisk tilnærming for permanente oppgaver. Organisasjonsformen er derfor bare egnet til tidsavgrensede oppgaver. Den bør bør bare benyttes som en pragmatisk, fleksibel og effektiv måte å håndtere et kortsiktig, administrativt eller teknisk behov.

I tråd med offentlige veiledere og prinsippene i Forvaltningsmeldingen mener vi at det ikke skal brukes styrer i forvaltningsorganer, med mindre det er særskilte grunner for det.[87] Et forvaltningsorgan er del av staten, og det går en direkte styringslinje fra departement til virksomhetens ledelse. Et styre representerer et ekstra styringsnivå og kan dermed bidra til å svekke ansvarslinjer og styrbarheten. Unntak fra prinsippet kan tenkes der forvaltningsorganet har en stor økonomisk, faglig eller administrativ selvstendighet. Et styre kan i så fall gi tilleggskompetanse og være et viktig kontrollorgan og spre makt og myndighet.

Ut fra disse prinsippene har Kunnskapsdepartementet i noen tilfeller ikke valgt den best egnede tilknytningsformen for sine virksomheter. Bruken av styrer i virksomhetene underlagt Kunnskapsdepartementet følger heller ikke alltid disse hensynene. Det er grunn til å vurdere valg av virksomhetsform og bruk av styrer for flere virksomheter.

4.3.5 For lite samarbeid og oppgaveløsning på tvers av virksomheter og sektorer

Valg av organisatorisk prinsipp gir føringer for hvordan faglige og praktisk like oppgaver best kan samordnes på tvers av sektorene. Samordning av like oppgaver kan gi effektivitetsgevinster og faglige fordeler for oppgaven som løses.

[86] Se også avsnitt 2.3.2.

[87] Se avsnitt 2.3.2 og veileder fra Fornyings- og administrasjonsdepartementet, *Bruk av styrer i staten* (2006)

Det er ulike måter å samordne oppgaver på. Oppgaver som er relativt like på tvers av sektorer bør samordnes på en måte som er egnet for formålet. Helse- og omsorgsdepartementet har i stor grad organisert sitt forvaltningsapparat med tverrgående virksomheter.[88] Å samle like oppgaver i tverrgående virksomheter kan bidra til å styrke fagmiljøene og å bygge spesialkompetanse. Den samordnede oppgaven kan potensielt løses mer effektivt enn om den er spredd på flere aktører som også har andre oppgaver. Det bidrar til formåls- og kostnadseffektivitet for den aktuelle oppgaven.

En mulig ulempe ved tverrgående virksomheter er at oppgavene ikke sees i tilstrekkelig sammenheng med øvrige oppgaver i den enkelte sektor. Dette gjelder særlig når de fleste virksomheter tilhører kun én sektor, og bare noen få er tverrgående. Å skille ut enkeltoppgaver i egne virksomheter vil også kunne gi en økning i antall virksomheter.

Et alternativ til tverrgående virksomheter er at en virksomhet som har en klar tilhørighet i én sektor, også løser tilgrensende oppgaver for andre sektorer. Dette kan være en god løsning når oppgavene har store faglige likheter, men ikke er store nok til å rettferdiggjøre en egen virksomhet. Vi er likevel usikre på om denne mer pragmatiske tilnærmingen er heldig i lengden. Det kan bl.a. føre til uklare ansvarslinjer og nedprioritering av oppgaver som tilhører andre sektorer, eller at virksomhetens ansvarsområde blir for vidt.

En mindre inngripende form for samordning er samarbeid mellom selvstendige virksomheter. En fordel med dette er at de samlede aktivitetene i den enkelte sektor vil sees i sammenheng, mens det tverrgående perspektivet likevel ivaretas. Ulempen er at det kan føre til oppbygging av dobbel kompetanse, dobbeltbehandling av oppgaver og ulik behandling av like saker.

Kunnskapsdepartementet og de underliggende virksomhetene er organisert i «siloer». Avdelinger og virksomheter er organisert etter sektorene, ikke etter likeartede oppgaver på tvers av sektorene. Det er likevel en rekke oppgaver som er like eller har likhetstrekk mellom de ulike sektorene. Eksempler på dette er tilsyn, IKT-funksjoner, analyse og internasjonalisering. Slike oppgaver bør i sterkere grad samordnes på tvers av de ulike sektorene. For disse og andre oppgaver er det potensial for å oppnå faglige synergier og bedre ressursutnyttelse på tvers av virksomhetene og sektorene.

Det er også grunnlag for bedre samordning internt i en sektor dersom man i større grad samler like og tilgrensende oppgaver i samme organ. Å samle like og tilgrensende oppgaver innen hver sektor legger også til rette for at fagmiljøer mer effektivt kan samarbeid på tvers av sektorene.

4.3.6 Tilknytning til departementet

Vi ønsker en ryddig ansvarsfordeling mellom departementene, mot andre forvaltningsnivåer og mot privat og frivillig sektor. Det bør være et tydelig skille mellom hvilke oppgaver som ligger til kommuner og fylkeskommuner og det statlige ansvaret. For oppgaver som er organisert eller må løses på tvers av departementer og forvaltningsnivåer, er det særlig viktig at det er enighet mellom aktørene hvordan ansvaret er fordelt. Den enkelte virksomhet bør være underlagt eller tilknyttet det departement som har ansvar for fagområdet virksomheten dekker. Virksomheter som ikke er en del av statsforvaltningen, bør ikke utføre alminnelige forvaltningsoppgaver.

[88] Se også avsnitt 2.4.1.

5 Vurderinger og tilrådinger

5.1 Innledning

Ifølge mandatet er formålet med denne rapporten *«å utarbeide et grunnlag og å identifisere og drøfte problemstillinger som det bør tas fatt i for å utvikle hensiktsmessig organisering og samhandling/styring mellom departement og ytre apparat».* Rapporten vurderer helheten i måten departementet har organisert det ytre apparatet på. Vi har ikke vurdert oppgavefordelingen mellom alle de ulike virksomhetene inngående eller vurdert resultatene til de ulike virksomhetene. Vårt perspektiv er mer overordnet og prinsipielt.

Vi angir likevel en klar retning. Vi kommer med enkelte tilrådinger om konkrete endringer som Kunnskapsdepartementet bør gjennomføre. Vi gir også noen tilrådinger som departementet bør vurdere nærmere. Det gjenstår arbeid før forslag kan legges fram for beslutninger, blant annet analyser og konkrete krav til gevinstrealisering. Vi har valgt å konsentrere oss om det vi mener er de områdene hvor det er størst behov for endringer og avklaringer.

5.2 Valg av organisatorisk prinsipp

Kunnskapsdepartementets ansvarsområde er organisert etter de ulike sektorene. Det er egne avdelinger og underliggende virksomheter for barnehage, grunnopplæring og de andre hovedgruppene. Slik er også de fleste andre departementer organisert.

Vi mener at sektortilnærmingen er et hensiktsmessig organisatorisk prinsipp for Kunnskapsdepartementet. Organiseringen reflekterer hovedområdene departementet har ansvar for. Det er relativt tydelige grenser og overganger mellom de ulike sektorene, blant annet med hensyn til innhold, brukere, rettigheter, organisering og institusjoner. Et unntak er kompetansepolitikken.

5.3 Tverrgående oppgaver, samordning og samarbeid

Selv om dagens sektorinndeling er riktig som hovedprinsipp, er det samtidig rom for mer samarbeid og samordning av oppgaver på tvers av virksomhetene og sektorene. På flere områder finner vi like eller tilgrensende oppgaver. Det kan ligge positive effekter i at slike oppgaver ses i sammenheng. Hvordan disse oppgavene organiseres legger premisser for tilrådingene om organiseringen av den enkelte sektor. Vi vil derfor først se på oppgaver vi finner igjen på tvers av sektorene hvor departementet bør vurdere ulike former for samordning.

Kunnskapsdepartementets ansvarsområder har en naturlig sammenheng, men er likevel innholdsmessig og kvalitativt ulike på en rekke områder. Organiseringen bør ta utgangspunkt i behovene og egenskapene til den enkelte sektoren. Departementet bør ut fra dette være tilbakeholdne med å organisere oppgaver i tverrgående virksomheter. I de fleste tilfeller vil den beste samordningen skje gjennom gode samarbeidsrelasjoner mellom selvstendige virksomheter.

5.3.1 Internasjonalisering[89]

I St.meld. nr. 14 (2008–2009) *Internasjonalisering av utdanning* beskrives internasjonalisering i utdanningen som utveksling av ideer, kunnskap, varer og tjenester mellom nasjoner over etablerte landegrenser, som har enkeltlandet som ståsted og perspektiv. Innenfor utdanning vil internasjonalisering være å ta inn en global dimensjon i mål, organisasjon og handling. Forvaltningsoppgavene dreier seg i stor grad om å fremme mobilitet, altså et faglig opphold i et annet land, og godkjenning av utenlandsk utdanning

[89] Universitets- och högskolerådet i Sverige organiserer opptak til høyskolene, internasjonalt samarbeid og mobilitet, og vurderer utenlandsk utdanning. I tillegg finnes CIMO, som er en egen tverrgående virksomhet for internasjonalisering. I Danmark har Styrelsen for Videregående Uddannelser et helhetlig ansvar for forvaltning, policy og kvalitet i høyere utdanning, inkludert et tverrgående ansvar for internasjonalisering.

og kompetanse. Dette er oppgaver som finnes på alle utdanningsnivåer.

Internasjonalisering er høyt prioritert som et virkemiddel for å fremme kvalitet og relevans i utdanning, forskning og arbeidsmarkedet. I tillegg kan utdanning i utlandet kompensere for manglende utdanningskapasitet i Norge. I utgangspunktet tilsier dette at internasjonalisering ikke bør holdes organisatorisk adskilt fra andre aktiviteter med samme formål.

I dag har både Senter for internasjonalisering av utdanning (SIU) og NOKUT oppgaver innen internasjonalisering for flere sektorer. En fordel med denne tverrgående organiseringen er at oppgaver som er like på tvers av sektorene blir behandlet helhetlig og i sammenheng. Eksempler på slike oppgaver er tilskuddsforvaltning av internasjonale programmer, arbeidet med mobilitet generelt, i tillegg til internasjonalisering som fag-område.

5.3.2 Tilsyn

På en rekke områder i forvaltningen er tilsyn plassert i egne organisatoriske enheter, blant annet Helsetilsynet og Mattilsynet. I Sverige er tilsyn med både offentlige og frittstående skoler og barnehager samlet i en egen virksomhet (Skolinspektionen), adskilt fra andre forvaltningsoppgaver (Skolverket). At tilsyn skilles ut som egen organisatorisk virksomhet kan gi økt uavhengighet og legitimitet for kontrollvirksomheten. Tilsyn har likhetstrekk på tvers av sektorene. Det kan derfor være en oppgave som egner seg for tverrgående organisering.

Tilsyn i kunnskapssektoren er en kontroll med at barnehager, skoler, utdanningsinstitusjoner og deres eiere oppfyller lovpålagte krav og instrukser. Oppgaven deles gjerne i faglig og økonomisk tilsyn, og det skilles ofte mellom private og offentlige aktører. Kommuner og fylkeskommuner fører tilsyn med både offentlige og private barnehager og offentlige skoler. Fylkesmennene fører tilsyn med kommuner og fylkeskommuner på oppdrag fra, og med metodisk støtte fra, Utdannings-direktoratet. Direktoratet gir tilskudd til og fører tilsyn med friskoler. For høyere utdanning og fagskoler er ansvaret for faglig og økonomisk tilsyn delt for både statlige og private aktører. NOKUT har ansvar for faglig tilsyn. Kunnskapsdepartementet fører økonomisk tilsyn med private aktører og følger opp økonomien ved universiteter og statlige høyskoler.

Tilsynet med barnehager og skoler følger likevel etablerte ansvarsgrenser mellom forvaltningsnivåer og virksomheter. Barne-hager og offentlige eide skoler er et kommunalt og fylkeskommunalt ansvar, og det er derfor naturlig at de også har ansvar for tilsynsvirksomheten. Utdanningsdirektoratet gir tilskudd til friskoler og bør også ha ansvar for å følge opp at tilskuddsmidler brukes i tråd med forutsetningene.

Høyere utdanning er derimot i hovedsak et statlig ansvar. De faglige kravene innen høyere utdanning er de samme for offentlige og private aktører og bør derfor ikke deles. Oppfølging av økonomi er en naturlig del av eieroppfølgingen av statlige universiteter og høyskoler. Departementet gir også tilskudd til private høyskoler og fagskoler, og i dag er det departementet som er tilsynsmyndighet for disse midlene. Dette er ikke en oppgave som bør ligge i departementet. Det er ulike alternativer for hvordan denne oppgaven bør organiseres. I Andreassen-utvalgets[90] rapport diskuteres Utdanningsdirektoratet og NOKUT som de to hovedalternativene for plassering av ansvaret for økonomisk tilsyn med private høyskoler og fagskoler. Det er en for pragmatisk løsning å legge oppgaven til Utdanningsdirektoratet. Det vil bryte med prinsippet om å organisere oppgaveløsningen

[90] Ekspertgrupperapport: *Private høyskoler og fagskoler i samfunnets tjeneste - Bedre regulering og tilsyn med at tilskudd og egenbetaling kommer studentene til gode*, overlevert 12. desember 2014

etter sektorene. Oppgaven bør i tråd med dette legges til et forvaltningsorgan i universitets- og høyskolesektoren.[91]

Med utgangspunkt i ansvarsfordelingen mellom forvaltningsnivåene er det i dag ikke hensiktsmessig med en egen organisatorisk enhet som skal føre tilsyn med alle typer virksomheter i kunnskapssektoren. Oppgavene og sektorene er for ulike i organisering og innhold, og vi mener at tilsynsoppgavene med noen unntak er riktig plassert i dag.

Selv om sektorene er for ulike til at tilsynsvirksomheten bør samles i ett organ, er det mange likhetstrekk i oppgavene. Dette gjelder særlig for oppfølging av tilskuddsmidler og økonomisk tilsyn med private aktører. Oppgaven er egnet for tverrgående organisering, men omfanget av oppgavene og tilhørigheten til egen sektor tilsier at dette ikke er ressurseffektivt i dag. Virksomhetene med slike oppgaver bør likevel samarbeide.

5.3.3 Analyse og utredning[92]

Både Kunnskapsdepartementet og andre virksomheter og aktører i sektoren har behov for analyse- og utredningsfunksjoner på sine fagområder, inklusive kunnskapsoppsummering. Dette finner vi i dag i en rekke forvaltningsorganer, for eksempel i NOKUT, Vox og Utdanningsdirektoratet. I tillegg finnes Kunnskapssenter for utdanning (KSU). Senterets primære oppgave er å produsere, samle og spre forskningskunnskap om ulike problemstillinger i utdanningssektoren, fra barnehage til høyere utdanning.

Det er en fare for at for mange virksomheter bygger ut sin analysekapasitet, og at dette kan føre til dobbeltarbeid. Samtidig er det viktig at sektorene holder seg oppdaterte innen sine fagfelt. Analyse og forskning har en naturlig sammenheng med øvrige aktiviteter i virksomheten. Departementet bør derfor ha en oppfatning om hvordan disse oppgavene bør organiseres samlet sett.

Analyse- og utredningsoppgaver bør være en kjerneoppgave i et større forvaltningsorgan i den enkelte sektoren.[93] Det samme gjelder kunnskapsoppsummering. Det vil gi relativt store og kompetente analysemiljøer, hindre at den samlede analysekapasiteten blir for spredd utover og begrense dobbeltarbeid. Ved siden av analyse- og utredningsfunksjonen i et sentralt forvaltningsorgan kan vi ikke se at det er behov for en egen enhet for dette.

Også på tvers av de sentrale virksomhetene bør analysemiljøene samarbeide. Det er naturlige overganger mellom departementets sektorer. Virksomhetene med oppgaver innen analyse og kunnskapsoppsummering kan derfor få faglige fordeler av å opprette kontaktflater.

5.3.4 IKT

IKT er et område hvor det er potensial for faglige og ressursmessige synergier på tvers av departementets sektorer. Det er grunn til å tro at både utviklingsoppgaver og administrative oppgaver kan ha likhetstrekk på tvers av virksomhetene og sektorene.

Aktørene i de ulike sektorene har behov for infrastruktur, e-læringsløsninger og administrative og faglige støttesystemer. Oppgavene er i dag fordelt på flere virksomheter med begrenset samarbeid seg imellom. IKT-senteret har ulike typer faglige og administrative IKT-oppgaver, Utdanningsdirektoratet har stor IKT-portefølje, blant annet innen prøveadministrasjon, og Vox har eget prøveadministrativt system for voksne.[94] UNINETT og Norgesuniversitetet har viktige

[91] Se også omtaler under avsnittene 5.4.1, 5.4.2 og 5.4.5.

[92] Danmarks Evalueringsinstitut er en tverrgående virksomhet for analyse og kunnskapsoppsummering, med oppgaver på alle utdanningsnivåer. Se avsnitt 2.5.2.

[93] Et prinsipp i forvaltningsmeldinga er at "*Statlige oppgaver knyttet til kunnskapsutvikling* bør i hovedsak organiseres som en del av staten, men slik at virksomhetene har stor faglig selvstendighet gitt i lov."

[94] Vox sitt prøveadministrative system er delvis finansiert av Barne-, likestillings- og

IKT-oppgaver innenfor høyere utdanning som også kan ha relevans i andre sektorer. Dette gir risiko for dobbeltarbeid og ineffektiv ressursbruk. Det bør vurderes sterkere grad av samordning på tvers av kunnskapssektoren.

Helse- og omsorgsdepartementet har gått langt i å samordne fellesfunksjoner for statlig og kommunal helseforvaltning i egne virksomheter. På IKT-området inkluderer dette et helseforetak og et utvalg for IKT, i tillegg til at det opprettes et eget IKT-direktorat i helsesektoren fra januar 2016. Behovet for samordning og fellesfunksjoner er stort i helsesektoren.

Behovet for tverrgående organisering er ikke like sterkt i kunnskapssektoren. IKT skal i de fleste tilfeller støtte opp under faglige og administrative oppgaver. God IKT-utvikling og -ledelse krever tilstrekkelig oppmerksomhet, kompetanse og ressurser, som kan oppnås gjennom organisatorisk samordning i egen virksomhet.

På denne bakgrunnen mener vi at IKT-oppgavene ikke bør samles i egne tverrgående eller sektorspesifikke virksomheter for IKT. I stedet bør slike funksjoner samles i et større forvaltningsorgan i den enkelte sektor. Samordning bør skje gjennom samarbeid mellom de ulike virksomhetene. I tilfeller der flere virksomheter eller sektorer har sammenfallende behov, kan én virksomhet få ansvaret for å løse oppgaven for de andre.

5.4 Universitetets- og høyskolesektoren

5.4.1 Forvaltningsoppgaver for høyere utdanning og fagskoler

5.4.1.1 Utfordringer

I dag er det ikke ett sentralt forvaltningsorgan som tar seg av løpende forvaltningsoppgaver og ulike administrative funksjoner i universitets- og høyskolesektoren. Det er derfor heller ikke et generelt administrativt mellomledd mellom Kunnskapsdepartementet og institusjonene innen høyere utdanning og fagskoler. Oppgavene er fordelt mellom departementets universitets- og høyskoleavdelingen, to forvaltningsorganer med hvert sitt ansvarsområde, syv 1-4-4-organer,[95] to aksjeselskap og interesseorganisasjonen Universitets- og høyskolerådet. De to sentrale utfordringene ved denne organiseringen er grensen mellom departementet og underliggende virksomheter, og organiseringen av virksomhetene.

Selv om universiteter og høyskoler har stor grad av autonomi, er det en rekke forvaltningsoppgaver knyttet til både den enkelte institusjonen og sektoren forøvrig. Departementet utfører i dag en stor andel av forvaltningsoppgavene. Det fører til at styring og annen kontakt kan skje direkte fra departementet, og at det er kort vei mellom institusjonen og ledelsen i departementet. Samtidig utfører departementet en rekke forvaltnings- og analyseoppgaver som normalt løses i underliggende virksomheter. Forvaltningsoppgavene som ligger utenfor departementet, er fordelt på en rekke mindre virksomheter med avgrenset mandat.

Universitets- og høyskoleavdelingen har i dag ansvar for blant annet å følge opp og analysere økonomiske og faglige resultater, ulike tilsynsoppgaver, klagebehandling og veiledning i ulike typer regelverk. Vi regner også mye av budsjettarbeidet, som formelbaserte tildelinger, som forvaltningsoppgaver. Det fører til at departementet bruker mye tid og ressurser på oppgaver som ikke nødvendigvis har løpende politisk oppmerksomhet. Dagens ansvarsfordeling innebærer at et vidt spenn av oppgaver ligger i departementet. Dette medfører en risiko for at forvaltningsoppgaver ikke får tilstrekkelig oppmerksomhet.

En hovedutfordring ved organiseringen av de underliggende virksomhetene er at aktørene er

inkluderingsdepartementet og knyttet til norskopplæring.

mange og til dels små. Det gjelder også i universitets- og høyskolesektoren. Organiseringen gir både styrings- og effektivitetsutfordringer. Virksomhetenes organisasjonsform er heller ikke alltid tilpasset formål og oppgavetype. Som redegjort for i avsnitt 4.3.4, mener vi 1-4-4-organer ikke egner seg til permanente faglige oppgaver. Organisasjonsformen bør bare benyttes som en pragmatisk, fleksibel og effektiv måte å håndtere et kortsiktig, administrativt eller teknisk behov. Videre er det overforbruk av aksjeselskapsformen i sektoren.

5.4.1.2 **Vurdering**

Det er behov for et større, sentralt forvaltningsorgan for universitets- og høyskolesektoren. Forvaltningsorganet bør opprettes gjennom sammenslåing av flere av virksomhetene i universitets- og høyskolesektoren. Organet bør overta forvaltningsoppgaver fra Universitets- og høgskolerådet (UHR) og departementets universitets- og høyskoleavdeling. Oppgavene som flyttes ut av departementet, bør være løpende forvaltningsoppgaver inkludert deler av etatsstyringen og tilsynsoppgaver. Se nærmere om hvilke oppgaver som anbefales flyttet under avsnitt 5.4.5.

Sammenslåing av eksisterende virksomheter gir muligheter for å hente ut effektivitetsgevinster og få bedre kvalitet. Det er i dag en rekke 1-4-4-organer som utfører fellestjenester for sektoren, i tillegg til enkelte aksjeselskaper som også i hovedsak yter tjenester til universiteter og høyskoler. I tråd med omtalen under avsnitt 5.3.4 mener vi like og tilgrensende oppgaver i størst mulig grad bør samles i ett organ per sektor for å legge til rette for samordning og unngå dobbeltbehandling. Se også avsnitt 5.4.5 for nærmere omtale av hvilke virksomheter og oppgaver som bør vurderes samlet i et sentralt organ.

Erfaringer, blant annet fra opprettelsen av Utdanningsdirektoratet og Politidirektoratet, viser at det er en reell risiko for økte kostnader ved opprettelse av et sentralt forvaltningsorgan. Dette er i seg selv ikke et godt nok argument for å la være å velge en organisering som ellers er riktig. Delegering vil gi krav til budsjettdisiplin. Mulige fallgruver er totrinnsbehandling gjennom utstrakt bruk av oppdragsbrev o.l., og at organene øverst i styringshierarkiet får en for stor andel av budsjettmidlene.

Det er også flere grunner til at et eventuelt press om økte ressurser vil være lavere for en slik institusjon enn for Utdanningsdirektoratet. Organet skal yte administrative og tekniske tjenester til en sektor som består av et tjuetalls statlige institusjoner med stor faglig og administrativ selvstendighet. Utdanningsdirektoratet på sin side yter tjenester til flere hundre kommuner og flere tusen skoler og barnehager, med en rekke ulike oppgaver av faglig og administrativ karakter. Organet i universitets- og høyskolesektoren skal samle enheter og oppgaver som allerede finnes i dag. Dette inkluderer eksisterende oppgaver fra departementets universitets- og høyskoleavdeling og fra UHR. Utdanningsdirektoratet har blitt tilført ressurser til å styre og bistå på områder som tidligere var underadministrert, bl.a. arbeidet med kvalitet i barnehagen og skolen.

Det er dermed ikke en rekke nye oppgaver organet skal eller bør påta seg. Et større organ vil kunne være mer omstillingsdyktig, og det vil gjøre det lettere å omprioritere etter nye og endrede behov. Sammenslåingen vil gi stordriftsfordeler. Et vedtak om sammenslåing bør derfor inneholde krav om å hente ut gevinster.

5.4.1.3 **Tilråding**

- Kunnskapsdepartementet bør slå sammen flere institusjoner til et forvaltningsorgan for universitets- og høyskolesektoren.
- Organet bør overta forvaltningsoppgavene til Universitets- og høgskolerådet og forvaltnings- og etatsstyringsoppgaver fra departementets universitets- og høyskoleavdeling.

5.4.2 NOKUT – Nasjonalt organ for kvalitet i utdanningen

5.4.2.1 Utfordringer

NOKUT er en relativt stor virksomhet, med avklarte grenser mot andre virksomheter og rimelige grenser mot departementet. Oppgavene er av en slik art at organet bør ha særlig faglig uavhengighet. Oppgavene tilsier at organiseringen som forvaltningsorgan er riktig, og det synes også hensiktsmessig at NOKUT har et styre.

NOKUTs to hovedoppgaver er å godkjenne og føre faglig tilsyn med høyere utdanning og fagskoler og å godkjenne utenlandsk høyere utdanning. NOKUT ble nylig tilført oppgaven med å også godkjenne utenlandsk fagskole-opplæring. Det er norsk kontaktpunkt for EUs yrkeskvalifikasjonsdirektiv, og det er varslet at det fra 2016 vil få oppgaven med å bygge ut et system for godkjenning av utenlandsk fagutdanning. Virksomheten arbeider også med analyse og kunnskapsproduksjon.

En av NOKUTs hovedoppgaver er å være pådriver for økt kvalitet i utdanningen. Det synes lite hensiktsmessig at nesten halvparten av deres virksomhet i dag retter seg mot godkjenning av utenlandsk utdanning. Andelen ressurser som benyttes på denne oppgaven vil øke etter tilføringen av nye oppgaver om godkjenning av utenlandsk fagutdanning.

5.4.2.2 Vurdering

Oppgaven som pådriver for kvalitet i høyere utdanning er ikke en alminnelig forvaltnings-oppgave. Oppgaven krever faglig uavheng-ighet og spesialistkompetanse. Den bør derfor holdes adskilt fra oppgavene som tilrås lagt til et sentralt forvaltningsorgan i universitets- og høyskolesektoren. Det er samtidig ikke en oppgave for departementet. Arbeidet med kvalitet i høyere utdanning, i form av godkjenning av institusjoner og utdanninger med tilhørende tilsyn og kunnskaps-produksjon, bør derfor fortsatt ligge i et eget forvaltningsorgan.

Derimot bør NOKUT rendyrkes til kvalitets-arbeid, altså godkjenning, faglig tilsyn, evaluering og aktiviteter som støtter opp om disse kjerneoppgavene. NOKUT bør også samarbeide tettere og mer formalisert med andre aktører som fører tilsyn og vurderer kvalitet i andre deler av kunnskapssektoren.

Godkjenning av utenlandsk utdanning bærer i sterkere grad preg av å være en løpende forvaltningsoppgave og bør flyttes ut av NOKUT. I strukturmeldingen foreslås det også at NOKUTs kompetansesenter for utenlandsk utdanning flyttes ut, og meldingen peker på FSAT som et egnet sted for oppgaven. Det er nærliggende at ulike former for godkjenning av utenlandsk kompetanse organiseres i den enkelte sektor og sammen med andre oppgaver som fremmer internasjonalisering. Godkjenning av utenlandsk høyere utdanning og fagskole-utdanning bør i så fall samles i det sentrale forvaltningsorganet for universitets- og høyskolesektoren. Dersom Kunnskaps-departementet bestemmer seg for å beholde en tverrgående virksomhet for inter-nasjonalisering, bør godkjenningsoppgavene flyttes dit.[96]

Andreassen-utvalget vurderte i sin rapport hvordan oppgaven om økonomisk tilsyn med private høyskoler og fagskoler bør innrettes. Utvalget pekte på NOKUT som sitt primære valg for oppgaven. Begrunnelsen var blant annet at tilsyn med kvalitet og økonomi dermed kunne ses i sammenheng. Dette tilsvarer Utdanningsdirektoratets ansvar for friskoler og fremheves som en viktig faktor for å kunne føre et samlet tilsyn. Fag og økonomi henger nært sammen, og en samling av oppgavene kan gi positive faglige effekter for kvaliteten på tilsynet.[97]

[96] Se omtale av internasjonaliseringsoppgaver i avsnitt 5.3.1 og SIU i avsnitt 5.4.3.

[97] Se også avsnitt 5.3.2 og 5.4.1.

Vi tilrår i denne rapporten at det opprettes et sentralt organ for høyere utdanning som skal utføre en rekke forvaltningsoppgaver for sektoren. I tråd med anbefalingene for øvrig vil organet ha ansvar for økonomiforvaltningen med statlige institusjoner. Vi mener derfor primært at økonomisk tilsyn med private høyskoler og fagskoler legges til dette organet. Dette må likevel inngå i den helhetlige vurderingen av hvilke oppgaver som skal inngå i den samlede porteføljen til dette organet. Se nærmere omtale under avsnitt 5.4.5. Alternativt mener vi NOKUT er det mest nærliggende organet for denne oppgaven.

I tråd med omtalen under avsnitt 5.3.3, er det sentralt at NOKUT utfører tilstrekkelig utrednings- og analysearbeid for å støtte opp om kjerneoppgavene sine. Eventuelle analyse- og utredningsoppgaver som NOKUT utfører i dag, som er av mer generell karakter, bør samles i det sentrale forvaltningsorganet for universitets- og høyskolesektoren.

5.4.2.3 Tilråding

- NOKUT bør rendyrkes til å vurdere kvalitet. Godkjenning av utenlandsk utdanning bør flyttes ut av NOKUT.
- NOKUT bør samarbeide tettere og mer formalisert med andre aktører som fører tilsyn, evaluerer og vurderer kvalitet i andre deler av kunnskapssektoren.

5.4.3 SIU – Senter for internasjonalisering av utdanning

5.4.3.1 Utfordringer

SIU er det sentrale organet for internasjonalisering underlagt departementet. En rekke oppgaver om internasjonalisering er i dag samlet i SIU. En stor del av SIUs oppgaver er tilskuddsforvaltning, og SIU tar også oppdrag for andre departementer og oppdragsgivere på dette området. SIUs oppgaver er i hovedsak rettet mot høyere utdanning, men organet har også oppgaver overfor barnehage, skole, forskning og voksnes læring. Enkelte av tilskuddsordningene er også tverrsektorielle. SIU er et kompetansesenter som samordner tiltak for flere sektorer på et nasjonalt nivå.

Internasjonale oppgaver er dermed i dag i stor grad samlet i en tverrgående virksomhet. Kunnskapssektoren for øvrig er stort sett organisert etter sektorinndeling. Den tverrgående organiseringen av internasjonale oppgaver kan medføre en risiko for at virkemidlene innenfor den enkelte sektor ikke sees i tilstrekkelig sammenheng.

5.4.3.2 Vurdering

Internasjonalisering er et virkemiddel for å øke kvaliteten på alle utdanningsnivåer og forskning. Som omtalt under avsnitt 5.3.1 kan det være uheldig å holde internasjonalisering organisatorisk adskilt fra andre aktiviteter med kvalitet, innhold og dimensjonering. Prinsipalt bør derfor SIUs oppgaver fordeles på de større forvaltningsorganene i hver sektor. Dette innebærer at SIUs oppgaver for høyere utdanning, forskning og fagskole bør legges til forvaltningsorganet for universitets- og høyskolesektoren.[98] Oppgavene for barnehage og grunnopplæring bør legges til Utdanningsdirektoratet. Det tverrgående aspektet kan ivaretas gjennom samarbeid mellom Utdanningsdirektoratet og forvaltningsorganet for universitets- og høyskolesektoren.

Vi ser likevel at tilskuddsforvaltning og andre oppgaver som SIU utfører er like og har fellestrekk på tvers av sektorene. Et eksempel er forvaltningen av Erasmus+, som er EUs program for utdanning, opplæring, ungdom og idrett. Erasmus+ retter seg mot alle utdanningsnivåer, inklusive barnehage, og er verdens største utdanningsprogram. For å beholde en helhetlig tilnærming til denne og andre oppgaver som bør ses i sammenheng, kan internasjonalisering beholdes i en organisatorisk adskilt enhet.

Dersom SIU videreføres som et organ med hovedansvar for internasjonalisering, bør det

[98] Se også avsnitt 5.4.5.

vurderes om flere oppgaver kan samles her. Det gjelder i hovedsak ulike former for godkjenning av utenlandsk utdanning og kompetanse og oppgaver i forbindelse med yrkeskvalifikasjonsdirektivet. Dette innebærer i så fall at SIU bør få overført oppgaver fra flere ulike aktører, bl.a. NOKUT, fylkeskommunen, Felles studieadministrativt tjenestesenter (FSAT), og universiteter og høyskoler.

5.4.3.3 Tilråding

- Prinsipalt bør SIUs oppgaver innen høyere utdanning, forskning og fagskole legges til forvaltningsorganet for høyere utdanning, mens oppgavene for grunnopplæring og barnehage bør legges til Utdanningsdirektoratet.
- Subsidiært bør SIU rendyrkes til arbeidet med internasjonalisering og overta vurdering og godkjenning av utenlandsk utdanning og kompetanse fra aktørene som gjør dette i dag.

5.4.4 Aksjeselskaper i universitets- og høyskolesektoren

Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste (NSD) og UNINETT yter i hovedsak tjenester til departementet og universitets- og høyskolesektoren. Virksomhetene er ikke konkurranseutsatte, og det er ikke andre sterke grunner til å organisere dem i et aksjeselskap.[99]

Simula er et forskningsinstitutt. Det er ikke uvanlig at slike institutter er aksjeselskaper, men det er uvanlig at det eies av departementet.[100] Det er ellers ikke vanlig at Kunnskapsdepartementet eier forskningsinstitutter. Kunnskapsdepartementet bør vurdere å overføre Simula til et universitet eller alternativt til departement som har ansvar for det fagområdet som instituttet opererer innenfor.

Universitetssenteret på Svalbard (UNIS) er ikke konkurranseutsatt. Vi kan heller ikke se noen andre særlige grunner til at de skal være et aksjeselskap. UNIS har ikke mulighet å oppfylle kriteriene til å bli akkreditert som eget universitet eller høyskole. UNIS yter offentlige tjenester med samme behov for faglig og økonomisk frihet som universiteter og høyskoler. Det bør derfor organiseres som et forvaltningsorgan med særskilte fullmakter.

5.4.5 Oppgaver til et sentralt forvaltningsorgan for høyere utdanning

Det er syv 1-4-4-organer som ivaretar nasjonale fellesoppgaver og fyller varige behov for tjenesteproduksjon i universitets- og høyskolesektoren. Vi har lagt til grunn at organisasjonsformen bare bør benyttes som en pragmatisk, fleksibel og effektiv måte å håndtere et kortsiktig administrativt eller teknisk behov. Oppgavene til disse 1-4-4-organene faller ikke under denne beskrivelsen. Samtidig mener vi at virksomheter som produserer tjenester i størst mulig grad bør samles i ett organ. Dette vil kunne gi ulike effektiviseringsfordeler og legge til rette for sterkere grad av samordning av tjenestene. Kunnskapsdepartementet bør derfor vurdere å legge oppgavene til 1-4-4-organene inn i det sentrale forvaltningsorganet for universitets- og høyskolesektoren. Organene det gjelder er Artsdatabanken, BIBSYS, Current Research Information System in Norway (CRIStin), Felles studieadministrativt tjenestesenter (FSAT), Nasjonalt senter for realfagsrekruttering, Norgesuniversitetet og Program for kunstnerisk utviklingsarbeid (PKU).

De to aksjeselskapene Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste (NSD) og UNINETT løser også fellesoppgaver for universitets- og høyskolesektoren med finansiering fra Kunnskapsdepartementet eller departementets underliggende virksomheter. De er ikke i en konkurransesituasjon som tilsier at de skal være organisert som aksjeselskaper. Vi kan heller ikke se andre, særlige grunner til at de skal organiseres som aksjeselskap. Departementet bør vurdere om

[99] Se omtale av UNINETT under avsnitt 5.4.5.

[100] Se også omtaler under avsnitt 4.3.4 og 5.8.1.

denne virksomheten også kan innlemmes i forvaltningsorganet.

Enkelte av virksomhetene kan ha oppgaver som ikke passer naturlig inn i forvaltningsorganet for universitets- og høyskolesektoren. Dersom hele eller deler av enkelte av enkelte virksomheter ikke innlemmes i forvaltningsorganet, bør departementet finne en annen organisasjonsform for dem enn 1-4-4-organer og aksjeselskaper.

Under avsnitt 5.4.3 drøfter vi om internasjonalisering skal videreføres som en tverrgående oppgave i SIU, eller om oppgavene bør legges til den enkelte sektor. Denne vurderingen bør ses i sammenheng med vurdering av oppgavene til det nye forvaltningsorganet for universitets- og høyskolesektoren. Dersom SIU ikke videreføres, bør oppgavene innen høyere utdanning, fagskole og forskning overføres til forvaltningsorganet for høyere utdanning. Også godkjenning av utenlandsk høyere utdanning bør da flyttes fra NOKUT til forvaltningsorganet. Dette må også sees i sammenheng med godkjenning av annen utenlandsk fagskole og videregående opplæring og yrkeskvalifikasjoner, som vi mener bør samles i et organ.

Universitets- og høgskolerådet er en samarbeids- og interesseorganisasjon for universiteter og høyskoler. Det er lite hensiktsmessig å legge forvaltningsoppgaver til en interesseorganisasjon, som også tjener som forhandlingspart i enkelte sammenhenger. Oppgavene UHR utfører for Kunnskapsdepartementet og sektoren, må flyttes ut fra UHR og til et forvaltningsorgan for høyere utdanning.

Kunnskapsdepartementet bør overføre forvaltningsoppgaver for universitets- og høyskolesektoren til forvaltningsorganet. Forvaltningsoppgaver omfatter her forvaltning av tilskudd, gi råd, utrede, utarbeide den årlige tilstandsrapporten for høyere utdanning og lignende oppgaver. Tilsyn er drøftet under avsnitt 5.3.2, hvor vi tilrår å ikke opprette et tverrgående tilsynsorgan for friskoler, private høyskoler og fagskoler. Økonomisk tilsyn med private høyskoler og fagskoler er også drøftet under omtalen av NOKUT i avsnitt 5.4.2. I alle tilfeller mener vi økonomisk tilsyn med disse institusjonene bør flyttes ut fra departementet, og det sentrale forvaltningsorganet vil være et aktuelt sted å plassere oppgaven. Ved å flytte forvaltningsoppgaver ut av universitets- og høyskoleavdelingen styrkes departementet som faglig sekretariat for statsråden. Departementet kan konsentrere ressurser og oppmerksomhet om å utvikle det faglige grunnlaget for politikken. Delegering av oppgaver vil legge til rette for at departementet styrer mer i stort og mindre i smått og vil øke departementets reelle styringsmuligheter.

Etatsstyring er normalt en kjerneoppgave for et departement. Vi har tidligere i rapporten argumentert for at en bør være forsiktig med å organisere i flere ledd under departementet. Det er likevel flere grunner til at det er riktig å overføre etatsstyringen av universiteter og høyskoler til en underliggende virksomhet. Oppgavene omfatter blant annet formelbasert beregning av bevilgning, skrive tildelingsbrev, fastsette mål og krav innenfor rammer bestemt av departementet, forberede og gjennomføre etatsstyringsmøter o.l. Siden det er ganske mange institusjoner, krever etatsstyring mye ressurser i avdelingen. Samtidig er Kunnskapsdepartementets direkte innflytelse gjennom etatsstyringen begrenset på grunn av institusjonenes autonomi. Ved å delegere etatsstyringen av institusjonene til et mellomliggende forvaltningsorgan, kan departementet frigjøre oppmerksomhet til andre oppgaver. Sektorstyringen ivaretas gjennom styringen av det mellomliggende forvaltningsorganet. Departementet må fremdeles ta strategiske og prinsipielt viktige beslutninger, som å fastsette formler for beregning av bevilgninger og rammer for mål og krav. Samlet vil dette styrke departementets muligheter for styring av sektoren.

Kunnskapsdepartementet må gjøre en konkret vurdering av hvilke oppgaver som bør flyttes, og hvilke som bør bli igjen i departementet. Men forvaltning og etatsstyring i denne sektoren henger såpass tett sammen at oppgavene bør ligge i samme virksomhet. Vi vil også advare mot at departementet delegerer enkeltoppgaver uten en helhetlig og prinsipiell vurdering av hvilke oppgaver som hører naturlig sammen.

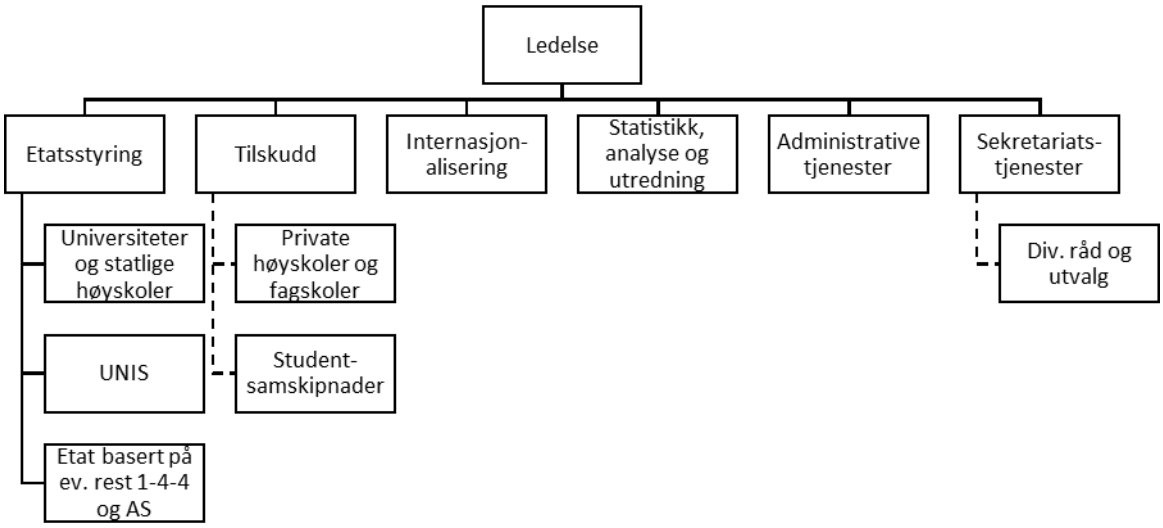
Delegering av etatsstyringen vil ikke være til hinder for god og løpende kontakt mellom institusjonene og departementet. Det er for eksempel mulig å videreføre strukturen med toårlige møter mellom departementet og den enkelte institusjon i tillegg til etatsstyrings-møtene institusjonene har med forvaltnings-organene. Departementet kan dermed ivareta behovet for å drøfte framtidig utvikling på et strategisk nivå med institusjonene.

De ulike enhetene er spredd geografisk. Selv om vi anbefaler å slå sammen en rekke enheter, ser vi ikke grunn til å flytte virksom-het som er godt etablert.

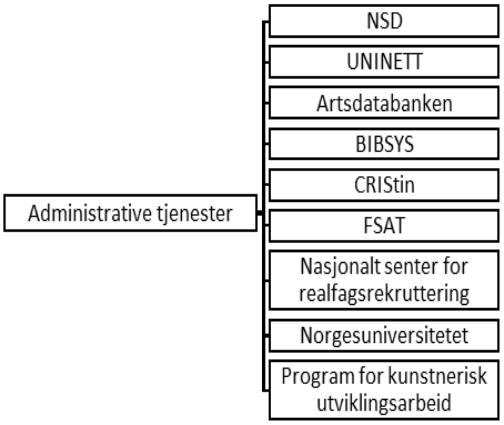
5.4.5.1 **Tilråding**

- Det opprettes et sentralt forvaltningsorgan for høyere utdanning. Følgende institusjoner bør vurderes slått sammen:
    - 1-4-4-organene innen høyere utdanning
    - Aksjeselskapene NSD og UNINETT
    - Senter for internasjonalisering av utdanning (SIU) sine oppgaver innen høyere utdanning, fagskole og forskning.
    - Nasjonalt organ for kvalitet i utdanningen (NOKUT) sin god-kjenning av utenlandsk høyere utdanning og fagskole.
- Forvaltningsorganet bør overta oppgaver fra:
    - Forvaltningsoppgaver fra Universitets- og høgskolerådet (UHR)
    - Forvaltningsoppgaver og etats-styring fra Kunnskapsdeparte-mentets universitets- og høyskole-avdeling.

Figuren under viser mulig organisering av et sentralt forvaltningsorgan for høyere utdanning.



Figuren på neste side viser mulig innhold i en avdeling for administrative tjenester.



5.5 Barnehage og grunnopplæring

5.5.1 Utdanningsdirektoratet

Utdanningsdirektoratet er den største aktøren innenfor opplæring og barnehage. Direktoratet arbeider for at den statlige utdanningspolitikken skal iverksettes i kommuner og fylkeskommuner. Utdanningsdirektoratet har hele landet som sitt virkefelt og har både faglige og administrative oppgaver.

Departementet eier ikke selv det utøvende ledd i sektoren, og aktiviteten lokalt kan og skal ikke styres fra departementet eller direktoratet. Samtidig har regjeringen mål om å styrke kvaliteten i barnehager og skoler og få bedre læringsresultater. Et svar har vært å øke det samlede virkemiddelapparatet og byråkratiet i barnehage- og opplæringsadministrasjonen, både i form av økte budsjetter, antall ansatte og antall virksomheter.

Siden opprettelsen har direktoratet fått nye oppgaver og hatt en relativt sterk vekst. Det kan være grunn til å undersøke om ressursbruken står i forhold til direktoratets resultater og nytte.

5.5.1.1 Utfordringer

Vi mener det er riktig å ha et direktorat som utfører forvaltnings- og utviklingsoppgaver på statlig nivå for skoler og barnehager. Slike oppgaver bør ikke ligge i et departement, hvor oppmerksomheten bør være rettet mot sektorstyring og å være faglig sekretariat for statsråden. Delegeringen av oppgaver til direktoratet er i tråd med ansvarsfordelingen vi mener er hensiktsmessig.

Difi har nylig evaluert direktoratet.[101] Deres rapport styrker vårt inntrykk av at direktoratet i det vesentlige løser sine nåværende oppgaver på en god måte. Vurderingene fra både fylkesmannsembeter og skoleeiere gir en god omtale. Evalueringen peker også på noen utfordringer. Skoler og kommuner mener det tidvis er uklare skiller mellom departement og direktorat, og at direktoratet ikke alltid har like god forståelse for den praktiske skolehverdagen i kommunene.

Det fremheves at departementets styring er svært detaljert. Den løpende oppdragsmengden og sterke styringen gir lite handlingsrom til at direktoratet kan foreta egne prioriteringer.

5.5.1.2 Vurdering

Ansvarsfordeling mellom ulike aktører

De fleste statlige oppgavene for forvaltning, kvalitet og utvikling innen barnehage og opplæring hører hjemme i Utdanningsdirektoratet.[102] I dag løses flere av oppgavene av nasjonale sentre og Senter for IKT i utdanningen. Slike oppgaver bør i størst mulig grad samles i Utdanningsdirektoratet. Direktoratet bør overta oppgaver fra andre virksomheter i barnehage- og opplæringssektoren.[103]

Fylkesmennenes rolle overfor skoler, barnehager og eiere er i stor grad begrenset til å føre

[101] Difi rapport 2015:17 – *Evaluering av Utdanningsdirektoratet*.

[102] Direktoratet har ansvaret for en rekke utvalg og råd. Forslag om organisering av sekretariatsfunksjonen til disse fremgår under avsnitt 5.8.3.

[103] Se nærmere omtale under blant annet avsnitt 5.5.2, 5.5.3 og 5.5.7.

tilsyn. Direktoratet har hele lander som nedslagsfelt og skal betjene et høyt antall kommuner og skoler. Difis evaluering av Utdanningsdirektoratet støtter opp om at det er lang avstand mellom et sentralt statlig direktorat og den praktiske skolehverdagen. Vi mener det kan være behov for å i sterkere grad benytte Fylkesmannen som bindeledd mellom direktoratet og det utøvende leddet. Se nærmere omtale under punkt 5.5.4.

Departementets styring av direktoratet
Forholdet mellom departementet og Utdanningsdirektoratet er tett. Vi har inntrykk av at direktoratet oppleves, og tidvis benyttes av departementet, som en forlenget arm eller som en del av departementet. Direktoratet bærer til dels preg av å være et ekspederingsorgan for departementet, like mye som et underliggende forvaltningsorgan med tydelig ansvar og grenser. Styringen skjer i stor grad gjennom oppdragsbrev, hyppige møter og uformell styringsdialog, og mindre gjennom ordinær mål- og resultatstyring.

Dersom den løpende faglige kontakten blir for tett, er det fare for at ansvarslinjene viskes ut. For at direktoratet skal kunne markere en faglig linje, må det være klare ansvarsforhold, og departementet må gi direktorat tilstrekkelig handlingsrom. Departementet styrer ressursbruken i direktoratet gjennom blant annet et høyt antall oppdragsbrev. Dette begrenser direktoratets muligheter til selv å velge aktiviteter og tiltak for å nå sine mål. Det kan også gi mindre effektiv bruk av utredningskapasiteten i departementet og direktoratet, og tidvis unødig dobbel saksbehandling.

Vi har merket oss at virksomhetsmålene for Utdanningsdirektoratet er formulert som mål for sektorene framfor som krav til resultater av direktoratets virksomhet. Det gjør det vanskelig å plassere ansvar for både gode og dårlige resultater i sektoren og å vurdere resultatene av direktoratets virksomhet.

Vi mener det bør tilstrebes en klarere rolle- og ansvarsfordeling mellom departement og direktorat. Kunnskapsdepartementet bør styre Utdanningsdirektoratet primært gjennom den ordinære styringssyklusen, med tildelingsbrev, årsrapport og etatsstyringsmøte. Bruken av oppdragsbrev og uformelle styringsvirkemidler bør reduseres. Direktoratet bør styres etter mål som måler resultatene av deres egen virksomhet.

Direktoratets rolle i lærerutdanningen[104]
Vi stiller spørsmål ved hvor liten rolle direktoratet spiller i utdanningen av barnehagelærere og lærere i grunnopplæringen. Lærerne har sterk påvirkning på kvaliteten i barnehagen og elevenes læringsutbytte. Lærerne utdannes ved høyskoler og universiteter. Dette er institusjoner med sterk autonomi, og hvor staten har begrenset påvirkningsmulighet på det faglige innholdet i forskning og utdanning.

Kunnskapsdepartementet fastsetter rammeplaner for utdanningene i forskrift til universitets- og høyskoleloven, mens NOKUT har ansvar for tilsyn og akkreditering. Direktoratet er den største og viktigste aktøren i barnehage- og opplæringsadministrasjonen og forvalter en rekke ulike virkemidler for utvikling og kvalitet i skole og barnehage. Blant annet har de en rolle i etter- og videreutdanning av yrkesaktive lærere og rektorer. Direktoratet har likevel ingen rolle i selve lærerutdanningene.

I juli 2015 ble det nedsatt en ekspertgruppe som skal se på lærerrollen. Ekspertgruppen skal foreslå hvilke tiltak som skal til for å styrke lærerrollen fremover. Forslag fra ekspertgruppen vil kunne gi føringer for ansvar for utdanningene. Utdanningsdirektoratet bør få en formalisert rolle med innflytelse på lærerutdanningene.

[104] Med lærerutdanningen mener vi de ulike lærerutdanningene og barnehagelærerutdanning.

5.5.1.3 Tilråding

- Vi foreslår endringer i oppgavene i Utdanningsdirektoratet. Flere statlige oppgaver for forvaltning, kvalitet og utvikling av skole og barnehage bør samles i direktoratet, mens det bør vurderes om enkelte oppgaver bør overføres til andre aktører. Se nærmere omtale under de enkelte virksomheter under.
- Direktoratet bør i større grad styres gjennom mål og resultater på virksomhetsnivå, og mindre gjennom oppdrag, uformell styringsdialog og sektormål.
- Utdanningsdirektoratet bør få en sterkere og mer formalisert faglig rolle i utformingen av lærerutdanningene.

5.5.2 Nasjonale sentre i grunnopplæringen

5.5.2.1 Utfordringer

Det er ti nasjonale sentre i grunnopplæringen. Sentrene er svært varierende i størrelse, men skal likevel ha nasjonal rekkevidde. Noen av sentrene forsker, og det er flere som ønsker å gjøre det. Ett senter har eget styre.

Som omtalt i avsnitt 4.3.4, mener vi organisasjonsformen 1-4-4-organ, med delt ansvar for administrative og faglige forhold, ikke er egnet for permanente faglige oppgaver. Sentrene får en stor andel av sine midler gjennom tidsbegrensede oppdrag. Det gjør det krevende for sentrene å drive med god og langsiktig planlegging og økonomistyring. Samlet mener vi disse forholdene kan ha negative konsekvenser for effektivitet, tydelig ansvar, styringsmuligheter og brukerorientering.

5.5.2.2 Vurdering

De nasjonale sentrene skal medvirke til å utvikle kvaliteten i skolen, barnehagen og lærerutdanningen på sine respektive fagområder. Dette er viktige oppgaver, som vi legger til grunn at skal utføres også i framtiden. Oppgavene trenger likevel ikke utføres av en egen permanent organisatorisk enhet per oppgave eller fagområde, som ordningen med nasjonale sentre legger opp til i dag. I tillegg til organisatorisk og ressursmessig fragmentering, reduseres mulighetene for departementet og Utdanningsdirektoratet til å velge riktig virkemiddel til den enkelte oppgave. Kunnskapsdepartementet bør rette oppmerksomheten mot oppgavene, ikke mot det enkelte senteret. Utdanningsdirektoratet er det sentrale forvaltningsorganet innen barnehage og grunnopplæring. Direktoratet bør få ansvar for å velge hvordan og av hvem de ulike oppgavene skal løses. Oppgavene kan løses av direktoratet selv, gjennom tidsbegrensede prosjekter som utlyses eller gis i oppdrag til en eller flere aktører, eller som del av det faste oppdraget til en statlig virksomhet.

Vårt utgangspunkt er at det er behov for færre og større enheter som arbeider for økt kvalitet i skole, barnehage og lærerutdanningene. Antallet sentre bør derfor reduseres vesentlig. Vi ville ikke ha foreslått å opprette slike sentre hvis de ikke allerede eksisterte. Av samme grunn bør det ikke opprettes flere sentre av denne typen for andre fagområder. Bruken av og kvaliteten på tjenestene varierer mellom sentrene. Vi stiller oss tvilende til nytten av enkelte sentre. Andre ser ut til å ha bygget opp kompetanse og miljøer som fungerer godt og kan ha tilstrekkelig gode resultater. Nasjonale sentre som kan vise til synlig effekt på kvaliteten i utdanningen, bør vurderes videreført.

Antallet nasjonale sentre kan reduseres på flere måter. Sentre innenfor likeartede fagområder kan slås sammen. De kan også slå seg sammen med sin vertsinstitusjon, med forskningsinstitutter eller andre FoU-miljøer, eller med Utdanningsdirektoratet. Sentrene bør være av en viss størrelse for å rettferdiggjøre en varig og fast organisering. Sammenslåinger bør derfor vurderes i alle tilfeller, selv for sentre med gode resultater.

Eventuelle sentre som videreføres, bør omorganiseres fra 1-4-4-organer til forvaltningsorganer. Sentrene bør ikke drive

med forskning. Dette vil kunne gi økt fragmentering i forskningen, redusere andelen forskningsmidler som fordeles på bakgrunn av konkurranse, og dermed svekke kvaliteten i utdanningsforskningen. Sentre som er avhengige av å forske for å løse sine oppgaver på en god måte bør slås sammen med høyskoler, universiteter eller andre institusjoner som allerede driver med forskning. Av hensyn til mulighet for langsiktig planlegging bør mengden av tidsbegrensede oppdrag begrenses, til fordel for permanente oppgaver og en tilsvarende basisbevilgning. Sentrene bør ikke ha styrer.

5.5.2.3 Tilråding

- Utdanningsdirektoratet bør få ansvar for å velge hvordan oppgavene skal løses og av hvem.
- Antallet nasjonale sentre bør reduseres vesentlig.
- Sentre kan eventuelt videreføres på bakgrunn av en målbar positiv effekt på kvaliteten i utdanningen. De bør i så fall organiseres som forvaltningsorganer, ikke som 1-4-4-organer. De må styres etter mål og resultater. Sentrene bør ikke drive med forskning og ikke ha styrer.

5.5.3 Senter for IKT i utdanningen

5.5.3.1 Utfordringer

Senter for IKT i utdanningen har faglige og administrative oppgaver på IKT-området.[105] De faglige oppgavene gjelder digitale ferdigheter og IKT som fagområde i skole, barnehage og lærerutdanningen. Forvaltningsoppgavene er utvikling, drift og utbredelse av IKT-infrastruktur o.l. Selv om senteret er relativt stort, bidrar det til økt antall virksomheter i sektoren og en mer uoversiktlig sektor ved at IKT-oppgaver er skilt ut i en egen virksomhet.

5.5.3.2 Vurdering

Utdanningsdirektoratet er det sentrale organet for å fremme kvalitet og grunnleggende ferdigheter i utdanningen. Det er ikke hensiktsmessig å skille ut en ferdighet og et fagområde i en egen virksomhet. IKT-senterets faglige oppgaver for å fremme digitale ferdigheter hører hjemme i Utdanningsdirektoratet.

Også IKT-senterets administrative oppgaver hører hjemme i Utdanningsdirektoratet. God IKT-utvikling og -ledelse krever tilstrekkelig oppmerksomhet, kompetanse og ressurser. Det kan oppnås gjennom å skille ut IKT i egne enheter. Men IKT skal i de fleste tilfeller støtte opp under faglige og administrative oppgaver. Ved å skille IKT organisatorisk fra kjerne-oppgavene kan IKT få preg av å være et eget virksomhetsområde snarere enn å være en støttefunksjon. Vi syns det er viktigere å ivareta perspektivet av IKT som støttefunksjon enn å sikre oppmerksomhet gjennom organisatorisk fristilling.

Dette taler for at IKT-senterets oppgaver og ressurser bør flyttes til Utdannings-direktoratet. Det må i så tilfelle synliggjøres hvor sentralt IKT er for øvrig virksomhet og måloppnåelse og reflekteres i måten direktoratet organiserer sin virksomhet og ledelse på. Flere IKT-tjenester kan være egnet for mer samordning på tvers av sektorene og forvaltningsnivåene. Se også omtalen av dette under avsnitt 5.3.4.

5.5.3.3 Tilråding

- Senter for IKT i utdanningen bør slås sammen med Utdanningsdirektoratet.
- Relevante oppgaver og ressurser bør samordnes med andre aktører med lignende oppgaver.

[105] Danmark har i likhet med Norge en egen virksomhet for IKT i utdanningen (Styrelsen for It og Læring – Senter for IKT i utdanningen).

5.5.4 Fylkesmannen

5.5.4.1 Utfordringer

Fylkesmannen spiller en viktig rolle i tilsynsarbeidet overfor skoler og barnehager. Utdanningsdirektoratet og Fylkesmannen samarbeider om tilsyn med offentlige skoler og kommunen og fylkeskommunen som skoleeiere. Direktoratet planlegger og koordinerer de sentralt initierte tilsynene, mens Fylkesmannen gjennomfører selve tilsynene. I tillegg fører Fylkesmannen tilsyn på eget initiativ. Tilsynene består av å undersøke om tilsynsobjektene oppfyller pliktene de er pålagt i lover, forskrifter og lignende og begrenser seg i stor grad til lovlighets- og formaliakontroll.

Arbeidsdelingen mellom Utdanningsdirektoratet og fylkesmennene virker i hovedsak fornuftig. Likevel stiller vi spørsmålstegn ved om fylkesmennene kompetanse og nærhet til skoler og kommuner utnyttes tilstrekkelig ved å begrense deres oppgaver til ren tilsynsvirksomhet og kontroll.

Det er noe ulike oppfatninger om Fylkesmannens oppgaver og ansvar i praksis. Direktoratet vektlegger at tilsyn i stor grad er legalitetskontroller. Vårt inntrykk er at flere aktører i sektoren mener det er rom for at Fylkesmannen i større grad driver veiledning, rådgivning og utviklingsarbeid i forbindelse med tilsynene.

5.5.4.2 Vurdering

Fylkesmannens oppgaver har blitt løftet og arbeidsdelingen mellom direktoratet og fylkesmennene bedre systematisert. Lovlighetstilsynet er en viktig oppgave, som krever nær faglig samarbeid mellom direktoratet og fylkesmennene.

Utdanningsdirektoratet skal betjene kommuner, skoler og barnehager. Direktoratet skal dermed ha en aktivt utviklende rolle overfor en stor andel aktører. Vårt inntrykk er at oppgaven ivaretas på en god måte, blant annet gjennom veiledningsmateriell og annet tilgjengelig materiell på nettsiden. Direktoratet har likevel ikke kapasitet til å drive omfattende barnehage- og skoleutvikling på nært hold. Fylkesmennene sitter nærmere skoler, barnehager og deres eiere og har større mulighet til å drive veiledning og utviklingsarbeid som treffer de lokale utfordringene. Fylkesmannen har lokal og regional kontakt med tjenestemenn, fagfolk og politikere. Kunnskapen og kontakten som opparbeides gjennom tilsynene, og den geografiske og kulturelle nærheten til skolene og samfunnet rundt, gir fylkesmennene gode forutsetninger for å være pådriver for kvalitet i utdanningen.

Kunnskapsdepartementet bør derfor styrke fylkesmennenes rolle i arbeidet med veiledning, rådgivning og utviklingsarbeid overfor skoler, barnehager og deres eiere. Dette kan eventuelt skje gjennom å overføre ressurser, oppgaver og ansvar fra direktoratet til fylkesmennene på dette området. Risikoen for at embetet blander rollen som tilsyn og rådgiver på en uheldig måte må kunne håndteres pragmatisk.

5.5.4.3 Tilråding

- Det bør vurderes å styrke Fylkesmannens rolle i arbeidet med å veilede, gi råd og bidra til utvikling av skoler, barnehager og deres eiere. Det kan skje ved å delegere oppgaver og ansvar fra Utdanningsdirektoratet.

5.5.5 Statped

5.5.5.1 Utfordringer

Det er kommuner og fylkeskommuner som har ansvar for at elever som har behov for det, får tilrettelagt opplæring. Fordi enkelte grupper har mer utfordrende og krevende behov enn hva kommuner og fylkeskommuner kan forventes å kunne tilby lokalt, har et statlig organ til nå tilbudt støtte innen

spesialundervisning og spesialpedagogikk til kommunene og fylkeskommunene. [106]

Kunnskapsdepartementet har delegert styringen av Statped til Utdanningsdirektoratet. Direktoratet er ikke selv en tjenesteyter, tilsvarende Statped. Direktoratets ansvar for barnehager og grunnopplæring inkluderer spesialundervisning og spesialpedagogisk hjelp, som blant annet er en del av virkemidlene for å oppfylle kravet om tilpasset opplæring for alle barn og elever. Statped sine ansvarsområder er likevel spesialiserte, og de har ikke nødvendigvis en sterk tilknytning til direktoratets oppgaver for øvrig.

5.5.5.2 Vurdering

Vårt inntrykk er at verken Statped eller direktoratet har nytte av at direktoratet har fått delegert etatsstyringen av Statped. Vi har heller ikke inntrykk av at Statped eller deres tjenester har særlig stor oppmerksomhet eller interesse i departementet. Delegeringen er da en pragmatisk måte å se til at oppgaven blir håndtert. Vi mener det blir for lang avstand og at direktoratet ikke nødvendigvis kan tilføre styringskraft. Etatsstyringen av Statped bør flyttes fra Utdanningsdirektoratet til Kunnskapsdepartementet.

Statpeds oppgaver og tjenester bør tilbys på laveste mulige forvaltningsnivå. Departementet bør vurdere om noen av Statpeds oppgaver kan overføres til kommunene, fylkeskommunene eller større interkommunale selskaper. En kommunereform som gir større kommuner, kunne lagt til rette for enda mer overføring av oppgaver.

Samtidig kan Statpeds tjenester være rettet mot grupper som er små, spredte og krevende. En tjenestetilbyder for disse gruppene må ha større regioner som virksomhetsområde for å ha mange nok brukere til å opprettholde en tilstrekkelig god kompetanse. Et alternativ, dersom det er få oppgaver som gjenstår etter eventuell overføring til kommuner eller fylkeskommuner, er å legge oppgavene til Utdanningsdirektoratet.

5.5.5.3 Tilråding

- Etatsstyringen av Statped bør flyttes fra Utdanningsdirektoratet til Kunnskapsdepartementet.
- Statped sine tjenester bør tilbys på lavest mulig forvaltningsnivå. Kunnskapsdepartementet bør vurdere om noen av oppgavene kan overføres til kommuner, fylkeskommuner eller interkommunale selskaper.
- Kunnskapsdepartementet bør vurdere om resterende nasjonale oppgaver er omfattende nok til å rettferdiggjøre en egen statlig virksomhet.

5.5.6 Statlige skoler

5.5.6.1 Utfordringer

Kunnskapsdepartementet eier fire skoler: Tre samiske skoler og en fagskole for gartnere og blomsterdekoratører (Vea). Eierskap og drift av skoler er i utgangspunktet ikke et statlig ansvar. Det er et brudd med den alminnelige strukturen at departementet eier disse.

5.5.6.2 Vurdering

Departementets ansvar for skolene bryter med den alminnelige ansvarsfordelingen. Grunnskoler er et kommunalt ansvar, og videregående skoler er et fylkeskommunalt ansvar. De fleste offentlig eide fagskolene er også fylkeskommunale. Ansvarsfordelingen innebærer at departementet bruker unødvendige ressurser på å forvalte eierskapet av skolene, og skolene har en uerfaren eier.[107] I motsetning til staten er kommuner og fylkeskommuner erfarne skoleeiere. Skolene vil kunne ha nytte av å ha erfarne og kompetente eiere og være en del av et større skolefellesskap.

[106] Sverige har også en statlig støttevirksomhet for spesialpedagogikk (Specialpedagogiska skolmyndigheten).

[107] Departementet foreslår å avvikle Sameskolen for Midt-Norge fra høsten 2016 i statsbudsjettet for 2016, jf. Prop. 1 S (2015-2016).

Staten ved Kunnskapsdepartementet har et særskilt ansvar å støtte samisk språk og kultur. Dette ansvaret kan ivaretas uten at staten eier og driver de tre samiske skolene. Vi tilrår derfor at de samiske videregående skolene overføres til fylkeskommunene de ligger i. Videre tilrår vi at Vea – Statens fagskole for gartner- og blomsterdekoratører – overføres eller selges til andre offentlige, private eller ideelle aktører.

5.5.6.3 Tilråding

- Eierskapet til de tre samiske skolene og Vea bør overføres til fylkeskommunen de befinner seg i eller til andre aktuelle eiere.

5.5.7 KSU – Kunnskapssenter for utdanning

5.5.7.1 Utfordringer

Kunnskapssenteret skal produsere, samle, syntetisere og spre forskingskunnskap om ulike problemstillinger i utdanningssektoren. KSU er formelt sett en avdeling i Forskningsrådet, men i praksis er rådet vertsinstitusjon for senteret. Denne organiseringen av KSU som en avdeling i Forskningsrådet medfører at senterets oppgaver i dag ikke ses i sammenheng med lignende oppgaver andre steder i kunnskapssektoren.

5.5.7.2 Vurdering

Som diskutert i avsnitt 5.3.3, stiller vi spørsmål ved om det er behov for en egen virksomhet som driver med kunnskapsoppsummering. Dette er en oppgave som bør løses sammen med øvrige analyse- og utredningsoppgaver i sektorene. I tråd med denne vurderingen bør KSU sine oppgaver legges til Utdanningsdirektoratet.

Dersom senteret likevel skal videreføres, bør det få en annen og mer hensiktsmessig organisering. Forskningsrådet driver med finansiering og rådgivning, og ikke med forskning eller oppsummering av kunnskap.

Organisering og oppgaveløsning bør sees i sammenheng med lignende oppgaver i Utdanningsdirektoratet og Center for Educational Measurement (CEMO) ved Universitetet i Oslo. Det er uheldig at disse oppgavene er spredd på flere aktører som har begrenset kontakt.

Senteret skal nå evalueres. Som framgår mener vi det er bedre måter å organisere denne virksomheten på.

5.5.7.3 Tilråding

- Ordningen med Kunnskapssenter for utdanning som en avdeling i Forskningsrådet bør avvikles.
- Senterets oppgaver bør sees i sammenheng med lignende oppgaver hos andre aktører i sektoren.

5.5.8 FUG og FUB – Foreldreutvalgene for grunnopplæring og barnehage

5.5.8.1 Utfordringer

Foreldreutvalgene for barnehage (FUB) og grunnopplæring (FUG) og deres felles sekretariat er organisert som et eget forvaltningsorgan. Utvalgene skal representere foreldre til barn i barnehage og grunnskolen og skal være frie og uavhengige rådgivere for myndigheter, foreldre, skoler og barnehager. Kunnskapsdepartementet foreslår sammensetning til Kongen i statsråd, etter invitasjon til samarbeidsutvalg og relevante aktører om å melde inn aktuelle kandidater.

5.5.8.2 Vurdering

I tråd med vurderingene i avsnitt 4.3.1 bør departementet legge til grunn en helhetlig tilnærming for organiseringen av nemnder, råd og utvalg. Det er ikke hensiktsmessig at slike enheter er organisert som egne forvaltningsorganer. Sekretariatsfunksjonen til ulike råd og nemnder bør legges til et større forvaltningsorgan i den enkelte sektoren.

Kunnskapsdepartementet foreslår medlemmene til utvalg som skal være rådgiver og høringsinstans og representere foreldrene overfor departementet. Det er krevende å finne en representativ ordning for utnevning.

5.5.8.3 Tilråding

- Dersom utvalgene skal videreføres, bør sekretariatsfunksjonen legges til Utdanningsdirektoratet.

5.6 Kompetansepolitikk og voksenopplæring

5.6.1.1 Utfordringer

Kompetansepolitikken eksisterer i grenselandet mellom Kunnskapsdepartementet, Barne-, likestillings, og inkluderingsdepartementet og Arbeids- og sosialdepartementet. Justis- og beredskapsdepartementet overtar nå oppgaver for Barne-, likestillings og inkluderingsdepartementet og får et helhetlig ansvar for innvandring og integrering. Voksenopplæring er viktig for integreringen av flyktninger og arbeidsinnvandrere, og for et velfungerende arbeidsmarked. Dette er områder som andre departementer har ansvar for, men som har kontaktflater til Kunnskapsdepartementets ansvar. Med økt asyl- og arbeidsinnvandring og behovet for omstilling i økonomien, er kompetansepolitikken stadig viktigere.

I Sundvolden-plattformen fremheves voksenopplæringen som et satsingsområde. Regjeringen uttaler blant annet at den vil styrke koordineringen av oppgavene. De tre nevnte departementene samarbeider for tiden om en stortingsmelding om livslang læring og utenforskap. Meldingen tar sikte av seg til å utvikle en ny og helhetlig politikk for voksne som har svake grunnleggende ferdigheter.

Innenfor Kunnskapsdepartementets ansvarsområde er oppgavene på voksenopplæringsområdet delt mellom Utdanningsdirektoratet og Vox.[108] Det er kommuner og fylkeskommuner som har ansvaret for å tilby grunnskole og videregående til voksne etter gitte kriterier. Utdanningsdirektoratet har ansvaret for denne delen av voksenopplæringen,[109] også som rådgiver og kompetanseorgan for kommuner og fylkeskommuner. Det er ikke egne læreplaner for voksne som tar grunnskole og videregående opplæring. Direktoratet har også et hovedansvar for det faglige innholdet i opplæringen.

Vox har et generelt ansvar for kompetansepolitikk og voksenopplæring. Vox arbeider blant annet med analyse, tilskuddsforvaltning, opplæring og testing av innvandrere, og utvikling og formidling av pedagogiske metoder og opplæringsmodeller. Vox får eget tildelingsbrev fra BLD for konkrete oppgaver i introduksjonstilbudet. I tillegg forvalter de konkrete ordninger som Basiskompetanse i arbeidslivet (BKA), Basiskompetanse i frivilligheten (BKF) og tilskudd til studieforbund og nettskoler. Det er Utdanningsdirektoratet som har ansvar for voksnes realkompetansevurdering for grunnskole og videregående opplæring. Selve opplæringen av de voksne er det en rekke ulike private, offentlige og frivillige aktører som står for.

Det er for det første uklare grensedragninger mellom departementene som har delt ansvarsområdet mellom seg. Hovedproblemet er etter vår vurdering at det ikke ser ut til å være en helhetlig og felles tilnærming til hvordan opplæring kan bidra til å bedre integreringen og arbeidsmarkedet. Oppgavefordelingen mellom Vox, Utdanningsdirektoratet og andre aktører i statlig og kommunal utdanningssektor er også forvirrende. Oppgavene til Vox og direktoratet synes på oss som overlappende flere steder. Dette gir risiko for dobbeltarbeid og ulike tilnærminger.

5.6.1.2 Vurdering

Voksenopplæring og kompetansepolitikk overlapper andre departementers ansvarsområder. Etter vår mening er det påkrevd å rydde i ansvarsforholdene. Stortingsmelding

[108] Sverige har en statlig virksomhet for forvaltning (Skolverket), og en statlig støttevirksomhet for spesialpedagogikk (Specialpedagogiska skolmyndigheten). I Sverige dekker disse virksomhetene også voksenopplæringen i sin helhet.

[109] Direktoratet har ansvaret for voksenopplæringen som er hjemlet i opplæringsloven, se nærmere omtale i avsnittene 3.3 og 3.6.

om en ny og helhetlig politikk for voksne som har svake grunnleggende ferdigheter, skal legges frem tidlig i 2016. Meldingen vil kunne dra opp nye retningslinjer eller føringer for ansvarsfordelingen mellom departementene. Dersom stortingsmeldingen ikke gir tilstrekkelig klare tilrådinger om fordelingen av oppgaver og ansvar, tilrår vi at det opprettes et eget utvalg til å vurdere dette.

Endringer i Kunnskapsdepartementets organisering bør avvente eventuelle avklaringer om oppgavefordelingen. Samtidig mener vi at arbeidsfordelingen mellom Utdanningsdirektoratet og Vox kan forbedres. Departementets ansvar for voksenopplæringen bør samles i én virksomhet, enten i Vox eller i direktoratet.

Et argument for å samle ansvaret i Utdanningsdirektoratet er at voksenopplæring i hovedsak er på nivå med grunnskole og videregående opplæring. Direktoratet er den statlige virksomheten som har ansvaret for kvalitet og utvikling på dette utdanningsnivået. Direktoratet kan bidra til høyere kvalitet og bedre sammenheng i voksenopplæringen, slik de har bidratt til i opplæring for unge. Det kan også gi mer gjennomslag i kommuner og fylkeskommuner siden direktoratet allerede er et etablert kontaktpunkt for opplæringsspørsmål. Sannsynligvis vil det også bli lettere å se opplæring av unge og voksne i sammenheng, for både staten og kommuner.

Et argument mot å samle alt ansvaret i Utdanningsdirektoratet er risikoen for at kompetansepolitikk og voksenopplæring som politikkområder ikke vil bli prioritert. De tverrgående aspektene ved opplæringen kan bli skadelidende når fagområdet legges til et rent skoleorgan. Det er to hovedgrupper som tar voksenopplæring. Den ene gruppen er personer som har falt utenfor det ordinære skolesystemet. Den andre gruppen er innvandrere, ofte som del av eller oppfølgingen etter introduksjonsprogrammet. Selv om mål og læringsutbytte for det enkelte faget er det samme som i skolesystemet ellers, krever disse gruppene en helt annen innretning på undervisningen enn det som tilrettelegges for barn og unge gjennom ordinær grunnopplæring. Det er ikke nødvendigvis direktoratet, med et omfattende ansvarsområde for øvrig, som er best egnet til å ivareta dette perspektivet.

5.6.1.3 **Tilråding**

- De berørte departementene bør sette ned et utvalg for å vurdere fordelingen av oppgaver og ansvar mellom departementer og virksomheter innen kompetansepolitikken og voksenopplæringen.
- Kunnskapsdepartementets ansvar for kompetansepolitikk og voksenopplæring bør samles i Vox eller i Utdanningsdirektoratet.

5.7 **Forskning**

Forskningen er organisert annerledes enn Kunnskapsdepartementets øvrige ansvarsområder. Forskningen er organisert etter sektorprinsippet, hvor hvert departement har ansvar for å finansiere og følge opp forskning på sitt område. I tillegg til å fordele budsjett, samordner Kunnskapsdepartementet mellom ulike departementer. Departementet har to underliggende virksomheter på forskningsområdet: Forskningsrådet, og de nasjonale forskningsetiske komiteer (FEK).

I dag har Norge ett forskningsråd som fordeler midler på alle fagområder. Evalueringer av rådet og de samtaler vi har hatt med aktører i sektoren, kan tyde på at denne organiseringen er ganske god. De fem overordnede problemstillingene for kunnskapssektoren vi har lagt vekt på, peker ikke mot endringer på dette området. Vårt mandat gir oss ikke grunnlag til å gå nærmere inn på sektorprinsippet eller å vurdere kvalitet og omfang i forskningen. Fra et organisatorisk synspunkt, og uten å ha vurdert resultatoppnåelse og forskningskvalitet, har vi derfor ikke innvendinger til at det bare er ett forskningsråd. Vi er kjent med at Produktivitetskommisjonen behandler disse temaene.

Mindre råd og nemnder og deres sekretariater bør ikke organiseres som egne forvaltningsorganer. I stedet bør sekretariatsfunksjonene legges til et større forvaltningsorgan i samme sektor, se avsnitt 4.3.1. Dette legger til rette for effektiv ressursbruk og gir tilstrekkelig uavhengighet, da selve rådene ikke legges inn i forvaltningsorganet. Kunnskapsdepartementet bør derfor bør vurdere å legge FEK sine sekretariatsoppgaver til Forskningsrådet.

5.8 Øvrige tilrådinger

5.8.1 Tilknytning til departementet

I avsnitt 4.3.6 peker vi på at underliggende virksomheter bør ha en tydelig tilknytning til eierdepartementets ansvarsområde. Det er tre virksomheter som ikke har slik tilknytning: Simula Research Laboratory (Simula), Norsk Utenrikspolitisk Institutt (NUPI) og Meteorologisk institutt (Met).

Simula (aksjeselskap) og NUPI (forvaltningsorgan med særskilte fullmakter) er forskningsinstitutter. De fleste forskningsinstitutter er organisert som aksjeselskaper eller stiftelser. Bare noen få er organisert som forvaltningsorganer. Selskaper og stiftelser er ofte eid eller stiftet av universiteter og høyskoler sammen med regionale og lokale myndigheter. I de tilfellene instituttene er underlagt eller tilknyttet et departement, har departementet ansvar for temaet instituttet forsker på.

Kunnskapsdepartementet har ikke ansvar for informasjonsteknologi eller utenrikspolitikk. Vi tilrår derfor at Kunnskapsdepartementet bør vurdere å avvikle Simula og NUPIs tilknytning til departementet. Simula bør overføres til et universitet eller høyskole eller andre aktuelle aktører. NUPI bør overføres til Utenriksdepartementet eller til andre aktuelle aktører.

Met produserer offentlige tjenester og bør være et statlig forvaltningsorgan. Deres hovedoppgave er å melde vær. De har derfor også vesentlig betydning for beredskap mot uvær. Dette er ikke er en kjerneoppgave for Kunnskapsdepartementet. For å gjennomføre sitt samfunnsoppdrag har Met stor forskningsaktivitet. Departementet har overordnet ansvar for forskningspolitikken, men eier ikke den enkelte forskningsinstitusjon. Slik det er i dag, har verken Met eller Kunnskapsdepartementet faglig nytte av tilknytningen. Kunnskapsdepartementet bør vurdere om Met kan overføres til et annet departement med ansvar for beredskap for landets infrastruktur.

Kunnskapsdepartementet bør heller ikke eie skoler. De hører hjemme på andre forvaltningsnivåer. Vea og de samiske skolene bør derfor overføres til fylkeskommunen de holder til i, eller andre aktuelle aktører.

5.8.2 Organisasjonsform og bruk av styrer

I avsnitt 4.3.4 vises det til hvilke organisasjonsformer som i utgangspunktet er hensiktsmessig å benytte for ulike former for virksomhet. I gjennomgangen av de ulike sektorene fremgår det hvilke virksomheter som ikke har en hensiktsmessig organisasjonsform i dag, ut fra disse prinsippene.

Dette gjelder i utgangspunktet alle 1-4-4-organene i grunnopplæringen og innen høyere utdanning. Dette er en organisasjonsform som det ikke vil være behov for dersom det opprettes et sentralt forvaltningsorgan for høyere utdanning. Vi tilrår derfor at denne lovbestemmelsen tas bort.

Videre bør aksjeselskaper som hovedsakelig driver statlig finansiert tjenesteproduksjon eller forvaltningsvirksomhet, organiseres som forvaltningsorganer. UNINETT og NSD bør innlemmes i et sentralt forvaltningsorgan for høyere utdanning, mens UNIS bør omdannes til et eget forvaltningsorgan med særskilte fullmakter. Simula er omtalt over.

Bruk av styrer er også behandlet fortløpende. I tråd med drøftingen i avsnitt 4.3.4 bør styret i Lånekassen avvikles. Det er ikke hensyn som taler for å ha et styre for denne virksomheten.

5.8.3 Råd og utvalg

Det er flere mindre nemnder, komiteer, råd, utvalg o.l. i kunnskapssektoren. Disse er organisert på ulike måter. Særlig gjelder dette for sekretariatsfunksjonen. FUG/FUB og FEK er organisert som forvaltningsorganer, Kunnskapsdepartementer ivaretar sekretariatsfunksjonen for UNESCO-kommisjonen, mens bl.a. Utdanningsdirektoratet, Vox og Universitets- og høyskolerådet ivaretar sekretariatsfunksjonen for ulike råd og utvalg.

Sekretariatsfunksjon for et rådgivende organ er ikke en sentral oppgave for et departement. Tilknytning til den det blir gitt råd til, kan også skape utfordringer for legitimitet og uavhengighet. Det samme gjelder for råd og utvalg som er organiserte som statlige forvaltningsorgan. Utvalgene er også ofte for små til å forsvare status som selvstendig forvaltningsorgan.

Departementet bør legge til grunn en ensartet organisering av sekretariatsfunksjoner og råd, utvalg o.l.. En hensiktsmessig løsning er å legge disse til et større forvaltningsorgan i den enkelte sektor. Dette er en praktisk ordning og gir større avstand til myndighetene de skal gi råd til. Det innebærer at Utdanningsdirektoratet bør ivareta sekretariatsfunksjonene for FUG/FUB, slik de allerede gjør for flere andre råd og utvalg. Forskningsrådet bør ivareta sekretariatsfunksjonene for FEK, mens det sentrale forvaltningsorganet i universitets- og høyskolesektoren bør ivareta sekretariatsfunksjonene som i dag ligger i UHR. UNESCO-kommisjonens sekretariat bør legges til Utdanningsdirektoratet eller til Vox.

5.9 Administrative og økonomiske konsekvenser

Vi har ikke tatt stilling til økonomiske og administrative konsekvenser i detalj. De samfunnsøkonomiske konsekvensene må kartlegges for hvert trinn i eventuelle omorganiseringer. Forslagene i rapporten gir generelt grunnlag for mer effektiv administrasjon og reduserte kostnader. De foreslåtte endringene vil gi departementet færre og mer egnede oppgaver og færre og større underliggende virksomheter med tydeligere grenser. Dette vil gjøre det lettere for departementet å styre sektorene og virksomhetene og gi lavere administrative kostnader i virksomhetene. De vil også gi bedre oppfølging på områder som lett kommer i oppmerksomhetsskyggen i departementet. Sammenslåinger og økt samarbeid mellom selvstendige virksomheter vil gi bedre samordning i og mellom sektorene.

På kort sikt vil det være økonomiske kostnader og andre konsekvenser i forbindelse med omstilling og sammenslåinger. På lengre sikt kan flytting av oppgaver fra departementet gi dobbeltbehandling. Det er også en fare for at de øverste leddene i styringssystemet tar en uforholdsmessig stor andel av ressursene, altså at andelen av midler som går til administrasjon øker.

Gevinstene vil ikke nødvendigvis oppstå bare som et resultat av organisasjonsendringer. En vellykket omstilling krever bl.a. at gevinster av ulik type identifiseres i beslutningsgrunnlaget, og at det stilles konkrete krav til gevinstrealisering i det enkelte beslutningsvedtak.

De ulike enhetene er spredd geografisk. Tilrådingene om å slå sammen virksomheter betyr ikke at enheter må flytte og samlokalisere.

DET KONGELIGE
KUNNSKAPSDEPARTEMENT

Kunnskapsministeren

I følge liste

Deres ref	Vår ref	Dato
	16/1927-	18.02.2016

Invitasjon til å komme med innspill til stortingsmeldingen om kvalitet i høyere utdanning

Ett av regjeringens viktige prosjekter er arbeidet med å heve kvaliteten i høyere utdanning og forskning. Det er tvingende nødvendig. Ikke fordi tilstanden i norsk høyere utdanning er dårlig, men fordi vi må ruste oss for å møte en mer kompleks og omskiftelig verden. Selv om høyere utdanning i sin natur alltid har vært internasjonal, så ser vi en økende intensitet i både samarbeid og konkurranse internasjonalt. Vi står overfor en rekke samfunnsutfordringer som krever at vi blir enda dyktigere til å utvikle og ta i bruk ny kunnskap. Klimautfordringene, bortfall av petroleumsinntekter, demografisk utvikling, migrasjon, teknologiutvikling og urbanisering, er noen eksempler. Dersom Norge skal lykkes med å møte disse utfordringene, er vi helt avhengige av universiteter og høyskoler som leverer den kunnskapen, kompetansen og de kandidatene vi trenger for å lykkes også i fremtiden.

Grunnlaget for politikken ligger i to sentrale dokumenter.

Høsten 2014 la regjeringen frem Meld. St. 7 (2014-2015) *Langtidsplan for forskning og høyere utdanning 2015-2024*. Der er det satt tre overordnede mål for norsk høyere utdanning og forskning:

1) Styrke konkurransekraft og innovasjonsevne.
2) Løse store samfunnsutfordringer.
3) Utvikle fagmiljøer av fremragende kvalitet.

Meld. St. 18 (2014-2015) *Konsentrasjon for kvalitet – Strukturreform i universitets- og høyskolesektoren* peker på flere utfordringer ved norske universiteter og høyskoler, blant annet at for få studenter gjennomfører studiene, og at det er lave faglige ambisjoner og

Postadresse: Postboks 8119 Dep, 0032 Oslo
Kontoradresse: Kirkeg. 18 Telefon: 22249090 Telefaks: 22242764
Org. nr.: 872 417 842

stor variasjon i studiekvaliteten. Vi satte i gang en strukturreform i universitets- og høyskolesektoren for å legge bedre til rette for utdanning og forskning av høy kvalitet.

Som varslet skal Strukturmeldingen følges opp med en stortingsmelding om kvalitet i høyere utdanning med tiltak og virkemidler for å heve utdanningskvaliteten. Kvalitetsmeldingen skal legges fram våren 2017. Ambisjonen er å stimulere til utvikling av en sterkere kvalitetskultur og tydeligere ledelse i norsk høyere utdanning. Institusjonene skal ha høye forventninger til studentene og studentene skal ha høye forventninger til studieopplegget. Engasjerte og deltakende studenter gir bedre læring. Vi må sikre bedre gjennomføring og mindre frafall, samt øke relevans og bedre samspill med arbeids- og samfunnsliv. Vi skal strekke oss lenger mot fremragende og fremtidsrettet høyere utdanning. Dette må vi gjøre gjennom internasjonalt samarbeid og rekruttering av de beste lærerkreftene.

Samtidig som vi skal ha ambisjoner om fremragende utdanningstilbud som vekker internasjonal anerkjennelse, så må institusjonene og studieprogrammene ta hensyn til at variasjonen i studentenes forkunnskaper, ambisjonsnivå, motivasjon og livssituasjon er økende. Likeledes er det betydelige forskjeller mellom ulike fag og ulike typer utdanning. Forståelsen av hva som kjennetegner utdanningstilbud av høy kvalitet må gjenspeile dette mangfoldet i studentpopulasjonen, uten at det skal tjene som unnskyldning for lave ambisjoner på studentenes vegne.

Departementet vil også vise til viktig kunnskapsgrunnlag som den årlige Tilstandsrapporten fra departementet[1], Studiebarometeret[2], Kandidatundersøkelsen[3], evalueringen av kommersialisering av offentlig finansiert forskning[4], Produktivitetskommisjonens rapporter[5], samt den igangsatte evalueringen av kvalitet og kvalitetsarbeid i norsk høyere utdanning som først ferdigstilles i 2017[6].

1. FAKTORER FOR UTDANNINGSKVALITET

Basert på den informasjonen og kunnskapen vi har i dag, har vi identifisert fem faktorer som må være en del av vår felles forståelse av kvalitet i høyere utdanning:

---

[1] https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/tilstandsrapporten-2015/id2409832/

[2] http://www.nokut.no/Om-Studiebarometeret

[3] http://www.nifu.no/publications/1136017/

[4] http://www.nifu.no/publications/1258280/

[5] http://produktivitetskommisjonen.no

[6] http://www.nifu.no/projects/kvalitet-i-hoyere-utdanning/

1. Vi må ha høye ambisjoner på studentenes vegne.

Den første forutsetningen for høy kvalitet i høyere utdanning er at studentene møtes med høye forventninger og ambisjoner. Vi skal ha ambisjoner om internasjonalt fremragende utdanning. Studentutveksling bør bli mer omfattende enn i dag. Studentene må engasjeres og motiveres til å benytte tilstrekkelig med tid på studierelaterte aktiviteter. Her er det for stor variasjon i dag, jf. funnene i Studiebarometeret. Det er dessverre mange eksempler på studier der studentene, målt gjennom karakterene som gis, tilsynelatende lykkes selv om de legger ned begrenset innsats. Studentene har selv ansvar for å investere tilstrekkelig tid i sine studier, men det er institusjonenes ansvar å sørge for at forventet læringsutbytte og praksis for karaktergivning gjenspeiler et adekvat faglig ambisjonsnivå.[7]

2. Vi må tilby aktiviserende og varierte læringsformer.

Forskning viser at aktiviserende og varierte læringsformer engasjerer studentene. Det handler for eksempel om å gi gode tilbakemeldinger, legge til rette for FoU-basert utdanning eller om å bruke de mulighetene teknologiske nyvinninger gir til å fornye undervisningen. Det handler også om å gi innsikt i innovasjon og hvordan kunnskap fra ulike fag må virke sammen for å løse problemer i praksis.

3. Vi må skape en kvalitetskultur og en tydelig utdanningsledelse.

Studentene må sosialiseres inn i en kultur som kontinuerlig arbeider for å forbedre kvaliteten. I en slik kultur må fagmiljøene ta et felles ansvar for å utvikle og gjennomføre studieopplegget. Særlig er det viktig med godt oppbygde studieprogram med en indre sammenheng som kan sikre god progresjon.

Det er et ledelsesansvar å skape en kultur der kvalitet gjennomsyrer all virksomhet. Et kontinuerlig kvalitetsarbeid må forankres i de overordnede strategiene og få reelle konsekvenser for prioritering av ressurser og beslutninger som hver for seg og sammen påvirker studienes langsiktige faglige profil og renommé. Særlig kommer ledelsesansvaret til syne gjennom arbeid for å avdekke og håndtere tilfeller av sviktende kvalitet. Personalets faglige og pedagogiske kompetanse og bruk av personalets ressurser er en viktig faktor for kvalitet. Det er også et lederansvar å bidra til å heve statusen til undervisningen. Det skal være like prestisjegivende å drive utdanning som å drive forskning.

4. Vi må integrere studentene i det akademiske fellesskapet.

Faglig og sosialt integrerte studenter gjennomfører i større grad et påbegynt studium. Lovens krav om at universiteter og høyskoler skal utbre forståelse for vitenskapelige og

---

[7] Norge har sluttet seg til ECTS, hvor 60 studiepoeng skal tilsvare 1500 – 1800 timers forventet studium. http://ec.europa.eu/education/ects/users-guide/docs/ects-users-guide_en.pdf

kunstneriske metoder og resultater, fordrer at studentene gis innsikt i praksiser som kjennetegner vitenskapelige ansattes virke. Et gjennomgående kjennetegn ved en del universiteter internasjonalt som er kjent for fremragende kvalitet er at studentene ses som en ressurs, også i forskningen. De trekkes inn på laboratoriet eller i feltarbeid og bidrar i reelle forskningsprosjekter. Studentaktiv forskning har vært diskutert, og i noen tilfeller gjennomført, i Norge i lang tid. Det er fortsatt for lite utbredt.

5. Vi må sikre samspill med arbeidslivet.

All høyere utdanning er også yrkesutdanning. Kandidatene må ha med seg kunnskaper, ferdigheter og holdninger som er relevante for arbeidslivets behov og som kan tilføre – nye ideer. Utdanningen deres må ha en god kobling til praksisfeltet. Studentene må utvikle de ferdighetene vi ofte tenker på som kjennetegn ved høyskolers og universiteters dannelsesoppdrag: Evne til kritisk tenkning, til kreativ problemløsning, innovasjon, samarbeid og kommunikasjon over grenser, faglige så vel som kulturelle og geografiske, og til etisk refleksjon. Ikke i stedet for solid fagkunnskap, men i samspill med solid fagkunnskap.

2. BESTILLING TIL INSTITUSJONENE

Nedenfor er det formulert en rekke spørsmål knyttet til hvordan vi kan styrke høyere utdanning og gi våre studenter et høyere læringsutbytte. Spørsmålene er dels rettet til institusjonens eget arbeid og dels ber vi om synspunkter på departementets styring for kvalitet og behovet for nasjonale tiltak.

Jeg ber styrene ved institusjonene om å ta utgangspunkt i sin egen strategiske profil, slik den ble formulert i svar til mitt brev av 26. mai 2014 om Strukturreformen, eventuelt oppdatert med senere vedtak i styret.

1. Hva ser dere som de viktigste utfordringene i styrets arbeid for å fremme høyere kvalitet i utdanningen? I teksten over har jeg trukket frem fem faktorer jeg mener er avgjørende for god utdanningskvalitet. Er dere enige i at dette er sentrale faktorer, og hvorfor/hvorfor ikke? Er det noe vesentlig dere mener mangler i listen?
2. Hvordan følger styret opp at fagmiljøene har høye ambisjoner på studentenes vegne, jf. også mangfoldet i studentpopulasjonen? Hvordan følges studieprogrammer og fagområder med dårlige resultater opp fra styrets og ledelsens side?
3. Hva er det viktigste deres institusjon kan gjøre på egenhånd og i samarbeid med andre, for å styrke utdanningen? Hvordan kan dere fremme kvalitet gjennom tettere allianser med utenlandske miljøer og integrere utdanning bedre i det internasjonale samarbeidet?

4. Hva er deres viktigste strategiske grep for å sikre god relevans og en fremtidsrettet høyere utdanning som forbereder studentene på et arbeidsliv i kontinuerlig omstilling?
5. Hva er deres viktigste tiltak for å øke gjennomføring og redusere frafallet i høyere utdanning, tatt i betraktning en stadig mer sammensatt studentgruppe?
6. Hvilke tiltak bruker institusjonen for å styrke undervisningskompetansen til deres ansatte? Hvordan kan utdanning vektlegges tydeligere ved rekruttering og i meritteringen av fagpersonalet?
7. Jeg ber om eksempler på utdanningstilbud eller utdanningsopplegg med særlig god kvalitet eller gode resultater (faglig innhold, organisering, tverrfaglighet, innovasjon evaluering/vurdering etc.), med en kort begrunnelse for hvorfor nettopp dette er et godt eksempel. Jeg setter også pris på eksempler på studietilbud hvor det ble avdekket sviktende kvalitet, men hvor man har lyktes med å løfte kvaliteten.

8. Hva mener dere er de viktigste utfordringene nasjonalt for å løfte kvaliteten i norsk høyere utdanning?
9. Har dere synspunkter på hvordan departementets styring og virkemidler kan utvikles for å stimulere til kvalitet?
10. Ser dere behov for justeringer i nasjonale rammevilkår, lover eller forskrifter for å legge bedre til rette for kvalitetsutvikling i høyere utdanning, og i så fall hvilke?

Vi ber om kortfattede svare på alle spørsmålene, og utdypninger der det er særlig relevant for dere. Jeg ber om at innspillene ikke overskrider 20 sider.

Jeg ber om at dere legger til grunn at eventuelle endringer skal kunne gjennomføres innenfor uendrede økonomiske rammer, med unntak av økt finansiering som kommer som automatisk konsekvens av bedre gjennomføring.

3. AVSLUTNING

Jeg ønsker å skape arenaer for diskusjon, inspirasjon og deling av gode løsninger i arbeidet med denne meldingen. Deres vurderinger og innspill vil være en viktig del av kunnskapsgrunnlaget for regjeringens arbeid med meldingen og den videre dialogen om kvalitet i høyere utdanning. Arbeidet med meldingen vil ses i sammenheng med bl.a. stortingsmeldingen om humaniora. Vi viser i den forbindelse til invitasjonen om innspill til humanioramelding en, og ber om at innspillene til begge meldingene ses i sammenheng der det er aktuelt.

Jeg ber om at innspillene sendes elektronisk ved bruk av den digitale løsningen for høringsuttalelser på www.regjeringen.no/kvalitet. Alternativt kan innspillene sendes til Kunnskapsdepartementets postmottak (postmottak@kd.dep.no). Innspillene er offentlige etter offentlighetsloven og blir publisert på regjeringen.no.

Frist for å sende inn innspill er 1. juli 2016.

Med hilsen

Torbjørn Røe Isaksen