



US 45/2016 Ny styrings- og ledelsesmodell ved NMBU – status og fremdrift

Universitetsledelsen

Saksansvarlig: Rektor
Saksbehandler(e): Elizabeth de Jong, Ingeborg Hauge Høyland, Bodil Norderval, Torborg Storaas, Hans Gran
Arkiv nr: 16/01414

Vedlegg:

1. Høringsbrev av 18. mars 2016
2. Hørings svar (legges kun ut på nett)
3. Oppsummering av hørings svarene (ettersendes)

Forslag til vedtak:

1. Universitetsstyret tar orienteringen om høringen til orientering.
2. Universitetsstyret tar den endrede tidsplanen til etterretning.
3. Universitetsstyret slutter seg til rektors vurderinger oppsummert i tre punkter, 1) veterinærmiljøenes organisering, 2) mulighet for å øke antallet faglige enheter til inntil syv enheter, 3) grunnleggende prinsipper for organiseringen, som grunnlag for utarbeiding av ny styrings- og ledelsesmodell for NMBU til styremøtet 16.6.2016.

20.04.2016

Mari Sundli Tveit

Rektor

1. Innledning

Rektor viser til styrets behandling av Colbjørnsenutvalgets evaluering av nåværende styrings- og ledelsesmodell. Universitetsstyret fikk Colbjørnsenutvalgets rapport på sitt møte 21. januar 2016, og behandlet den som sak US-13/2016. Styret gjorde følgende enstemmige vedtak (utdrag):

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*

Universitetsstyret behandlet rektors forslag til prosess, tidsplan og organisering av prosessen i styremøtet 23. februar. Tidsplanen la opp at Universitetsstyret den 28. april 2016 skulle få seg forelagt modell for faglig organisering og modell for organisering av universitetsadministrasjonen til beslutning. Tidspunktet for milepæler i planen er blitt justert men endelig vedtak om revidert styrings- og ledelsesmodell og administrativ organisering legges fram til behandling i henhold til vedtatt tidsplan. Rektor vil i denne saken orientere om arbeidet så langt og be om styrets signaler for det videre arbeidet med forslag til ny organisering av NMBU.

Beslutning om NMBU skal ha valgt eller ansatt rektor, samt organisering av NMBUs faglige virksomhet har implikasjoner for organisering av NMBUs administrative apparat. Det ble derfor lagt opp til at organisering av NMBUs administrasjon skulle vedtas i to faser, 1) organisasjonsstruktur for nivå 1 (universitetsadministrasjonen) og 2) grensesnitt (rolle og oppgavefordeling) mellom administrativt nivå 1 og nivå 2. Beslutning om organisering av øverste ledelse ble utsatt, da styret ønsket å behandle saken når endringer i Universitets- og høgskoleloven har trådt i kraft.

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. Målet med arbeidet er å sikre at NMBUs organisering er formålstjenlig for å nå organisasjonens strategiske mål. Rektor har ønsket at arbeidet med omorganiseringen skal føres i linjen.

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 6*
- *Utvikling av ulike modeller for organisering av den sentrale administrative organisasjonen*

På nåværende tidspunkt har man ikke adressert grensesnitt og oppgavefordeling mellom sentral administrasjon (nivå 1) og administrasjon på de faglige enhetene (nivå 2), ei heller den interne administrative organiseringen på de faglige enhetene. Dette arbeidet vil starte etter at denne saken har blitt presentert for Universitetsstyret 28. april. For å sikre bred involvering og

medvirkning ble det sendt ut høringsnotat om saken 18. mars med høringsfrist 15. april. Høringsuttalelser og høringsnotat følger vedlagt.

2. Beskrivelse av prosessen hittil

Prosesen med endring av NMBUs organisering har gått i de to etablerte lederlinjene (rektors utvidede ledergruppe og universitetsadministrasjonens ledergruppe), supplert med representanter fra tillitsvalgte og hovedverneombud. Alle ledere har hatt ansvaret for involvering og medvirkning i sine respektive linjer.

Det er opprettet en egen nettside for omorganiseringsprosessen, og en postkasse som den enkelte kan sende innspill til. Det har vært gjennomført allmøter på Campus Ås og Adamstuen.

Det har vært avholdt en rekke workshops i de respektive ledergruppene med formål å komme fram til forslag til ulike modeller for NMBUs faglige og administrative organiseringen. I prosessen rundt faglig organisering har føringen med maksimum seks enheter vært styrende for utvikling av alternative løsningsforslag. I prosessen rundt den faglige organiseringen har man utarbeidet tre modeller. I prosessen rundt den administrative organiseringen har man utarbeidet to modeller med hver sitt alternativ for hhv valgt rektor og ansatt rektor.

Modellene som ble utarbeidet i disse workshopene ble sendt på høring i organisasjonen med høringsfrist 15. april. Det vises til vedlagte høringsbrev om organiseringen av NMBU fase 1. Høringsbrevet er sendt til 36 høringsinstanser.

3. Høringssvarene

Høringssvarene indikerer stort engasjement og involvering i hvordan NMBU best organiseres for å ivareta universitets særtrekk og faglighet i dag og i et fremtidig perspektiv. Det fremgår av høringssvarene at det har vært bred involvering og oppslutning omkring de respektive høringssvarene. I denne saken oppsummeres høringssvarene på et overordnet nivå og med fokus på enkelte tema. Rektor vil presisere at alle høringsinnspill vil bli tatt med i den videre prosessen som grunnlag i videreutvikling av løsning for NMBUs fremtidige organisering.

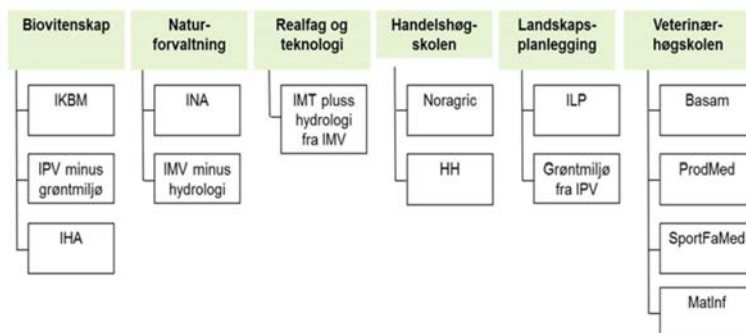
I tillegg har det kommet en rekke innspill til omorganisering@nmbu.no. Disse vil bli tatt med i den videre prosessen som grunnlag i videreutvikling av løsning for NMBUs fremtidige organisering, men omtales ikke nå.

Høringssvarene er ikke oppsummert enkeltvis. Alle høringssvarene er tilgjengelige i lenken som det vises til i denne saken. Alle de 36 inviterte høringsinstansene har avgitt høringsuttalelser. I det følgende gis det en samlet første oppsummering av hørings svar gjeldende faglig organisering og administrativ organisering. Rektor arbeider med en notat som oppsummerer høringssvarene. Notatet er under utarbeidelse og vil bli ettersendt styret når det er ferdigstilt.

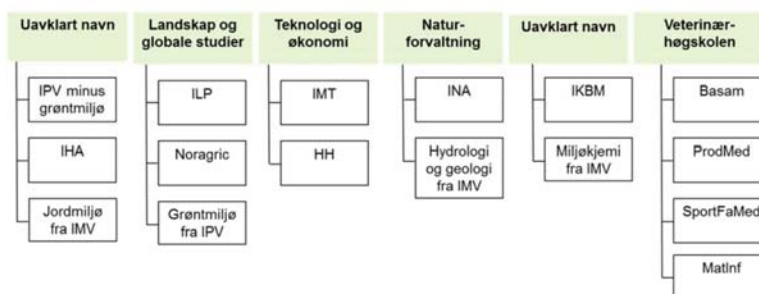
3.1. Høringssvar faglig organisering

Det er utviklet tre modeller for faglig organisering:

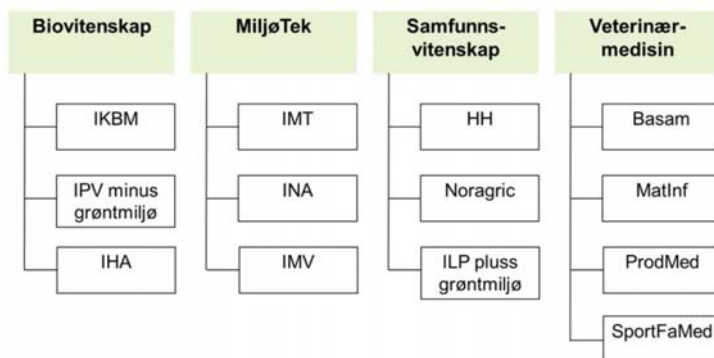
Modell 1: 6 enheter på nivå 2



Modell 2: 6 enheter på nivå 2



Modell 3: 4 enheter på nivå 2



IKBM	Institutt for kjemi, bioteknologi og matvitenskap	Noragric	Institute International Environment and Development Studies
IPV	Institutt for plantevitenskap	HH	Handelshøgskolen NMBU
IHA	Institutt for husdyr- og akvakulturvitenskap	ILP	Institutt for landskapsplanlegging
Sportfamed	Institutt for sport og familiedyrmedisin		
BasAm	Institutt for basalfag og akvamedisin	INA	Institutt for naturforvaltning
MatInf	Institutt for mattrygghet og infeksjonsbiologi	IMV	Institutt for miljøvitenskap
ProdMed	Institutt for produksjonsdyrmedisin	IMT	Institutt for matematiske realfag og teknologi

Modellene omtales nærmere på sidene 11 til 15 i høringsnotatet.

I det følgende gis det en samlet første oppsummering av høringssvarene, med en vektlegging av høringsuttalelsene fra de faglige enhetenes styrer, studie- og forskningsutvalget, samt tjenestemannsorganisasjonene. Det er utarbeidet en tabell som kort oppsummerer konklusjoner og innspill i høringsuttalelsene.

Høringsinstansene er blitt bedt om å vurdere følgende spørsmål vedrørende faglig organisering:

1. Hvilken av de foreslåtte modellene 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.

Etter at høringsbrevet ble sendt ut, har rektor åpnet for at andre innspill kan tas med i høringssvarene enn det som brevet direkte spør om.

Det er gjennomgående at høringsinstansene ser behovet for endringer i NMBUs organisasjonsstruktur, men har ulik tilnærming til hva som vil være den beste organiseringen av NMBUs faglige virksomhet. Flere av høringsinstansene har også kommentarer til ulike aspekter ved prosessen som er valgt for arbeidet.

Det er en rekke fellestrekk i høringssvarene, men også til dels et stort sprik i anbefalinger og vurderinger av de ulike modellene. Det er stor variasjon når det gjelder høringsinstansenes konkrete vurderinger av modellene opp mot spørsmålene. Enkelte av høringsinstansene forkaster alle modellene og kommer med nye alternative forslag som bygger på modellforslagene, og noen ønsker prosessen stanset. Noen av høringsinstansene uttaler seg kun om sine «egne» fagområder, mens andre også har konkrete forslag som omfatter hele NMBUs portefølje.

Det er flere som påpeker at de forelagte modellene mangler tilstrekkelig strategisk og faglig begrunnelse. Mange påpeker også at det er vanskelig å vurdere modellene så lenge fullmaktsfordeling mellom de to styringsnivåene ikke er avklart. Andre forhold som er blitt trukket fram er mangel på tid for gode prosessløp og medvirkning av ansatte og studenter.

Noen av høringsinstansene har trukket fram at modellene heller ikke synes egnet til å møte Stortingets forventninger om faglige synergier i forbindelse med fusjonen mellom NVH og UMB.

Flere av høringsinstansene forkaster modell 3 (fire faglige enheter) med den overveiende begrunnelsen at denne modellen i for stor grad vil ligne dagens fakultetsmodell. Og at denne modellen ikke vil sikre at de utfordringene som ligger i dagens modell, blir imøtekommet Instituttene på Adamstuen argumenterer for modell 3, med fire enheter på nivå 2, som mest hensiktsmessig. Det gis flere begrunnelser for dette, bl.a. kravene til akkreditering av veterinærutdanningen, en mer jevnbyrdig balanse mellom enhetene på nivå 2, men også andre faglige og organisatoriske hensyn.

I noen av høringssvarene nevnes det, at en for å sikre tilstrekkelig faglig bredde i ledelsen av universitetet, bl.a. i fag-strategiske diskusjoner og beslutninger, er det nødvendig med flere enheter enn forslaget i modell 3.

Det er gjennomgående at de som ikke ønsker modell 3, ser større muligheter for å nå de uttalte målene, innenfor en ramme med flere enn seks enheter på nivå 2, og at denne rammen har vært hemmende for en god organisatorisk, faglig og strategisk prosess.

En rekke av høringssvarene peker på mulighetene for at en modifisert modell 1 eller modifisert modell 2 med økt antall enheter, vil kunne tilrettelegge for synergier på en bedre måte enn det

de modellene framlagt i høringen gjør. Det er kommet noen modellforslag innen en ramme av 7 enheter på nivå 2.

3.2. Hørings svar administrativ organisering

Denne delen av prosessen har så langt vært avgrenset til universitetsadministrasjonen. Det er utviklet 2 modeller for administrativ organisering bestående av hhv 5 og 6 enheter i universitetsadministrasjonen. Modellene er ytterligere videreføret for hhv en modell med valg rektor og en modell med ansatt rektor.

Høringsinstansene er blitt bedt om å vurdere følgende spørsmål vedrørende administrativ organisering:

1. Hvilke av de foreslåtte modellene er best tilpasset arbeidet for å oppnå målene på de prioriterte områdene i NMBUs strategi?
2. Hvorvidt er oppgaveområdet tillagt de enkelte enhetene hensiktsmessig i forhold til de operasjonelle prosessene og rolle/fagutøvelsen?

Gjennomgang av høringsinnspillene viser ingen tydelig preferanse for noen av de presenterte modellene. De instansene som har falt ned på en modell, har samtidig foreslått endringer i modellen. Mange av høringsinstansene har uttrykt vansker med å uttale seg om administrativ organisering før beslutning om faglig organisering er tatt, og noen mener oppgavefordelingen mellom administrasjonens nivå 1 og 2 burde vært gjennomgått først. Det påpekes av flere at de forelagte modellene mangler tilstrekkelig begrunnelse, at det ikke har vært reelle drøftinger av ulemper og fordeler ved modellene og at det mangler konsekvensanalyser.

Den tydeligste tendensen i tilbakemeldingene fra faglige enheter er deres oppslutning om løsninger som er knyttet til styringsformen valgt rektor. Utover det, er deres argumentasjon og faglige grunnlag for oppfatninger av hvilken modell som best, ulike. Administrative enheter er mindre tydelige i spørsmålet om styringsmodell, men mer opptatt av hvilke oppgaver som foreslås lagt innunder de ulike enhetene.

For øvrig kan de tydeligste innspillene i høringsuttalelsene oppsummeres som følger:

- Det utvises forståelse for behovet for reduksjon av antall enheter i universitetsadministrasjon, men etterlyses bedre og grundigere beslutningsgrunnlag for ulike løsningsforslag.
- Instansene er nokså entydige på nødvendighet av å synliggjøre IT som egen avdeling på øverste nivå, og flere advarer mot å slå sammen Personal- og organisasjonsavdelingen og økonomifunksjonen til en enhet
- Enhetenes navn må gjenspeile dens oppgaver og ansvar, slik at ansatte selv og brukere raskt gjenkjenner og oppfatter ansvarsområdet.
- De fleste høringsinstanser peker på at Senter for husdyrforsøk (SHF) og Senter for klimaregulert planteforskning (SKP) bør innordnes de største brukere på faglig nivå 2, mens SKP og SHF anbefaler at de organiseres sentralt under forskning og innovasjon.

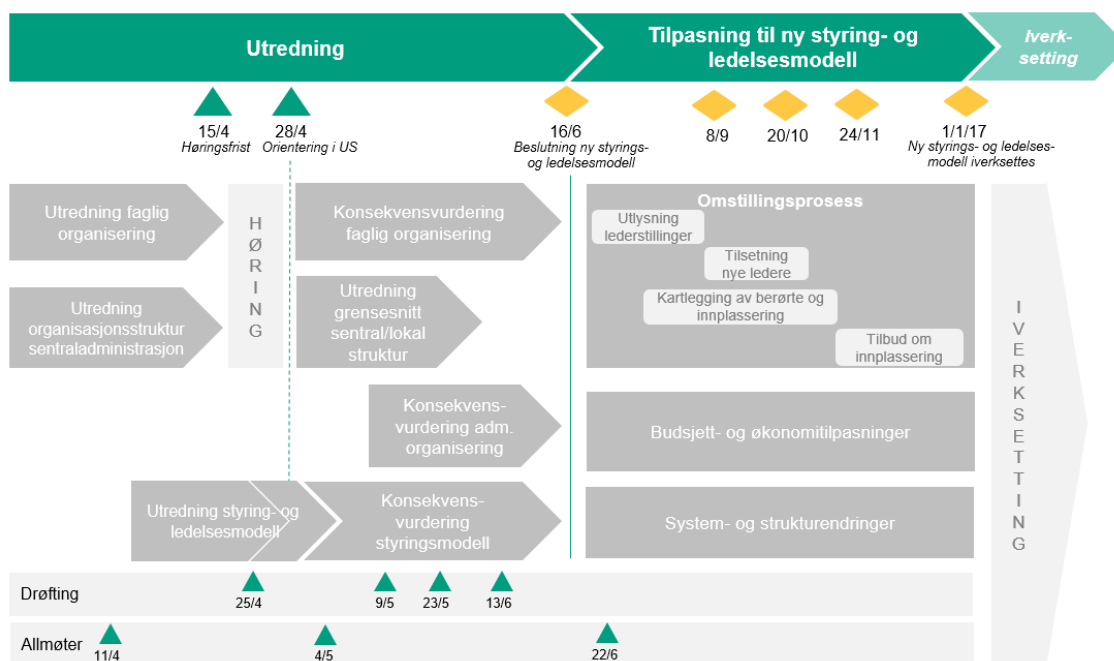
4. Revidert plan

Saken om NMBUs styrings- og ledelsesmodell skal legges frem for beslutning i junimøtet 2016, etter forhandling med tjenestemannsorganisasjonene. Saksfremlegget skal da inneholde en anbefalt modell for NMBUs faglige og administrative organisering, samt en beskrivelse av roller, ansvar og myndighet og oppgavefordeling for sentrale organer og lederstillinger (styringsreglement).

I den endrede tidsplanen er endelig beslutning om faglig organisering og organisering av universitetsadministrasjonen flyttet til 16. juni.

Rektor legger opp til at sak om organisering av den øverste ledelse besluttes den 16.06.16. Da valg av rekrutteringsform for rektor har implikasjoner for utarbeidelse av styringsreglementet, planlegges det for at styret skal få forelagt to sett styringsreglement; ett for modell med valgt rektor og ett for modell med ansatt rektor.

Rektor tar sikte på at tiden etter 16.06 kan brukes til nødvendige tilpasninger til ny styrings- og ledelsesmodell, at ny modell kan iverksettes pr 01.01.17.



Rektor vurderer planen for omorganiseringen som ambisiøs, men legger opp til å opprettholde tempoet i prosessen. Rektor ber styret å ta revidert plan til etterretning.

5. Rektors vurderinger

Rektors klare føring for den faglige organiseringen er at organisasjonsstrukturen skal understøtte NMBUs samfunnsoppdrag, mål og strategi. I tillegg skal en ny organisering av de faglige enhetene bidra til at NMBU i større grad evner å realisere de mulighetene som universitet har som et ambisiøst, lite universitet og som Colbjørnsenutvalget fremhever i sin evaluering. Likeledes skal organisering av faglige enheter bidra til å løse noen av de utfordringene som evalueringen trekker frem.

Colbjørnsenrapporten viser til NMBUs strategi 2014-2018 der det hevdes at NMBUs unike kombinasjon av fagområder og evne til å utløse synergi mellom disse fagområdene er det viktigste fortrinnet for å kunne lykkes. Colbjørnsenutvalget peker på at nåværende styrings- og ledelsesmodell i liten grad har bidratt til å utløse flerfaglig synergi. Utvalget mener å ha dekning for å konkludere med at dagens instituttstruktur og instituttmakt er en vesentlig hindring for å utvikle NMBUs strategiske potensial. Utvalget anbefaler å vurdere å erstatte dagens institutt- og fakultetsnivåer med et nytt styringsnivå bestående av 5-6 enheter. Utvalget overlater til NMBU å vurdere hvilke faglige konstellasjoner som kan være hensiktsmessige.

Evalueringsrapporten peker på følgende styrings- og ledelsesmessige utfordringer: 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. Dagens antall styringsnivåer og antall styringsorganer er uforholdsmessig komplekst. Dagens styringsmodellens kompleksitet skaper utfordringer for ansattes og studenters medvirkningsordninger. Colbjørnsenrapporten peker videre på at sentrale administrative funksjoner må organiseres med direkte tilknytting til rektor og at samhandlingen mellom instituttadministrasjon og universitetsadministrasjon ikke fungerer optimalt.

Colbjørnsenutvalget mener at NMBUs begrensede størrelse gjør det mulig å operere 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. Colbjørnsenutvalget anbefaler at den operative kjernen i et universitet langt på vei må baseres på selvorganisering og at de faglige medarbeidernes frihet til å styre sin egen faglige virksomhet en av de viktigste bærebjelkene i akademiske institusjoner.

Rektor mener at en hensiktsmessig organisering er et av virkemidlene for at NMBU skal nå sine ambisjoner og strategiske målsettinger. Hensikten med ny styrings- og ledelsesmodell er å utforme en effektiv organisasjon som egner seg for universitetets størrelse og egenart, og som gjør NMBU i stand til å oppfylle sitt samfunnsoppdrag.

Rektor vurderer at høringssvarene ikke gir grunnlag for å konkludere med om hvilken, og om noen, av de foreslåtte modellene som best vil kunne understøtte NMBUs strategiske mål for forskning, innovasjon, utdanning og forskningsformidling.

Rektor mener at høringsinnspillene kan brukes i videreutvikling av en egnet faglig organisering som i større grad understøtter NMBUs mål, og som bidrar til å løse flere utfordringer ved dagens modell. For rektor er det også viktig at NMBU griper mulighetene til å utforme en slagkraftig organisasjon, og vil i denne sammenheng trekke fram Colbjørnsenutvalgets påpekning om at NMBUs begrensede størrelse gjør det mulig å operere 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 arbeidet med å trekke til seg dyktige ansatte og studenter.

For rektor er det viktig å ha en ledergruppe som ser NMBU som helhet, og som kan gi rektor råd i strategiske veivalg og beslutninger, og som gjennom sin linje i organisasjonen sørger for at disse valgene implementeres i organisasjonen. Rektor vurderer at dagens sammensetning av rektors ledergruppe (RLG) ikke gir tilstrekkelig nærhet til og innsikt i bredden av den faglige virksomheten. Sentralt for arbeidet er å finne balansen mellom en organisering på nivå to som

gir tilstrekkelig nærhet mellom fag og ledelsen, og en effektiv styrings- og ledelsesmodell for NMBU.

Drøftingspunkter

Når rektor skal legge fram sitt forslag til organisering 16.6 er det forhold rektor ønsker styrets tilbakemelding og innspill på nå, slik at dette kan tjene som grunnlag for løsningen som skal presenteres i juni.

1. Det første forholdet er spørsmålet om veterinærmiljøene skal organiseres samlet i en enhet på nivå 2. Rektor ser behovet for at veterinærmiljøene på Adamstuen organiseres samlet i en enhet på nivå 2. Det omfattende arbeidet med brukermedvirkning i byggeprosjektet og forberedelsene til flytting og ibruktakelse av nybygg, fordrer en organisering som legger best mulig til rette for koordinering og organisasjonsutvikling innenfor veterinærenhetene. I prosessen har det blitt fremhevet at omorganiseringen av NMBU bør sikre ivaretagelse av mulighetene for å ta ut synergiene som følge av at veterinærmiljøene på Adamstuen lokaliseres på Ås fra 2019. Dette aspektet må ivaretas i det videre arbeidet med faglig organisering.
2. Det andre forholdet er spørsmålet om man skal arbeide videre med løsninger for organisering av nivå 2 som innebærer at antall faglige enheter øker til inntil syv. Utarbeidelsen av modellforslagene som er sendt på høring er gjort med utgangspunkt i styrets vedtak om organisering med inntil seks enheter på nivå 2. I høringsprosessen åpnet rektor for høringsinstansene kunne spille tilbake også på andre punkter enn de formulerte spørsmålene. Flere høringsinstanser har kommet med alternative forslag til modeller, og peker på mulighetene for at en modell med økt antall enheter, vil kunne tilrettelegge for synergier på en bedre måte enn det de modellene framlagt i høringen gjør. Det er kommet noen modellforslag innen en ramme av syv enheter på nivå 2. Rektor vurderer flere av disse modellene som interessante. Rektor finner det hensiktsmessig om styret inn mot slutfasen i arbeidet kan åpne opp for muligheten til å utrede en modell med inntil syv faglige enheter på nivå 2.
3. Det tredje forholdet er grunnleggende prinsipper rektor ønsker skal ligge til grunn for videreutvikling av styrings- og ledelsesmodellen:
 - a) NMBU skal ha en enkel organisasjon med korte og ubrutte styringslinjer, med to styringsnivå og to administrative nivå.
 - b) Desentralisering av faglig ansvar og myndighet med klart samsvar mellom ansvar og myndighet i alle ledd. Organiseringen skal tilrettelegge for å skape ny faglig synergi og nye tverrfaglige tilnæringsmåter; vilje til samspill og helhetstenking mellom enhetene og nivå skal ivaretas. Ledere og styrene skal ha sterk kompetanse, både faglig og ledelsesmessig.
 - c) Administrasjonen skal være organisert for å støtte opp under kjernevirksomheten og ledelsens behov for koordinering av den faglige strategiske utviklingen, tilgang til saksbehandlerressurser, samt bidra til en effektiv og forsvarlig drift av universitetet.
 - d) Organiseringen skal ivareta medvirkning og medbestemmelse for medarbeidere og studenter etter gjeldende lover og regelverk.

Rektor er opptatt av at NMBUs videre arbeidet med styrings- og ledelsesmodellen nå videreutvikles med bakgrunn vurderingene gitt i de tre ovenstående avsnittene.

Forslag til vedtak

4. Universitetsstyret tar orienteringen om høringen til orientering.
5. Universitetsstyret tar den endrede tidsplanen til etterretning.
6. Universitetsstyret slutter seg til rektors vurderinger oppsummert i tre punkter, 1) veterinærmiljøenes organisering, 2) mulighet for å øke antallet faglige enheter til inntil syv enheter, 3) grunnleggende prinsipper for organiseringen, som grunnlag for utarbeiding av ny styrings- og ledelsesmodell for NMBU til styremøtet 16.6.2016.



høringsinstanser

Vår ref.
16/01414-1

Deres ref.

Dato
18.03.2016

Høringsnotat

Det vises til arbeidet med omorganisering av NMBU. Vedlagt følger høringsnotat. Vi ber høringsinstansene om å sende svar i P360, evt. på mail til: post@nmbu.no. Høringsfristen er satt til ut dagen **12. april 2016**.

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.

Med vennlig hilsen

Mari Sundli Tveit
Rektor

Vedlegg: høringsnotat omorganisering NMBU 2016.pdf



**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 styre. Både antall nivåer og antall styringsorganer er uforholdsmessig komplekst, NMBUs størrelse tatt i betraktning. Modellen bidrar til sløsing med tid og ressurser, og en del institutters uforholdsmessig store makt fører til at lokale særinteresser får for stort gjennomslag på bekostning av NMBUs overordnede formål og helhetlige interesser.
5. Styringsmodellens kompleksitet utfordrer ansattes og studenters medvirkningsordninger. Uklare administrative roller gjør det tidvis vanskelig for tillitsvalgte å forholde seg til saksbehandlingsrutiner, mens det store antallet styringsorganer gjør det vanskelig for studentene å mobilisere et tilstrekkelig antall studenter med relevant kompetanse.

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

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

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

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

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

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

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

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

1.2. NMBUs strategi

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

NMBU skal gjennom sitt samfunnsoppdrag ha et spesielt ansvar for:

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

Kunnskap som felles mål:

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

Kunnskap skal deles:

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

Livet på universitetet:

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

1.3. Rammer for arbeidet

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

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

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

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

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

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

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

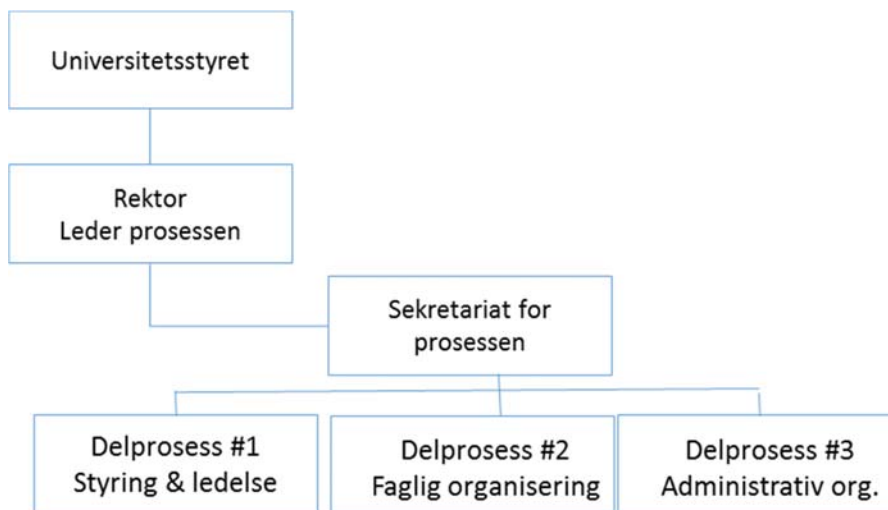
Styret vedtok følgende overordnede tidsplan:

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

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

1.4. Organisering av arbeidet

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



Styret

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

Rektor, leder av prosessen

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

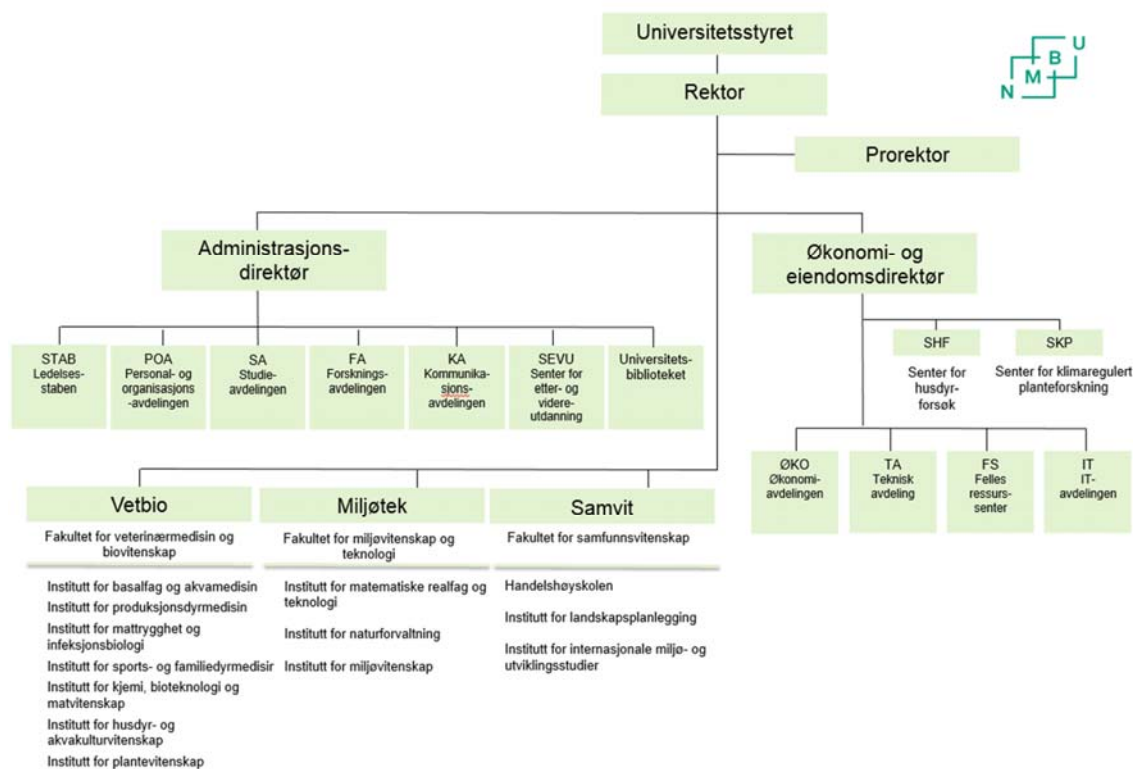
- Oppretter et sekretariat til bistand i gjennomføring av prosessen, som er sammensatt av interne og eksterne ressurser. Sekretariatet vil støtte og bistå rektor i de ulike delprosessene, samt i ivaretagelse av kommunikasjonsbehov, omstilling og medvirkning.

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

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

2. Organisering av NMBU fra 01.01.2014

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



3. Anbefaling; faglig organisering

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

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

De nye faglige enhetene vil bli tildelt roller, oppgaver, ansvar og myndighet i tråd med retningslinjene i styrings- og ledelsesprinsippene. Disse vil imidlertid endres og modifiseres som nevnt innledningsvis, men som retningsgivende vil ledere av faglige enheter på nivå 2 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 2 under de respektive faglige enhetene og deres roller og ansvar er noe som derfor vil bli utredet senere i prosessen.

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

3.1. Arbeidsmetode og deltakere

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

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

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

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

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

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

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

3.2. Arbeidsgruppens kriterier for faglig organisering

I workshop #2 var et av målene å få utarbeidet hvilke kriterier som skulle legges til grunn for arbeidet med faglig organisering. Kriterier er premissgivende for utvikling av organisasjonsstrukturen hvor kriteriene skal anvendes til identifisering av organisatoriske strukturer og evaluering og prioritering av de ulike alternativene. Videre skal kriteriene ha en kobling opp mot strategien, ha direkte organisatoriske/strukturelle implikasjoner, adressere NMBUs utfordringsområder og beskrive 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 utledning og evaluering av løsningsforslag.

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

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

3.3. Presentasjon av ulike modeller

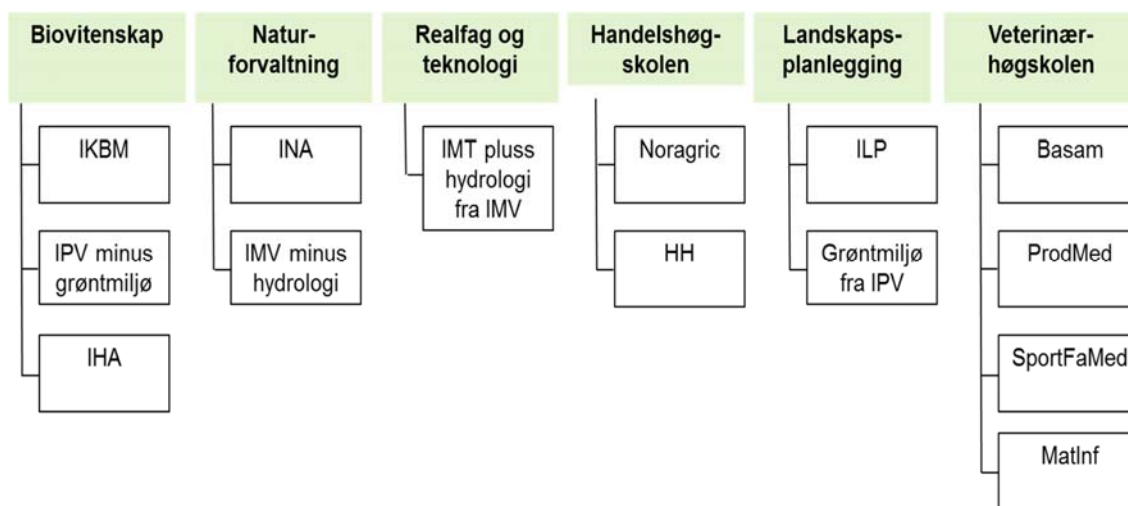
Nedenfor følger de ulike modellene som fikk størst tilslutning av arbeidsgruppen i de nevnte prosessene med de faglige lederne, med noen av de styrkene og svakhetene som ble trukket frem i diskusjonene. Det påpekes at det noen mente var en styrke, ble vurdert som svakhet av andre. Oppstillingen av nevnte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

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

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

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

Modell 1: 6 enheter på nivå 2



Vurdering av modell 1 opp mot kriteriene:

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

Utover dette ble også disse momentene trukket fram i diskusjonene:

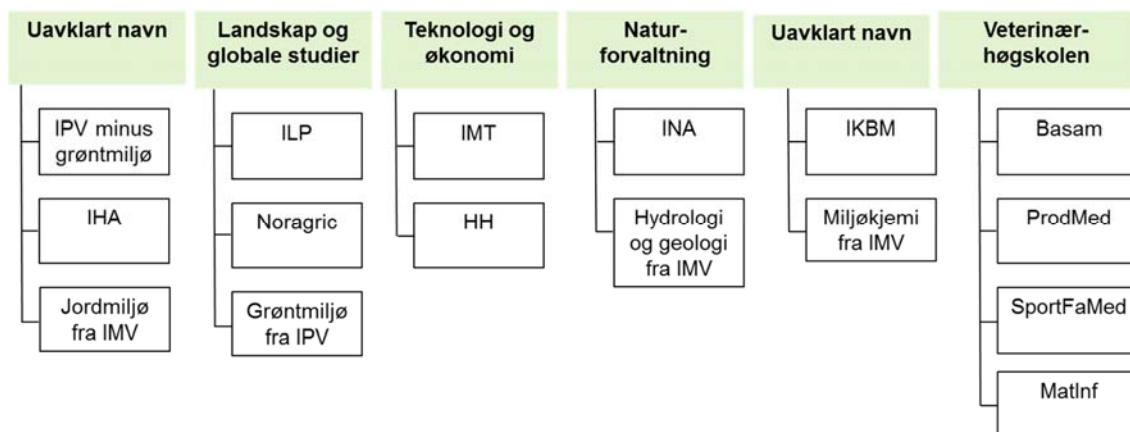
Noen styrker:

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

Noen svakheter:

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

Modell 2: 6 enheter på nivå 2



Vurdering av modell 2 opp mot kriteriene:

	Kriterium	Kommentar
1	Studieprogram skal være en viktig føring for organisering	Med unntak av IMV tilfredsstillende 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:

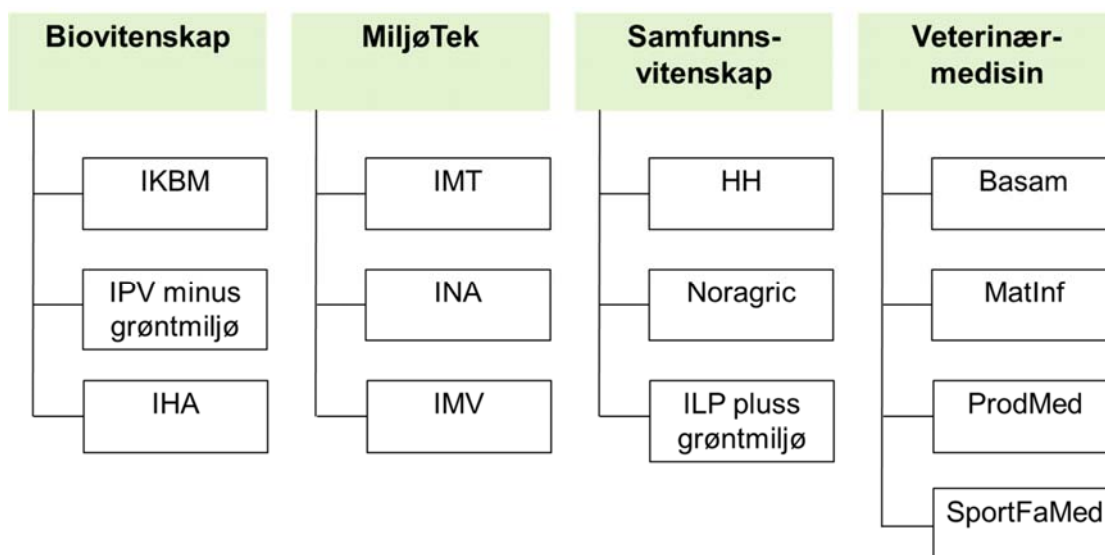
Noen styrker:

- 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 Colbjørnsens rapportens anbefalinger.
- Færre ansatte og studenter vil være representert i ulike organ som ansatt/student og tillitsvalgte
- Modellen vil kunne før til at noen enheter får uforholdsmessig flere studenter enn andre.
- Modellen legger ikke i dag rette for en tettere faglig integrering med Adamstuen. Et premiss for modellen er at det vil bli økt integrering, etter samlokaliseringen i 2020,

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

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

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

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

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

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

4. anbefaling; administrativ organisering

4.1. Avgrensinger og forbehold

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

4.2. Arbeidsmetode og deltakere

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

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

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

- Oppgave til WS #2:
 - 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 vektas likt.

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

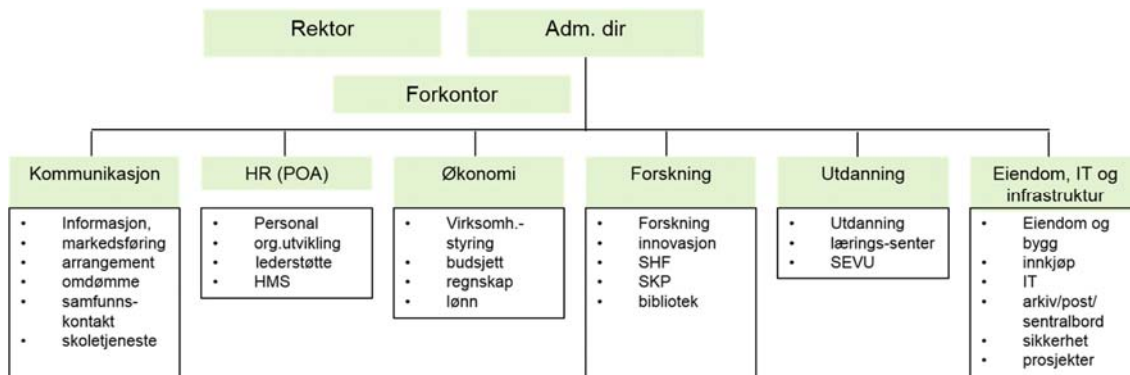
4.4. Presentasjon av ulike modeller

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

Alternativ 1-a: 6 enheter, valgt rektor

Modellen har følgende vilkår:

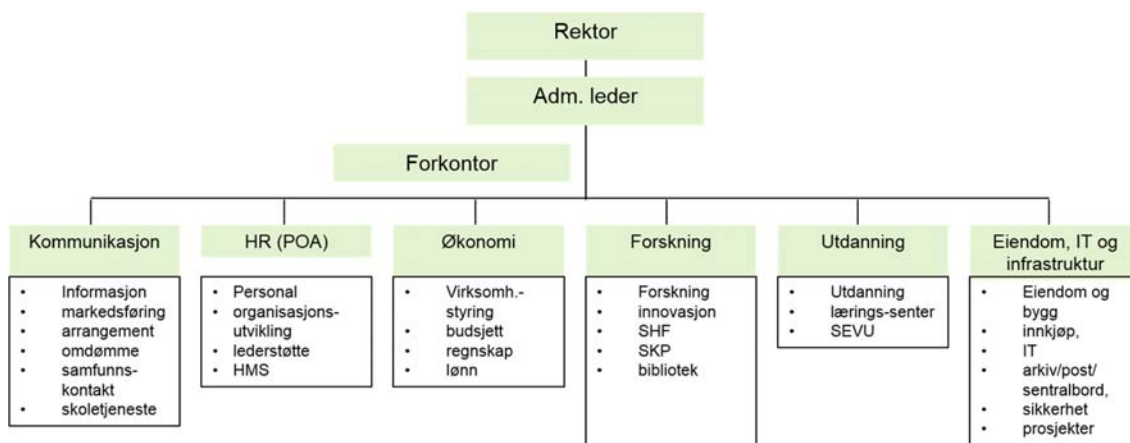
- Rektor er valgt
- Administrerende direktør er tilsatt
- 6 administrative avdelinger direkte under administrerende direktør
- Prorektor(er) har ikke direkte linjeansvar.
- Administrerende direktør utgjør ledelsen sammen med rektor, prorektor(er) og faglige enhetsledere.
- Administrerende direktør har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



Alternativ 1-b: 6 enheter, tilsatt rektor

Modellen har følgende vilkår:

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



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

Vurdering av modell 1 opp mot kriteriene:

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

Utover dette ble også disse momentene trukket fram i diskusjonene:

Styrker:

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

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

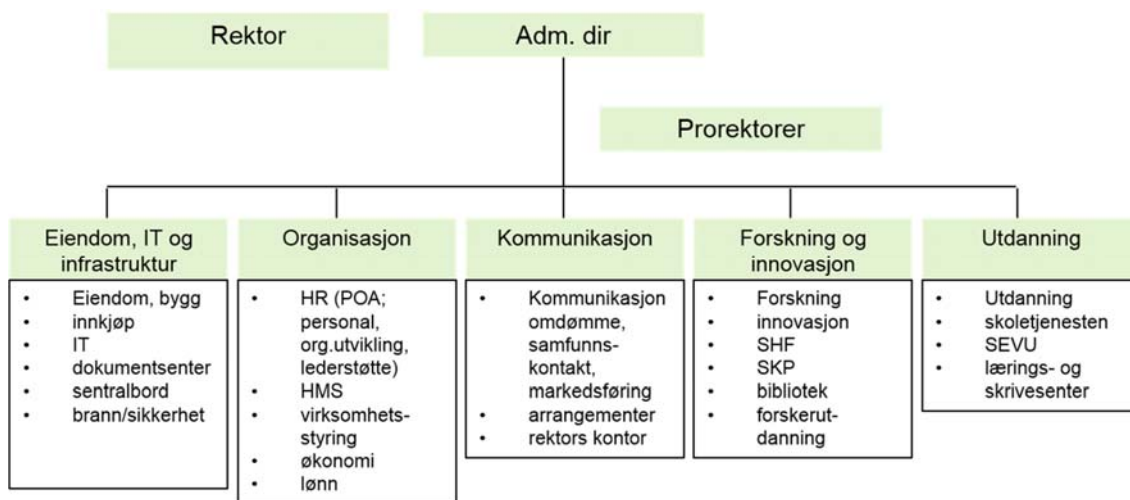
Svakheter:

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

Alternativ 2-a: 5 enheter, valgt rektor

Modellen har følgende vilkår:

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

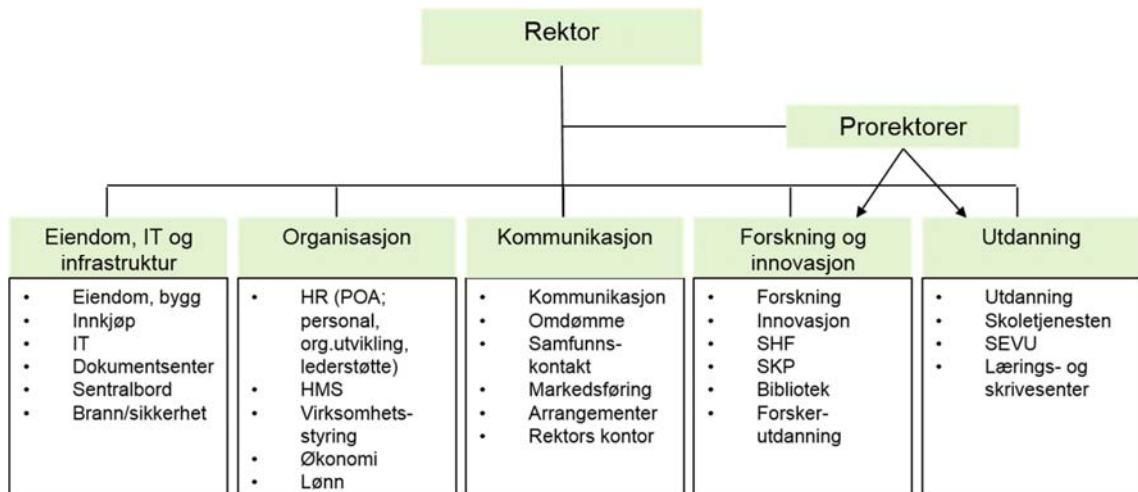


Alternativ 2-b: 5 enheter, tilsatt rektor

Modellen har følgende vilkår:

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

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



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

Vurdering av modell 2 opp mot kriteriene:

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

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

Utover dette ble også disse momentene trukket fram i diskusjonene:

Styrker:

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

Svakheter:

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

5. Høringssaken

5.1. Høringsinstanser

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

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

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

5.2. Spørsmål til høringsinstansene

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

Til pkt. 3; Faglig organisering

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

Til pkt. 4; Administrativ organisering

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

5.3. Tilbakemeldingsform

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

5.4. Frist

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

5.5 Videre behandling av saken

Etter høringsfristen har saken følgende saksgang:

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

Vedlegg 1: Deltakere I workshop administrasjon

Universitetsadministrasjonens ledergruppe (UAL)

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

Representanter for Administrasjonssjefer instituttene

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

Tjenestemannsrepresentanter og Vernetjenesten

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

Andre

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