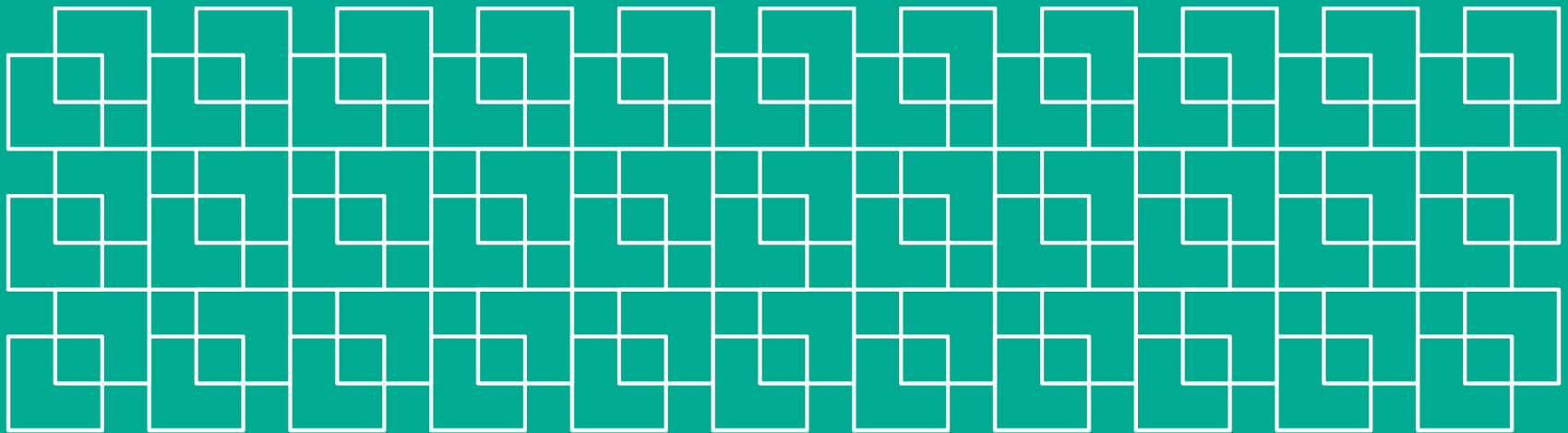


Kulturutfordringer ved fusjoner

NVH + UMB = NMBU

Halvor Hektoen – Prorektor NMBU



To tradisjonsrike og stolte institusjoner





St.prp. nr. 30

(2007–2008)

Framtidig lokalisering og organisering av Noregs veterinærhøgskole

*Tilråding frå Kunnskapsdepartementet av 11. januar 2008,
godkjend i statsråd same dagen.
(Regjeringa Stoltenberg II)*

Stortingets vedtak:

«Stortinget samtykker i at NVH blir lokalisert på Ås og samorganisert med UMB når nye bygg til NVH og Veterinærinstituttet står ferdig.»

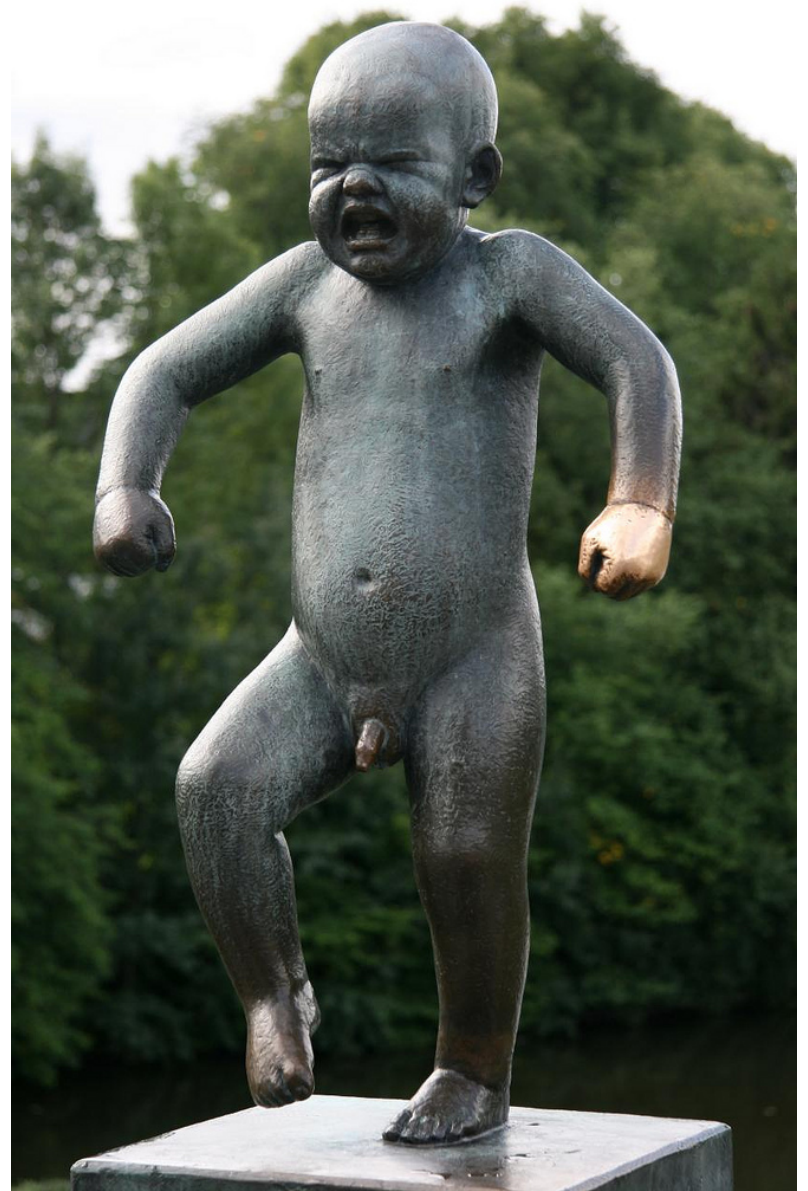
«Regjeringa meiner det er viktig at samanslåing av UMB og NVH gir ei reell integrering i universitetet og at NVH ikkje førast vidare som ei uavhengig eining.»

Campus Ås

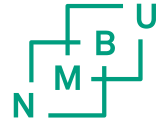


**Stortingsvedtaket om
sammenslåing var mot
veterinærenes ønske**

**Rektor UMB aktiv
lobbyist**



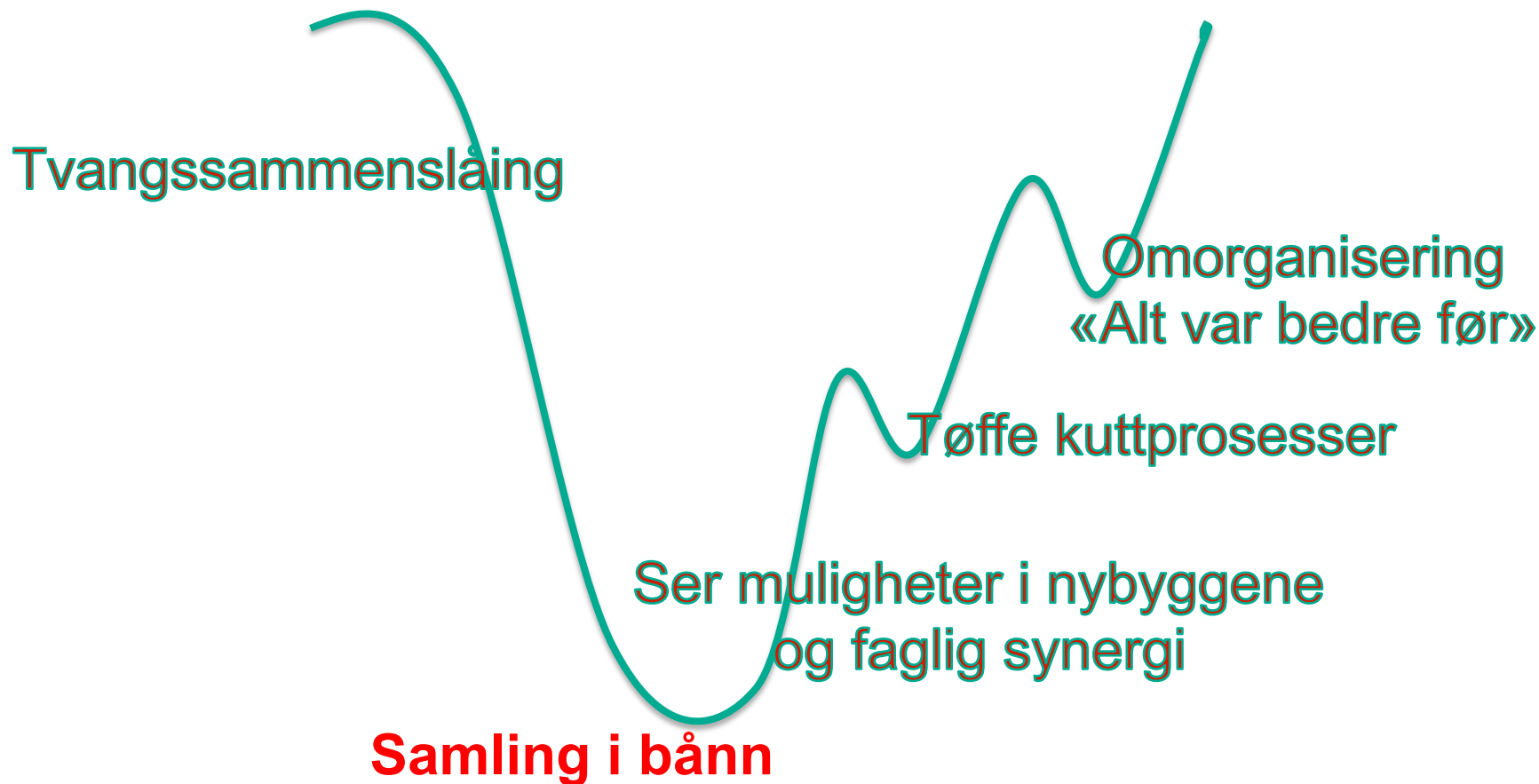
Etterlengtede nye veterinærbygg på Campus Ås – skulle tro det ga optimisme



- Største infrastrukturinvestering i UH-sektoren, over 7 mrd.
- 63000m²
- Ferdig i august 2019



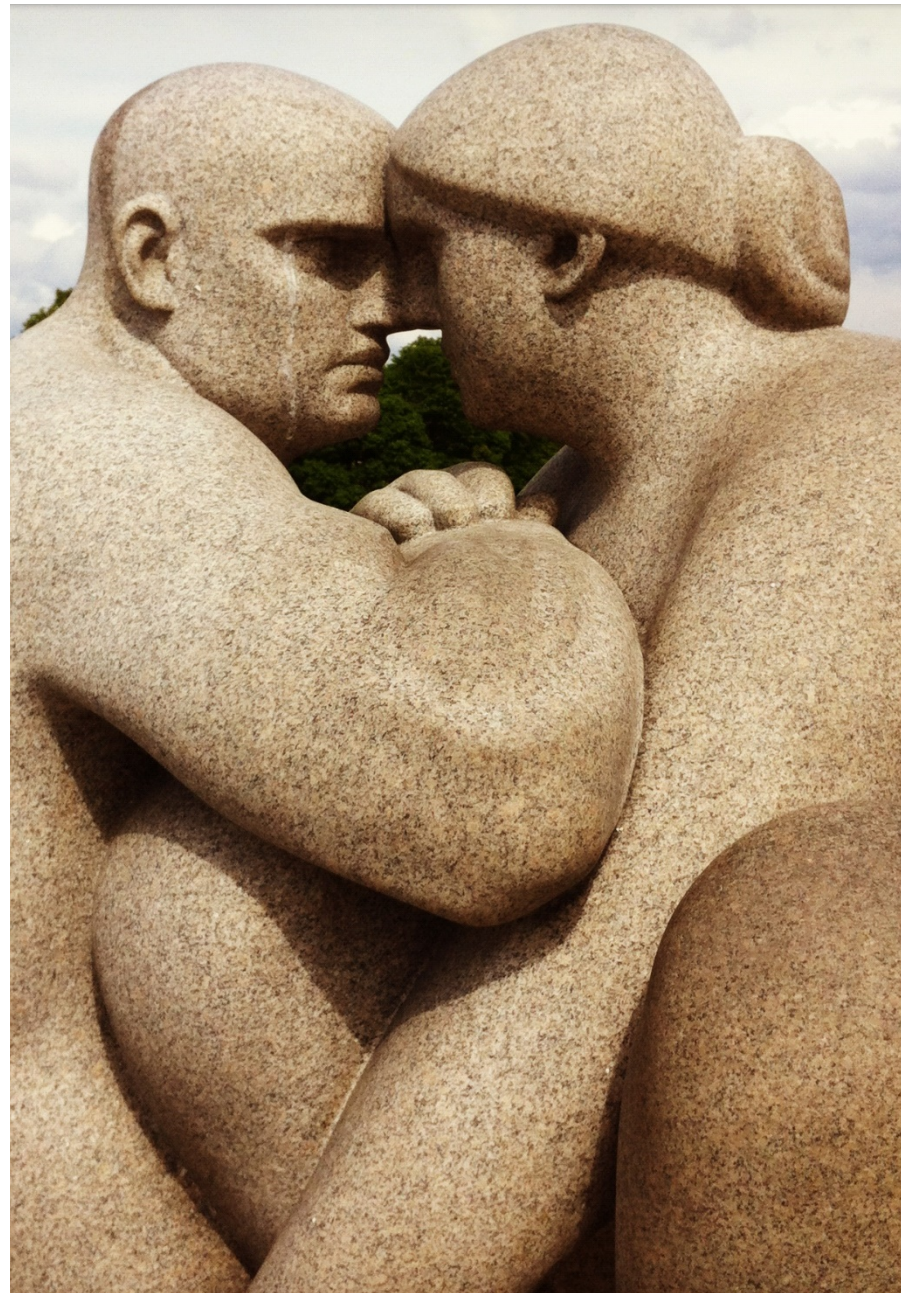
Sorgfase



**Langvarig og oppdrivende
interimfase og
Fellesstyreperiode som
forberedte fusjonen**

**Ekstern styreleder FS og
senere US (tilsatt rektor)**

**FS- vedtak om
sammenslåing når
Stortinget bevilget penger
til nybygg (2013)**



Faglig organisering en kompromissløsning

FAGLIG ORGANISERING I TRE FAKULTETER OG 13 INSTITUTTER

FAKULTET FOR VETERINÆRMEDISIN OG BIOVITENSKAP

Institutt for basalfag og
akvamedisin

Institutt for produksjons-
dyrmedisin

Institutt for mattrygghet og
infeksjonsbiologi

Institutt for sports- og familie-
dyrmedisin.

Institutt for kjemi, bioteknologi
og matvitenskap

Institutt for husdyr- og
akvakulturvitenskap

Institutt for plantevitenskap
(nytt)

FAKULTET FOR MILJØVITENSKAP OG TEKNOLOGI

Institutt for matematiske realfag
og teknologi

Institutt for naturforvaltning

Institutt for miljøvitenskap (nytt)

FAKULTET FOR SAMFUNNSVITENSKAP

Handelshøyskolen ved NMBU

Institutt for landskapsplanlegging

Institutt for internasjonale miljø-
og utviklingsstudier, Noragric

En stor jobb med nye administrative systemer

«Operativ administrasjon, OPAD»

NMBU

NORGES MILJØ- OG
BIOVITENSKAPELIGE
UNIVERSITET

OPAD 2014
Hovedsiden

Aktuelle tidsfrister

Milepælplan for OPAD

Arbeidsgrupper
Dokumenter og verktøy
for arbeidsgruppene

Delprosjekter:
1: Personal, økonomi og
arkiv

2: Forskning, studie,
bibliotek og SEVU

3: Bygg, eiendom, drift
og kommunikasjon

4: Organisasjon, styring
og ledelse

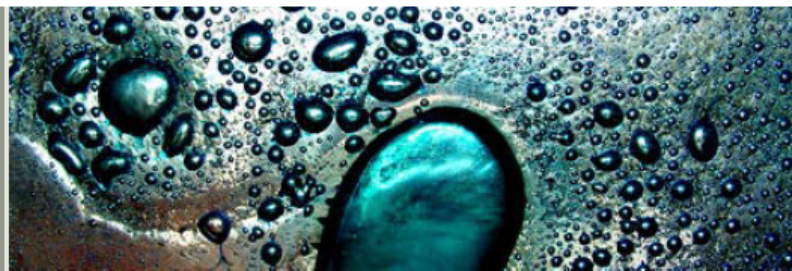
Utredninger og høringer

Referansegruppa

Bakgrunn og vedtak

- Dokumenter

- Arkiv



OPERATIV ADMINISTRASJON 2014 (OPAD)



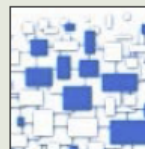
OPAD-møte om NMBUs administrasjon

OPAD avholdt møte med administrativt ansatte, instituttleder og senteradministrasjoner den 24. januar. Her finner du også presentasjonene innlederne holdt på møtet.



Rapporter og dokumenter

Det er lagt ut ekspertrapport om finansieringsmodell og statusrapport for arbeidsgruppene i OPAD.



Øverste administrativt nivå diskuteres

I fellesstyremøte den 30. januar skal organiseringen av NMBUs administrasjon på øverste nivå diskuteres. Det framlegges to prinsippkisser som diskusjonsgrunnlag for styret.



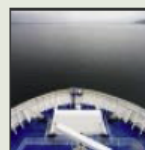
Administrative systemer for NMBU

OPAD administrerer samordning og valg av administrative verktøy (systemer) for NMBU. Hvilke systemer som skal samordnes og informasjon om hvilke system som skal benyttes av NMBU finner du på denne siden.



- Vi er på rett vei

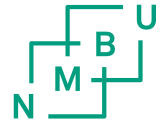
- Institusjonene er på rett veg – og de er på samme veg. Til tider kan det likevel virke som om man ikke er i samme kjøretøy, sa sekretariatsleder Knut Moksnes til alle arbeidsgruppelederne i OPAD.



OPAD i rute

I løpet av juni har alle fagavdelinger ved NVH og UMB hatt sine første møter innenfor delprosjektgruppene. Det er disse gruppene som skal sikre at alle systemer og rutiner, som er nødvendige for det nye universitet, er på plass innen 1. januar 2014.

Offisiell åpning av NMBU 16. januar 2014



Rektorat med repr. fra begge institusjonene



Så utgangspunktet for kultur og identitetsutvikling var:



- Tvungen fusjon – ikke frivillighet slik som nå
- En stor og en liten fusjonspartner
- Liten tillit til hverandre
- Mange medarbeidere gikk inn i en sorgprosess
- Stor forskjell på nytt veterinærbygg og bygningstilstanden på UMB
- To-campus 2014 –fram til 2019 – **Vi og de**

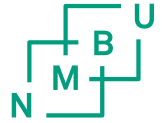
- Men vektlegging av likeverdighet i forberedelsen

Men også.....

- Godt faglig samarbeid på mange områder
 - En felles SFF (CERAD)
 - og nå også en felles SFI (Foods of Norway)



Aktiv holdning fra ledelsen – hva vi vil bli husket for:



- Posisjonering: Vi satte NMBU på universitetskartet, nasjonalt og internasjonalt
- Campus Ås og Adamstuen: En effektivt samhandlende kunnskapsklynge. Vi lyktes med effektivt samarbeid og skapte et faglig kraftsentrum
- Vi lyktes med å skape felleskap og tilhørighet til NMBU
- Campus 2019: Vellykket flytting og alle fagmiljøer samlet i gode lokaler

Skape entusiasme - Fronte NMBUs unike muligheter

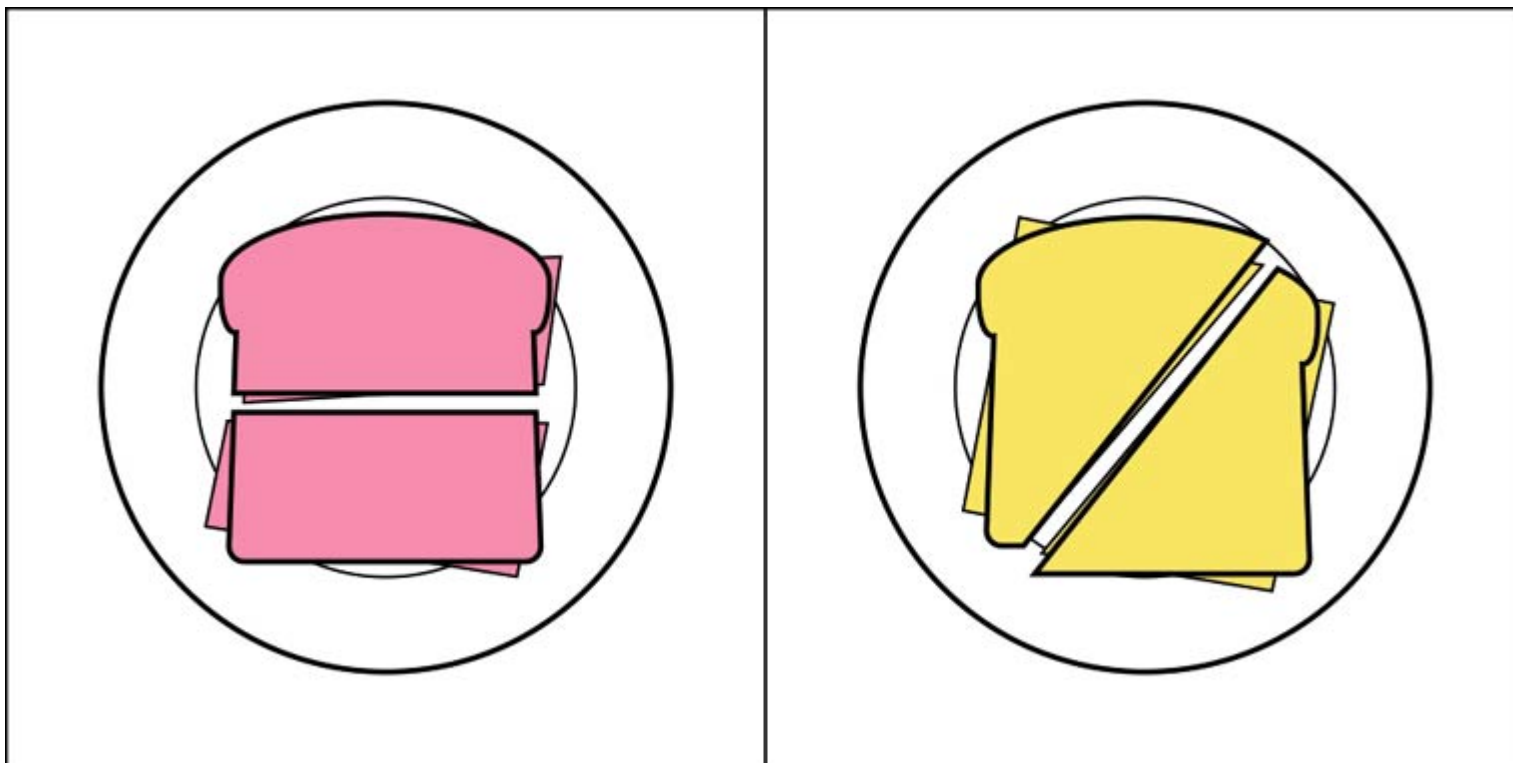


- «Ås kan bli verdensledende!»
«Det er her det kommer til å skje»
«Ingen andre fagområder er viktigere for fremtiden»
(Kristin Halvorsen)

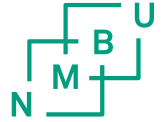
- Etablering av NMBU og investering i moderne fasiliteter for veterinærmedisin gir store og nye muligheter
(Torbjørn Røe Isakesen)



Forskjellige måter å gjøre ting på

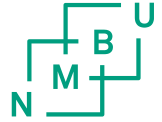


UMB - praksis



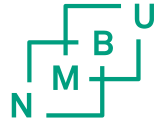
- UMB-ansatte var relativt positive til fusjonen, men undervurderte hvor krevende prosessen er
- Innstilt på at tingene bør gjøres på «UMB-måten» for det har fungert og færre trenger å endre praksis
- Autonome institutter: Universitetsadministrasjonen ikke alltid like god kontakt med administrasjonen på instituttene
- Stor makt og liten endringsvillighet hos instituttene

NVH - praksis



- Smal profesjonskultur
- Makt i toppledelsen og liten administrasjon
- Mindre byråkratisk organisering – vant til å løse problemer når de oppstår
- Institutter med liten grad av autonomi (uten egne styrever) (Note: The original image contains a typo 'egne styrever', which has been corrected to 'egne styrever' based on context and common usage.)
- Korte linjer fra institutt til NVHs ledelse (rektor og prorektor)

Adm/org tiltak for å skap en felles kultur og identitet



- Ny organisering: Fakulteter som trakk fagmiljøer sammen (men en mangelfull kompromissløsning)
- Faglige møteplasser på tvers: «Soria Moria»
- Inkluderende Strategiprosess –
 - NMBU visjon: Kunnskap for livet
 - NMBU verdigrunnlag: RAUS
- Nytt navn, visuell profil, felles identitet

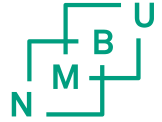
- Sosiale fellestiltak

Positive erfaringer fra fusjonen



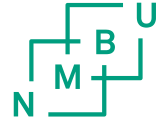
- Et mer profesjonelt administrativt apparat – (men ikke færre administratorer)
- Gjennomgang av retningslinjer og regelverk
- Har klart å holde produksjonen oppe
- «Fremragende forskning og utdanning» som samlende for kulturen. God kvalitet i forskning og utdanning
- Ny organisasjonsgjennomgang etter 2 år – rette opp uheldige kompromissløsninger

Kunne vært gjort bedre



- Undervurderte kompleksiteten og hvor vanskelig fusjoner er
- Undervurderte betydningen av stress og spenninger i organisasjonen – mindre jobbtfredshet? (trivselsundersøkelse)
- Viktig med god kommunikasjon/informasjon – grobunn for mistenkeliggjøring
- Implementering av ny organisering gikk utover Adamstumiljøet –lengre implementeringsfase?
- Langt fram til fysisk flytting ca. 2019 (vi og de)

Flere erfaringer



- Mangel på felles forståelse for behovet for fusjon – faglighet må veie tungt
- For mye «top-down» for lite «bottom-up» medvirkning (både positivt og negativt)
- Lett å kimse av små kulturelle forskjeller
- Mangel på integrasjon mellom mennesker - skape flere felles møteplasser er viktig investering

Fusjonsprosessen tar tid

- Fusjonsprosessen tar tid, og kulturbygging tar enda lenger tid (10 år?)
- Kulturbygging må prioriteres sterkt av ledelsen
- Må avsette ressurser både faglig, administrativt og sosialt – ikke bare som engangsbeløp (SAK/SAKS)
- Generasjonsskifte er kanskje nødvendig før vi er i mål
- Studentene har gått foran – har mindre historisk ballast

Takk for meg

