

Mulig fakultetsorganisering av UMB

Rapport fra prosjektgruppa som har utredet
organisering av UMB i det nye universitetet som skal
etableres på Ås

April 2010
Universitetet for miljø- og biovitenskap, Ås

Innhold

Mulig fakultetsorganisering ved UMB.....	3
1 Innledning.....	3
1.1 Mandat	3
1.2 Prosjektgruppa	3
1.3 Arbeidsform	4
2 Om UMB i dag	5
2.1 Visjon, faglig fokus	5
2.2 Organisering og fagområder.....	5
3 Føringer og kriterier for organisering av universitetet	7
3.1 Overordnede føringer.....	7
3.2 Anbefalinger om det nye universitetet fra Interimstyret.....	8
3.3 Prosjektgruppas kriterier for organisering av UMBs enheter i det nye universitetet	8
4 Vurderinger av hovedoppgaver og rollefordeling ved universitetet	10
4.1 Forskning.....	10
4.1.1 Dagens situasjon.....	10
4.1.2 Anbefaling	10
4.2 Utdanning	11
4.2.1 Dagens situasjon.....	11
4.2.2 "Schools"	12
4.2.3 Anbefaling	12
4.3 Økonomi	12
4.3.1 Dagens situasjon.....	12
4.3.2 Anbefaling	13
4.4 Personal	13
4.4.1 Anbefaling	14
4.5 Kommunikasjon	14
4.6 Andre funksjoner	14
4.6.1 Sentrale nemnder.....	14
4.6.2 Etter- og videreutdanning	15
4.6.3 Vurdering.....	15
4.6.4 Universitetsbiblioteket	15
4.6.5 Vurdering.....	15
4.6.6 Samarbeid med andre institusjoner og med næringsliv	15
5 Mulig organisering av det nye universitetet sett fra UMB	17
5.1 Prosjektgruppas idémyldring om organisering	19
5.2 Fakultetsmodell med institutter.....	19
5.2.1 Alternativ A – tre fakulteter, institutter og tre styringsnivå	20
5.2.2 Alternativ B – Fire fakulteter, institutter og tre styringsnivåer.....	20
5.2.3 Alternativ C – Fem fakultet, institutter og to styringsnivåer	20
5.3 Fakultetsmodell uten institutter	22
5.4 Instituttmodell.....	22
5.5 Hybridmodell	23
5.6 Veien framover	24
6 Konklusjon og sammendrag	24
7 Vedlegg.....	28

Mulig fakultetsorganisering ved UMB

1 Innledning

UMB har nedsatt en prosjektgruppe til å vurdere UMBs rolle i forhold til organisering av det nye universitetet på Ås. Bakgrunnen for oppnevningen av prosjektgruppa er at UMB og NVH i brev til Kunnskapsdepartementet (KD), av 30.05.2008, har sagt *at det nye universitetet bør ha fakulteter som utgangspunkt for organiseringen av den faglige virksomheten*. Videre har UMB i sin strategi 2010-13 sagt: *Organisering av faggruppene skal ha som mål å utvikle ny faglig synergj og styrke forsknings- og utdanningsvirksomheten for det nye universitetet med utgangspunkt i fakultetsorganisering*.

Prosjektgruppa har arbeidet ut i fra at det er sannsynlig at UMB og NVH slås organisatorisk sammen fra 2013 og samlokaliseres fra 2018. Rapporten beskriver dagens organisering av UMB og henviser til universitetets visjon og relevante anbefalinger fra interimstyret til KD. Gruppa har forholdt seg til dagens føringer for universitetet, foreslått kriterier for organiseringen, og vurdert alternative modeller for organisering av universitetet. Dette inkluderer beskrivelse av arbeidsoppgaver og rollefordeling, samt av behovet for samarbeidsarenaer ved det nye universitetet.

Sentrale begreper og betegnelser er definert i vedlegg 1.

Rapporten er et innspill til UMBs styre, men vi regner også med at rapporten vil være til nytte for fellestyret for NVH og UMB.

1.1 Mandat

Prosjektgruppa for mulig fakultetsorganisering ble oppnevnt av universitetsstyret i desember (US 170/2009, vedlegg 2). Prosjektgruppa ble gitt følgende mandat:

- Hvilke fakultet skal det nye universitetet ha, og hvilke fagområder skal være i hvilket fakultet (fakultetenes fagområder, antall og størrelse). Hvordan synliggjøre fakultetenes fagområder?
- Antall nivå i den interne faglige organisering
- Antall nivå i den interne administrative organiseringen
- Hvordan skal forskning og undervisning organiseres og ledes?
- Hvordan kan forsknings- og utdanningsfunksjonene til sentrene (SHF, SKP, hospital, SEVU) videreføres i en fakultetorganisering?
- Hvordan kan samarbeidet med forvaltningsinstitusjonene best ivaretas i en fakultetorganisering?

1.2 Prosjektgruppa

Prosjektgruppa har bestått av:

- Ruth Haug, prorektor for forskning (leder),
- Morten Sørli, prorektor for utdanning (nestleder),
- Torstein Steine, instituttleder (IHA),
- Eva Falleth, instituttleder (ILP),
- Vidar Thue-Hansen, instituttleder (IMT),
- Are Aastveit, instituttleder (IKBM),

- Atle Guttormsen, forskningsleder (IØR),
- Andreas Brunner, forskningsleder (INA),
- Trond Børresen, undervisningsleder (IPM),
- Kjell Esser, undervisningsleder (Noragric),
- Edith F. Akerø, student (Nils Ener Lundsbakken, student, til 31.12.09),
- Siri M. Løksa, universitetsdirektør,
- Elizabeth de Jong, personal- og organisasjonsdirektør,
- Birger Svihus, Forskerforbundet ved UMB,
- Kurt Johansen, PARAT-UMB,
- Yngvild Wasteson, prorektor, NVH (observatør)
- Birger Kruse, administrerende direktør, NVH (observatør)

Forskningsavdelingen ved UMB har vært sekretariat for prosjektgruppa.

1.3 Arbeidsform

Rapporten er utarbeidet på grunnlag av diskusjoner i prosjektgruppas møter og i mindre arbeidsgrupper, inkludert en redaksjonskomité oppnevnt av prosjektgruppa. Mandat for og sammensetning av arbeidsgrupper er gitt i vedlegg 4. Gruppas leder og nestleder har deltatt i allmøter på noen institutter og på møter med arbeidstakerorganisasjonene.

Ansatte og studenter ved UMB er blitt oppfordret til å delta i diskusjonen blant annet gjennom prorektors [blogg](#). Inntrykket er at arbeidet har skapt debatt på alle nivåer ved UMB. Man har lagt vekt på at prosessen skulle være åpen og inkluderende for å få fram ideer og for å ivareta medbestemmelse.

Følgende har vært invitert spesielt for å komme med innspill:

- Arild Underdal, leder av interimsstyret for fusjonen mellom UMB og NVH
- Eivind Hiis Hauge, tidligere rektor ved NTNU
- Tor Aagedal, universitetsdirektør, Universitetet i Agder
- Paul Stray, sekretariatet for interimsstyret for fusjonen mellom NVH og UMB
- Birger Kruse, tidligere direktør ved Det matematisk-naturvitenskapelige fakultet, Universitetet i Oslo, nå adm. direktør ved NVH

I tillegg har Senter for etter- og videreutdanning (SEVU), Senter for husdyrforsøk (SHF) og Senter for klimaregulert planteforskning (SKP) ved UMB gitt sine forslag om organisering av sentre i det nye universitetet. Biblioteket har også kommet med et innspill til hvordan bibliotekfunksjonen bør plasseres i det nye universitetet.

2 Om UMB i dag

2.1 Visjon, faglig fokus

UMB har følgende visjon og faglige områder (UMBs strategi 2010 -20103):

UMB skal være et analytisk, innovativt og ledende universitet for biovitenskap, miljø og bærekraftig utvikling

I UMBs strategi heter det videre:

UMB er det levende universitet med samfunnsengasjerte, innovative og konkurransedyktige fagmiljøer som arbeider for en bærekraftig samfunnsutvikling på områdene:

- *Grunnleggende og anvendt biovitenskap*
- *Bioproduksjon, inklusive akvakultur*
- *Bruk og vern av natur*
- *Miljø, klima og fornybar energi*
- *Utviklingsstudier og globalisering*
- *Landskapsarkitektur og arealplanlegging*
- *Matproduksjon og mattrygghet*
- *Teknologi*
- *Økonomi og samfunnsfag*
- *Lærerutdanning i realfag og naturbruk*
- *Helse for dyr og mennesker*

2.2 Organisering og fagområder

Til forskjell fra de fleste andre norske universiteter har UMB kun to styringsnivåer:

1. Universitetsstyret, som er UMBs øverste beslutningsorgan, med rektor som styreleder
 - o Forskningsnemnda (FoN) og Studienemnda (SN) er universitetsstyrets og rektors rådgivende organer.
2. Instituttstyrene
 - o Alle instituttene har styre, med instituttleder som styreleder. Noen institutter har ansatt administrasjonssjef. Alle instituttene har egne organ for forskning (forskningsutvalg (evt. forsknings- og forskerutdanningsutvalg), FU(U)) og for utdanning (undervisningsutvalg (UU)). Instituttens utvalgsledere er medlemmer i de sentrale nemndene, henholdsvis Forskningsnemnda (FoN) og Studienemnda (SN).
 - o UMB¹ har i dag åtte institutter:
 - Institutt for husdyr- og akvakulturvitenskap (IHA)
 - Institutt for internasjonale miljø- og utviklingsstudier (Noragric)
 - Institutt for kjemi, bioteknologi og matvitenskap (IKBM)
 - Institutt for landskapsplanlegging (ILP)
 - Institutt for matematiske realfag og teknologi (IMT)
 - Institutt for naturforvaltning (INA)
 - Institutt for plante- og miljøvitenskap (IPM)
 - Institutt for økonomi og ressursforvaltning (IØR)

¹ Ved Norges veterinærhøgskole er høgskolestyret, med rektor som styreleder, øverste (og eneste) besluttede organ. I tillegg til instituttene sorterer forsøksdyravdelingen under høgskolestyret. NVH har fire institutter: Basalfag og akvamedisin (BasAM), Mattrygghet og infeksjonsbiologi (MatInf), Produksjonsdyrmedisin (ProdMed), Sports- og familiedyrmedisin (SportFaMed). Instituttene har en instituttleder, men ikke instituttstyrer

I tillegg til instituttene har UMB følgende enheter:

- Senter for husdyrforsøk (SHF)
 - Senter for klimaregulert planteforskning (SKP)
 - Senter for etter- og videreutdanning (SEVU)
- } universitets-
direktør
- Aquaculture Protein Centre (APC-CoE, Senter for fremragende forskning)
 - Centre for Integrative Genetics (CIGENE, FUGE-plattform)
 - Norsk senter for bioenergiforskning
- } rektor

Ved omorganiseringen av UMB i 2003 som førte til dagens instituttstruktur, ble IØR, Noragric og IHA lite berørt, mens de andre instituttene ble dannet ved sammenslåing av hele eller deler av tidligere institutter. Faglig er flere av instituttene heterogene, og interne kulturforskjeller er fortsatt nokså framtrepende.

I sitt arbeid har prosjektgruppa vært opptatt av å definere hvilke styrings-, faglige og administrative nivåer universitetet skal ha, hvor ulike oppgaver bør utføres og hvem som skal ta ulike beslutninger. Tabell 1 viser dagens organisering ved UMB og NVH, med hensyn til styrings-, faglige og administrative nivå.

Tabell 1: Organisering ved UMB og NVH

Styringsnivå	
UMB	NVH
Universitets-styre	Høgskolestyre
Instituttstyre	
Faglige nivå	
UMB	NVH
Universitets-styre	Høgskolestyre
Instituttstyre	Instituttleder
Forskergruppe, evt. seksjon	Forskergruppe, evt. seksjon
Administrative nivå	
UMB	NVH
Universitetsdirektør	Administrerende direktør
Instituttleder, evt. adm.sjef	Instituttleder, evt. adm.sjef

Noen institutter, som IPM, IMT og IKBM, har ansvar for studentkurs (undervisning) som er obligatoriske for mange av studentene ved UMB (grunnleggende biologi, statistikk, matematikk, informatikk, fysikk, kjemi). Noen fagområder som hører naturlig sammen, er i dag, dels av historiske årsaker, delt mellom forskjellige institutter, for eksempel kjemi (IPM og IKBM) og matematikk og statistikk (IMT og IKBM).

Fagmiljøene innen matematikk og statistikk er i stor grad anvendte og samarbeider med flere andre institutter. De er likevel ikke store (robuste) nok til at deling mellom to institutter er hensiktsmessig. Kjemi, matematikk og statistikk, fysikk er grunnleggende fag som ved andre universiteter er samlet under samme enhet. Den anvendte profilen alle disse har ved UMB, gjør at det ikke er like naturlig å samle alle i samme enhet (fakultet).

”Moderne” biovitenskap er viktig ved UMB; både IHA, IPM og IKBM og INA har her fagmiljøer som arbeider med grunnleggende forskning på området. Problemstillingene er forskjellige, men miljøene bruker en del av den samme infrastrukturen og har felles

metodegrunnlag. Ved IKBM representerer matvitenskapsmiljøet en lang tradisjon ved UMB, med et anvendt og profesjonsrettet preg, nokså forskjellig fra de andre fagmiljøene ved IKBM. Matvitenskapsmiljøet ved IKBM kan kobles til mange aktiviteter ved IHA og IPM, både innenfor produksjon, foredling, ernæring, fysiologi. Også IØR og Noragric har et faglig fokus bl.a. på mat, men med en samfunnsfaglig innfallsvinkel for eksempel forbrukerspørsmål i Norge og matsikkerhet i u-land.

Teknologimiljøer finnes ved IMT, ILP, IKBM, IHA. Noen av disse gruppene kan tenkes samlet i samme enhet. Ved IPM finner man tradisjonelle biproduksjonsfag, som naturlig hører sammen. Noen av disse fagmiljøene kan kobles til miljøer både ved IHA, INA, IKBM og IMT. Natur- og (areal)forvaltning er andre sterke fagområder ved UMB. I dag finner man disse ved INA, ILP og Noragric. Forskning og faglig aktivitet knyttet til miljøproblematikk og klimaendringer har vokst fram ved alle instituttene. Både INA, IPM, ILP, IØR og Noragric har gode fagmiljøer som har miljø- og klimaspørsmål i fokus. IØR og Noragric har sine faglige forankringer henholdsvis i nasjonale og internasjonale økonomifag og i internasjonale utviklingsstudier. Begge disse instituttene har klar faglig tilhørighet til forskjellige fagråd under Universitets- og høgskolerådet (UHR; økonomi og utviklingsstudier), og instituttledere ved disse instituttene har vært ledere for sine respektive fagråd. ILP har sin faglige identitet innen kunstneriske og estetiske fagområder, slik som arkitektur, samt samfunnsfag, planlegging og miljø.

Blant de to instituttene som kanskje ble mest berørt av omorganiseringen i 2003, IPM og IKBM, synes det å være ønske om endringer i organisasjonen for å oppnå enheter med faglig helhet og nærhet, rasjonell administrasjon og drift, inklusiv drift av forskningsinfrastruktur. I dag er disse instituttene store og heterogene. Det virker derimot som om ILP, INA, IMT, IØR og Noragric ikke anser det som formålstjenlig med en vesentlig endring i egen organisasjon. IHA vil bli sterkt berørt av fusjonen med NVH, og dersom IHA skal samorganiseres med NVH, ønsker IHA at IKBM, eller deler av IKBM, også organiseres inn i samme enhet.

En oversikt over faggrupper/fagområder ved instituttene følger vedlagt (vedlegg 3, tabell 1 og 2). I tillegg, for å kunne gi en anbefaling om hvilke fagområder som evt. skal være i hvilke fakulteter, har prosjektgruppa forsøkt å kartlegge eksisterende og samarbeid og berøringspunkter mellom instituttene (vedlegg 7). En slik kartlegging byr på metodiske utfordringer når det gjelder definisjon av samarbeid og grad av samarbeid. Samarbeidet kan omfatte forskning, undervisning, infrastruktur og utstyr. Det er få institutter som *ikke* samarbeider, noe som mye er et uttrykk for det sterke tverrfaglige tilsnittet på UMBS forskning og undervisning. I vedlegg 3 (tabell 1) er det også antydnet hvilke fagområder som kan være relevante for NVH.

3 Føringer og kriterier for organisering av universitetet

3.1 Overordnede føringer

Prosjektgruppa mener organisering av det nye universitetet må sees i sammenheng med visjon, oppgaver og fagområder for universitetet. Siden det er utenfor mandatet til prosjektgruppa å si noe om dette, forholder prosjektgruppa seg til eksisterende rammevilkår og føringer:

1. Kunnskapsdepartementets sektormål²
2. Det nye universitetet skal være et integrert, nytt universitet (Innst.S.nr.176, 2007-08, s.5)
3. Det nye universitetets særlige ansvarsområde (St.prp.nr.30, 2007-2008)
4. Nasjonalt ansvar for jordskifteområdet.
5. Organiseringen av universitetet må bidra til at UMBs visjon kan fylles og fagområder ivaretas (UMBs strategi 2010-13).
6. Rapporten fra Interimsstyret for samlokalisering av NVH og UMB (1.03.10)

3.2 Anbefalinger om det nye universitetet fra Interimstyret

Interimsstyret for fusjonen mellom UMB og NVH har i sin rapport til KD anbefalt at:

- *Det nye universitetet har et nasjonalt ansvar for forskning, utdanning, formidling og innovasjon på sentrale områder innen "livsvitenskapene".*
- *Det nye universitetet har som ambisjon å være den fremste leverandør av forskning og utdanning i Norge på sentrale områder innen miljø- og biovitenskap, veterinærmedisin og matvitenskap.*
- *Det nye universitetet overtar ansvaret for den bredere porteføljen av forskning og utdanning som de to institusjonene i dag driver, herunder økonomiske, teknologiske, samfunnsvitenskapelige og estetiske fagområder, og vil gi disse fagområdene gode utviklingsmuligheter.*
- *Det nye universitetet vil samarbeide nært med næringsliv og forvaltning for ny produktutvikling og problemløsning.*

Interimsstyret har ikke formulert noen visjon for det nye universitetet, men anbefaler at ansatte og studenter involveres i arbeidet med å utforme visjonen.

Når det gjelder organisering, sier interimsstyret at *det nye universitetet skal ha fakulteter som organisatorisk ramme for sin faglige virksomhet på nivå II og at et av disse fakultetene bør omfatte veterinærmedisin, husdyr- og akvakulturvitenskap og relevante matvitenskapelige fagmiljøer* (s. 22). Interimsstyret sier ikke noe mer konkret om hvilke fakulteter og hvor mange styringsnivåer.

3.3 Prosjektgruppas kriterier for organisering av UMBs enheter i det nye universitetet

UMBs nåværende styrings- og ledelsesmodell kan beskrives som en konsernliknende styrings- og ledelsesmodell, med instituttene som de operative produksjonseenhetene med

² Kunnskapsdepartementets sektormål:

- *Universitetene skal tilby utdanning av høy internasjonal kvalitet som er basert på det fremste innenfor forskning osv.*
- *Universitetene skal oppnå resultater av høy internasjonal kvalitet i forskning, faglig og kunstnerisk utviklingsarbeid.*
Universitetene har et nasjonalt ansvar for grunnforskning og forskerutdanning innen de fagområder de tildeler doktorgrad
- *Universitetene skal medvirke til å spre og formidle resultater fra forskning og faglig og kunstnerlig utviklingsarbeid, og medvirke til innovasjon og verdiskapning basert på disse resultatene. Universitetene skal også legge til rette for at tilsatte og studenter kan delta i samfunnsdebatten*
- *Universitetene skal organisere og drive sin virksomhet på en slik måte at samfunnsoppdraget blir best mulig ivaretatt innenfor rammen av disponible midler*

ansvar for universitetets kjernevirksomhet. Modellen baserer seg på Røkholt-utvalgets utredning (2002):

- Klart samsvar mellom ansvar og myndighet på alle ledd
- Universitetsstyret og rektor sikres nødvendige styringsmuligheter
- Styrke og synliggjøre faglig ledelse på alle nivå
- Universitetets menneskelige ressurser motiveres og engasjeres til et felles beste
- Fremme fleksibilitet, innovasjons- og omstillingsevne og -vilje
- Fremme samarbeid og effektiv samordning mellom instituttene
- Gi studentene helhetlige studier, godt læringsmiljø, og faglig identitet
- Best mulig intern kommunikasjon

På grunnlag av rammebetingelsene, føringene og nåværende organisering, har prosjektgruppa utviklet et sett av kriterier som bør legges til grunn for organisering av UMBS enheter i det nye universitetet. Disse kriteriene er brukt til å vurdere fordeler og ulemper ved forskjellige idéer om framtidig organisering (vedlegg 6).

A. Faglig

1. Faglig fokus i forskning og undervisning legges til grunn for organiseringen.

Organiseringen skal:

- a. bidra til å styrke faglig kvalitet
 - b. bidra til å utvikle relevante og konkurransedyktige fagmiljøer med fleksibilitet og omstillingsevne
 - c. være hensiktsmessig, noe som innebærer at enhetene kan være inndelt etter disiplin, tema eller profesjon
 - d. fagmiljøene skal være tilstrekkelig store til å sikre robusthet og kritisk masse
 - e. fremme samarbeid og felles bruk av infrastruktur og utstyr
 - f. sikre at studentene får helhetlige studier, godt læringsmiljø, og en faglig identitet
 - g. bidra til å fremme utvikling av eksisterende og nye områder
2. Videreføre vellykkede strukturer ved dagens UMB, dvs. at man f.eks. i minst mulig grad splitter fagmiljøer eller institutter som fungerer godt i dag.
 3. Forsknings- og forskningsinfrastruktursentre bør ligge under nivå 2 evt. 3 i organisasjonen. Organisering av andre typer sentere vurderes på grunnlag av deres funksjoner.

B. Organisatorisk

4. Organisasjonen skal være enkel, robust, ubyråkratisk, kostnadseffektiv, beslutnings- og gjennomføringsdyktig.
5. Administrasjonen skal være dimensjonert for å kunne møte framtidige oppgaver med profesjonalitet. Det skal være samsvar mellom organisasjonsmodell og økonomistyring.

Gruppa har også diskutert muligheten for å bruke frivillighet som et kriterium for organisering av det nye universitetet i fakulteter, på linje med Tora Aaslands oppfølging av Stjernø-utvalgets rapport. Det vil være opp til det nye fellesstyret å vurdere hvorvidt frivillighet evt. med insentiver, kan være en farbar vei for å oppmuntre eksisterende institutter og fagområder til å slå seg sammen i større enheter eller fakulteter.

4 Vurderinger av hovedoppgaver og rollefordeling ved universitetet

4.1 Forskning

4.1.1 Dagens situasjon

I dag har UMB en sentral forskningsadministrativ avdeling som fungerer som en serviceenhet med oppgaver innenfor strategi, planlegging, koordinering og saksbehandling. Avdelingen har utstrakt kommunikasjon med instituttene og forskere. Oppgavene omfatter saksbehandling for den sentrale ledelsen og Forskningsnemnda, oversikt over finansieringsmuligheter, register over vitenskapelig publisering, rapportering til myndighetene, koordinering og evt. prioritering av søknader om større satsinger (som SFF), tung infrastruktur, forberedelse til, gjennomgang og oppfølging av eksterne fagevalueringer, oversikt og oppfølging av forskeres utenlandsopphold, samt rådgiving og koordinering av arbeid mot EU. Videre har forskningsadministrativ avdeling oppgaver knyttet til næringslivssamarbeid, kommersialisering og immaterialrettigheter. Ansvar for godkjenning av studieplaner og bedømmelseskomiteer, samt gjennomføring av pålagt seminarvirksomhet i forskerutdanningen ligger hos instituttvise forsknings- (og forskerutdannings-) utvalg.

4.1.1.1 Forskningsinfrastruktur og serviceenheter

Mye drift av forskningsinfrastruktur og serviceenheter ligger i dag på nivå 1 (under universitetsdirektøren).

Serviceenheter for forskning omfatter her Senter for husdyrforsøk (SHF) og Senter for klimaregulert planteforskning (SKP), som i dag er organisatorisk underlagt universitetsdirektøren. SHF eies av UMB og NVH og har et eget styre. SHF finansieres gjennom grunnbevilgning fra UMB og NVH, inntekter fra forsøksoppdrag og salg av produkter fra husdyrhold og planteproduksjon. I prosjektgruppa er det enighet om at SHF bør legges under fakultets-, evt. instituttnivået i organisasjonen. Senter for klimaregulert planteforskning (SKP) eies av UMB, Norsk institutt for skog og landskap og Bioforsk og er en enhet for drift og utvikling av klimaregulerte planteforskningsanlegg mm. Også SKP har eget driftsstyre og administrasjon, og er organisatorisk plassert under universitetsdirektør. Prosjektgruppa mener at SKP, i utgangspunktet (som SHF), bør organiseres på lavere nivå i organisasjonen enn nivå 1 etter "største-brukers-prinsipp" og prinsipp om økonomisk transparens.

Prosjektgruppa har ikke tatt stilling til i hvilken grad andre organisasjonsformer som f.eks aksjeselskaper kan være riktig for et eller flere av sentrene. Gruppa er kjent med at det er forskjellige diskusjoner og utredninger på gang og mener man må avvente resultatet av disse prosessene.

Prosjektgruppa har heller ikke nøyede diskutert organisatorisk plassering av Dyrenes rikshospital, men som for SHF og SKP, skal organiseringen av hospitalet sikre synlig økonomi og rasjonell drift.

4.1.2 Anbefaling

- En sentral forskningsadministrativ avdeling opprettholdes på nivå 1.

- Ansvar for drift av forskningsinfrastruktur og – fasiliteter og serviceenheter for forskning (som SHF, SKP og Dyrenes rikshospital) bør ligge på nivå 2 (eks. fakultet) eller 3. Sentrene og hospitalet kan evt. vurderes skilt ut som egne enheter (aksjeselskap).
- Søknader om "store" prosjekter som SFF, SFI og tung infrastruktur bør prioriteres på sentralt nivå 1, men plasseres organisatorisk på nivå 2 eller 3. Tverrfaglige og eventuelt tverrfakultære satsinger må være forankret og organisert ved enhetene og bør ha faglige ledere, samt styrings- og brukergrupper avhengig av satsingens eller fagområdets natur.
- FoNs oppgaver vurderes delvis overtatt av fakultetsnivået dersom det blir fakulteter. Eventuelt bør det vurderes om det er behovet for et felles organ (for forskning og studier) mellom fakultetene
- Oppgavene til dagens forsknings- (og forskerutdannings-) utvalg kan være tillagt fakultære forskningsutvalg, som også kan ha ansvar for f.eks. tildeling av statsfinansierte stipendiat- og postdoktorstillinger, fordelt av universitetsstyret.

4.2 Utdanning

4.2.1 Dagens situasjon

Utdanningstilbudet ved UMB omfatter 18 bachelorprogram, 12 femårige masterprogram og flere kortere studier. Oversikt over studieprogrammene 2010/2011 er vist i vedlegg 3, tabell 3. Instituttene har ansvar for studieprogrammene, og har egne undervisningsutvalg som kvalitetssikrer utdanningene. Den sentrale studieavdelingen har det øverste administrative ansvaret for grunnutdanningen. Studienemnda, med medlemmer fra alle instituttene, er universitetsstyrets rådgivende organ i studiesaker. Studieavdelingen har også administrativt ansvar for PhD-utdanningen, mens Forskningsavdelingen og Forskningsnemnda har ansvar for den forskningsfaglige delen av PhD-utdanningen.

UMB er en relativt liten utdanningsinstitusjon. Instituttene er forskjellige med hensyn til antall studenter og fagområder. I nåværende organisasjon oppleves det som at alle (studenter, lærere, studieadministrasjon) er "nær" hverandre og sentralledelsen. Instituttene har et sterkt eierforhold til studieprogrammene og emnene. Studieveiledning finnes lokalt på instituttene, med 1-2 studieveiledere per institutt. Reglement for studier og eksamen er felles for utdanningene ved UMB, og Studienemnda forvalter reglementet.

Etter fusjonen vil Det nye universitetet fortsatt være en relativt liten utdanningsinstitusjon, med tanke på antall studenter og fagområder. Mange oppgaver bør være felles for hele universitetet og ivaretas av Universitetsstyret. Slike oppgaver er opptak og mottak av studenter, markedsføring og merkevarebygging, timeplanlegging, eksamensgjennomføring, sensur, administrativ oppfølging av PhD-studenter, og samarbeid med studentsamskipnaden om boliger og velferdstilbud.

Dersom Det nye universitetet blir organisert etter en fakultetsmodell, kan mange av oppgavene knyttet til utdanning, som i dag er tillagt instituttene, legges til fakultetsnivået. Dette gjelder for eksempel ansvaret for studieprogrammer og emner. Færre enheter på nivå 2, gir også større administrative enheter, med større fleksibilitet og robusthet, og kan sikre sterkere faglig fokus ved instituttene. En ulempe med større administrative enheter er distanse. Institutter under ett fakultet vil heller ikke nødvendigvis være samlokalisert, og

nærheten mellom de faglige miljøene og studieadministrasjonen kan bli større som følge av det.

Ordningen med en sentral studienemnd bør vurderes på lignende måte som FoN. Dersom det nye universitet blir organisert med fakulteter, vil fakultetene kunne ta over en del av SNs oppgaver.

4.2.2 "Schools"

I UMBs strategi 2010-13 heter det at man skal vurdere opprettelse av en handelshøgskole. En slik høgskole er en parallell til den strukturen man kjenner som "school" internasjonalt. Ved amerikanske universiteter finner man ofte flere slike spesielle læresteder eller "schools", med stor faglig og økonomisk frihet. Under prosjektarbeidet ble det vist generell interesse for "schools"-begrepet, og man har forsøkt å utrede hva begrepet innebærer, om det vil være hensiktsmessig å etablere "schools" ved det nye universitetet, og hvor disse eventuelt skal plasseres i organisasjonsstrukturen. Ved norske universiteter finner man "schools" ved Universitetet i Tromsø, ved at Norges fiskerihøgskole som er videreført etter fusjonen, og Handelshøgskolen i Tromsø. Universitetet i Stavanger har Norges hotellhøgskole og er i ferd med å etablere en handelshøgskole.

"Schools" vil være en måte å samle studieprogrammer og organisere for eksempel en profesjonsutdanning på. Om slike spesielle læresteder skal gå på tvers av institutter eller fakulteter, være institusjonsovergrepene eller bare omfatte for eksempel et enkelt institutt, er fagavhengig. Gjennom "schools" kan markedsføringen og synliggjøring av studier være enklere. Man kan vurdere om "schools" skal være et alternativ til fakulteter (nivå 2) eller om "schools" skal organiseres på nivået under i organisasjonen (nivå 3). Dersom spesielle læresteder skal være et alternativ på nivå 2, kan man tenke seg at "schools" har egen økonomi for å kunne "kjøpe" undervisning fra fakultetene eller instituttene (matrise), som da må tjene inn deler av sitt budsjett ved å selge undervisning til "schools".

4.2.3 Anbefaling

- En sentral studieadministrativ avdeling opprettholdes på nivå 1.
- Oppgaver knyttet til utdanning, som ansvaret for studieprogrammer og –emner, som i dag er tillagt instituttene, kan legges til fakultetsnivået dersom det blir fakulteter.
- SNs oppgaver vurderes delvis overtatt av fakultetsnivå dersom det blir fakulteter. Eventuelt bør det vurderes om det er behovet for et felles organ (for forskning og studier) mellom fakultetene.
- Prosjektgruppa er positiv til den utredningen av handelshøgskole ved UMB som pågår, og åpner for at det kan opprettes spesielle læresteder eller "schools", der dette kan være hensiktsmessig.

4.3 Økonomi

4.3.1 Dagens situasjon

I dag tildeler universitetsstyret midler til instituttene og andre enheter som må tilpasse virksomheten innenfor rammene og evt. søke ekstern finansiering. Finansieringsmodellen er delvis resultatbasert. Økonomiavdelingen står for den sentrale økonomifunksjonen med operative og strategiske funksjoner, lederstøtte, kontakt med Kunnskapsdepartementet og Riksrevisjonen, internkontroll, regnskap, lønn og innkjøp med mer.

Fordeler med dagens 2-nivå-modell, er nærheten mellom sentralt og lokalt nivå og at de ansatte har tilgang til administrativ kompetanse innen økonomi lokalt.

Økonomimedarbeiderne ved instituttene (enhetene) har omfattende lokalkunnskap, og lager dermed en smidig økonomiadministrasjon. En mulig ulempe med 2-nivå-modellen er at sentralnivået koordinerer mange lokale enheter. De ulike enhetene varierer i størrelse, og kompetansen på økonomifeltet varierer fra enhet til enhet. Økonomifunksjonene ved enhetene er også relativt små og sårbare.

Med en fakultetsmodell med tre styringsnivå, kan man bygge opp sterkere semi-lokal kompetanse (ved fakultetene) og redusere sårbarheten, men samtidig beholde nærheten mellom administrasjonen, forskning og undervisning. Antall enheter som det sentrale leddet koordinerer blir lavere, noe som letter kommunikasjonen. Likevel, innføring av en 3-nivåmodell (styrings- og faglige nivå) kan være administrasjonsdrivende, og en mer kompleks styringsstruktur vil kreve klarere oppgavefordeling.

Dersom antallet institutter blir høyere enn i dag i en fakultetsmodell med tre styringsnivåer, vil behovet for økonomiadministrasjon og -kompetanse være mindre enn ved dagens institutter, gitt at økonomikompetansen plasseres ved et færre antall fakulteter enn dagens institutter. Man kan se for seg at økonomioppgavene på nivå 3 vil være begrenset evt. at nivå 3 benytter seg av kompetansen på nivå 2. Det kan forventes at fakultetene blir av en slik størrelse at man kan bygge opp spesialisert og robust administrativ økonomikompetanse sammenlignet med dagens mindre instituttadministrasjoner. Fakultetene kan også utføre en del oppgaver som den sentrale økonomiavdelingen utfører i dag, for eksempel innkjøp.

4.3.2 Anbefaling

En modell med to styringsnivåer anbefales videreført. Større enheter enn i dag vil bidra til at man kan bygge opp større og mer robust økonomikompetanse på nivå 2. Nivå 3 kan benytte kapasiteten på nivå 2.

4.4 Personal

En rekke av oppgavene knyttet til personal, organisasjon og stabsfunksjon ligger i dag sentralt og må også gjøre det i en ny organisasjonsmodell. Mange av oppgavene blir utført på vegne av universitetsstyret og tilligger arbeidsgiverfunksjonen. En del av oppgavene knyttet til rådgivning og veiledning kan legges til fakultetsnivå, dersom kompetansen ved fakultetene er sterk nok og oppgavefrekvensen gjør det hensiktsmessig. Generelt vil nivå 2 i organisasjonen være det utøvende nivået, med gjennomføringsansvar, drifts- og operatøroppgaver. Medbestemmelsesansvar, forhandlinger om sentrale avtaler, lønn, og omstillingsavtaler vil det være naturlig å videreføre på sentralt nivå. Det er likevel viktig å legge vekt på god kommunikasjon på tvers i organisasjonen. Dette kan være med på å sikre bedre oppfølging av enkeltpersoner, særlig i forbindelse med konflikter. Ansettelse i faste vitenskapelige stillinger er blant de viktigste strategiske beslutningene ved et universitet. Det er en viktig oppgave å kvalitetssikre ansettelse i faste vitenskapelige stillinger, og sikre at ansettelse samsvarer med universitetets og enhetenes budsjett.

Personaladministrasjon bør utføres dels på sentralt nivå, dels på nivå 2. Svært mange av oppgavene som i dag utføres ved instituttene, kan overføres til fakultetsnivået. En fakultetsmodell med 3-5 fakulteter vil føre til at man på "personal"-området (som på andre områder) har muligheter til å etablere sterkere og mer robust lokal kompetanse og utnytte

stordriftsfordeler. Sannsynligvis vil man kunne videreføre en 2-nivå-modell for personaladministrasjon, dvs. at det ikke etableres egne funksjoner innen "personal" på et nivå 3, men selvsagt sikre at fakultetene yter brukerstøtte til instituttene. Det kan være en løsning at enhetene har egne administrativt ansatte, som fungerer som et støtteapparat for instituttene og med ansvar for å følge opp medarbeider når det gjelder arbeidsmiljø, fravær, sykdom, konflikter, inkluderende arbeidsliv osv. Når det gjelder enkeltoppgaver innenfor "personal", vil det fremdeles være behov for å utføre en del oppgaver på instituttnivå, for eksempel medarbeidersamtaler.

4.4.1 Anbefaling

- Medbestemmelsesansvar, forhandlinger om sentrale avtaler, lønn og omstillingsavtaler bør videreføres på sentralt nivå.
- Flere personaloppgaver knyttet til rådgivning og veiledning kan legges til fakultetsnivå.
- Personaladministrasjon bør utføres dels på sentralt nivå, dels på nivå 2.

4.5 Kommunikasjon

Kommunikasjon er organisert med to nivåer ved UMB. Kommunikasjonsavdelingen utfører kommunikasjonsoppdrag for hele universitetet og har kontaktpersoner ved hvert institutt (enhet) som sikrer effektiv kommunikasjon over hele universitetet. Man mener at organisering av kommunikasjonsoppgavene på tre nivåer ikke vil være formålstjenlig. Det nye universitetet vil være en relativt liten organisasjon. Uten en sentral enhet, vil kommunikasjon bli en svært sårbar funksjon. Prosjektgruppa anbefaler derfor en videreføring av 2-nivå-modellen for kommunikasjon, der man sikrer at de faglige enhetene har kontaktpersoner som kan kommunisere direkte med fagmiljøer og forskere.

4.6 Andre funksjoner

4.6.1 Sentrale nemnder

Gruppa har diskutert behovet for sentrale nemnder eller råd ved det nye universitetet jf. dagens nemnder Forskningsnemnda (FoN) og Studienemnda (SN). Nemndene er viktige strategiske rådgivingsorgan og møteplasser som ivaretar demokrati, medbestemmelse, kommunikasjon og samhandling mellom instituttene. Sammensetningen av nemndene er slik at medlemmene har daglig og praktisk erfaring fra studiesaker og forskning, i motsetning til det man gjerne vil finne i dekanråd, instituttlederråd og lignende.

4.6.1.1 Vurdering

De to nemndene har en overordnet rolle, som kan være vanskelig å inneha for de enkelte fakulteter eller institutter. En ulempe med nemndene er den administrative siden; både Studienemnda og Forskningsnemnda oppfattes som administrativt krevende, og deres funksjon må vurderes også ut fra den administrative byrden som genereres. Spørsmålet om Det nye universitetet skal ha sentrale nemnder og eventuelt hvilken sammensetning de skal ha, bør belyses ut fra hvor mange enheter den nye universitetsorganisasjonen skal ha og hvilken organisering de enkelte enhetene har internt. Dersom det blir fakulteter med fakultetsstyrer, dekaner og prodekaner, må nemndenes framtid ses i sammenheng med om

oppgavene kan overtas av noen av disse nye organene, evt. hvilke behov det vil være for samordningsorganer på tvers av fakultetene.

4.6.2 Etter- og videreutdanning

Etter- og videreutdanning (EVU) er en viktig og lovpålagt del av universitetets virksomhet. EVU ligger i skjæringspunktet mellom forskning, utdanning og praksis, og er en inntektskilde for universitetet. Deltakere i EVU-aktiviteter kan også være gode ambassadører for universitetet. SEVU gir også god kontakt med arbeidslivet, og er dermed et viktig bidrag til å utvikle relevant utdanning og forskning. EVU er organisert i Senter for etter- og videreutdanning (SEVU), som ligger under universitetsdirektørens ansvarsområde. SEVU har ansvar for all EVU-aktivitet ved UMB. Dette innebærer at SEVU koordinerer EVU-aktiviteter (kurs, konferanser, annen betalt formidling), når det gjelder praktisk, pedagogisk og økonomisk tilrettelegging, og SEVU fungerer som et bindeledd mellom "markedet" og fagmiljøene.

4.6.3 Vurdering

SEVU vurderes som hensiktsmessig organisert i dag. Gjennom en sentral enhet sikrer man kontinuitet, robusthet og større synlighet enn om EVU-funksjonen skulle ligge under et lavere styringsnivå. Dagens organisering har stordriftsfordeler, og beslutningsveiene er korte. En sentral enhet er trolig mer egnet til å utvikle tverrfaglige tilbud enn det en enhet underlagt et fakultet eller institutt ville være.

4.6.4 Universitetsbiblioteket

Ved UMB har man i dag et hovedbibliotek (Universitetsbiblioteket ved UMB, UBUMB), samt bibliotek ved de enkelte instituttene. Det er ønske om å samle hovedbiblioteket og instituttbibliotekene til en enhet. Universitetsbiblioteket er i dag organisert som en enhet under universitetsdirektøren, og biblioteklederen er medlem av direktørens ledergruppe. Universitetsbiblioteket ved UMB skiller seg dermed noe fra bibliotekene ved de andre universitetene i Norge, der bibliotekene har direktører som møter i de sentrale ledergruppene.

4.6.5 Vurdering

Prosjektgruppa mener at biblioteket bør betraktes som en enhet med et sterkt innslag av faglighet og kopling mot de fagmiljøene og faglige ledere. Det er derfor naturlig at biblioteket er organisert som en enhet under rektor, ikke som en administrativ enhet under universitetsdirektøren.

4.6.6 Samarbeid med andre institusjoner og med næringsliv

I UMBs strategi heter det at UMB skal være en attraktiv partner for næringsliv, forvaltning og samfunnet. UMB skal styrke rollen som kunnskaps- og kompetanseleverandør til nærings- og samfunnsnivå regionalt, nasjonalt og internasjonalt., bidra aktivt til innovasjon og kommersialisering, samt øke profesjonaliteten i samarbeid med næringsliv og forvaltning.

UMB samarbeider i dag med en rekke forsknings-, forvaltnings- og kunnskapsstøtteinstitusjoner på campus Ås, i Norge og internasjonalt. Samarbeidet med slike institusjoner kan omfatte forskning, utdanning, inkludert mastergrads- og PhD-utdanning, samarbeid om bestemte tema, infrastruktur, samt utveksling av kompetanse gjennom "II-er-stillinger". Det samme gjelder for samarbeid med næringslivet. Graden av

forpliktelse i samarbeidet med institusjonene kan variere fra nokså uformelt, på forskernivå, til strategiske allianser og rammeavtaler med forankring i universitetets ledelse og ledelsen ved samarbeidende institusjon. Dette betyr at ansvar for samarbeid kan ligge på flere nivåer i organisasjonen, avhengig av hvor forpliktende samarbeidet er, men det er likevel naturlig at den enhet som faglig er nærmest samarbeidsinstitusjonen har et hovedansvar for samarbeidet. Når det gjelder samarbeid med de øvrige institusjonene på Campus Ås slutter prosjektgruppa seg til Interimsstyrets anbefaling om samarbeidsorgan, forskningsinfrastruktursamarbeid, matområdet som felles satsing og samarbeid innen utdanning på utvalgte områder (kap. 6, Interimsstyrets rapport).

5 Mulig organisering av det nye universitetet sett fra UMB

Med unntak av UMB, er alle norske universitet organisert etter en fakultetsmodell. Noen av universitetene har tre styringsnivåer dvs. sentralt nivå, fakultetsnivå og instituttnivå alle med styrer (eks. UiO), mens andre har to styringsnivåer og tre eller flere faglige nivåer (som UiA). Fakultetene kan være inndelt etter tema, profesjon eller disiplin. Fakultetsorganisering kan altså innebære at universitetet har to eller tre styringsnivå, se enkel oversikt i tabell 2 nedenfor.

Når det gjelder administrative nivåer, kan en fakultetsorganisering også inneholde to eller tre nivåer, evt. 2 ½ nivåer. Et halvt administrativt nivå vil si at man på nivå tre har et minimum av administrasjon og at den administrative staben gjerne er "utlånt" fra nivået over. Prosjektgruppa har lagt vekt på at det nye universitetet vil fortsette å være Norges minste universitet også etter fusjonen. (I størrelse vil det nye universitetet kunne sammenliknes med det matematisk-naturvitenskapelige fakultet ved UiO.) Gruppa mener at man må unngå at byråkratiet øker i en ny organisasjonsmodell.

Tabell 2. Styrings-, faglige og administrative nivåer ved UMB og NVH i dag, samt nivåinndeling i en mulig framtidig fakultetsmodell.

Styringsnivå		
UMB	NVH	Mulig framtidig fakultetsmodell
Universitets-styre	Høgskolestyre	Universitetsstyre
Instituttstyre		Fakultetsstyre
		(Instituttstyre)
Faglige nivå		
UMB	NVH	Mulig framtidig fakultetsmodell
Universitets-styre	Høgskolestyre	Universitetsstyre
Instituttstyre	Instituttleder	Fakultetsstyre
Forskergruppe, evt seksjon	Forskergruppe, evt seksjon	Instituttleder, og evt. Instituttstyre
		Forskergruppe, evt seksjon
Administrative nivå		
UMB	NVH	Mulig framtidig fakultetsmodell
Universitetsdirektør	Administrerende direktør	Universitetsdirektør
Instituttleder, evt. adm.sjef	Instituttleder, evt. adm.sjef	Dekan, fakultetsdirektør
		Instituttleder, og evt. adm.sjef

Tabell 3 nedenfor gir en enkel oversikt over mulige fordeler og ulemper med en fakultetsorganisering med tre styringsnivåer. Tross noen fordeler med denne organiseringen, mener prosjektgruppa at en organisasjonsmodell som innebærer tre styringsnivå ikke er fordelaktig for Det nye universitetet. En alternativ "2-nivåmodell" er en organisasjon med bare fakulteter eller evt. styringsnivå bare på fakultetsnivå og ikke på instituttnivå. Dersom man i en modell med to styringsnivå skal etablere relativt få fakulteter blir styringsspenet på fakultetene stort, dvs. at to styringsnivåer kan kreve at større antall fakulteter enn dersom man velger en modell med tre styringsnivå. Når det gjelder administrative nivåer er det noe forskjellige syn på hvor mye administrasjon som bør etableres på nivå tre, og i hvilken grad det er mulig for nivå tre å bli betjent av administrasjon på nivå to. Igjen vil antall og størrelse på enhetene på nivå to og tre være avgjørende for hvordan man organiserer administrasjonen mellom disse to nivåene. Dersom universitetet skal videreføre en modell med to styringsnivåer med eller uten institutter (nivå 3), bør trolig antallet fakulteter måtte

være større enn 4-5. For eksempel vil tre fakulteter og to styringsnivåer innebære en mer sentralisert beslutningsstruktur ("makt") enn en modell med et større antall fakulteter evt en modell med tre styringsnivåer.

Tabell 3: Mulige fordeler og ulemper med fakultetsorganisering med tre styringsnivåer.

Fakultetsmodell med tre styringsnivåer	
Mulige fordeler	Mulige ulemper
Innarbeidet, gjennomprøvd modell	Oppretting av nye fakulteter kan føre til mer byråkrati i det nye universitetet
Kan gi mer overkommelig faglig styringsspenn, avhengig av hvor store og homogene fakultetene er	Mer ressurser til administrasjon
Bedre muligheter for samarbeid og fleksibilitet på tvers av faggrensene	Mindre ressurser til forskning og undervisning
Kan lage jevnbyrdige enheter	Lengre beslutningstid
Studenter kan forholde seg til ett fakultet i stedet for flere, mindre institutter	Mer byråkrati, mer "tungrodd" organisasjon
Stordriftsfordeler:	For liten medinnflytelse for ansatte
Kan lette integreringen av det nye universitetet	Ved fusjonen: kan beholde kvaliteter og strukturer som i dag uten å innføre fakulteter, bare mindre endringer nødvendig
Forenkling, rasjonalisering	Større avstand mellom produksjonsenhetene og administrasjon/ledelse
Større enheter, rom for mer helhetlig tenking	"Merkevarer" mindre synlige dersom instituttene får mindre autonomi
Mer robuste enheter	
Færre, større enheter gir bedre muligheter til å fremme og reddykke merkevarer	

I tillegg til de mer tradisjonelle modellene med to og tre styringsnivåer nevnt ovenfor, har man diskutert matriseorganisering. En matriseorganisering går på tvers av linjeorganiseringen, og kan være aktuell på enkelte områder. Denne organisasjonsformen finnes ved det tekniske universitetet i München, som har faglig profil som en landbrukshøgskole og en portefølje som ligner UMBs tradisjonelle landbruksfag. Forskningsvirksomheten er der organisert i institutter, mens undervisning styres av studiefakulteter (<http://www.wzw.tum.de/index.php?id=19&L=5>).

Fordeler med en matriseorganisering vil være at man kan oppnå bedre koordinering på tvers i organisasjonen og muligens bedre ressursutnyttelse. Ved matriseorganisering av undervisningen, ville man ha instituttene som enheter for faglig produksjon, undervisning og formidling, mens studieprogrammene, med for eksempel studieutvalg, ville spenne over flere institutter og styre disse. Et viktig formål med å lage en matriseorganisasjon vil være at man vil oppnå helhetlig tenkning omkring lignende problemstillinger ved alle enheter i organisasjonen. Kravet til god kommunikasjon, nært samarbeid mellom enhetene og klare ansvarsforhold vil være stort. Ulempene med matriseorganiseringen kan være økt administrasjon og lojalitetskonflikter mellom "radene" (instituttene) og "kolonnene" (studiene) i matrisen. UMB har i sammenheng med organisasjonsreformen i 2002/3 evaluert matriseorganiseringen (Tronsmo-utvalgets rapport del 2), men valgte ikke denne

organisasjonsformen. Arbeidsgruppen har ikke undersøkt denne organisasjonsformen i detalj nå. Etablering av "schools" kan likevel være et element av matriseorganisering og er gjenspeilet i enkelte organiseringsforslag (se nedenfor).

5.1 Prosjektgruppas idémyldring om organisering

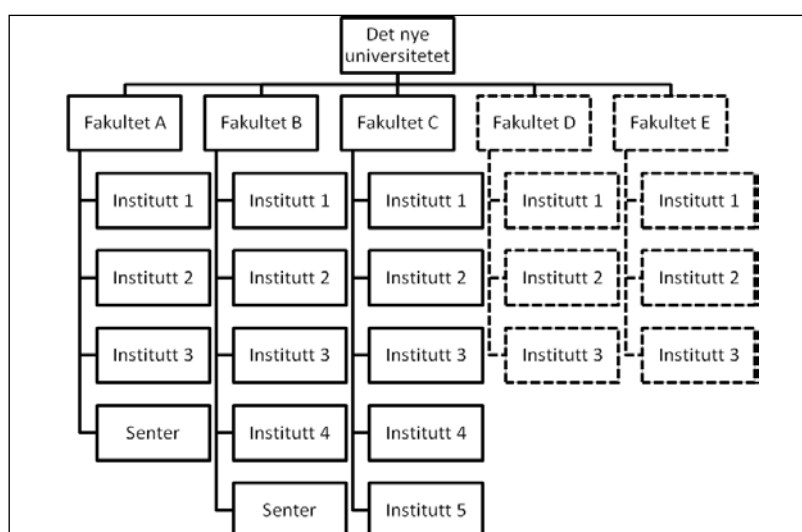
Idémyldring om organisering av det nye universitetet har vært et viktig innslag i prosjektgruppas arbeid. Idéene er gjengitt i egg 6 og analysert med tanke på kriteriene definert i kapittel 3. På grunnlag av alle ideene har prosjektgruppa kommet fram til fire hovedkategorier for organisering:

- 1) Fakultetsmodell med institutt (2 eller 3 styringsnivåer)
- 2) Fakultetsmodell uten institutt (2 styringsnivåer)
- 3) Instituttmodell (2 styringsnivåer)
- 4) Matrisemodell eller Hybridmodell (2 eller 3 styringsnivåer)

For at ikke disse kategoriene skal bli for abstrakte, har vi gitt eksempler under hver kategori. Det er uenighet i gruppa om hvorvidt det er på sin plass å gi slike eksempler. Mandatet ber riktignok gruppa om å foreslå hvilke fakulteter det nye universitetet skal ha og hvilke fagområder som skal være i hvilket fakultet. Eksemplene er laget ved å slå sammen elementer fra de forskjellige ideene. Det understrekes eksemplene ikke er prosjektgruppas endelige anbefaling, men ment å eksemplifisere valg av overordnet modell og hva valg av modell kan bety. Gruppa ønsker å utløse bred debatt på UMB om fremtidig organisering og finner derfor at eksempler kan bidra konstruktivt til diskusjonen. Dagens instituttakronymer er valgt brukt, men navn på fagområder evt. satsingsområder kunne også vært brukt for å illustrere hvordan man kan sette modellene ut i livet. Vi har hatt fokus på organisering fra nivå 2 og nedover i organisasjonen, organisering sentralt omtales ikke i særlig grad her.

5.2 Fakultetsmodell med institutter

I dette avsnittet skisseres tre alternativer for fakultetsmodell med institutter, som skissert i figur 1. Hvert fakultet har minimum tre institutter. Avhengig av størrelsen på fakultetene, kan man ha to eller tre styringsnivåer og to, to og et halvt eller tre administrative nivåer. Når det gjelder faglige nivåer, kan man evt. ha faggrupper (eller seksjoner) under instituttene.



Figur 1. Fakultetsmodell med institutter. Prinsippskisse. Man kan ha 3-5 fakulteter, med minst tre institutter på hvert fakultet.

5.2.1 Alternativ A – tre fakulteter, institutter og tre styringsnivå

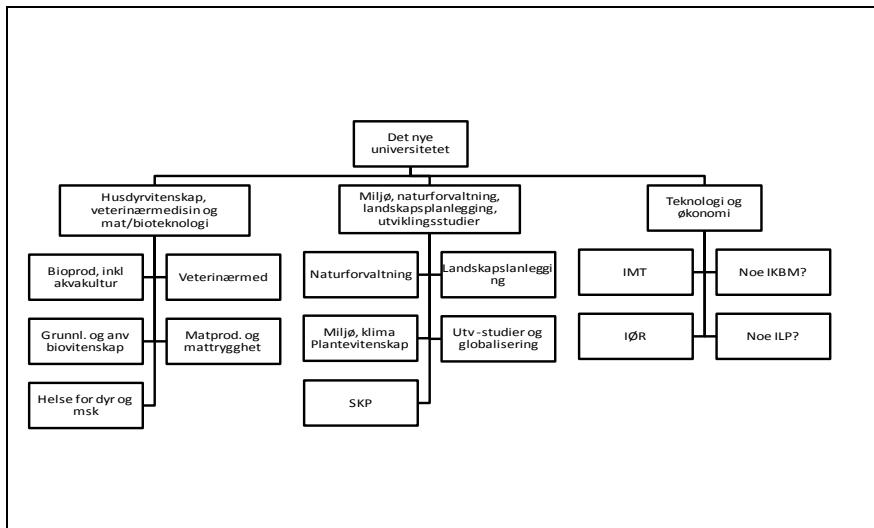
Dersom det nye universitetet blir organisert med tre fakulteter med institutt, har man mulighet til å oppnå relativt jevnbyrdige fakulteter, stordriftsfordeler, samling av fagområder som hører naturlig sammen og ikke minst gode muligheter for integrasjon og synergieffekter mellom NVH og UMB. Organisasjonsmodellen er enkel, og gir muligheter for å oppfylle kriteriene om faglig fokus. Gjennom å samle senterfunksjonene i samme fakultet, evt institutt, som brukerne, vil man få en mer synlig økonomi, større effektivitet og nærhet til brukerne. Sammenlignet med dagens institutter, vil fakultetene være store, og det vil sannsynligvis være behov for et styringsnivå lavere enn fakultetsnivået, dvs. tre styringsnivåer. Prosjektgruppa er bekymret for at tre styringsnivåer vil føre til økt byråkratisering og ikke oppfyller de organisatoriske kriteriene definert i kapittel 3. Videre kan avstanden mellom forskere og ledelse komme til å oppleves som lengre. Behovet for administrasjon ved instituttene (nivå tre) vil variere, avhengig av instituttstørrelsen.

5.2.2 Alternativ B – Fire fakulteter, institutter og tre styringsnivåer

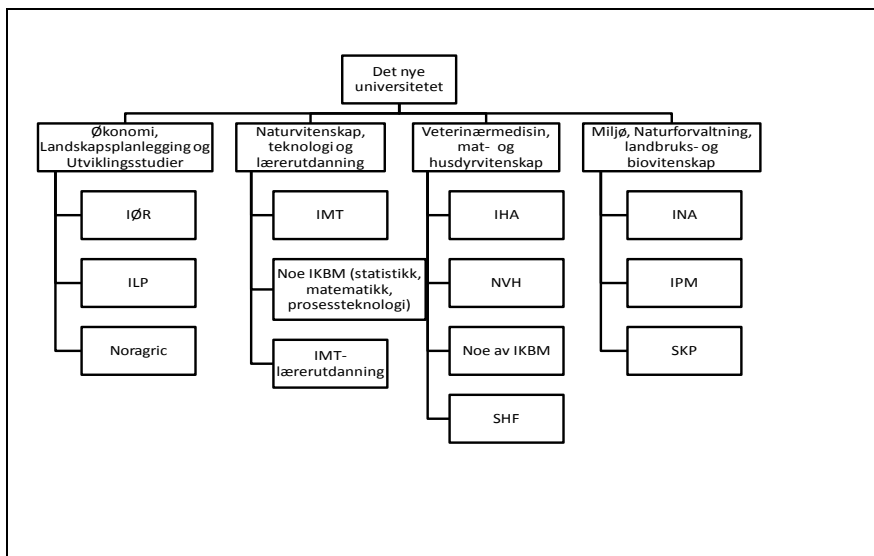
Dette alternativet bærer med seg mye av det samme som alternativ A. Med fire fakulteter er det vanskeligere å oppnå jevnbyrdige fakulteter, gitt at man går inn for et fakultet som huser IHA, store deler av IKBM og NVH. Men prosjektgruppa anser det nødvendigvis ikke som noe stort problem at det er forskjellig størrelse på fakultetene. Også ved andre universiteter er det vanlig at fakultetene varierer i størrelse. De fire fakultetene vil være så store at det også i denne modellen kan være behov for et tredje styringsnivå, som i modellen med tre fakulteter. Prosjektgruppa er også når det gjelder dette alternativet bekymret for at tre styringsnivåer vil føre til økt byråkratisering og ikke oppfylle organisatoriske kriterier (kapittel 3).

5.2.3 Alternativ C – Fem fakultet, institutter og to styringsnivåer

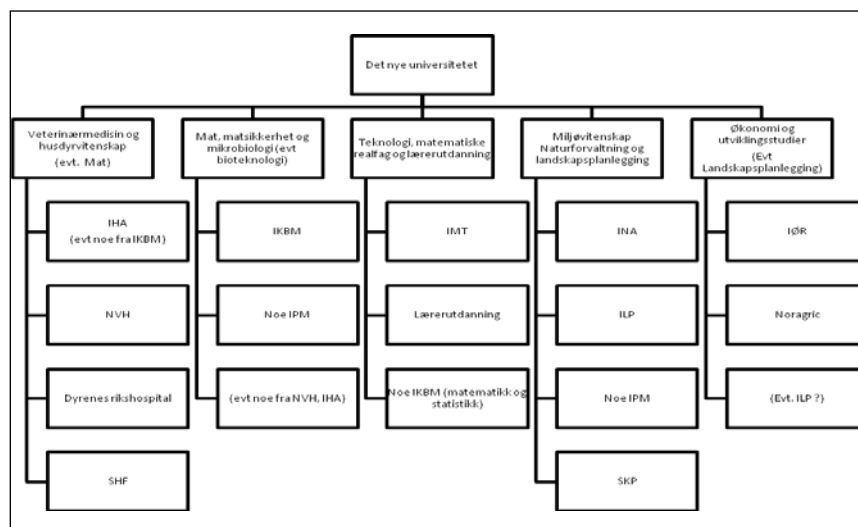
Fordelen med å ha fem fakulteter anses å være at man kan unngå et tredje styringsnivå. Ulempen vil være, som i modellen med fire fakulteter, at det blir størrelsesforskjeller mellom fakultetene, men gruppa anser, som sagt, ikke det som noe stort problem. I en slik modell vil det sannsynligvis være behov for tverrfakultært samarbeid, både på undervisnings- og forskningssida. De faglige kriteriene definert i kapittel 3 vil kunne bli ivaretatt i en slik modell.



a.



b.

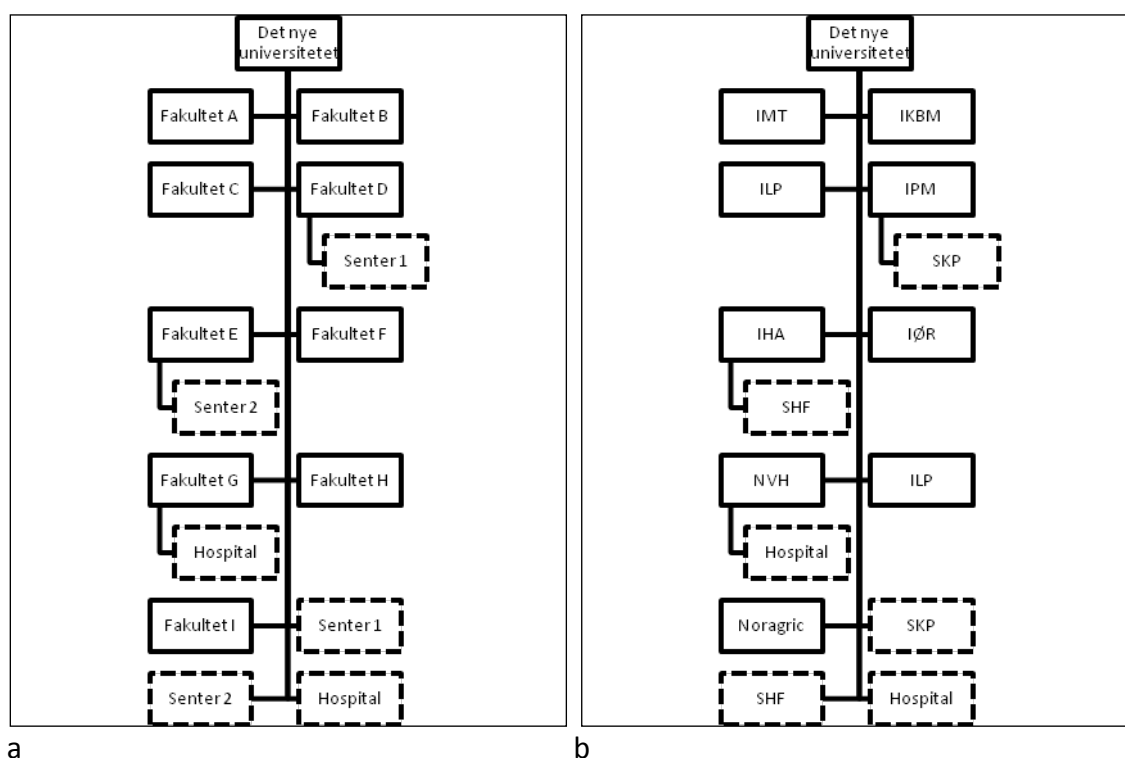


c.

Figur 2. Eksempel på organisering med a) tre, b) fire eller c) fem fakulteter, jf. avs 5.2.1-3, med mulig plassering av dagens enheter eller fagområder.

5.3 Fakultetsmodell uten institutter

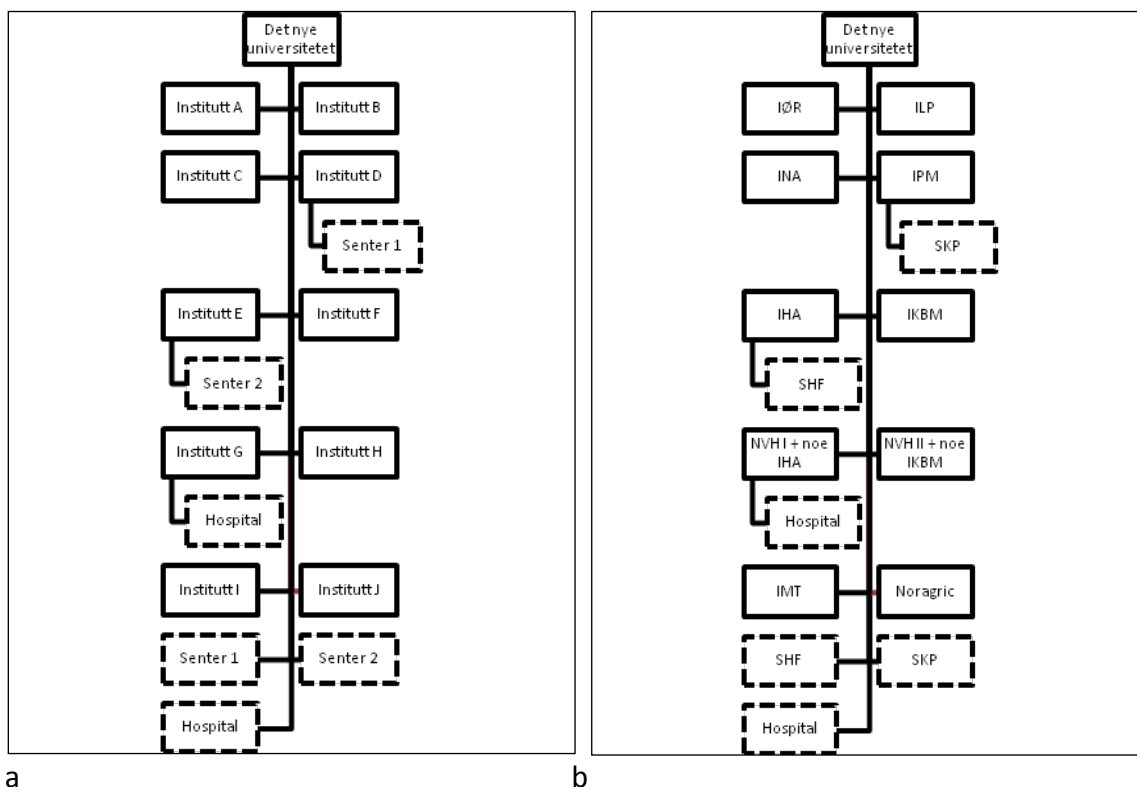
I en fakultetsmodell uten institutter vil det kunne være 3-5 fakulteter som vist i figur 1 og 2 over. Dersom det ikke skal være institutter, vil det sannsynligvis innebære et større antall fakulteter, f.eks. 6-10, for å sikre overkommelig styrings spenn. Det vil være to styringsnivåer og to administrative nivåer. I og med at hvert fakultet er mindre enn i de tre alternativene over (figur 1 og 2), vil to styringsnivåer og to administrative nivåer være uproblematisk hva angår styrings spenn. Når det gjelder faglige nivåer kan man ha faggrupper (eller seksjoner) under fakultetene.



Figur 3. Fakultetsmodell uten institutter. a) prinsippskisse, b) eksempel. Stiplede linjer indikerer alternative plasseringer av sentere og hospital.

5.4 Instituttmodell

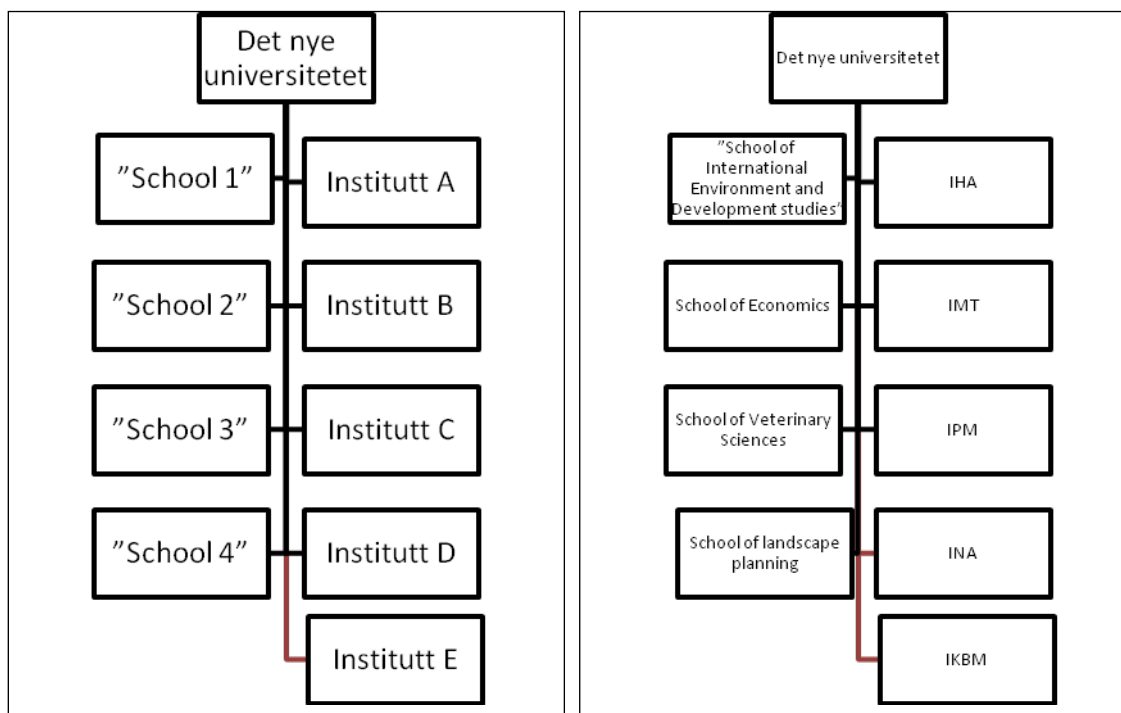
Instituttmodellen innebærer i stor grad en videreføring av dagens organisering, og skiller seg fra modellen over (figur 3) ved at det kan være flere enheter og at enhetene kalles institutter i stedet for fakulteter. Man beholder to styringsnivåer og to administrative nivåer. Når det gjelder faglige nivåer kan man evt. ha faggrupper (eller seksjoner) under instituttene.



Figur 4. Instituttmodell. a) prinsippskisse, b) eksempel. Stiplede linjer indikerer alternative plasseringer av sentere og hospital.

5.5 Hybridmodell

Hybridmodellen innebærer at Det nye universitetet blir organisert med fakulteter eller institutter og "schools" eller profesjonsutdanninger, som går på tvers av linjeorganiseringen og introduserer der elementer av matriseorganiseringen. Man ser for seg at deler av undervisning som foregår i "schools", kan kjøpes ved fakultetene eller instituttene. Antall styringsnivåer kan være to og antall administrative nivåer kan være to. Når det gjelder faglige nivåer kan man evt. ha faggrupper (eller seksjoner) under fakultetene/instituttene. En organisering som innebærer "schools", kan også inkluderes i de andre modellene (kap. 5.2-4).



a

Figur 5. "Hybridmodell". a) prinsippsskisse, b) eksempel.

5.6 Veien framover

Prosjektgruppa anbefaler at man velger hovedmodell før man går videre og definerer evt. nye fakultetsnavn og instituttnavn. Derfor har ikke gruppa i eksempelmodellene over foreslått nye navn på fakulteter og institutter, men for det meste holdt seg til de eksisterende betegnelse på dagens enheter ved UMB, for å indikere mulighetene basert på fagenhetene vi har nå.

Utgangspunktet for gruppas arbeid har vært at det blir organisatorisk sammenslåing av UMB og NVH fra 2013 og fysisk samlokalisering i 2018. I perioden fra 2013-2018 vil altså universitetet bestå av to universitetsområder. Fellesstyret må ta stilling til tidspunkt for faglig og administrativ omorganisering. Begge universitetsområdene må ha noe administrasjon i overgangsperioden fra 2013 til 2018. Det er viktig at oppgaver på alle nivåer samordnes godt, slik at faglig aktivitet og utvikling ikke blir hindret.

Prosjektgruppa anser at det ikke er bråhast å bestemme organisering av det nye universitetet i og med at det er lenge til både organisatorisk og fysisk sammenslåing av NVH og UMB. Det er vesentlig å ta seg tid til å diskutere forskjellige alternativer, sikre medbestemmelse og forankre beslutningen best mulig i institusjonene for å få til et godt organisasjonsmessig resultat.

6 Konklusjon og sammendrag

Prosjektgruppa har organisert konklusjonen som svar på spørsmålene i mandatet, men finner det ikke på sin plass å komme med "fasitsvar" på hvilken organisasjonsmodell det nye universitetet bør velge. Isteden ønsker gruppa å klargjøre de valg man står overfor, hvilke

alternativer man kan velge mellom og hvordan valgene man fatter virker inn på hverandre. Grappa anbefaler at Kunnskapsdepartementets sektormål, integrasjon, faglig ansvarsområde, nytenking og ivaretagning av UMBs (og NVHs) nåværende fagområder legges til grunn for organisering av det nye universitetet. Når det gjelder vurdering av forskjellige organisatoriske modeller anbefaler grappa at følgende faglige og organisatoriske kriterier brukes:

- Faglig fokus i forskning og undervisning legges til grunn for organiseringen. Organiseringen skal:
 - bidra til å styrke faglig kvalitet
 - bidra til å utvikle relevante og konkurransedyktige fagmiljøer med fleksibilitet og omstillingsevne
 - være hensiktsmessig, noe som innebærer at enhetene kan være inndelt etter disiplin, tema eller profesjon
 - fagmiljøene skal være tilstrekkelig store til å sikre robusthet og kritisk masse
 - fremme samarbeid og felles bruk av infrastruktur og utstyr
 - sikre at studentene får helhetlige studier, godt læringsmiljø, og en faglig identitet
 - bidra til å fremme utvikling av eksisterende og nye områder
- Videreføre vellykkede strukturer ved dagens UMB, dvs. at man f.eks. i minst mulig grad splitter fagmiljøer eller institutter som fungerer godt i dag.
- Forsknings- og forskningsinfrastruktursentre bør ligge under nivå 2 evt. 3 i organisasjonen. Organisering av andre typer sentere vurderes på grunnlag av deres funksjoner.
- Organisasjonen skal være enkel, robust, ubyråkratisk, kostnadseffektiv, beslutnings- og gjennomføringsdyktig.
- Administrasjonen skal være dimensjonert for å kunne møte framtidige oppgaver med profesjonalitet. Det skal være samsvar mellom organisasjon og økonomistyring.

Grappa har også diskutert frivillighet som et mulig kriterium som fellesstyret kan vurdere for eventuelle sammenslåinger i nye fakulteter.

Hvilke fakultet skal det nye universitetet ha og hvilke fagområder skal være i hvilket fakultet?

- Grappa har identifisert fire forskjellige hovedmodeller for organisering av det nye universitetet. Under hver modell er det mange alternativer.
 - *Fakultetsmodell med institutter* (2 eller 3 styringsnivåer, 2 eller 3 administrative nivåer). Grappa har utarbeidet eksempler med 3, 4 og 5 fakulteter med institutter under hvert fakultet
 - *Fakultetmodell uten institutter* (2 styringsnivåer, 2 administrative nivåer). Her vil man sannsynligvis ende opp med flere fakulteter enn foreslått i fakultetsmodellen over, og faggrupper (evt. seksjoner) under fakultetene.
 - *Instituttmodell* (2 styringsnivåer, 2 administrative nivåer). Her kan man ende opp med færre og større institutter enn i dag evt. en organisering som er lik den vi har i dag, men med NVH i tillegg
 - *Matrise eller hybridmodell* (2 eller 3 styringsnivåer, 2 eller 3 administrative nivåer). Her åpner man for en blanding av institutter og "schools" under sentralt nivå eller under et fakultetsnivå. "Schools" kan også inkluderes i de tre foregående modellene.

Disse modellene har fordeler og ulemper som er analysert i rapporten og vedlegg 6, basert på kriteriene definert i kapittel 3.

- Grappa går ikke inn for en fakultetsmodell med tre styringsnivåer. Grappa mener det nye universitetet vil være for lite til at det er hensiktsmessig med tre styringsnivåer og at tre styringsnivåer vil bidra til en økende byråkratisering som ikke det nye universitetet vil være tjent med.
- Grappa ønsker ikke å anbefale en bestemt modell som den rette og er av den oppfatning at enhver modell vil ha både fordeler og ulemper, men grappa anser de mest aktuelle og interessante modellene å være:
 - Fakultetsmodell med 4-5 eller flere fakulteter med institutter eller faggrupper under hvert fakultet (2 styringsnivåer). "Schools" kan evt. inkluderes i modellen
 - Hybridmodell med en blanding av institutter og "schools" uten fakulteter (2 styringsnivåer)
- Dersom det blir fakultet, mener grappa det ikke er nødvendig at fakultetene er like i størrelse. Faglige hensyn bør veie tyngst, dvs. at fagmiljøer som hører naturlig sammen, eller ønsker å gå sammen, bør utgjøre et fakultet.
- Når det gjelder synliggjøring, mener grappa det er viktig at enhetene omtales med navn og begreper som kjennetegner universitetet og som ansatte og studenter føler seg "hjemme i".

Hvor mange nivåer skal man ha i den interne faglige og administrative organiseringen?

- Flertallet i grappa mener at få og store fakulteter vil kunne kreve tre styringsnivåer, mens flere og mindre fakulteter gjør en videreføring av en 2-nivå-modell mulig.
- Grappa går inn for 2 styringsnivåer, 2, 2 ½ eller 3 administrative nivåer og fleksibilitet når det gjelder faglige nivåer.
 - *2 Styringsnivåer*
 - Universitetsstyre og fakultetsstyre, eller
 - Universitetsstyre og instituttstyre (evt. styre for en "school")
 - *2, 2 ½ eller 3 administrative nivåer (avhengig av hvilken modell man velger f.eks. antall fakulteter med eller uten institutter)*
 - *2 administrative nivåer:* Felles administrasjon på universitetsnivå og administrasjon på instituttnivå som i dag
 - *2 ½ administrative nivåer:* Felles administrasjon på universitetsnivå, felles administrasjon på nivå 2 og begrenset administrasjon på et evt. nivå 3 (instituttnivå). Et halvt administrativt nivå vil si at man på nivå 3 har et minimum av administrasjon og at den administrative staben gjerne er "utlånt" fra nivået over.
 - *3 administrative nivåer:* Nivå 3 (instituttt) må ha sitt eget administrative apparat og kan ikke hente kapasitet fra nivået over dersom det blir relativt få fakulteter.
 - *Fleksibilitet i forhold til antall faglige nivåer f.eks. faggrupper eller seksjoner*

Hvordan skal forskningen og undervisningen organiseres og ledes?

- Fakultetenes størrelse vil være med på å bestemme hvilke funksjoner som blir tillagt nivå 2 og hvilke funksjoner som fortsatt bør være på sentralt nivå eller et evt. nytt nivå 3.
- Oppgaver knyttet til forsknings- og undervisningsadministrasjon og ledelse bør være på sentralt nivå og på nivå 2, og i begrenset grad på nivå 3. Det er noe uenighet i gruppa om hvor mye administrasjon som vil være nødvendig på et evt nytt nivå 3 og i hvilken grad administrative tjenester kan leveres fra nivå 2 til nivå 3.
- Dersom det innføres en fakultetsmodell med institutter, kan de fleste av oppgavene til dagens to nemnder (FoN, SN) overtas av fakultetene f.eks. prodekanene. Alternativt kan nemndene erstattes av et felles forsknings- og studiesamordningsorgan på et mer overordnet plan som møtes en gang i semesteret og har vesentlig færre administrative oppgaver enn FoN og SN i dag.
- Dersom man ikke innfører en fakultetsmodell med institutter, men en modell med relativt mange fakulteter med eller uten institutter, bør nemndene fortsette, men på et mer overordnet og strategisk nivå enn i dag

Hvordan kan forsknings- og utdanningsfunksjonene til sentrene videreføres i en fakultetsorganisering?

- Ansvar for drift av forskningsinfrastruktur og – fasiliteter og serviceenheter for forskning (som SHF, SKP og Dyrenes rikshospital) bør ligge på nivå 2 (eks. fakultet) eller 3 etter "største-brukers-prinsipp" og prinsipp om ivaretagelse av økonomisk transparen. Sentrene og hospitalet kan evt. vurderes skilt ut som egne enheter (aksjeselskap eller lignende).
- Søknader om "store" prosjekter som SFF, SFI og tung infrastruktur bør prioriteres på sentralt nivå 1. Tverrfaglige og eventuelt tverrfakultære satsinger må være forankret og organisert ved enhetene og bør ha faglige ledere, samt styrings- og brukergrupper avhengig av satsingens eller fagområdets natur.
- SEVU bør fortsatt være organisert på sentralt nivå.

Hvordan skal samarbeide med forvaltningsinstitusjonene best ivaretas i en fakultetsorganisering?

- UMB samarbeider i dag med en rekke forsknings-, forvaltnings- og kunnskapsstøtteinstitusjoner på campus Ås, i Norge og internasjonalt som bør videreføres av det nye universitetet.
- Graden av forpliktelse i samarbeid med institusjonene kan variere fra nokså uformelt på forskernivå, til strategiske allianser og rammeavtaler, med forankring i universitetets ledelse og ledelsen ved institusjonene.
- Når det gjelder samarbeid med de øvrige institusjonene på Campus Ås, slutter prosjektgruppa seg til interimsstyrets anbefaling om samarbeidsorgan, forskningsinfrastruktursamarbeid, matområdet som felles satsing og samarbeid innen utdanning på utvalgte områder (Interimsstyrets rapport, kap. 6).
- Gruppa vil også understreke at samarbeid med næringslivet er viktig selv om ikke næringslivssamarbeid er tatt med i mandatet for gruppas arbeid.

7 Vedlegg

7.1 *Definisjoner og begreper*

7.2 *Mandat, sammensetning av gruppa, [US 170/2009](#)*

7.3 *Oversikt over fagområder ved UMB*

7.4 *Arbeidsgrupper – mandat og sammensetning*

7.5 *Brev til interimsstyret 13.01.10*

7.6 *Prosjektgruppas idémyndring om organisering*

7.7 *Oversikt over faglige "berøringspunktet" mellom instituttene*

Definisjoner og begreper

Styringsnivå defineres som et nivå som har et besluttende organ, for eksempel universitetsstyre, fakultetsstyre, instituttstyre.

Administrativt nivå defineres som et nivå som har noe administrative kapasitet for eksempel forvaltning, drift, kontroll, service.

Fakultet – faglig og administrativ enhet, med eget styringsnivå.

Institutt – faglig og administrativ enhet, som *kan* ha eget styringsnivå. UMB³ i dag: institutter er faglige og administrative enheter, med ansatte ledere og et styre. Et institutt kan også være et faglig og administrativt nivå uten eget styre

Senter – Ved UMB er "senter" brukt som betegnelse for konsentrerte forskningssatsinger som Aquaculture Protein Centre (Senter for fremragende forskning; SFF), CenBio (Forskningssenter for miljøvennlig energi, FME), og teknologiplattformen CIGENE (FUGE), men også om Senter for husdyrforskning (SHF) og Senter for klimaregulert planteforskning (SKP), som er serviceenheter som drifter forskningsinfrastruktur, sog Senter for etter- og videreutdanning (SEVU). I dokumentet her er det forsøkt skilt mellom "forskningssentre" og "service-" og "forsøkssentre", da disse har forskjellige funksjoner ved universitetet.

Prosjektgruppa ("gruppa") - oppnevnt av universitetsstyret for å utrede mulig fakultetsorganisering av UMB inn i det nye universitetet.

Arbeidsgrupper - oppnevnt av prosjektgruppa for å belyse problemstillinger som er relevante i arbeidet med mulig fakultetsorganisering.

³ NVH: institutter er faglige og administrative enheter, med valgt instituttleder, men ikke noe styre, dvs at NVH i dag har et styringsnivå, mens UMB i dag har to styringsnivåer

Utredning av fakultetsorganisering: Mandat og oppnevning av UMBs representanter i prosjektgruppe

Dokument:

- a) Saksframlegg

Forslag til vedtak:

Mandat for prosjektgruppa

Prosjektgruppa skal legge fram begrunnede forslag til organisering som legger til rette for god forskning og undervisning og effektiv drift.

Prosjektgruppa skal behandle følgende momenter:

- a. Hvilke fakultet skal det nye universitetet ha, og hvilke fagområder skal være i hvilket fakultet. (Fakultetenes fagområder, antall og størrelse) Hvordan synliggjøre fakultetenes fagområder?
- b. Antall nivå i den interne faglige organisering
- c. Antall nivå i den interne administrative organiseringen
- d. Hvordan skal forskning og undervisning organiseres og ledes?
- e. Hvordan kan forsknings- og utdanningsfunksjonene til sentrene (SHF, SKP, hospital, SEVU) videreføres i en fakultetorganisering?
- f. Hvordan kan samarbeidet med forvaltningsinstitusjonene best ivaretas i en fakultetorganisering?

Prosjektgruppas sammensetning – representanter fra UMB:

Prorektor Ruth Haug (leder)

Prorektor Morten Sørli (nestleder)

Instituttledere. Torstein Steine, Eva Falleth, Vidar Thue Hansen, Are Aastveit

Forsknings- og undervisningsledere Atle Guttormsen, Andreas Brunner, Trond Børresen, Kjell Esser

Universitetsdirektør Siri M. Løksa

Personal- og organisasjonsdirektør Elizabeth de Jong

Ås, 20.11. 2009

Vedtatt på fullmakt, 05.11.2009

Siri Margrethe Løksa

universitetsdirektør

Knut Hove
rektor

Saksframlegg: Utredning av fakultetorganisering Prosjektplan

Hensikt og bakgrunn

I et felles brev fra UMB og NVH til KD 30/6-2008 heter det: "Partene er videre enige om at det nye universitetet bør ha fakulteter som utgangspunkt for organiseringen av den faglige virksomheten". Svarbrevet er blitt referert i US. Det legges derfor til grunn at også de øvrige fagområdene ved UMB skal organiseres i fakulteter.

For at UMB skal være forberedt i samhandlingen med NVH om organisering av Det nye universitetet, er det behov for å starte arbeidet med å vurdere faglige synergier og koblinger mellom UMBs fagområder.

Vurderingen skal munne ut i forslag om hvilke fagområder som bør inngå i hvilke fakultet ut fra hensynet til faglige synergier, faglig profil og effektiv drift. Samtidig foreslås det oppstart av et forberedende arbeid som fokuserer på hva som kan bidra til effektive tekniske og administrative tjenester ved universitetet.

Arbeidet vil ut fra dette starte i et UMB perspektiv. I en senere fase vil arbeidet måtte videreføres av NVH og UMB i fellesskap, slik at Det nye universitetet ses under ett i diskusjonen om organisering og faglig profil, styringsmodell og organisering av administrative støttefunksjoner. Se vedlegget.

Ansvar for å utrede en mulig fakultetorganisering legges til en prosjektgruppe.

Overordnede føringer

Organiseringen av UMB skal

- Synliggjøre UMBs visjon og faglige profil i et nasjonalt og internasjonalt perspektiv, og muliggjøre synergier mellom fagområder
- Synliggjøre UMBs fagområder og bidra til soliditet og robusthet i universitetets virksomhet
- Fremme universitetets prioriterte satsninger og god intern og ekstern strategisk samhandling. Organiseringen skal støtte opp under tverrfaglige og profesjonsorienterte arbeidsformer innenfor forskning og undervisning
- Sikre gode og kostnadseffektive administrative funksjoner som fremmer god forskning, formidling og undervisning

Mandat for prosjektgruppa

Prosjektgruppa skal legge fram begrunnede forslag til organisering som legger til rette for god forskning og undervisning og effektiv drift.

Prosjektgruppa skal behandle følgende momenter:

- a) Hvilke fakultet skal det nye universitetet ha, og hvilke fagområder skal være i hvilket fakultet. (Fakultetenes fagområder, antall og størrelse) Hvordan synliggjøre fakultetenes fagområder?
- b) Antall nivå i den interne faglige organisering
- c) Antall nivå i den interne administrative organiseringen
- d) Hvordan skal forskning og undervisning organiseres og ledes?
- e) Hvordan kan forsknings- og utdanningsfunksjonene til sentrene (SHF, SKP, hospital, SEVU) videreføres i en fakultetorganisering?
- f) Hvordan kan samarbeidet med forvaltningsinstitusjonene best ivaretas i en fakultetorganisering?

Visjonen og samfunnsoppgaven for det nye universitetet skal være retningsgivende for arbeidet i prosjektgruppa. I arbeidet bør det også ses hen til hva som er trender i kunnskapsproduksjonen og -utviklingen i Norden og Europa, og hvilke utfordringer dette gir for UMBs arbeid med forskning, undervisning, innovasjon og næringsutvikling.

Gruppa skal levere en rapport til US som behandler de momentene som inngår i mandatet og holde universitetsstyre løpende orientert i utredningsfasen. Gruppa skal bidra til at prosjektets arbeid samordnes med fusjonsprosessens strategiarbeid.

Prosjektgruppa har et ansvar for å bidra til forankring og medvirkning i organisasjonen.

Organisering

Prosjektgruppas sammensetning:

Prorektor Ruth Haug (leder)

Prorektor Morten Sørli (nestleder)

Instituttledere: Torstein Steine, Eva Falleth, Vidar Thue Hansen, Are Aastveit

Forsknings- og undervisningsledere Atle Guttormsen, Andreas Brunner, Trond Børresen, Kjell Esser

Universitetsdirektør Siri M. Løksa

Strategidirektør Paul Stray

Personal- og organisasjonsdirektør Elizabeth de Jong

Fra NVH: Administrerende direktør Birger Kruse

Fra NVH: Prorektor Yngvild Wasteson

Fra tjenestemannsorganisasjonene Birger Svihus (Forskerforbundet), Kurt Johansen (PARAT)

Studentrepresentant Nils-Ener Lundsbakken

Sekretariat og ressurspersoner

Sekretariat v/Forskningsavdelingen og POA.

Ressurspersoner kan hentes inn etter behov underveis i arbeidet.

Framdriftsplan

Prosjektstart: November 2009

Prosjekt slutt: Sommer 2010

Det utarbeides eget framdriftsplan som tar hensyn til koordineringsbehov med interimsstyrets møter, og forankring og medvirkning i de ulike styrings- og drøftingsorgan ved UMB.

Vedlegg

Skisse til hvilke til momenter som inngår i en organiseringsprosess som også omfatter intern organisering, styringsystem mv. som kommer i en senere fase

Evaluering av UMBs nåværende styringsmodell – hvilke erfaringer er viktig å ta med videre

- Fakultetsstruktur
 - o Fakultetenes faglige profil og fagområder vurdert ut fra faglig profil, synliggjøring av fagområder, faglige synergimuligheter, god forsknings- og undervisningskvalitet og effektiv drift
 - o Hvilken organisering og styring fremmer god forskning og undervisning
 - o Hvordan bør samordningsstrukturene mellom fakultetene være
- Fakultetenes internorganisering
 - o Hvordan skal den interne organiseringen av hvert fakultet være ut fra størrelsen av hvert fakultet og prinsipper for fordelingen av roller, myndighet og ansvar lokalt og sentralt (institutt, faggrupper, tekniske og administrative støttefunksjoner)
 - o Skal fakultetenes interne organisering bestemmes sentralt, eller kan det være opp til det enkelte fakultet? Bør den interne organiseringen av fakultetene være ensartet, eller kan det være differensierte modeller (jfr at instituttene i vedtaket om styrings- og ledelsesmodell i 2002 stod fritt til å velge intern organisering, blant annet organisering av administrative støttefunksjoner)
 - o Instituttdemokratiske organer
- Ledelses- og styringssystem
 - o Grad av og form for sentralisering og desentralisering av funksjoner og beslutningsmyndighet i forholdet mellom fakultetene og sentraladministrasjonen
 - o Fakultetsledelsens rolle i forhold til rollen til universitetets sentrale ledelse (rektorat, AD)
 - o Forholdet mellom rektor og AD – roller, myndighet og ansvar (sammenheng med rekrutteringsform for rektor)
 - o Fakultetsstyrer
 - o Valgt eller tilsatt ledelse lokalt og sentralt
- Administrative og tekniske støttefunksjoner
 - o Hva er den mest effektive ansvars- og oppgavedeling på det administrative området mellom sentralt og lokalt nivå
 - o Hvordan minske tidsbruk for administrative (og tekniske?) funksjoner hos vitenskapelig ansatte til forskning, undervisning og formidling
 - o Hvordan skape robuste og kompetente tekniske – og administrative støttefunksjoner?
 - o Hvilke oppgaver er det fornuftig å samle (sentralisere) og på hvilke områder bør det utarbeides felles rutiner og standarder?

VEDLEGG 3

Tabell 1: Fagområder ved UMB

Faggruppe eller -område	Institutt	Vitenskapelige stillinger el årsverk*		"Berøringspunkt" med	Relevant for NVH
		Faste	Midlertidige		
Kjemi/biokjemi	IKBM	6	20	IPM, (IHA)	Ja
Mikrobiologi		8	16	IPM, IHA	Ja
Biostatistikk		6	2	IHA, IMT, IPM, INA	Ja
Mat og helse		2,8	7	IHA, IPM, IMT, ILP	Ja
Næringsmiddelteknologi, matproduksjon		8	8	IHA, IMT, IPM	Ja
Sosio-genomikk og integrativ nevrovitenskap			6	IHA, IMT	Ja
Miljøkjemi	IPM	6	12,5	IKBM, IHA, INA	Ja
Hydrologi og limnologi			3,2	IMT, INA	
Geologi		3,2	2	IMT	
Agroøkologi		5,5	10	IPM, IØR (?)	Ja
Jord		8,6	16,3	IKBM, INA	
Plantevern og -helse		2,5	9		
Genetikk og plantebiologi		10,5	19	IKBM, INA, IHA	Ja
Matplanter		2,8	4,6	IKBM, IHA	
Grøntmiljø		4,1	4,9	ILP, (IHA?)	
Avl og kvantitativ genetikk		5	12	IPM, INA, IØR	Ja
Drøvtyggerfysiologi og ernæring.		7	12	IKBM, IPM, INA	Ja
Ernæring og enmaga dyr	IHA	5	3	IKBM, IPM, INA	Ja
Etologi		4	15	IMT	
Molekylær genetikk		3	15	IKBM, IPM, INA, IMT	Ja
Produktkvalitet		6	9	IKBM	Ja
By- og regionplanlegging	ILP	7,6	4	Noragric?, INA?	
Eiendomsfag		8,6	2	IMT, IØR, Noragric	
Landskapsarkitektur		14,9	4	IMT?	

Faggruppe eller -område	Institutt	Vitenskapelige stillinger el årsverk*		"Berøringspunkt" med	Relevant for NVH
		Faste	Midlertidige		
Biodiversitet, systematikk og evolusjon	INA	2	48	IKBM, IPM, (IHA)	(Ja)
Biologiske effekter av miljøendringer		3		IPM, IKBM	Ja
Faunaforvaltning og økologi		6		Noragric, IHA, ILP	(Ja)
Plante-dyr-interaksjoner		7		IHA, IPM	Ja
Ressursøkonomi, marked og samfunn		5		IØR, ILP	
Skog og tre		7		IPM?	
Bygg og miljøteknikk	IMT	53,9	25	IHA, ILP	
Geomatikk				IPM, ILP	
Læring og lærerutdanning					
Maskin, prosess, aqua, landbruk, produktutvikling				IKBM, IPM, IHA, INA	Ja
Matematiske realfag				IKBM, IHA, IPM (?), INA	Ja
Internasjonale utviklingsstudier	Noragric	22,3	12	IPM, INA, ILP, IØR	
Internasjonale miljøstudier				IPM, INA, IØR	
Økonomi	IØR	24,3	6,8	IMT, INA, Noragric?	Ja
Organisasjon og ledelse				ILP, Noragric?	Ja
Entreprenørskap og innovasjon				(alle)	Ja
Filosofi				?	

*Anslag over antall stillinger

Tabell 2. Satsingsområder, forskergrupper, institutter ved UMB

UMBs Satsingsområder	Tentativ fordeling av forskergrupper/satsingsområder	Institutt
Grunnleggende og anvendt biovitenskap	Hydrologi og limnologi, Geologi, Genetikk og plantebiologi, Jord, Naturstoffkjemi og organisk analyse Protein engineering og proteomikk, Struktur og biologiske funksjoner, Mikrobiell genteknologi, Molekylær mikrobiologi, Miljømikrobiologi, Biostatistikk, Målemetodikk, Biofilm	IPM, IKBM, IHA, INA
Bioproduksjon, inkl akvakultur	Avl, genetikk og genomanalyse, Drøvtyggerfysiologi og – ernæring, Ernæring enmaga dyr, Etologi og husdyrmiljø, Produktkvalitet, Plantevern og plantehelse, Matplanter, Grøntmiljø, Plantebiologi	IHA, IPM
Bruk og vern av natur	Agroøkologi, Biodiversitet, systematikk og evolusjon, Faunaforvaltning og økologi, Plante-dyr interaksjoner, Skog og tre, landskap, by og regionplanlegging	IPM, INA, IHA, ILP
Miljø, klima og fornybar energi	Klima og klimaeffekter, Biologiske effekter av miljøendringer, Stedfesting av miljøinformasjon, Klimatilpasning	IPM, INA, IMT, IHA, ILP
Utviklingsstudier og globalisering	Agricultural Development, Livelihoods and Environmental Change, Conflict, Human Security and Development, Environmental Governance & Protected Areas, Rights, Accountabilities and Power in Development, Resource, Risks and Governance, Governance and Climate Change	Noragric
Landskapsarkitektur og arealplanlegging	Kulturmiljøer og kulturminner, Planlegging, Eiendom og jus, Landskapsøkologi, Teknologi, Naturressurser, Reiseliv	ILP, INA, IMT
Matproduksjon og mattrygghet	Proteiner i næringsmidler, Næringsmiddelmikrobiologi, Meieriteknologi og matkvalitet, kjøtteknologi, Produktkvalitet	IKBM, IPM, IHA
Teknologi	Kretsløpsteknologi, Bioproduksjonsteknikk, Beregningsorientert biologi, Design, produktutvikling og nyskaping, IKT/tegningsmodellering, byggesak	IMT, ILT, IPM, IHA, ILP
Økonomi og samfunnsfag	Samfunnsøkonomi og foretaksøkonomi, med vekt på markedsanalyser, handel, miljø, mat, energi, utviklingsøkonomi, økonomisk politikk, Organisasjon og ledelse, Filosofi og etikk, Ressursøkonomi, marked og samfunn	IØR, INA
Lærerutdanning i realfag og naturbruk	Læring i naturbruk og naturfag	IMT mfl.
Helse for dyr og mennesker	Mat, kvalitet og helse, Miljøpsykologi	IPM, IHA, ILP

NB: Oppstillingen av forskergrupper er basert på instituttenes egne internettsider. Den er tentativ.

Tabell 3. Satsingsområder, studieprogrammer og institutter ved UMB

UMBs satsingsområder	Studieprogram 2010/2011	Institutt
Grunnleggende og anvendt biovitenskap	Biologi, Kjemi, Mikrobiologi, Bioinformatikk, Anvendt statistikk	IPM, IKBM
Bioproduksjon, inkl akvakultur	Husdyrvitenskap, Akvakulturvitenskap, Plantevitenskap	IHA, IPM
Bruk og vern av natur	Naturbasert reiseliv, Naturforvaltning, Skogfag, Økologi, Miljø- og naturressurser	INA, IPM
Miljø, klima og fornybar energi	Miljøfysikk og fornybar energi, Fornybar energi	IMT, INA
Utviklingsstudier og globalisering	Internasjonale utviklingsstudier, Internasjonale miljøstudier, Internasjonal politikk	Noragric
Landskapsarkitektur og arealplanlegging	Landskapsingeniør, landskapsarkitektur, By- og regionalplanlegging, Eiendomsfag og eiendomsutvikling.	ILP
Matproduksjon og mattrygghet	Matvitenskap	IKBM, IPM
Teknologi	Byggeteknikk og arkitektur, Geomatikk, Industriell økonomi, Maskin, prosess- og produktutvikling, Vann og miljøteknikk,	IMT
Økonomi og samfunnsfag	Økonomi og administrasjon, Samfunnsøkonomi, Entreprenørskap og innovasjon	IØR
Lærerutdanning i realfag og naturbruk	Lektorutdanning i naturvitenskapelige fag. PPU	IMT
Helse for dyr og mennesker	Hestefag, Folkehelsevitenskap, Matvitenskap	IHA, IPM, IKBM

Fordelingen av satsingsområder, studieprogram og institutter er kun tentativ.

MULIG FAKULTETSORGANSERING

Til: avdelingsdirektørene Fra: prorektor Ruth Haug, leder av prosjektet Mulig fakultetsorganisering
--

Ås, 20.01.2010

Prosjektgruppa har behov for innspill på hvordan roller og oppgaver kan fordeles for å oppnå en effektiv, ubyråkratisk og handelkraftig organisasjon. Medarbeidernes rett til påvirkning og medbestemmelse skal ivaretas. Vi ønsker i første omgang at det nedsettes arbeidsgrupper på følgende områder:

Utdanning

Forskning, inkl. forskningsinfrastruktur, forsøkssentre og forskningsentre

Personal og organisasjon

Økonomi og innkjøp, lønn

Gruppenes sammensetning pr område:

Avdelingsdirektør, medlemmer av prosjektgruppe for respektive område (se vedlegg) eller andre som måtte være interessert. Avdelingsdirektør er sekretær for gruppen.

Oppgave

Gruppene kan ta utgangspunkt i at universitetet organiseres i 3 – 5 fakulteter.

Gruppene skal beskrive fordeler og ulemper ved fordeling av administrative oppgaver med to beslutningsnivåer og med tre beslutningsnivåer, samt sentralisert og desentralisert beslutningsstruktur. Det vil da være sentralt å belyse:

hvilken rolle (beslutning, gjennomføring) ulike nivåer i en ny organisasjon kan ha

hvilke oppgaver som skal gjøres av hvilket nivå i en ny organisasjon

hvilke funksjoner som må samarbeide tett

hvilke "på tvers"- fora universitetet vil ha behov for innen området

Leveranse

Presentasjon (muntlig og skriftlig) på prosjektgruppas møte 10.02.

Sammensetning av arbeidsgrupper (forslag)

Utdanning

Studiedir. Ole-Jørgen Torp

Morten Sørli

Edith Akerø,

Trond Børresen

Kjell Esser

Forskning inkl forskningsinfrastruktur, forsøkssentre og forskningsentre

Forskningsdir. Ragnhild Solheim

Ruth Haug

Andreas Brunner

Birger Svihus

Personal og organisasjon

Personaldir. Elizabeth de Jong

Eva Falleth

Kurt Johansen

Torstein Steine

Økonomi og innkjøp, lønn

Stabsdirektør Jan Olav Aasbø

Atle Guttormsen

Vidar Thue Hansen

Are Aastveit

UNIVERSITETET FOR MILJØ- OG BIOVITENSKAP
UNIVERSITETETSLEDELSEN

Til:

Interimsstyret for fusjonen NVH og UMB

SAKSBEHANDLAR RAGNHILD SOLHEIM
DIREKTE TLF 6496 6191
E-POST ragnhild.solheim@umb.no
BESØKSADRESSE CIRKUS

VÅR REF 2009/1462
DERES REF
DATO 13.01.2010

Mulig fakultetsorganisering ved UMB – innspill fra prosjektgruppen

UMBs prosjektgruppe "Mulig fakultetsorganisering" er godt i gang med sitt arbeid. I det videre gir vi en kort status for arbeidet og foreløpige signaler om organisering av UMB i sammenheng med det nye universitetet på Ås.

Åpen og bred prosess for best mulig organisering

Universitetsstyret ved UMB har bedt om at det utarbeides forslag til mulig fakultetsorganisering ved UMB. Oppdraget utføres av en bredt sammensatt prosjektgruppe, og ledes av prorektor Ruth Haug. NVH har to observatører i gruppen. Prosjektgruppen startet sitt arbeid ultimo november 2009 og skal levere sitt forslag til styret ultimo mai 2010, og dette innspillet er derfor basert på svært foreløpige refleksjoner i gruppen. UMB skal i løpet av våren gjennomføre en åpen prosess med stor grad av medvirkning fra medarbeidere for å ha et best mulig grunnlag for sin anbefaling til universitetsstyret.

Kombinasjon av visjoner og dagens konkurransefortrinn basis for ny organisering

Prosjektgruppen har diskutert forskjellige kriterier som er viktig å ha med i en diskusjon om organisering av det nye universitetet. Vi legger vekt på å ivareta UMBs konkurransefortrinn. UMB skal utvikle seg i retning av vår nylig vedtatte visjon: "UMB skal være et analytisk, innovativt og ledende universitet for biovitenskap, miljø og bærekraftig utvikling". Vi konsentrerer oss om å finne fram til en organisasjon og en styringsmodell som skal fremme UMBs forskning, utdanning, formidling og innovasjon. Enkelt sagt, en endret organisasjon skal styrke UMB.

En endret organisasjon bør bidra til å videreutvikle UMBs mest etablerte og kjente merkevarer, videreutvikle enheter og fagområder som fungerer godt og fremme utvikling av nye områder. Organisasjonen bør være enkel og ubyråkratisk med beslutningsdyktighet og gjennomføringsevne på alle nivåer. Velutviklet samspill mellom enheter og funksjoner bør etterstrebes. UMB har en spennende mulighet i å utnytte størrelsen og sitt avgrensede faglige domene til å bli en enda sterkere og viktigere aktør i forsknings- og utdanningslandskapet. For et lite universitet kan det være krevende å ha stor nok robusthet på enkelte fagområder og administrative funksjoner. Forslag til ny organisering må spesielt ta hensyn til disse problemstillingene og adressere løsninger slik at våre fagmiljøer er sterke nok til å tilpasse seg endringer i konkurransebildet.

I diskusjon har flere nevnt at forskningen bør være utgangspunktet for faglig organisering. Prosjektgruppen har vist nysgjerrighet for konseptet "schools", og ønsker å vurdere om et slikt konsept kan være av interesse for UMB.

Prosjektgruppen presiserer at UMB skal ha en profesjonell og effektiv administrasjon. Organisatorisk plassering av administrative funksjoner samt krav til deres kompetanse skal beskrives. Det er spesielt viktig for mange i prosjektgruppen at en omorganisering ikke fører med seg økt byråkrati.

Foreløpige innspill om organisering

Når det gjelder mulig fakultetsorganisering har prosjektgruppen forholdt seg til det som er sagt bl.a. i UMBs nylig vedtatte strategi, hvor det står at man skal ta utgangspunkt i fakultetsorganisering når det gjelder samorganisering med NVH og opprettelse av det nye universitetet. Dersom det blir fakulteter, ser vi det som sannsynlig at 3 – 5 fakulteter kan være et riktig antall. Hvilke fagområder fakultetene ved UMB bør bestå av er sentralt for prosjektgruppens videre arbeid.

Prosjektgruppen har diskutert en god del rundt hvilket antall styringsnivåer (beslutnings-) og antall faglige nivåer som er mest hensiktsmessig for UMB. Valget av blant annet antall fakulteter kan ha betydning for hvilket antall styringsnivåer som er hensiktsmessig, og prosjektgruppen har derfor foreløpig ikke tatt endelig standpunkt til dette.

Universitetets ledelse bør være faglig basert, og vi ser for oss at ledergruppen eventuelt består av rektorat, dekaner, universitetsdirektør og studentrepresentanter. Fakultetsledelsen bør bestå av dekan, instituttledere (eller seksjons-) og studenter. Fordeling av ansvar og myndighet har prosjektgruppen ikke tatt stilling til, men den er opptatt av tydelig samsvar mellom ansvar og myndighet. En mulig modell er at toppledelsen har ansvar for strategi, kontroll, godkjenning av faglige mål og tildeling av økonomiske rammer for fakultetene, og at fakultetene har ansvar for daglig drift, utdanning, forskning og formidling innen sine områder og økonomiske rammer.

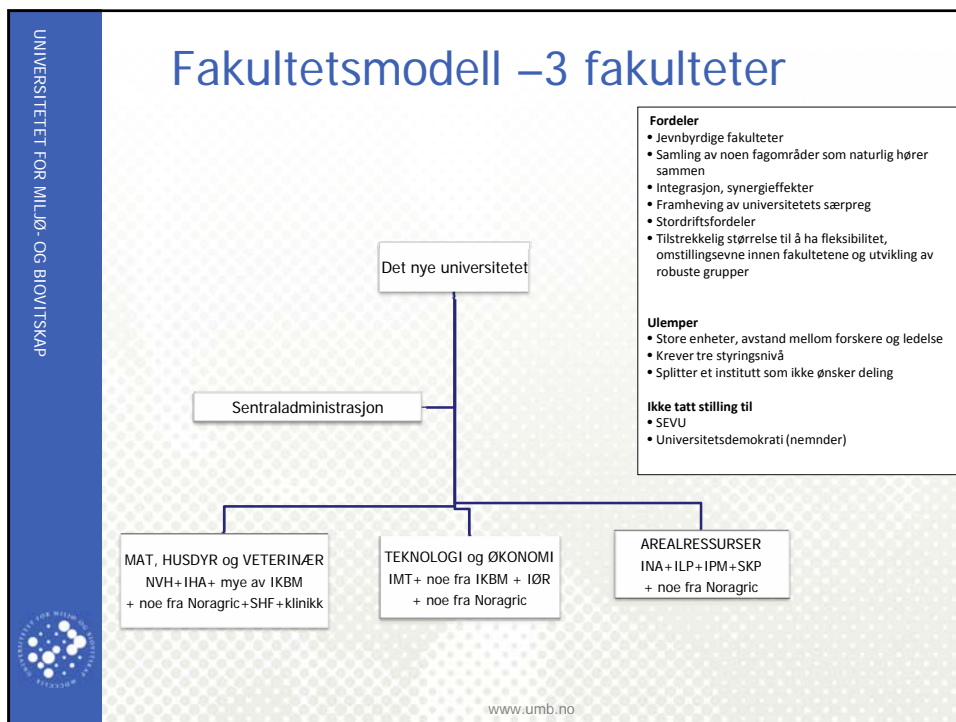
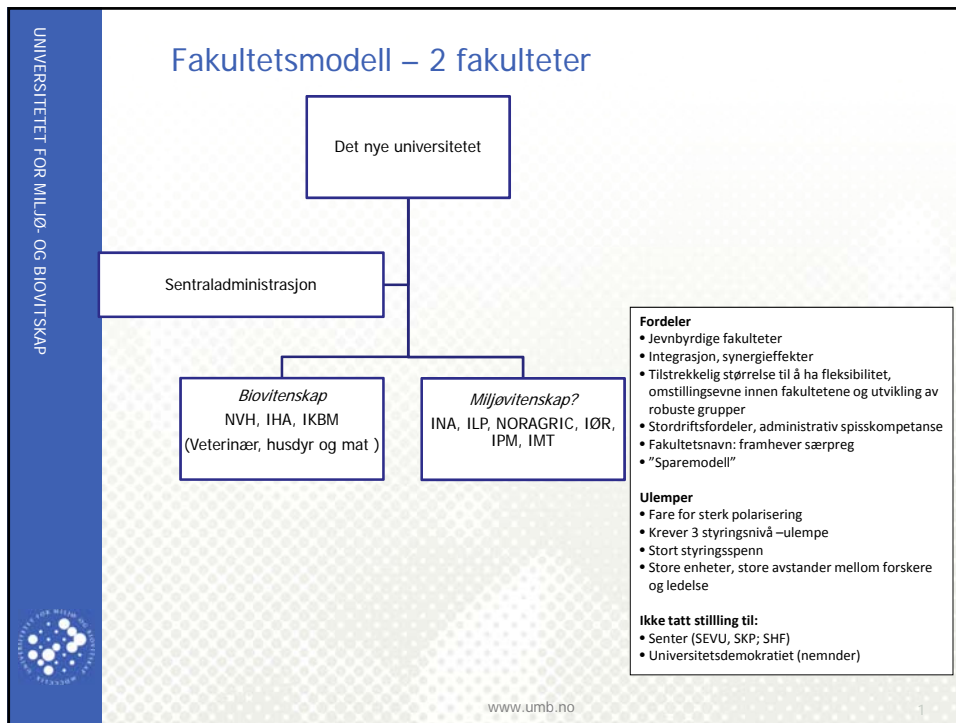
Det synes naturlig at det nye fellesstyret utreder fordeler og ulemper med ulike alternativer for hvordan det nye universitetet skal organiseres f.eks. når det gjelder antall styringsnivåer og hvilken modell man ønsker i forbindelse med sentralisering eller desentralisering av oppgaver. Prosjektgruppen vil anbefale at interimsstyret ikke kommer med konkrete forslag til organisatorisk struktur for det nye universitetet. Vi mener at det vil være for tidlig i prosessen å definere eventuelle fakulteter og/eller institutter på dette tidspunkt. Det er viktig at institusjonene får mulighet til å delta aktivt i denne diskusjonen både ut i fra medbestemmelsesrettigheter og at det er mange gode ideer og forslag som bør lyttes til og vurderes. Vi anbefaler derfor at interimsstyret overlater organisering av det nye universitetet til fellesstyret og vil oppfordre fellesstyret til å tilrettelegge for bred deltakelse og diskusjon fra de to institusjonene i den videre prosessen rundt organisering av det nye universitetet.

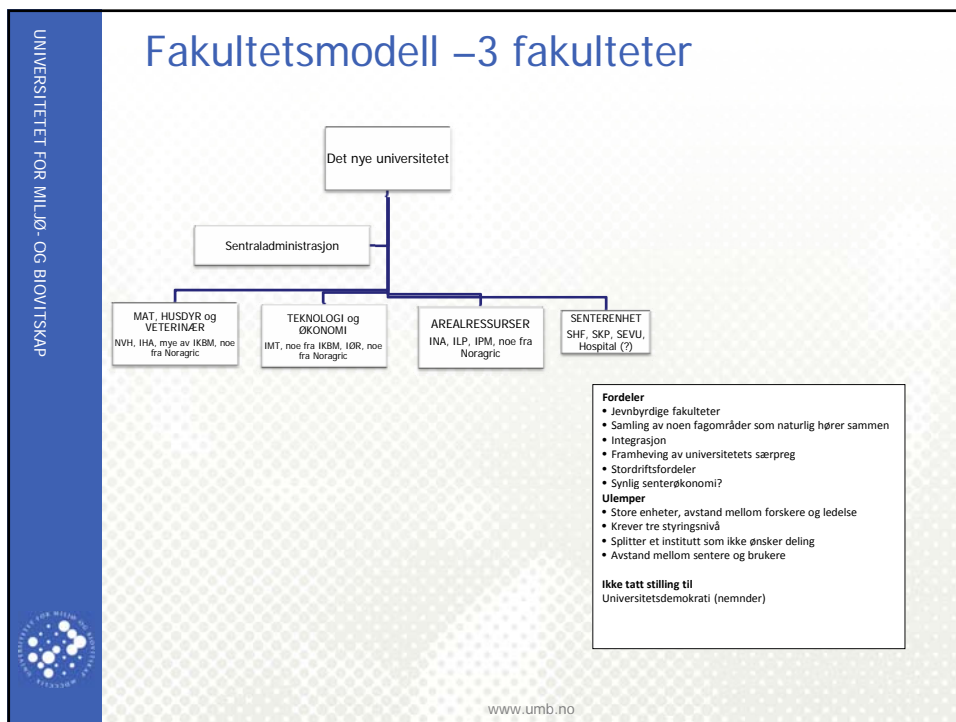
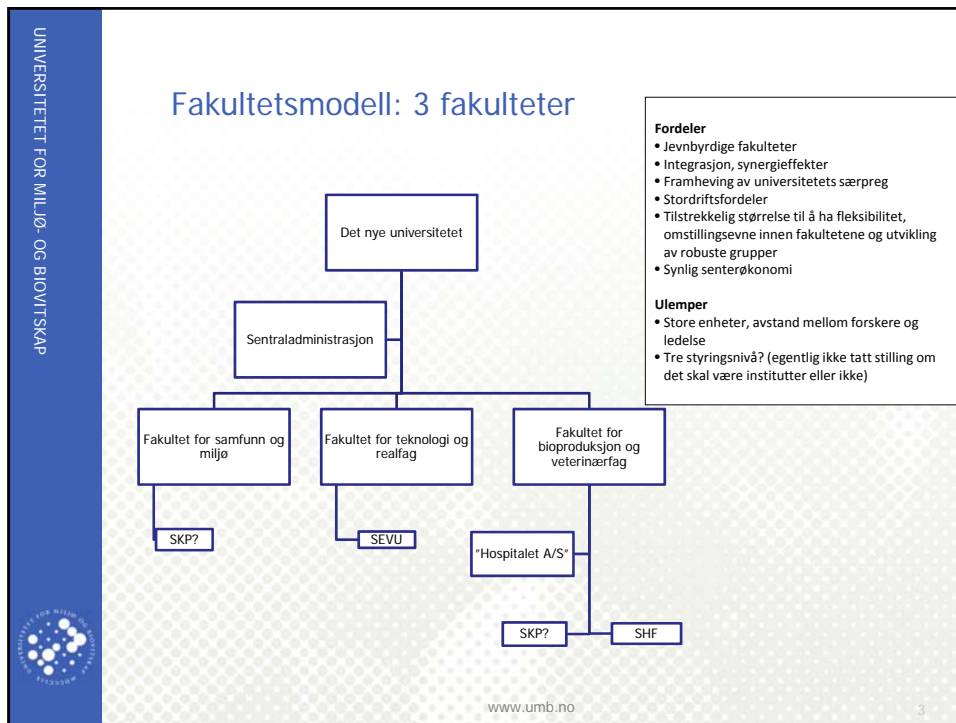
Prosjektgruppen uttrykker tilfredshet med at interimsstyrets *ad hoc*-utvalg for organisering av fag knyttet til det nye universitets særlige ansvarsområder (St. prp. Nr. 30, 2007 – 2008) har levert en omforent innstilling. Det er positivt å erfare at UMBs og NVHs representanter kan arbeide konstruktivt sammen og bli enige om løsninger.

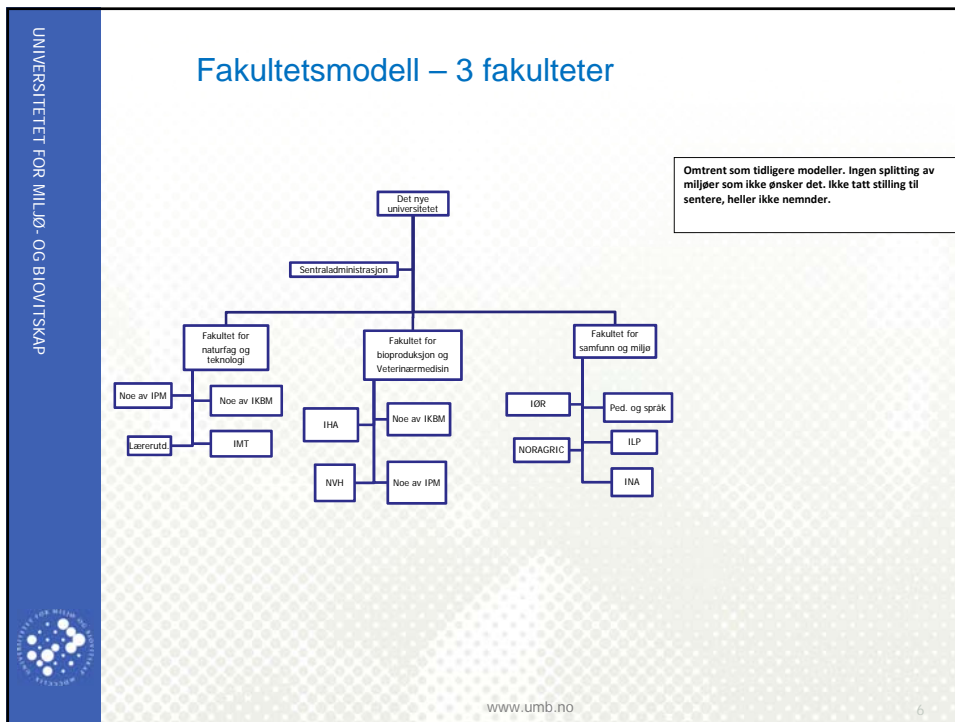
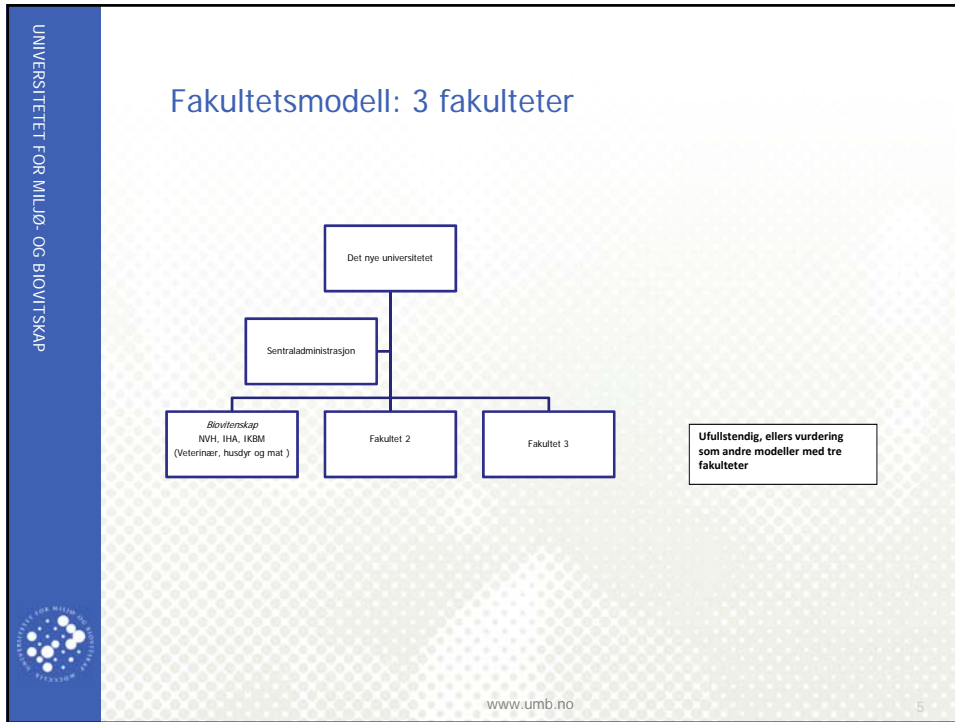
For prosjektgruppen

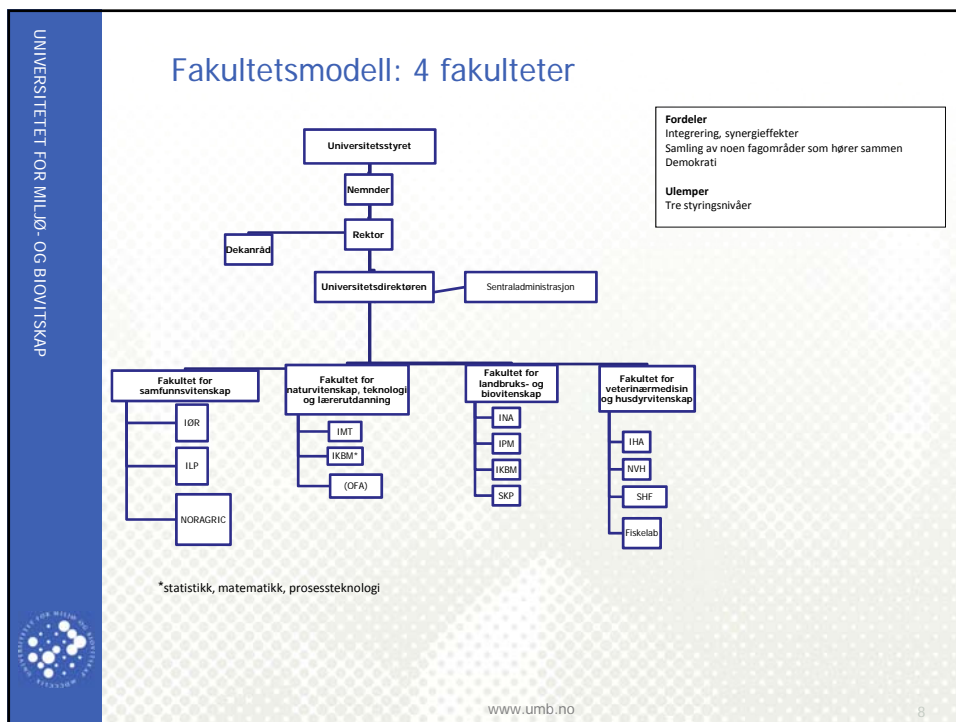
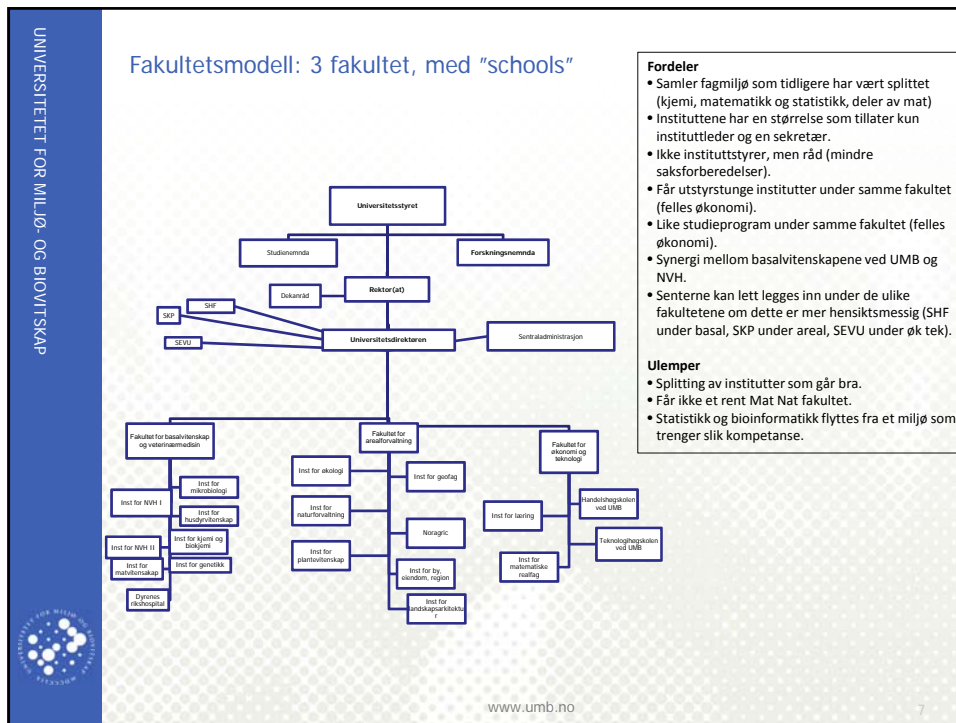
Ruth Haug
Prorektor for forskning

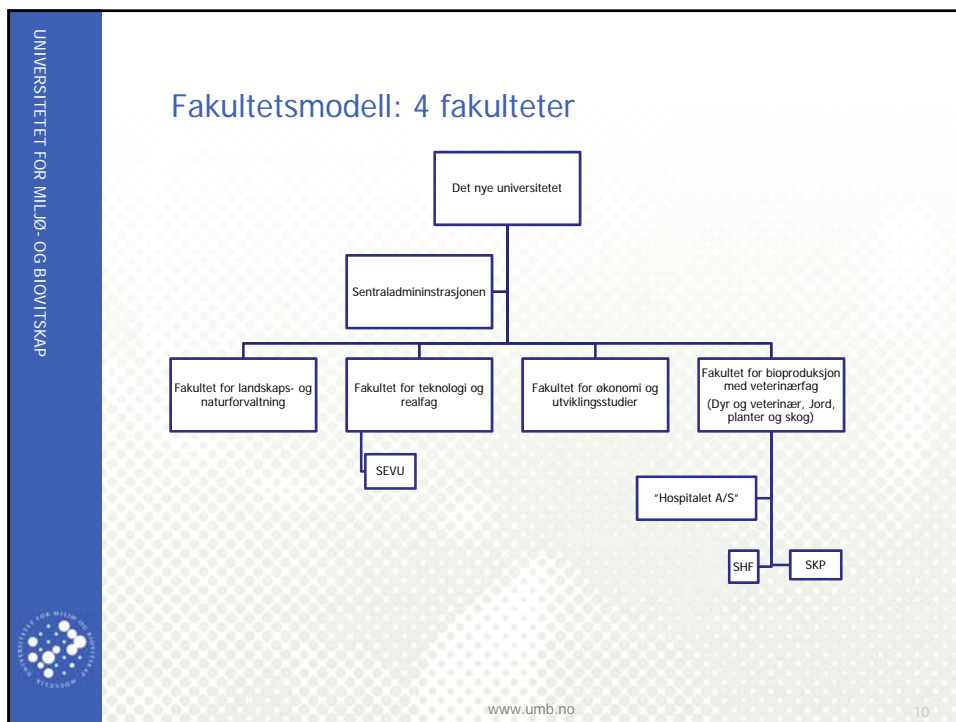
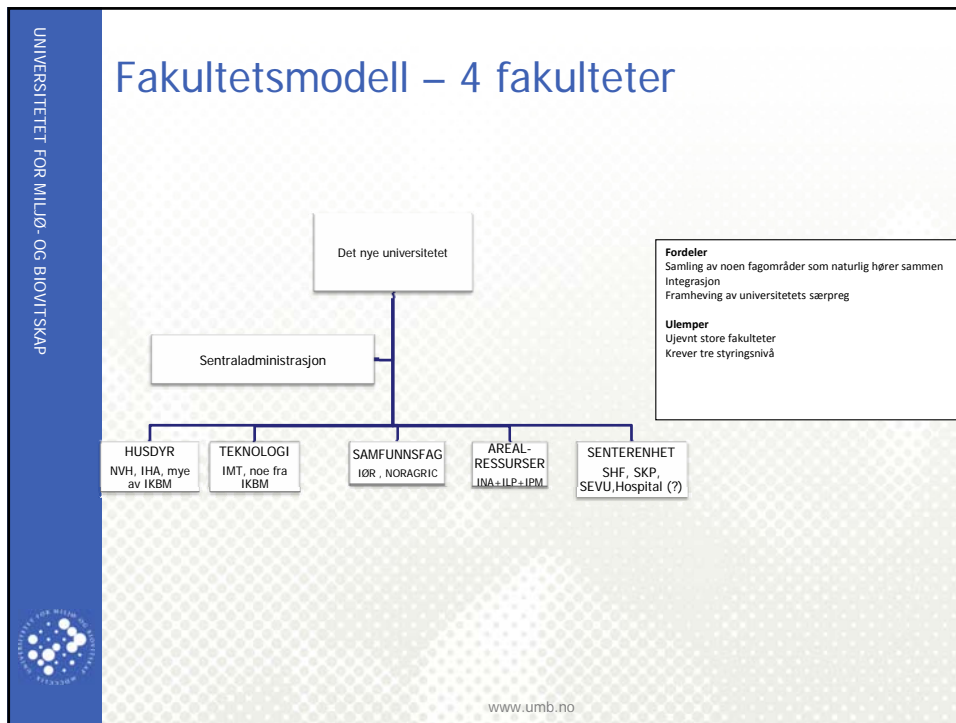
Morten Sørli
Prorektor for utdanning

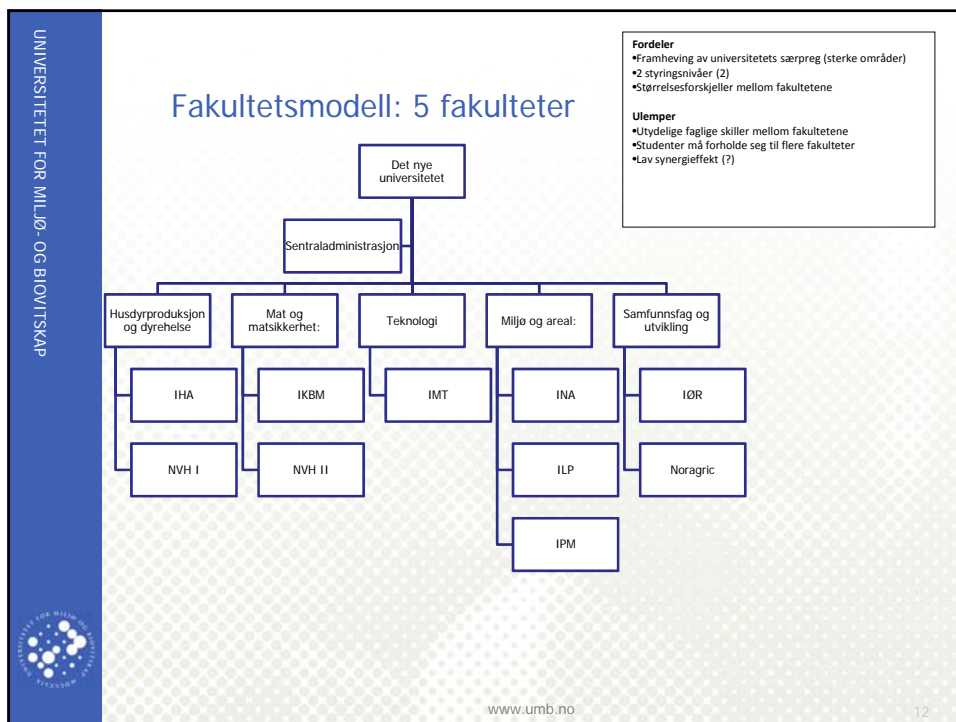
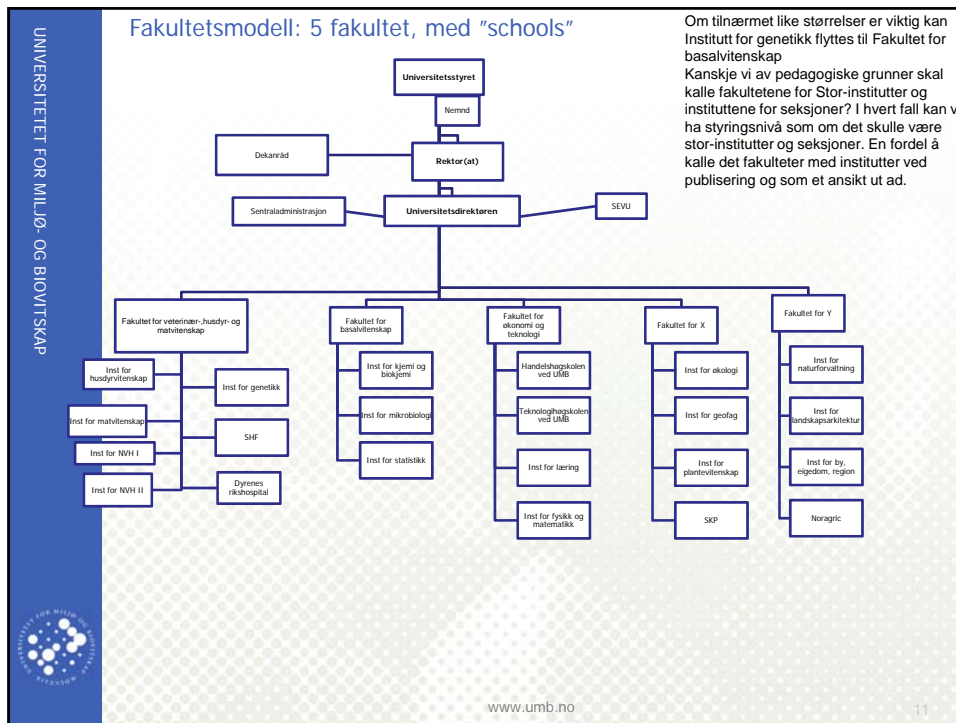


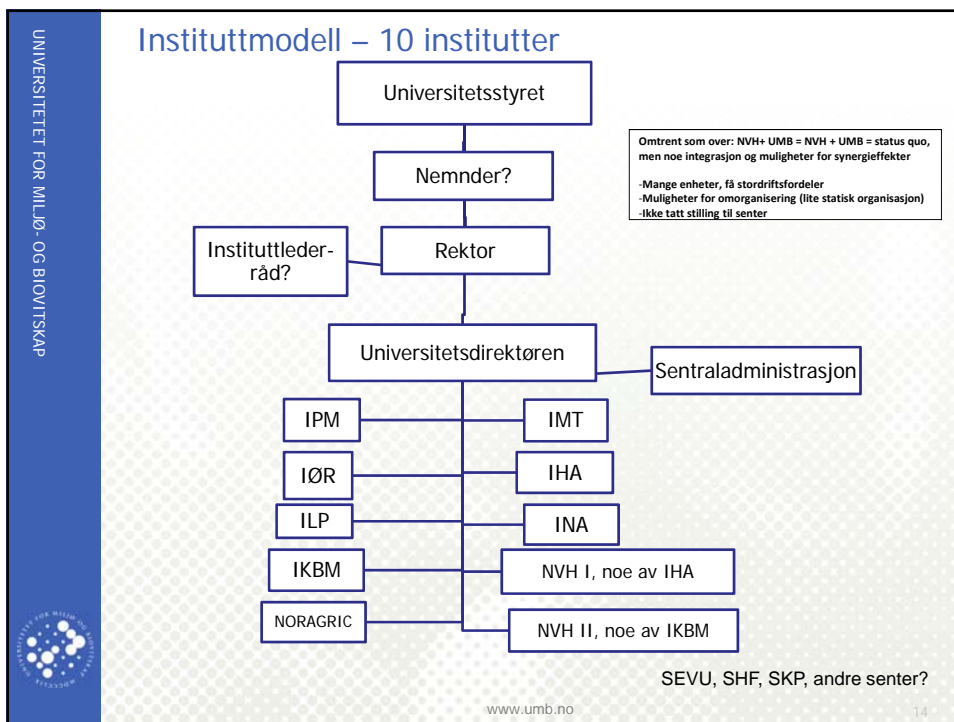
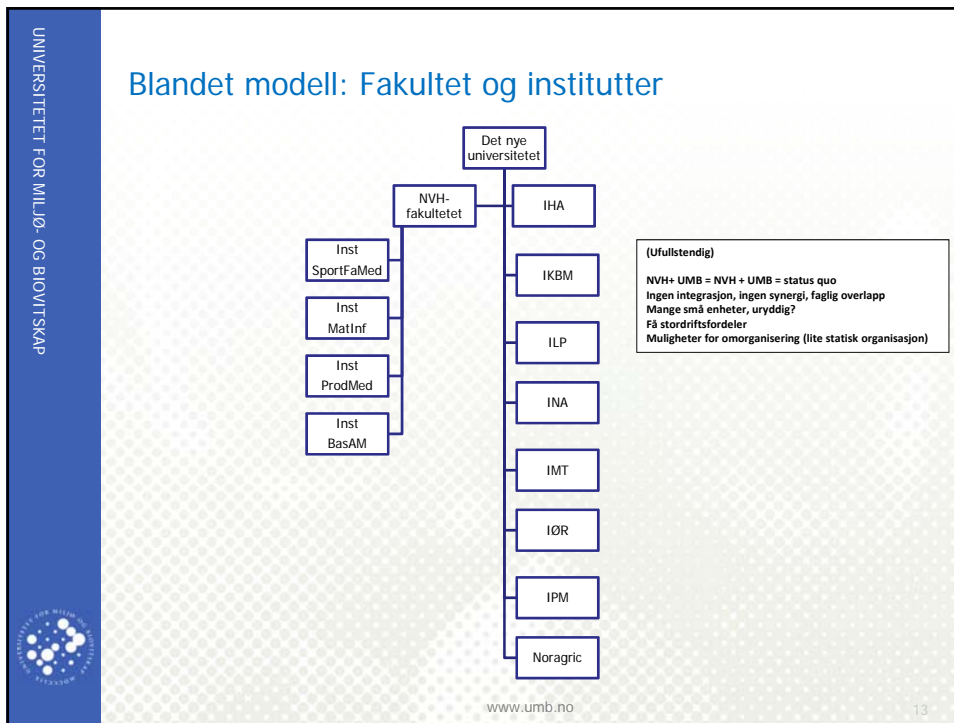












UNIVERSITETET FOR MILJØ- OG BIODIVERSITET

Blandet modell: Institutter og "schools"

```

graph TD
    A[Det nye universitetet] --- B[Sentraladministrasjonen]
    A --- C[School of Economics]
    A --- D[School of International Environment and Development studies]
    A --- E[School of Veterinary Sciences]
    C --- F[IHA]
    C --- G[ILP]
    D --- H[IMT]
    D --- I[IPM]
    E --- J[INA]
    E --- K[IKBM]
    
```

Det nye universitetet er for lite til å dra nytte av fakultetsinndeling
 Fakulteter leder til relativt større ressursbruk til administrasjon og mindre til forskning/undervisning
 Fakulteter gir flere ledere, administratorer, møter, styrer, komitéer, etc. *(ikke til å unngå)*

Det nye universitetet kan bevare eksisterende kvaliteter og strukturer med minst mulig organisatoriske forstyrrelser i forbindelse med sammenslåingen
 De fleste eksisterende institutter ved UMB fortsetter som før
 Noen enheter organiseres som 'schools' (evt. NVH, IØR, Noragric)

Beholder to administrative nivå
 Opprettholder raske beslutninger
 Gir minst byråkrati
 Gir de ansatte størst føling av deltagelse og medinnflytelse

www.umb.no

15

UNIVERSITETET FOR MILJØ- OG BIODIVERSITET

Reorganisering – overordnede hensyn


Valg av modell

1. Diskusjonen bør holde to alternative, prinsipielle strukturer åpne:
 - En bestående av institutter og 'schools'
 - En bestående av fakulteter og institutter (med eller uten 'schools')
2. Før endelig avgjørelse om ny universitetsstruktur tas, bør fordeling av beslutningsmyndighet og administrative ressurser for hvert nivå klargjøres for de ulike alternativene

www.umb.no

16

UNIVERSITETET FOR MILJØ- OG BIOVITTSKAP



Ad hoc utvalg – NVH og IHA (rapporterte til interimstyret 20.01.10)

- 5 alternativer utviklet
 - 1. NVH + IHA
 - **2. NVH + IHA + IKBM**
 - 3. Basalfag/husdyrvitenskaplige fag fra NVH + IHA + IKBM, Profesjonsutdanninga på dagens NVH blir et eget fakultet
 - 4. NVH minus klinisk aktivitet + IHA + IKBM Klinikken blir eget senter eller selskap.
 - 5. NVH alene, IHA + IKBM +??
- *Ad hoc*-utvalget anbefaler et fakultet bestående av primært NVH, IHA og IKBM
- Interimsstyret anbefaler primært alt. 2 (i møte 20.01.10)

www.umb.no 17

	+	-
1. NVH + IHA	Rent husdyrfakultet. Gode muligheter for felles målforståelse.	Ufullstendig integrasjon. Mangelfull utnytting av muligheter i samorganisering med fagområder på IKBM. Uheldig blanding av tung profesjonsutdanning og tung forskning.
2. NVH + IHA + IKBM	God integrasjon. Store muligheter for dekning av total verdikjede i husdyrproduksjonen. Gode muligheter for gode kurs for studentene innenfor samme fakultet.	Største svakheten ligger i risikoen for fakultetsproblemer pga blanding av profesjonsutdanninga og tung forskning basert på eksterne midler. Studentene blir bundet for sterkt opp til bare ett fakultet.
3. Basalfag/husdyrvitenskaplige fag fra NVH + IHA + IKBM Profesjonsutdanninga på dagens NVH blir et eget fakultet	Dette vil kunne bli et avansert forskningsfakultet innenfor "Life Science". Veterinærstudentene må ta kurs ved to fakulteter. Det gir en bredere horisont.,	Det kan være vanskelig å finne de naturlige grensene innenfor dagens NVH. Det må i så fall følge fagområder som nevnt ovenfor. Profesjonsutdannings-fakultetet vil kunne føle seg mer som en høyskole uten nok forskningsmessig tilknytning. Veterinærstudentene må ta kurs ved to fakulteter. Det krever ny studieplan, men det er kanskje helt nødvendig ved at det blir et nytt universitet.
4. NVH minus klinisk aktivitet + IHA + IKBM Klinikken blir eget senter eller selskap.	Dette vil kunne bli et avansert forskningsfakultet innenfor "Life Science". Økonomien i klinikkdirifta blir ikke blandet sammen med fakultetsøkonomien.	Klinikkaktiviteten kan neppe være et fakultet, men heller en sjølstendig økonomisk enhet basert på egne inntekter pluss overføringer fra universitetet. Dette vil kreve gode avtaler mellom universitetet og klinikken for å dekke undervisninga godt.
5. NVH alene IHA + IKBM +??	NVH kan drives som i dag, men er et fakultet innenfor et nytt universitet. Fusjonsprosessen blir svært enkel fordi ingenting nytt skjer. Men det kan likevel bli fordeler ved felles bruk av tekniske, undervisningsmessige og servisefasiliteter. IHA + IKBM + ?? kan bli et svært sterkt "Life Science"-fakultet	Ingen integrasjon av felles fagområder. Dårlig synergi. Svakt utbytte av flyttinga og byggekostnaden. Det må lages nye kurs over to fakulteter for å få litt fordel av flyttinga, men resultatet blir som ventesisuasjonen de hadde i mange år i Uppsala etter flyttinga av veterinærene fra Stockholm uten integrasjon.

Institutt for naturforvaltning: berøringspunkter* med andre institutter

- Jord
- Vann
- Botanikk, plantefysiologi
- Økologi
- Geologi
- Planteproduksjon
- Økotoxikologi
- Genetikk
- Fornybar energi
- Klimaendringer

*forskning, undervisning, infrastruktur, utstyr

1

Institutt for naturforvaltning: berøringspunkter med andre institutter

- Arealforvaltning
- Arealplanlegging
- Verdivurdering og eiendomslag
- Juss
- Forvaltningsfag (kommunal planlegging,...)
- Tverrfaglig konsekvensanalyse
- Konfliktløsning
- GIS og landskapsanalyse
- Naturforvaltningens politikk
- Konsekvenser av arealbruk og habitatendringer
- Vern og bruk av natur
- Landskapsøkologi
- Utmark/reiseliv/eiendomsutvikling
- Friluftsliv og rekreasjon
- Landskapsopplevelse/-preferanser
- Kystsoner og vassdragsforvaltning
- Klimaendringer og fornybar energi

2

Institutt for naturforvaltning: berøringspunkter med andre institutter

- Ressursøkonomi
- Foretaksøkonomi – finansiering og investering
- Økonometri
- Utviklingsøkonomi
- Naturbasert reiseliv
- REDD
- Tropisk økologi og naturforvaltning
- Plantasjeskogbruk
- Agroforestry

3

Institutt for naturforvaltning: berøringspunkter med andre institutter

- REDD
- Tropisk økologi og naturforvaltning
- Plantasjeskogbruk
- Agroforestry

4

Institutt for naturforvaltning: berøringspunkter med andre institutter

- Geomatikk
- GIS
- Fornybar energi
- Treteknologi
- Bygg og arkitektur

5

Inst. for intern. miljø- og utviklingsstudier

- Undervisning
 - Eiendomsrett til jord
- Forskning
 - ?
- Oppdrag
 - ?

Inst. for intern. miljø- og utviklingsstudier

- Undervisning
 - Eiendomsrett til jord
- Forskning
 - REDD
 - Miljøpolitikk
- Oppdrag
 - Bistand og utvikling
 - Utviklingsøkonomi
 - Prosjekter under Sørøst-Europa og West Balkan-programmet

Inst. for intern. miljø- og utviklingsstudier

- Undervisning
 - Tropisk økologi
 - Feltkurs, Tanzania
- Forskning
 - REDD
 - Tropisk økologi og naturforvaltning
 - Prosjekter under Sørøst-Europa og West Balkan-programmet (SØE/VB)
- Oppdrag
 - Norad rammeavtale
 - SØE/VB-prosjekter

Inst. for intern. miljø- og utviklingsstudier

- Undervisning
 - GIS (utgår 2010)
- Forskning
 - ?
- Oppdrag
 - Prosjekter under Sørøst-Europa og West Balkan-programmet (SØE/VB)

Inst. for intern. miljø- og utviklingsstudier

- Undervisning
 - Statistikk
- Forskning
 - Prosjekter under Sørøst-Europa og West Balkan-programmet (SØE/VB)
- Oppdrag
 - SØE/VB-Prosjekter

Inst. for intern. miljø- og utviklingsstudier

- Undervisning
 - Prosjekter under Sørøst-Europa og Vest-Balkan-programmet (SØE/VB)
- Forskning
 - PANTIL (Tanzania)
 - SØE/VB-prosjekter
- Oppdrag
 - PANTIL (Tanzania)
 - SØE/VB-prosjekter

Inst. for intern. miljø- og utviklingsstudier

- Undervisning
 - ?
- Forskning
 - Prosjekter under Sørøst-Europa og West Balkan-programmet (SØE/VB)
- Oppdrag
 - SØE/VB-prosjekter

ILP: berøringspunkter IPM

Undervisning støttefag (IPM til ILP):

- Grøntmiljø, flere emner
- Geofag
- Noen få mastere på grøntmiljø
- Livskvalitet, noen få valgfag

Undervisning (ILP til IPM Folkehelse)

- Arealplanlegging
- Universell utforming

Forskning/folkehelse

- Forhold natur – menneske (miljøpsykologi; Helse UMB)

ILP: berøringspunkter med INA

Undervisning ILP til INA

- Arealplanlegging, mange emner
- Juss, mange emner
- Forvaltning av fjell og kystområder
- Økologi

Undervisning INA til ILP (valgfritt)

- Reiseliv
- Naturvern
- noen masteroppgaver

Forskning

- landskapsanalyser

Underkommunisert (forvaltningssiden)

- GIS/IKT
- Naturvern
- Økologi
- Reiseliv
- landskapsanalyser
- konsekvensutredninger

ILP:berøringspunkter med IØR

Undervisning:

- samfunnsvitenskapelig metode
- ex-phil

Underkommunisert

- land tenure
- Verdsetting
- Ledelse og organisasjonsutvikling

ILP: berøringspunkter NORAGRIC

Undervisning

- Land tenure

Forskning

- klimatilpassing

Underkommunisert

- Konsekvensutredninger
- Kystsoneplanlegging
- Tverrfaglighet, samfunnsutvikling
- Vitenskapelige metoder
- Klima og klimatilpassing

ILP:berøringspunkter med IMT

Undervisning

- Byggesak og prosjektledelse
- GIS
- Geomatikk

Underkommunisert

- IKT/tegneprogrammer
- Lab'er
- Arkitekturfeltet
- Kommunalteknikk
- Vannhåndtering

The diagram shows a central blue circle labeled 'ILP'. It overlaps with five green circles: 'INA' (top), 'IPM' (top-left), 'IØR' (right), 'NOR AGRIC' (bottom-right), and 'IMT' (bottom-left). A red circle is also present, overlapping with 'IPM' and 'IMT'.

Institutt for plante og miljøvitenskap: berøringspunkter med andre institutter

- Jord
- Vann
- Botanikk, plantefysiologi
- Økologi
- Planteproduksjon
- Økotoxikologi
- Genetikk
- Fornybar energi
- Klimaendringer

The diagram shows a central blue circle labeled 'IPM'. It overlaps with seven green circles: 'INA' (top-left), 'ILP' (top), 'IHA' (top-right), 'IØR' (right), 'NOR AGRIC' (bottom-right), 'IMT' (bottom), and 'IKBM' (left). A red circle is also present, overlapping with 'INA' and 'ILP'.

Institutt for plante og miljøvitenskap: berøringspunkter med andre institutter

- Jordbiologi
- Mikrobiologi
- Kjemi
- Plantebioteknologi
- Matkvalitet
- Genetikk
- Fornybar energi

The diagram shows a central blue circle labeled 'IPM'. It overlaps with six green circles: 'INA' (top), 'ILP' (top-right), 'IØR' (right), 'NOR AGRIC' (bottom-right), 'IMT' (bottom), and 'IKBM' (left). A red circle is also present, overlapping with 'INA' and 'ILP'.

Institutt for plante og miljøvitenskap : berøringspunkter med andre institutter

- Vern og bruk av natur
- Landskapsopplevelse/-preferanser
- Kystsone og vassdragsforvaltning
- Klimaendringer
- Grøntarealforvaltning
- Bruk av pryddplanter
- Jord og vann som naturressurser

The diagram shows a central blue circle labeled 'IPM'. It overlaps with five green circles: 'INA' (top-left), 'ILP' (top), 'IØR' (right), 'NOR AGRIC' (bottom-right), and 'IMT' (bottom). A red circle is also present, overlapping with 'INA' and 'ILP'.

Institutt for plante og miljøvitenskap : berøringspunkter med andre institutter

- Økonomiske virkemidler i landbruks- og naturforvaltning
- Tilskuddsordninger knyttet til mulig forurensing fra landbruket

The diagram features a central blue circle labeled 'IPM'. It overlaps with a red circle labeled 'IØR'. Surrounding 'IPM' are four green circles: 'INA' (top-left), 'ILP' (top-right), 'IMT' (bottom-left), and 'NOR AGRIC' (bottom-right).

Institutt for plante og miljøvitenskap : berøringspunkter med andre institutter

- Tropisk jordbruk og plantedyrking
- Klimaendringer og matproduksjon
- Plantehelse
- Jordkvalitet
- Agroøkologi

The diagram features a central blue circle labeled 'IPM'. It overlaps with a red circle labeled 'IØR'. Surrounding 'IPM' are four green circles: 'INA' (top-left), 'ILP' (top-right), 'IMT' (bottom-left), and 'NOR AGRIC' (bottom-right).

Institutt for plante og miljøvitenskap : berøringspunkter med andre institutter

- Agroteknologi
- Eco-sanitation
- Fornybar energi
- Vann
- Meteorologi
- Geologi

The diagram features a central blue circle labeled 'IPM'. It overlaps with a red circle labeled 'IØR'. Surrounding 'IPM' are four green circles: 'INA' (top-left), 'ILP' (top-right), 'IMT' (bottom-left), and 'NOR AGRIC' (bottom-right).

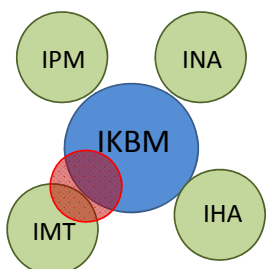
Institutt for plante og miljøvitenskap : berøringspunkter med andre institutter

- Grovfor
- Økologisk jordbruk
- Biologi
- Genetikk
- Økotoksikologi
- Klimagasser

The diagram features a central blue circle labeled 'IPM'. It overlaps with two red circles: 'IØR' (bottom-right) and 'IHA' (top-right). Surrounding 'IPM' are five green circles: 'INA' (top-left), 'ILP' (top-right), 'IKBM' (middle-left), 'IMT' (bottom-left), and 'NOR AGRIC' (bottom-right).

Institutt for kjemi, bioteknologi og matvitenskap
berøringspunkter med andre institutter

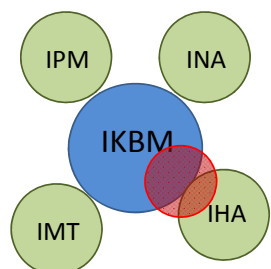
- Matematikk
- Biostatistikk
- Målemetodikk
- Teknologi
- Vann



25

Institutt for kjemi, bioteknologi og matvitenskap
berøringspunkter med andre institutter

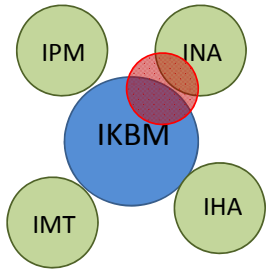
- Genomikk
- Statistikk
- Bioinformatikk
- Ernæring
- "Mat og helse"
- Mikrobiologi
- Kjøttteknologi
- Meieriteknologi
- Produktutvikling
- Sosiobiologi (bier)



26

Institutt for kjemi, bioteknologi og matvitenskap
berøringspunkter med andre institutter

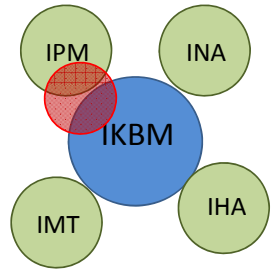
- Genetikk
- Molekylærbiologi
- Fylogeni
- Økologi



27

Institutt for kjemi, bioteknologi og matvitenskap
berøringspunkter med andre institutter

- Kjemi
- Miljø (jord- og vann-) mikrobiologi
- N
- Genetikk
- Molekylærbiologi
- Vegetabilteknologi (matplanter)
- EM



28

Institutt for husdyr- og akvakulturvitenskap
berøringspunkter med andre institutter

- Genomikk
- Genetikk, molekylærbiologi
- Økologisk landbruk
- Fiskehelse, vann
- Drøvtyggerfysiologi og -ernæring

29

Institutt for husdyr- og akvakulturvitenskap
berøringspunkter med andre institutter

- Genomikk, genetikk, molekylærbiologi
- Drøvtyggerfysiologi og -ernæring
- Vilthelse, -forvaltning

30

Institutt for husdyr- og akvakulturvitenskap
berøringspunkter med andre institutter

- Genomikk
- Molekylærbiologi
- Biostatistikk
- Mikrobiologi (vom-)
- Produktivitet (kjøtt, melk)
- "Mat og helse"
- Sosiobiologi

31

Institutt for husdyr- og akvakulturvitenskap
berøringspunkter med andre institutter

- Systembiologi, beregningsorientert biologi
- Metodeutvikling
- Dyrevelferd, husdyrmiljø
- Molekylær genetikk

32

Institutt for husdyr- og akvakulturvitenskap
berøringspunkter med andre institutter

- Avl og kvantitativ genetik

33

IMT:berøringspunkter med andre institutter
(ufullstendig!)

- Geomatikk
- Vann
- Landbruk
- Prosuktutvikling

34

IMT:berøringspunkter med andre institutter
(ufullstendig!)

- Systembiologi, be-bi
- Dyrevelferd, hysdyrbygg
- Vann

35

IMT:berøringspunkter med andre institutter
(ufullstendig!)

- Geo-
- Vann-

36

IMT:berøringspunkter med andre institutter (ufullstendig!)

- Bygg, miljøteknikk
- Geomatikk

37

IMT:berøringspunkter med andre institutter (ufullstendig!)

- Matematikk, be-bi
- Maskin, prosess

38

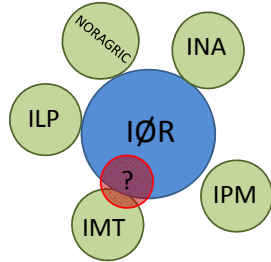
IMT:berøringspunkter med andre institutter (ufullstendig!)

39

IØR: berøringspunkter med andre institutter (ufullstendig!)

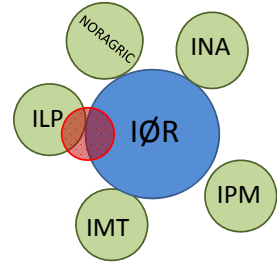
40

IØR: berøringspunkter med andre institutter
(ufullstendig!)



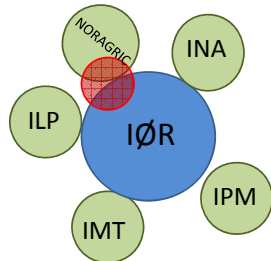
41

IØR: berøringspunkter med andre institutter
(ufullstendig!)



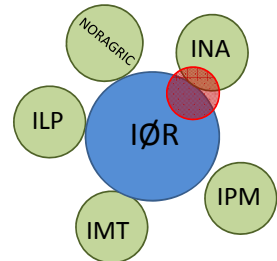
42

IØR: berøringspunkter med andre institutter
(ufullstendig!)



43

IØR: berøringspunkter med andre institutter
(ufullstendig!)



44