

Innlegg på seminar om organisasjonsmodell for det nye universitetet lørdag 4. februar 2010: " En unik nyskaping"

1. Innlegget er delt i tre deler:

- Hovedutfordringene omhandler kort historikk og forventningene til fusjonen.
- Prosessen gjelder først og fremst interimsstyret fra høsten 2008 til fellesstyret i 2012.
- Modellvalget drøfter regjeringens ønske om å gjøre NVH og UMB til en "unik nyskaping".

2. Kort historikk:

- Fra midten av 1980-tallet ble det klart at NVH måtte ha nye klinikk- og patologibygg for å kunne gi forsvarlig utdanning.
- På 1990-tallet tok daværende Utdannings- og forskningsdepartementet ut klinikkbygget av departementets liste over prioriterte nybygg på grunn av drøftinger om fremtidig lokalisering av NVH.
- I 2001 fremmet Venstres stortingsrepresentanter (Johansen, Dørum og Sponheim) forslag i Stortinget om å gjøre daværende Norges landbrukshøgskole til "grønt universitet" og å få utredet muligheten for å slå NVH og NLH sammen.
- I 2002 ble Norum-utvalget nedsatt, og i 2003 anbefalte utvalget at NLH og NVH ble slått sammen, men uenighet om samlokalisering av det riktige.
- I 2003 anbefalte NFRs biofaglige evaluering at NLH og NVH ble sammenslått.
- I 2005 ble NLH til universitet, og i samme år vedtar Bondevik II-regjeringen å utrede mulighetene for å etablere "en unik nyskaping der UMB og NVH inngår i et tett samvirke med de andre relevante forskningsinstitusjonene innenfor feltet".
- I januar 2008 legger regjeringen frem St.prp. nr 30 "Framtidig lokalisering og organisering av Norges veterinærhøgskole" med tilråding at Stortinget "samtykker i at Noregs veterinærhøgskole blir lokalisert på Ås og organisert saman med Universitetet for miljø- og biovitenskap når nye bygg for Noregs veterinærhøgskole og Veterinærinstituttet er ferdigstilte".
- I april 2008 vedtar Stortinget at samlokaliseringen og samorganiseringen skal gjennomføres når nye bygg er ferdige, og legger til: "samorganiseringen av Norges veterinærhøgskole og Universitetet for miljø- og biovitenskap skal ledes av et interimsstyre med tillit og legitimitet i alle de etablerte fagmiljøene".
- I mai 2008 sender rektorene for NVH og UMB en felles uttalelse til Kunnskapsdepartementet om at det nye universitetet skal ha fakulteter som organisatoriske enheter uten å presisere dette nærmere.
- I oktober 2008 oppnevnes interimsstyret med tidligere rektor ved UiO, professor Arild Underdal, som leder.
- I april 2010 leverer interimsstyret sin anbefaling til et nytt fellesstyret som ledes av Finn Bergesen jr. dette fellesstyret har mandat til sommeren 2013.

3. Forventningene til fusjonen

- Regjeringen ønsker å få mest mulig ut av investeringene i nye klinikk og patologibygg. ved å flytte NVH til Ås, lokalisere nye bygninger på Campus, flytte Veterinærinstituttet sammen med NVH og slå NVH og UMB sammen til en felles institusjon, håper regjeringen på at det kan komme "en unik

nyskaping". Forventningen er også koplet opp til interessene fra Landbruks- og matdepartementet (som hadde ansvaret for NLH og NVH frem til 1997) og Fiskeri- og kystdepartementet, og samfunnsøkonomisk begrunnelse er forventningene om økt satsing på LMDs og FKDs sektorer.

- Som kjent viste KS1 at det rent økonomisk ville være mer lønnsomt å la NVH være på Adamstuen, bygge nye bygninger der, og la NVH bli en del av Universitetet i Oslo.
- NVHs forventninger har vært å få nye bygg, økt kapasitet og mulighet til å få en enda bedre kvalitet på utdanningen. Førstevalget var UiO, andre valget var NLH/UMB. Det primære hensynet NVH har hatt, er kravene som profesjonsutdanningen i veterinærmedisin stiller.
- UMBs forventninger har vært å styrke universitetet og gjøre det mer robust hva angår antall ansatte og studenter. Det primære hensynet UMB har hatt, er bredden i studietilbud og utviklingen av nye studieområder (eksempelvis økonomi, teknologi)

Prosessten

- Første del av prosessen: *lokaliseringsdebatten*. Denne prosessen ble avsluttet av Stortinget 8. april 2008.

- Andre delen av prosessen: *"det nye universitetet"*. Denne delen av prosessen går fra mai 2008 til april 2010 og gjelder interimsstyrets arbeidsperiode. Interimsstyret har ingen beslutningsmyndighet over NLH og UMB, og fikk dette mandatet:

"Utgangspunktet for interimsstyrets arbeid skal være at UMB og NVH som likeverdige parter på mest mulig hensiktsmessig måte samorganiseres på Ås og at VI (Veterinærinstituttet) samlokaliseres med dette nye universitetet" (..) Interimsstyret skal avklare hvordan det kan oppnås best mulig faglig utbytte for det nye miljøet på Ås, herunder

- *universitetets organisering og faglige oppbygging og struktur*
- *bygningmessig utnyttelse og behov"*

Interimsstyret valgte denne strategien: Først lokalisering av bygningene, så faglig organisering. Prosessen fra mai 2010 til 2010 førte til en avklaring av tomtevalg, mens den faglige struktur ikke ble avklart.

- Tredje delen av prosessen: *"Når vedtakene skal fattes"*.

Denne delen gjelder fellesstyret som har mandatperiode fra april 2010 til august 2014. I denne perioden er det fattet tre viktige beslutninger.

Samfunnsoppdraget som har formuleringer som forener hensynet til de generelle krav som stilles til universitetene, som peker på Campus Ås som et sted med helt spesielle forutsetninger som blir forsterket ved at NVH og VI kommer til Ås, og det særskilte samfunnsoppdraget som det nye universitetet skal ha: mat, miljø og bioproduksjon.

Regjeringens godkjenning av byggeprosjektet er den andre viktige beslutningen i denne prosessen. Den innebærer at regjeringen lar Statsbygg arbeide videre med et byggeprosjekt på 60.000 kvm som utgjør omtrent to fotballbaner som Ullevål stadion ti en pris som vil være i størrelsesorden 4 milliarder kroner.

Faglig organisering er den tredje viktige beslutningen. Den går ut på at det skal lages en modell med tre fakulteter, men disse skal ha et begrenset ansvarsområde. Og denne modellen skal nå utformes frem til sommeren 2014.

Modellvalg

Fusjonen har hatt *spesielle forutsetninger* sammenlignet med de siste sammenslåingene i sektoren:

- det politiske vedtaket om sammenslåing ble først fattet på grunnlag uten at det var utarbeidet en

organisatorisk begrunnelse som NVH og UMB stod bak. De andre sammenslåingene (Høgskolen i Tromsø og Universitetet i Tromsø, Høgskolen i Oslo og Høgskolen i Akershus) er basert på at institusjonene hadde utarbeidet de viktigste planene for organisatorisk ramme og begrunnelse før søknaden ble sendt til Kunnskapsdepartementet.

- De politiske forventningene om synergi og "en unik nyskaping" hadde ingen felles institusjonell forankring eller referanse ved NVH og UMB.
- Institusjonene har hatt ulike strategiske interesser og hensyn. UMB har både en profesjonsorientert utdanningsprofil og en mer generell disiplinorientert modell som ligger tett opp til de øvrige universitetene, mens NVH er profesjonsorientert og har organisering som medisinsk fakultet ved universitetene.

Utgangspunktet er derfor: Hvis NVH ble slått sammen med Universitetet i Oslo, ville ikke Universitetet i Oslo endret karakter eller organisasjon. NVH ville blitt et fakultet. Men når NVH slås sammen med UMB, endrer UMB karakter og det blir en ny organisasjon. Hvorfor?

Svaret er: *størrelse* Forventningen om "en unik nyskaping" kan innfris fordi det er to mindre institusjoner som skal gå sammen til noe større, både i størrelse og i mer ideologisk forstand. Størrelsesorden er grovt sett denne: UMB er dobbelt så stor som NVH hva angår ansatte, og nærmere 8 til 10 ganger så stor hva angår studenter.

Hvorfor skulle NVH bli slått sammen med UMB? Svaret var at de faglig sett er komplementære på områder som matproduksjon og mattrygghet i vid forstand. Når det først skal bygges nye klinikker og laboratorier, kan det være *synergi* i både faglig, administrativ og teknisk forstand.

Slik sett skulle det være en fusjon uten friksjon. Da modellen skulle konkretiseres, ble det klart at det var en rekke valg som måtte avklares.

- Modellen som begge parter var enige om, bygger på fakulteter. Frem til sommeren 2010 var det fakulteter med institutter slik vi kjenner det fra universitetene i Oslo, Bergen, Trondheim og Tromsø som var utgangspunktet. Etter sommeren 2010 var det en annen oppfatning som ble lagt til grunn: fakultetene skulle være uten formaliserte institutter.
- Begrunnelsen for denne presiseringen var sammensatt: et fakultet med institutter ville føre til økt administrasjon og byråkrati, et fakultet ville fungere som en "brannmur" mellom faggruppene og den øverste ledelse og tilsvarende begrunnelser.
- Modellen som derfor ble utgangspunktet, var den modellen som UMB har i dag: 7 store eller mindre store institutter med instituttstyrer, og en godt utbygget sentraladministrasjon som har administrative fellesoppgaver. Diskusjonen ble derfor: hvordan skal NVH innplasseres i denne modellen?
- Tilsynelatende kunne man si at NVH og UMB har samme organisatoriske modell, UMB med 8 institutter, NVH med 4 institutter. Men dette er bare riktig et stykke på vei. UMB har en budsjettmodell som gir instituttene en form for semi-autonom funksjon, altså med store fullmakter og handlefriheter, mens NVH har bundet sine fire institutter til ett og samme studieprogram som styrer den faglige og tekniske virksomheten.

- Det er med andre ord både likheter og forskjeller i de to modellene.

- Diskusjonene har vist at det har vært tre modeller som er aktuelle:

Universitetsmodellen: fakulteter har institutter, og det er formaliserte styrer på tre nivåer:

Universitetsstyret, fakultetsstyret og instituttstyret. Denne modellen var NVHs foretrukne modell.

Denne modellene ble foreslått slik: Noen få store fakulteter som samlet faggrupper fra UMB og NVH i institutter, men under en felles fakultetsledelse som har faglig, budsjettmessig og administrativ styring og kontroll med faglig aktivitet. Universitetsstyret har ansvaret for overordnet strategi.

Instituttmodellen: Instituttene har fullmakter og oppgaver som fakultetene ved de andre universitetene, men det opprettes ikke et eget styre for fakultetene, og det er en modell som grupperer faggruppene i en rekke institutter som styres direkte fra universitetsstyret. Dette var UMBs foretrukne modell og er identisk med den som fungerer i dag her på Ås.

Løsningen ble:

Kompromissmodellen eller Hybridmodellen: Det opprettes tre fakulteter (bioproduksjon, miljø og samfunn) som har institutter med store fullmakter. Denne modellen har med andre ord UMBs nåværende modell som utgangspunkt, og den føyer til tre "paraplyer" eller overordnede fakulteter over NVHs og UMBs institutter. Fakultetene får begrensete oppgaver (som er viktige nok), mens instituttene fortsetter med samme fullmakter og oppgaver.

Kort om styring og ledelse

Styring av et universitet er regulert av Universitets- og høyskolelovens §9 og 10. Vi benytter gjerne uttrykkene styringsnivåer i diskusjonene om faglig organisering. Universitetsloven kjenner egentlig bare ett nivå, nemlig universitetsstyret, og dette kalles nivå 1. Universitetsstyret kan delegerer fullmakter og oppgaver (men ikke ansvaret!) til andre organer under seg.

Delegasjonen kan skje enten direkte til ansatte ledere som styret har tilsatt, eller til egne styrer som er valgt og oppnevnt på en reglementert og godkjent måte av styret. Dette er nivå 2 i en organisasjonsmodell. På UMB har universitetsstyret tilsatt instituttlederne, og så har instituttene med utgangspunkt i et godkjent valgreglement, satt sammen et instituttstyre.

Den styringsmodell som fellesstyret enstemmig vedtok på møtet 31. januar, er delt i to:

- En midlertidig periode fra 2014 til 2018 hvor rektor skal velges av ansatte og studenter ved begge institusjoner, men når han eller hun er valgt, skal vedkommende tilsettes som rektor. Dette er en åpning som §10 gir. På denne måten har det nye universitetet fått det som kalles "enhetlig ledelse".
- Men fra 2018 og fremover, ønsker fellesstyret at "normalmodellen" skal følges: denne går ut på at studenter og ansatte velger rektor, og at rektor og en administrerende direktør deler på ansvaret for styring og ledelse. Dette kalles "todelt ledelse".
- Fellesstyret har vedtatt at dekanene for de tre fakultetene skal tilsettes. Etter U&H-loven kan dekanene velges, men dette skal ikke skje her. Og instituttlederne skal tilsettes.

Fellesstyret har dermed valgt en modell som vektlegger det man kan kalle "den klare ansvarslinje" og redusert de kollegiale organenes myndighet. Dette er en utvikling vi ser ved flere universiteter.

Konklusjon

Hvis svaret er en hybridmodell som forener elementer fra den universitetsmodell vi kjenner ved de fleste universiteter og fra UMBs videreføring av NLH-modellen med kun to styrenivåer, hva var da spørsmålet?

Spørsmålet var, som vi så innledningsvis: Hvordan få til en "unik nyskaping" i norsk universitetsverden?

Modellen som er valgt skal konkretiseres og tilpasses NVH og UMB. Den skal skape det nye universitetet.

Nå skal begge institusjoner delta i konkretiseringsarbeidet av denne kompromissmodellen. Det sier seg selv at det blir en krevende oppgave.

På den annen side er det nye universitetet i likhet med nåværende UMB og NVH fortsatt en statlig institusjon som skal bygge på og følge en forvaltningspraksis som er godt innarbeidet, og som har ansvaret for at den daglige drift går noenlunde smertefritt.

Modellen som nå er skissert, vil helt sikkert fungere, slik de aller fleste modeller kan fungere. Og til syvende og sist gjelder den gamle regelen om at "the proof of the pudding is in the eating".

PS/03.02.12