

Notat

Erfaringer med principielle forhold fra indfusioneringen af Fødevareøkonomisk Institut og Skov & Landskab i KVL

KVL's direktion skal nedenfor give sine overordnede betragtninger i vurderingen af de principielle erfaringer, der kan gøres af indfusioneringen af Fødevareøkonomisk Institut og Skov & Landskab.

Det er direktionens opfattelse, at det er for tidligt at lave klare konklusioner om de faglige fordele af fusionsforløbet efter blot halvandet år. Processen har været kompliceret af en uklar kompetencefordeling med deraf følgende problemer.

Det er ligeledes direktionens opfattelse, at beslutningen på baggrund af Danmarks Forskningsråds gennemgang af sektorforskningen i maj 2002 om at samle en række mindre faglige miljøer er rigtig og fremadrettet. Ved de 2 fusioner blev 5 faglige miljøer samlet i regi af KVL, hvilket har skabt den kritiske masse og vidensbase, der er nødvendig for at sikre en fremtidig bæredygtighed i den globale konkurrence. Både Skov & Landskab og Fødevareøkonomisk Institut er i dag i international sammenligning store faglige miljøer, der i den internationale konkurrence vil kunne hjemtage betydelige forsknings- og udviklingsmidler til gavn for det danske samfund og erhvervsliv.

Direktionens anbefalinger i forhold til fremtidige fusioner på baggrund af erfaringer fra Skov & Landskab og Fødevareøkonomisk Institut er:

- 1. Der bør formuleres en klar, slagkraftig fælles vision for den nye organisation med mål for, hvad der skal opnås i løbet af en kortere periode.**
- 2. Der bør etableres entydig ledelse, det vil sige én bestyrelse, én direktion og entydige referencer. Dette forhindrer ikke etablering af faglige organer, der kan komme med værdifulde bidrag til det faglige arbejde.**
- 3. Økonomien bør være samlet og implementeringsøkonomien velovervejet således, at de nødvendige ressourcer er til rådighed. Koordinations- /fusionsomkostningerne har været betragtelige i de første to år, og er ikke blevet mindre af uklarhederne.**
- 4. Fusionen bør ske efter et entydigt lovgrundlag f.eks. universitetsloven.**
- 5. Der bør ligge en klar integrationsplan for en ny, fælles organisatorisk opbygning med retningslinier for opfølgning forankret i topledelsen og gerne med en styregruppe/bestyrelse.**
- 6. Der bør i hele processen være entydige kommunikationsveje med vægt på udpræget dialog med medarbejdere, eksterne kunder og interessenter.**
- 7. Der bør være klar fokus på kulturelle forskelle og barrierer for en succesfuld fusion.**
- 8. En fusionsproces bør gennemføres hurtigt.**

Med disse anbefalinger er også påpeget, at ikke al planlægning og implementering af fusionen med Skov & Landskab og Fødevarerøkonomisk Institut har fungeret tilfredsstillende, men det er alligevel direktionens vurdering, at de faglige benefits ikke mindst i forbindelse med KVL's strategilægning, udvikling af uddannelsesporteføljen og prioriteringen af den forskningsmæssige fokus i form af kernefelter og innovationsaccelerende forskningsplatforme, langt opvejer de konstaterede ulemper, som med tiden vil blive korrigeret og forsvinde.

I det følgende gives en specifik vurdering af de enkelte hovedoverskrifter, idet underpunkter i "inspirationspapiret" er nummereret efter 1.1, 1.2, 1.3. m.v.

1.0 Myndighedsberedskabet

Det er direktionens vurdering, at fusionen for myndighedsberedskabets vedkommende har fungeret tilfredsstillende. Kontrakterne blev indgået rettidigt og med maksimal indflydelse for de relevante ministerier, dels i forhandlingsforløbet og dels gennem repræsentationen i de to centres bestyrelser. Med hensyn til det sidste er det også indtrykket, at Danida har fået en tilfredsstillende behandling i forhold til kontrakten for det tidligere Frøpatalogiske Institut, som ikke har en selvstændig bestyrelse, men er integreret fuldt ud i Institut for Plantebiologi.

I processen med udarbejdelse af udviklingskontrakterne har KVL's direktion ikke inddraget sig selv i møderne med de relevante myndigheder og erhverv. Det er her direktionens indtryk, at dette har været en fejl, idet en tættere dialog med de relevante myndigheder ville have givet et bedre input til optimering af fordelene ved fusionen, herunder den større vidensbase, der blev tilgængelig fra de øvrige KVL-institutter. Der er i regi af Skov & Landskab nu taget initiativ til, at integrere KVL's direktion i dialogen med Miljøministeriet og direktionen er opmærksom på, at der skal gøres en særlig indsats for at integrere de tværfaglige elementer af Skov & Landskabs faglige strategi med KVL's strategi- og kernefeltudvikling.

En tilsvarende diskussion må føres med Fødevarerøkonomisk Instituts ledelse i relation til udarbejdelsen af udviklingsmål for 2006.

Ad. 1.4. Hvordan fungerer det konkret med de ansattes stillingsforhold i forhold til myndighedsberedskabet?

Det har specielt fra Skov & Landskabs side være et ønske at kunne videreføre stillingsstrukturen for sektorforskningen i en overgangsperiode. Det er KVL's direktionens vurdering, at dette primært har været et ønske ud fra overvejelser omkring barrierer for universitetsansattes inddragelse i løsningen i sektorforskningsopgaver. Dialogen har været ført med Videnskabsministeriet, og der er endnu ikke kommet svar på universitetets henvendelser, om end der er en accept af, at akutte problemer må løses decentralt gennem forhandlinger med de relevante organisationer.

2.0 Administrative forhold

Overordnet har fusionerne lidt af, at den unikke konstruktion: "interessentrettet fusion" ikke tidligere er set i administrativ sammenhæng og ikke var klart defineret fra de 3 ministeriers side. Der har således været til tider meget divergerende opfattelser af, i hvilket omfang der skulle ske en integration, herunder hvem der havde myndigheden til at træffe afgørelser om, hvorvidt en

integration/disintegration skulle gennemføres. Dette kom tidligt til udtryk i en diskussion af, hvorvidt centrene skulle integreres i KVL's økonomisystem, om de administrative procedurer i f.eks. budgetvejledningen skulle følges, om selvstændigheden også kunne komme til udtryk ved en selvstændig paragraf i finansloven m.v. Det sidste var ikke tilfældet, og centrene var derfor nødsaget til at skifte økonomisystem, hvilket altid indebærer vanskeligheder.

KVL har besluttet, at decentralisere sin økonomistyring gennem en omfattende omlægning af de eksisterende budgetterings- og rapporteringsværktøjer. Integrationsprocessen blev en del forsinket af, at disse projekter ikke var iværksat før indfusionseringen, herunder ønsket fra Skov & Landskab om, at få etableret et særligt tidsregistreringssystem, som endnu ikke er taget i anvendelse andre steder i universitetssektoren. Det har efterfølgende været en fælles vurdering, at det fælles ambitionsniveau ikke har kunnet realiseres, og der er i 2005/2006 afsat midler til udvikling af et mere brugervenligt system.

I forhold til den nye universitetslovs implementering kan det særligt fremhæves som positivt, at KVL har fået megen inspiration af det meget veludviklede styringssystem, som Skov & Landskab allerede havde etableret. Den detaljerede opfølgning i form af handlingsplaner på de enkelte udviklingsmål er således i vidt omfang blevet udbredt til det øvrige KVL, og det forventes også, at Fødevarøkonomisk Institut nu vil tage dette opfølgingsredskab i brug i den interne styring og i dialog med KVL's direktion.

Fødevarøkonomisk Institut og Skov & Landskab har på en række områder haft ønsker til en særlig administrativ status i forhold til KVL's øvrige institutter. Efterhånden som integrationsprocessen skred frem, er det indtrykket, at man på en række områder samtidig nåede til den erkendelse, at decentraliseringen af beslutningskompetencen i universitets-systemet langt hen af vejen svarer til de forventninger eller behov, man havde ved fusionen. På nogle områder er der delegeret yderligere kompetencer, dels i form af de punkter der er indarbejdet i KVL's vedtægt i henhold til universitetslovens paragraf 31, dels ved særlige aftaler mellem KVL's rektor, Skov & Landskabs og Fødevarøkonomisk Instituts ledelser og bestyrelser.

2.6 Har koordinationen mellem centrene og KVL været tilstrækkelig?

Hvad angår koordination har Fødevarøkonomisk Institut ikke hidtil fulgt den planlægnings-cyklus, der gælder for det øvrige universitet incl. Skov & Landskab. Dette indebærer blandt andet, at instituttet set med direktionens øjne har fået en for svag placering ved udarbejdelse af KVL's strategi, idet direktionens kendskab til detailmål er begrænset, og idet instituttet under egne interne strategiproceser ikke har spillet aktivt ind med konkrete handlingsorienterede mål til KVL's strategi.

Den etablerede særstatus som paragraf 31-institutter gør sagsgange og beslutningsprocesser unødigt komplicerede og mindre fleksible, end godt er. Eksempler herpå kan være Miljøministeriets beslutning om, at 3.4 mio. af Skov & Landskabs basisbevilling til skovovervågning blev tilbageholdt i ministeriet med usikkerhed om opgavens langsigtede varetagelse til følge. Et andet eksempel er KVL's indgåelse af udviklingskontrakt med Videnskabsministeriet, hvor der er optaget et mål om revurdering af planteområdet, hvor Skov & Landskabs kompetenceområder ikke naturligt kan inddrages uden en overvejelse af centerets bestyrelses beslutningskompetencer.

3.0 Styrelsesforhold

3.2. Hvordan håndteres relationen til KVL's bestyrelse, som den øverste myndighed for alle enheder på KVL, herunder FØI og S&L?

Sager vedrørende Fødevarøkonomisk Institut og Skov & Landskab håndteres i forhold til KVL's bestyrelse på samme måde som for universitetets ordinære institutter. Dette gælder sagsfremstilling, forelæggelse m.v. KVL's bestyrelse har imidlertid haft en særlig interesse i at sikre sig, at integrationen med FØI og Skov & Landskab skete på en fornuftig vis, og man har derfor anmodet de respektive direktører om at deltage i bestyrelsesmøder med henblik på at præsentere enhederne og planerne for gennemførelsen af fusionsprocessen og integrationen med KVL.

En række enkelt-sager har været håndteret med inddragelse af KVL's bestyrelsesformand og ved møder med bestyrelsesformand/ledelse for de to enheder.

3.6 På hvilke områder er det vurderingen at bestyrelsen/direktøren har en videregående kompetence end de øvrige institutledere på KVL?

Bestyrelsen/direktørens videregående kompetencer i forhold til de øvrige institutledere er naturligt koncentreret omkring indgåelse af kontrakt om myndighedsberedskab, opfølgning på denne samt løbende monitorering af, hvorledes nye politiske behov og emner integreres i opgavevaretagelsen. Samtidig har den løbende dialog med fagministeriet været videreført af centerbestyrelsen og direktøren. Jvf. 1.0 bør KVL's direktion dog fremover være en del af denne proces.

3.7. Er rammerne for styrelsesforholdene klare nok?

Det er KVL's direktionens opfattelse, at rammerne for styrelsesforholdene er for uklare – hvilket har kompliceret fusionen. Det gælder f.eks. kompetencestridigheder som spørgsmålene om, hvorledes professoratsansættelser skal ske på universitetet og om fælles brug af universitetets administrative systemer, herunder om f.eks. fælles mailsystem skal anvendes m.v. Der har i den forbindelse været brugt for meget tid på at drøfte og diskutere spørgsmål af administrativ karakter, som burde afgøres af institutionens øverste ledelse.

4.0 Integration

For at understøtte integrationen af de to centre har KVL's direktion i det KVL-organisationsprojekt, der blev planlagt i forbindelse med implementering af universitetsloven, særligt sat fokus på de to centres behov. Der er således i processen løbende sat midler af til konsulentbistand, dels til coaching for direktøren, dels til at understøtte integrationsprocessen, dels omkring udvikling af organisationen, integration af de administrative systemer, opstilling af udviklingsmål, budgetlægning og senere i form af en lederuddannelse, hvor de to centres afdelingschefer/faggrubeledere tilbydes en lederuddannelse sammen med deres kollegaer på de øvrige institutter ved KVL. Det er vurderingen, at disse initiativer alle har virket fremmende på at understøtte den ledelsesopgave de to direktører har haft ved at etablere deres nye organisation og få den integreret i KVL. Set med direktionens øjne har specielt dialogen med Skov & Landskab om de faglige mål i forbindelse med udarbejdelsen af udviklingsmål været nyttig, idet de faglige opgaver hæver diskussionen over de administrative trivialiteter, der altid vil være ved integrationen af nye systemer.

5.0 Målopfyldelse

Det er KVL's direktionens vurdering, at fusionerne er begyndt at give de faglige benefits, som var ønskede. Det skal her særligt understreges, at en revitalisering af KVL's skov- og landskabsområde klart har været en konsekvens af integrationsprocessen og at der også på uddannelsessiden nu er en række nye initiativer i gang i takt med erhvervets udvikling og udfordringer. Den nye naturressourcebachelor skal fremhæves som en særlig succes.

Også i relation til Fødevareøkonomisk Institut er der mange spirende initiativer og en positiv fornemmelse af, at fusionen vil give anledning til uddannelsesmæssige initiativer ud fra den nye fælles vidensbase. Der er allerede etableret en master i miljøet og initiativer forventes vedrørende master på fødevarerområdet, indenfor aquakultur og muligvis forbrugerdreven innovation. Fødevareøkonomisk Institut vil have en central placering, når tilbud skal skrues sammen i de fleste nye uddannelsesmæssige nye tiltag på KVL.

Som anført ovenfor har Skov & Landskab kunne sætte sit tydelige aftryk i den strategi KVL's bestyrelse netop har godkendt. Strategiprocesen ved KVL har været kørt som en "bottom-up"-proces, hvor enhedernes udviklingsmål har dannet basis for etableringen af den samlede strategi, for derigennem at sikre en sammenhæng mellem de overordnede mål og konkret udførelse ikke mindst når det gælder etableringen af tværfaglige initiativer på tværs af universitetet. Direktionen er således tilfreds med den denne proces om end omstændighederne har gjort, at det ikke er lykkedes at få de mange muligheder, som Fødevareøkonomisk Institut frembyder synliggjort i tilstrækkeligt omfang.

Formidlingsopgaven og til dels også vidensoverførselsopgaven er nye elementer i universitetsloven, hvor KVL har kunnet drage fordel af integrationen med sektorforskningen. Centrene dialog er her på mange områder betydelig tættere og mere direkte i forhold til myndigheder og erhverv. Særlig kan fremhæves Skov & Landskabs vidensbladsystem og direkte kommunikation til de vigtigste interessenter, som det er direktionens håb vil være model for en opfølgning på en række andre KVL-områder, herunder veterinærområdet.

I forhold til Danmarks Forskningsråds anbefalinger ved gennemgang af sektorforskningen i maj 2002 er det fortsat KVL's vurdering, at konklusionerne ikke rykkes væsentligt. Fordelene ved en tættere integration er, at de relevante forskningsmiljøer er til stede og perspektiverne står tydeligere efter det strategiarbejde, der har forløbet gennem de sidste års tid.

6.0 Fagligt niveau

Som anført i indledningen er det ikke muligt efter blot halvandet år, at give en vurdering af ændringerne i forskningshøjde af det faglige miljøes gennemslagskraft nationalt og internationalt på en seriøs måde. Det er imidlertid ikke direktionens vurdering at impact, citationer, produktion og søgning af forskningsmidler er faldet. Der gives stor anerkendelse til de to centre for at man har kunnet fastholde et højt fagligt niveau og høj produktion på trods af det ressourcetræk en fusion naturligt afstedkommer. Direktionen vil her særligt fremhæve, at man har været i stand til i Fødevareøkonomisk Institut at afholde en stor konference succesfuldt og med megen anerkendelse nationalt og internationalt, og at Skov & Landskab tilsvarende har kunnet opretholde næsten alle sine udadrettede funktioner på et uændret, højt og kompetent niveau samtidig med, at der er taget en række nye initiativer. For Skov & Landskab bør også fremhæves, at det nye initiativ "den levende by" af KVL's Forsknings- og Innovationsudvalg, og ledelse vurderes så lovende, at det er medtaget

som et af KVL's spirende kernefeltet i forbindelse med indberetningen til Danmarks Forskningspolitiske Råd.

7.0 anbefalinger i relation til integrationen mellem KVL og DJF

Der henvises til de generelle bemærkninger i indledningen.

11. oktober 2005/KVLs Direktion

Erfaringer med principielle forhold fra indfusioneringen af Skov & Landskab i KVL Notat til mødet den 13. oktober 2005 i Børsting-udvalget

Indledning

Sekretariatet for Børsting-udvalget har den 29. september fremsendt en række spørgsmål til brug for forberedelsen af mødet den 13. oktober. *Skov & Landskabs* bestyrelse har tidligere udarbejdet en redegørelse til Miljøministeriet om erfaringerne med fusionen, som i vid udstrækning belyser de anførte spørgsmål, jf. vedlagte brev¹ fra formanden for Centerbestyrelsen samt notat² om erfaringerne fra fusionen.

I det følgende er der på denne baggrund anført en række kortfattede kommentarer til spørgsmålene fra Børsting-udvalget.

Overordnede spørgsmål

- A. *Hvad forventede de indfusede enheder sig af fusionen, da de i sin tid udarbejdede grundlaget for den på det tidspunkt omtalte interessentrettede fusion?*
- B. *Har fusionen levet op til enhedens forventninger?*
- C. *Hvilke erfaringer er der i øvrigt opnået?*
- D. *Er der forslag til forbedringer af fusionsprocessen?*

Ovennævnte spørgsmål er behandlet i det omtalte materiale til Miljøministeriet, jf. fodnote 1 og 2.

Spørgsmål til inspiration

1. Myndighedsberedskabet

- 1.1. *Er der sket ændringer i den hastighed, hvormed man kan opfylde krav fra Miljøministeriet i forhold til myndighedsberedskabet?*

Henvendelser vedrørende myndighedsberedskabet fra Miljøministeriet behandles og prioriteres på samme måde som før fusionen, og det er derfor fortsat muligt at bidrage til folketingsspørgsmål mv. inden for de fastsatte frister, ligesom det generelle videnberedskab i forhold til ministeriet søges opretholdt. Der kan med fordel fastlægges retningslinjer for hvilke sager, der afhandles direkte mellem *Skov & Landskab* og hvilke KVL's centrale administration skal inddrages i, således at forsinkelser undgås.

- 1.2. *Er der sket ændringer (positive eller negative) i kvaliteten af myndighedsberedskabet?*

I og med at fusionen har skabt et større og bredere fagligt miljø med flere ressourcepersoner, er det kvalitative grundlag for myndighedsberedskabet generelt forbedret.

- 1.3. *Er der sket ændringer i samarbejdsrelationerne til myndigheder, erhvervsliv og organisationer?*

Samarbejdsrelationerne til erhvervsliv og organisationer fungerer stort set uændret efter fusionen, idet centrets Bestyrelse og Rådgivende Udvalg med repræsentanter for disse parter spiller en central rolle for dialogen.

¹ Brev til departementschef Lars Hindkjær af 15-09-2005 vedr. 'Centerbestyrelsens vurderinger og anbefalinger i forbindelse med fusionen mellem *Skov & Landskab* og KVL'

² Centerbestyrelsens og Ledergruppens vurdering af erfaringerne fra fusionen mellem *Skov & Landskab* og KVL, notat af 15-09-2005

KVL's praksis for videreformidling og information om henvendelser fra andre myndigheder afviger fra Miljøministeriets praksis, og centret har derfor konstateret et lavere informationsniveau herom samt i visse tilfælde forsinkelser på videreformidlingen.

1.4. Hvordan fungerer det konkret med de ansattes stillingsforhold i forhold til myndighedsberedskabet?

Varetagelsen af myndighedsberedskabet forudsætter, at en række stillingskategorier fra sektorforskningen (forsker, seniorforsker og seniorrådgiver) opretholdes på centret. Der foregår p.t. en dialog mellem KVL og Videnskabsministeriet om en permanent løsning, som også kan sikre nyrekrutteringen til disse centrale stillinger fremover.

1.5. Er der ud over almindelige finanslovændringer sket ændringer i bemanningen på myndighedsberedskabet?

En reduktion i den samlede årsbevilling til *Skov & Landskab* fra 2004 til 2005 på ca. 15 % (i faste priser, og hvoraf ca. halvdelen stammede fra et fald på finansloven i bevillingsoverførslen fra Miljøministeriet) samt inddragelse af sektorforskere og ledelsen i undervisningen har nødvendiggjort en tilpasning af de ressourcer, som anvendes til myndighedsberedskabet.

1.6. Hvorledes har resultatkontrakten med ressortministeriet fungeret?

Ved vurderingen af erfaringerne fra det første kontraktår har Miljøministeriet udtrykt tilfredshed med resultatkontrakten og samarbejdet inden for denne ramme. Det er også centrets opfattelse, at kontrakten fungerer efter hensigten.

1.7. Hvordan har processen med indgåelse af resultatkontrakt fungeret?

Forud for indgåelse af resultatkontrakten blev der afholdt bilaterale møder med de enkelte institutioner i Miljøministeriet for herved at sikre den faglige bredde i det fremtidige samarbejde. Kontrakten er herved blevet forholdsvis specifik med hensyn til en række faglige indsatsområder, hvilket har vist sig at være en fordel ved udmøntningen af kontrakten i de årlige arbejdsprogrammer.

Miljøministeriets departement har også i den løbende opfølgning af kontrakten inddraget de relevante institutioner, hvilket har sikret en effektiv ajourføring af de prioriterede indsatsområder.

1.8. Har man oplevet at få større bredde som basis for myndighedsberedskabet gennem fusionen?

Se bemærkningerne til punkt 1.2.

1.9. Har ændringen i sektorforskningens profil øget samspillet med andre institutioner og erhvervet?

Se bemærkningerne til punkt 1.3. Hertil kommer, at det kan være vanskeligere at få finansieret lønnen til fastansatte sektorforskere bl.a. via forskningsrådsbevillinger og EU, ligesom det er vanskeligere at få accept af sektorforskningens timetakster.

2. Administrative forhold

2.1. Hvilke administrative vanskeligheder har der været i forbindelse med indfusioneringen?

KVL og centret har udarbejdet en fællesredegørelse³ om de administrative vanskeligheder i forbindelse med fusionen. Herfra kan citeres følgende afsnit om de administrative hovedproblemer:

"For det første er der en tidsmæssig forskydning mellem processerne på KVL og S&L.

Op gennem 90'erne er der etableret en klar arbejdsdeling mellem centralt og decentralt administrativt niveau. Der er nu truffet beslutning om decentralisering af en række opgaver til institutter og centre. Decentraliseringen på KVL er en proces, som vil strække sig over flere år, idet målene ikke er fastlagt i detaljer på forhånd, men skal udvikles hen ad vejen på baggrund af de indhæstede erfaringer. For de centrale administrative enheder indebærer dette en genovervejelse af mange eksisterende forretningsgange i forhold til institutter og centre, og samtidig skal der opbygges de fornødne decentrale kompetencer til at varetage de nye opgaver, og både de centrale og de decentrale enheder skal implementere nye administrative værktøjer og finde en hensigtsmæssig arbejdsdeling.

En del af S&L er kommet ind i universitetsstrukturen med en allerede etableret og fungerende administrativ struktur, der er opbygget til at varetage hovedparten af de decentrale sekretariats-

³ Redegørelse om den fælles forståelse af integrationen mellem KVL og *Skov & Landskab*

funktioner og herunder en selvstændig målstyring af alle aktiviteter i centret inden for de økonomiske rammer og de eksternt fastsatte mål, som centret er underlagt i relation til de eksterne interessenter.

Det vil næppe være hensigtsmæssigt at søge at forcere decentraliseringsprocesserne på KVL, idet en række institutter endnu ikke har de fornødne ressourcer og kompetencer til at overtage de nye opgaver. På den anden side kan S&L ikke afvente udviklingen af nye fælles administrative procedurer, da især det høje aktivitetsniveau på det indtægtsdækkede område forudsætter egnede værktøjer samt en væsentlig decentral beslutningskompetence, jf. universitetslovens § 31.

I delegeringsrammerne er der allerede på en række områder aftalt en særlig arbejdsdeling mellem Administrationen og S&L, men der kan være behov for understøtte en løbende dialog mellem parterne med henblik på i relevant omfang at muliggøre en fortsat anvendelse af de fungerende administrative procedurer i S&L, indtil nye fælles KVL-procedurer foreligger, og som samtidig sikrer, at S&L medvirker aktivt i denne udviklingsproces og løbende tilpasser arbejds gange og værktøjer i retning af de nye fælles KVL procedurer.

For det andet er der uenighed mellem KVL's direktion og centrets ledelse i fortolkningen af centrets selvstændighed i forhold til resten af KVL på nogle konkrete punkter. Dette har ført til usikkerhed både centralt og decentralt og har været medvirkende til en række belastende konflikter. På en række konkrete områder er vi nu ca. 1½ år efter afsendelsen af delegationsbrevet overgået til en driftsfase, men der opstår fortsat uoverensstemmelser begrundet i nævnte uenighed. Som sagerne har udviklet sig, er det svært at undgå, at konflikterne bliver af mere personlig karakter, hvilket komplicerer situationen betydeligt, men samtidig nødvendiggør 'at der sker noget'.

En afgørende forudsætning for at få integrationsprocessen til at lykkes vil være, at de involverede parter nu bringes til en fælles forståelse af, hvad det vil sige at være et 'selvstændigt center under Den Kgl. Veterinær- og Landbohøjskole'.

I og med at rapporten om yderligere integration er udarbejdet i et tæt samspil mellem parterne, og at KVL's ledelse har godkendt de overordnede principper heri, er der grund til at antage, at det vil være muligt at nå frem til en fælles forståelse og praktisering af centrets selvstændighed inden for de overordnede rammer. Det er afgørende, at de involverede parter forpligter sig til at nå til denne forståelse og på grundlag heraf loyalt arbejde for den administrative integration."

Fællesredegørelsen peger endvidere på nogle konkrete problemer i det administrative samarbejde, som efterfølgende er afgjort efter nærmere aftale mellem Rektor og Centerbestyrelsesformanden.

Herudover har der været uklarheder i forbindelse med indgåede aftaler og manglende dialog herom.

2.2. *Fungerer de forskellige administrative systemer sammen?*

Jf. bemærkningerne til punkt 2.1 er der udfoldet mange bestræbelser på at forbedre samarbejdet, og der er herved opnået væsentlige resultater inden for de fleste administrative områder. I takt med afklaringen af decentraliseringsprocessen på KVL og implementeringen af de tilhørende fælles styringsværktøjer er det forventningen, at samarbejdet og de administrative systemer løbende vil blive yderligere forbedret.

2.3. *Er der etableret et tilstrækkeligt dokumentationsgrundlag for centrenes aktiviteter?*

Den forvaltningsmæssige ramme for centrets aktiviteter er nærmere beskrevet i ovennævnte Fællesredegørelse. Udmøntningen heraf sker bl.a. i vedtægter, forretningsorden, udviklings- og resultatkontrakter samt i de årlige arbejdsprogrammer og centerberetninger, som alle er publiceret på centrets hjemmeside (www.sl.kvl.dk). Når disse dokumenter suppleres med en nærmere beskrivelse af de administrative grænseflader til KVL, peger de hidtidige erfaringer på, at dette vil udgøre et tilstrækkeligt dokumentationsgrundlag for centrets aktiviteter.

2.4. *Er der sammenhæng mellem de administrative funktioner centralt på KVL og på centrene?*

Se bemærkningerne til punkt 2.2.

2.5. *Hvordan påvirker implementeringen af den nye universitetslov de administrative værktøjer?*

I og med at den nye universitetslov bl.a. fokuserer på nye styreformer, ledelsesprincipper, kvalitetsudvikling og videnformidling forventer centret på baggrund af fusionsparternes tidligere erfaringer med disse emner at kunne bidrage til KVL's arbejde med implementeringen af loven.

2.6. *Har koordinationen mellem centrene og KVL været tilstrækkelig?*

Der henvises til ovennævnte Fællesredegørelse for en nærmere uddybning af problemstillingen.

2.7. *Er der udarbejdet særlig arbejdsdeling af de administrative forhold mellem centrene og KVL?*

Med udgangspunkt i vedtægt og delegationsbrev er der løbende udarbejdet supplerende retningslinier for arbejdsdelingen på det administrative område. Resultatet er p.t. tydeligt ad hoc-præget, og der kan med fordel udarbejdes et revideret delegationsbrev ved passende lejlighed.

3. *Styrelsesforhold*

3.1. *Hvad forstår FØI og S&L ved at de er selvstændige centre under KVL?*

Forholdet er nærmere belyst i Fællesredegørelsens kapitel 4.

3.2. *Hvordan håndteres relationen til KVL's bestyrelse, som den øverste myndighed for alle enheder på KVL, herunder FØI og S&L?*

Relationerne til KVL's bestyrelse foregår via KVL's direktion og eventuelt ved direkte inddragelse af formanden for Centerbestyrelsen og direktøren.

3.3. *Er det en fordel med direkte reference til bestyrelsen på KVL?*

Såfremt der kommer flere enheder med selvstændig bestyrelse på KVL, kan det være hensigtsmæssigt at etablere et koordinerende forum med deltagelse af de pågældende bestyrelsesformænd.

3.4. *Hvordan udfoldes direktørens indplacering og kompetencer samt referenceforhold?*

Direktørens kompetencer og referenceforhold er fastlagt i KVL's vedtægt og i delegationsbrev. Den lønmæssige indplacering er videreført fra direktørens tidligere ansættelsesforhold. Videnskabsministeriet har foreslået ændret til lavere lønramme ved genbesættelse af stillingen, hvilket Centerbestyrelsen finder uhensigtsmæssigt.

3.5. *Hvordan er bestyrelsen for henholdsvis FØI og S&Ls rolle i forhold til KVL's bestyrelse?*

Centerbestyrelsens rolle og kompetencer er fastlagt i KVL's vedtægt. Afgrænsningen af kompetenceområdet i forhold til KVL's bestyrelse har hidtil ikke givet anledning til problemer.

3.6. *På hvilke områder er det vurderingen at bestyrelsen/direktøren har en videregående kompetence end de øvrige institutledere på KVL?*

Der henvises til KVL's vedtægt og delegationsbrev.

3.7. *Er rammerne for styrelsesforholdene klare nok?*

Der henvises til Fællesredegørelsen.

4. *Integration*

4.1. *Hvilke initiativer er blevet iværksat på de to centre og KVL for at sikre integrationen?*

Skov & Landskab deltager i de fælles fora, som eksisterer på KVL med henblik på at koordinere de fælles faglige og administrative aktiviteter. Ligeledes har centret implementeret og i visse tilfælde været forsøgsinstitution i afprøvningen af nye administrative værktøjer (projektstyringssystem, timeregnskab, afregning for ulandsarbejde, resultatlønskontrakter og medarbejdertilfredshedsundersøgelse).

4.2. *Er der gennemført fælles ledelsesseminar, anvendt konsulentfirmaer, coaches eller lignende?*

Der har været afholdt et fælles 3-timers ledelsesseminar med konsulent i maj 2004. Derudover har skovrider Lars Toksvig på opfordring fra centerbestyrelsesformanden og rektor været tilknyttet som integrationskonsulent i det sidste år, hvor han med succes har løst nogle af de mere komplicerede problemstillinger, som der ikke kunne opnås enighed om, ligesom Skov & Landskab har benyttet flere konsulenter og coaches. Envidere er der tilknyttet flere konsulentfirmaer i forbindelse med organisations- og ledelsesudviklingsprojektet på KVL.

4.3. *Hvilke konkrete initiativer har virket fremmende for fusionsbestræbelserne?*

Det er centrets opfattelse, at det Centrale Lederforum med deltagelse af KVL's direktion samt institutledere og direktører vil kunne udvikles til et vigtigt element i implementeringen af de nye styre-

former og ledelsesprincipper på KVL. Derudover har *Skov & Landskab* internt iværksat en række initiativer spændende fra udarbejdelse af nye strategier, ny struktur med blandede og samlokaliserede afdelinger, ny personale- og lønpolitik over personalekonferencer til fester og juleevy.

5. Målopfyldelse

5.1. *Har fusionen styrket den faglige synergi og koordinationen inden for de faglige arbejdsområder?*

Ja.

5.2. *Har fusionen styrket de samlede uddannelser på KVL og i centrene?*

Ja.

5.3. *Har fusionen sikret, at ressourcerne udnyttes bedst muligt?*

Ja, på sigt – fordelene indhøstes ikke fra dag 1.

5.4. *Er der sikret en samlet og fælles strategi for KVL og centrene?*

Skov & Landskab udarbejdede en overordnet strategiplan for perioden 2004-07, som efterfølgende er suppleret med flere delstrategier på udvalgte områder. KVL har netop udsendt Strategi 2006-10, som der vil blive taget udgangspunkt i ved den kommende revision af centrets strategi, der tilsvarende vil give bidrag til revisionen af KVLs strategi.

5.5. *Har sektorforskningens profil skabt mulighed for et bedre samarbejde mellem universitet og erhvervslivet?*

Ja, sektorforskningen har flere og andre typer af erhvervssamarbejde, som herigennem bringes ind i universitetsmiljøet.

Der ønskes en vurdering af Danmarks Forskningsråds gennemgang af sektorforskningen i maj 2002 for så vidt angår FOI og Skov & Land. I den forbindelse ønskes en vurdering af den nuværende situation i forhold til Danmarks Forskningsråds anbefalinger.

Der henvises til notat af 15-09-2005, jf. fodnote 2.

6. Fagligt niveau

6.1. *Der ønskes en vurdering af det forskningsfaglige miljø sammenlignet med tilsvarende miljøer i Danmark og udlandet.*

Fusionen har bevirket en styrkelse – kvalitativt såvel som kvantitativt – af det forskningsfaglige miljø på *Skov & Landskab*, og centret har herved opnået en størrelse og faglig bredde, som bevirker, at centret både kan dække sine fagområder og have international spidskompetence inden for sine kernefelter.

6.2. *I den forbindelse ønskes en vurdering af miljøets konkurrencesituationen, herunder FOI og S&L forskningsproduktion (fx citation og impact).*

Skov & Landskab er gennem fusionen blevet rustet til den konkurrencesituation, som fremover forventes at gøre sig gældende på universiteter og forskningsinstitutioner, og der pågår et arbejde med at tilpasse forskningsproduktionen efter nye prioriteringsprincipper, således at man fremover vil kunne indgå i internationale sammenligninger (benchmarking).

7. Anbefalinger i relation til integrationen mellem KVL-DJF

7.1. *Har I konkrete forslag til, hvordan en evt. integration af KVL og DJF skal gribes an?*

På ovenstående baggrund anbefales det at inddrage erfaringerne fra fusionen mellem *Skov & Landskab* og KVL som beskrevet ovenfor samt i de tre citerede dokumenter i overvejelserne om mulige integrationsmodeller mellem KVL-DJF.

Mere konkret foreslås det, at der i tilknytning til integrationsovervejelserne fastlægges en klar og hensigtsmæssig model for ledelses- og administrationsprincipperne på KVL som et universitet med både traditionelle institutter og mere selvstændige centre og lignende enheder med andre opgaver (myndighedsberedskab, sektorforskning mv.).

Skov & Landskabs erfaringer fra Miljøministeriet peger på, at man med fordel kan indføre en 'koncernstyringsmodel', som i højere grad inddrager de enkelte decentrale enheder i den strategiske og administrative ledelse under hensyn til disse enheders forskellige formål, struktur og opgaveportefølje. KVL har med decentraliseringsprojektet iværksat en udvikling i denne retning, men der vil være behov for en væsentlig opprioritering, såfremt § 31-centrene og en institution på DJF's størrelse skal indgå optimalt i den nye universitetsstruktur.



Skov & Landskab

**Center for Skov,
Landskab og
Planlægning · KVL**

Hørsholm Kongevej 11
2970 Hørsholm
Tel. 35 28 15 00
Fax 35 28 15 17
CVR 55 49 70 28
sl@kvl.dk
www.sl.kvl.dk

Dato 15. september 2005
Ref. phh/nek
E-post: sl@kvl.dk
Tel. dir. 3528 1515

Departementschef Lars Hindkjær
Miljøministeriet
Højbro Plads 4
1200 København K

**Centerbestyrelsens vurderinger og anbefalinger i forbindelse med fusionen mellem
Skov & Landskab og KVL**

Kære Lars,

Centerbestyrelsen har på sit møde d.d. drøftet status for den af bestyrelsen iværksatte midtvejsevaluering af de organisatoriske og administrative aspekter af centerdannelsen *Skov & Landskab*.

Bestyrelsen har herunder tillige vurderet erfaringerne i relation til den aktuelle evaluering af ressortaftalen af august 2003 mellem Videnskabsministeriet, Fødevarerministeriet og Miljøministeriet om overførsel af Forskningscentret for Skov & Landskab og Fødevarerøkonomisk Institut med henblik på en interessentrettet fusion ved KVL.

Centerbestyrelsens vurdering tager udgangspunkt i vedlagte notat, som er udarbejdet på baggrund af de spørgsmål, som Miljøministeriet tidligere har fremsendt i udkast, og vurderingen fremsendes på nuværende tidspunkt, således at den tillige kan indgå som en del af grundlaget for vurderingen af mulighederne for en tættere integration mellem Danmarks Jordbrugsforskning og KVL.

Vurderinger og anbefalinger

De overordnede mål og forventningerne til fusionen er eller vil blive indfriet i forventeligt omfang, om end på nogle områder i en væsentlig langsommere takt end forventet. Den faglige udvikling og realiseringen af de nye strategiplaner samt af udviklings-/resultatkontrakterne med ressortministerierne er i god gænge, og centret bidrager særdeles aktivt til implementeringen af KVL's Uddannelsesreform 2005.

På de administrative og organisatoriske områder konstateredes en række problemer, som har forsinket og kompliceret fusionsprocessen. Nogle af disse skyldes, at KVL og centret har en væsensforskellig administrativ struktur, hvor KVL for nylig har iværksat en decentraliseringsproces, mens størstedelen af centrets fire enheder kom ind i fusionen med en fungerende decentral struktur. Centerbestyrelsen anbefaler, at man fra begge parter side stræber mod en udvikling mod en fælles central/decentral løsning, og at man herunder udnytter de erfaringer, som centret kan bidrage med vedrørende 'koncernstyring' i en større organisation (Miljøministeriet).

Skov & Landskab er et selvstændigt center for forskning, undervisning, formidling og rådgivning vedr. skov, landskab og planlægning ved Den Kgl. Veterinær- og Landbohøjskole (KVL)

Andre problemer skyldes uenighed om fortolkningen af centrets selvstændighed som et § 31-center i medfør af den nye universitetslov, og Centerbestyrelsen har derfor sammen med KVL iværksat en udredning, som belyser disse forhold. På denne baggrund forventer bestyrelsen, at parterne når frem til en fælles forståelse og praktisering af centrets selvstændighed inden for disse overordnede rammer.

Opgaverne i relation til sektorministerierne er efter centrets opfattelse i den forløbne periode varetaget tilfredsstillende, og der er udviklet de forudsatte retningslinier for samarbejdet. Opgørelsen af det første år viser, at ydelserne til ministerierne opgjort som projektportefølje overstiger ministeriernes økonomiske bidrag. Den netop gennemførte ressourceoptilpasning som følge af reduktion i basisbevillingen kan medføre ændringer i dette billede fremover, hvilket Centerbestyrelsen vil vurdere løbende.

Det anføres i notatet, at kontakten til Miljøministeriet er blevet mindre efter fusionen. Selvom dette må forventes i den givne situation, lægger bestyrelsen vægt på, at centrets forpligtelser til at varetage sektorforskningsopgaverne samt dokumentation og synliggørelse heraf får den fornødne prioritet i det samlede KVL-system. Bestyrelsen kan derfor tilslutte sig planerne om også at inddrage KVL (ved prorektor for forskning) i de halvårige kontaktmøder.

Afslutningsvis bemærkes, at Centerbestyrelsen står uforstående overfor planerne i Videnskabsministeriet om at omklassificere direktørstillingen på centret fra lønramme 39 til 37 ved genbesættelse, hvilket efter bestyrelsens opfattelse vil kunne få en negativ effekt på kvaliteten af centrets ledelse.

Såfremt Miljøministeriet ønsker det, deltager jeg gerne i et møde for nærmere at drøfte og uddybe ovenstående synspunkter.

Med venlig hilsen
på Centerbestyrelsens vegne

Nils Wilhjelmsen

Centerbestyrelsens og Ledergruppens vurdering af erfaringerne fra fusionen mellem Skov & Landskab og KVL

Indledning

Center for Skov, Landskab og Planlægning, KVL (*Skov & Landskab* eller S&L) blev officielt oprettet som et selvstændigt center ved KVL den 1. januar 2004¹. Forberedelserne til fusionen pågik i det meste af 2003 på baggrund af anbefalingerne i en rapport om yderligere integration af de daværende selvstændige institutioner Forskningscentret for Skov & Landskab og Skovskolen samt dele af Institut for Økonomi, Skov og Landskab, der var et institut ved KVL, idet denne rapport var udarbejdet af parterne i løbet af 2002. På fusionstidspunktet henhørte de tre institutioner under henholdsvis Miljøministeriet, Undervisningsministeriet og Videnskabsministeriet. Videnskabsministeriet, Miljøministeriet og Fødevareministeriet (pga. Fødevareøkonomisk Instituts fusionering med KVL) indgik i denne forbindelse en ressortaftale, som bl.a. fastlagde, at erfaringerne skulle vurderes inden for en toårig periode.

Centerledelsen (det vil i denne forbindelse sige Centerbestyrelsen og Ledergruppen) har med baggrund i orientering fra Miljøministeriet om den kommende bestilling udarbejdet det foreliggende notat, der har været forelagt Centersamarbejdsudvalget til evt. supplerende og kommentering. I notatet vurderes erfaringerne fra fusionen mellem centret og KVL i relation til det foreliggende udkast til spørgsmål fra de tre ministerier, idet der er lagt særligt vægt på at belyse varetagelsen af opgaverne i forhold til Miljøministeriet og til de sektorer og øvrige ministerier, som *Skov & Landskab* skal betjene.

Centerledelsen har tillige lagt til grund, at fusionserfaringerne skal indgå i det udvalgsarbejde, som Regeringen har iværksat omkring vurdering af mulighederne for at styrke forskningsindsatsen på KVL og Danmarks Jordbrugsforskning gennem en bedre integration mellem disse to institutioner.

Ud over erfaringerne fra det løbende bestyrelsesarbejde inddrager de foreliggende vurderinger resultaterne fra rapporten 'Redegørelse om den fælles forståelse af integrationen mellem KVL og *Skov & Landskab*' samt fra den igangværende Midtvejsevaluering af *Skov & Landskab*.

Overordnede spørgsmål

1. Hvad forventede beslutningstagerne at opnå ved fusionen?

I ovennævnte rapport om yderligere integration, som blev tiltrådt af bestyrelserne for de tre selvstændige institutioner samt af KVL og af den daværende Centerbestyrelse, blev formålet med den interessentrettede fusion fastlagt som følger:

Målene er at:

- styrke den faglige synergi og koordinationen inden for de faglige arbejdsområder, der i flere tilfælde er under en kritisk masse på de nuværende institutioner.
- styrke den ledelsesmæssige, administrative og personalemæssige synergi og koordination for at muliggøre udvikling, rotering og rationalisering.
- bidrage til, at de samlede ressourcer inden for centret udnyttes bedst muligt.
- sikre, at undervisningen på centrets akademiske uddannelser er forskningsbaseret, og at de erhvervsrettede uddannelser har forskningstilknudning ved at inddrage en vekselvirkning med

¹ Et formaliseret samarbejde inden for fagområdet var allerede inden dette tidspunkt blevet indledt med en forpligtende samarbejdsaftale af 31. januar 2000 mellem de tre nævnte institutioner, og ved centerdannelsen den 1. januar 2004 indgik endvidere Danida Skovfrøcenter finansieret af Udenrigsministeriet i fusionen.

<p>FSL's og KVL's kompetencer i uddannelserne.</p> <ul style="list-style-type: none"> - skabe sammenhæng i uddannelserne fra EUD til ph.d. - skabe sammenhæng i videnskæden fra viden til handling - skabe sammenhæng mellem praksis og problemløsning, hvor praksis kan lede til forskning og videndannelse. - Tiltrække yderligere ressourcer til <i>Skov & Landskab</i>. - Sikre, at <i>Skov & Landskab</i> kan optræde samlet udadtil med egen fælles profil og design-program.
--

2. Har fusionen levet op til beslutningstagernes forventninger?

Det er centerledelsens opfattelse, at det faglige samarbejde i centret udvikler sig tilfredsstillende, og at de ovennævnte mål er eller vil blive indfriet i rimeligt omfang – om end i en væsentlig langsommere takt end forventet – gennem det videre arbejde med at realisere de fastlagte strategiplaner og udviklings-/resultatkontrakter med ressortministerierne. En reduktion i den samlede årsbevilling til *Skov & Landskab* fra 2004 til 2005 på ca. 15 % (i faste priser, og hvoraf ca. halvdelen stammede fra et fald i bevillingsoverførslen fra Miljøministeriet) samt forsinkelser og problemer på det administrative område har imidlertid vanskeliggjort fusionen i uventet omfang.

Som følge af forsinkelserne og problemerne på det administrative område besluttede Centerbestyrelsens formand og KVL's rektor i oktober 2004 at tilknytte skovrider Lars Toksvig for som integrationskonsulent at forestå et fælles udredningsarbejde af årsagerne hertil.

Af rapporteringen af dette arbejde tager udgangspunkt i nedenstående organisatoriske ramme for integrationsprocessen:

	<i>Integrationsprocessen</i>	<i>Status/bemærkninger</i>
1.	S&L indgår i KVL's universitetsstruktur i henhold til universitetslovens § 31	OK, jf. KVL's institutstruktur
2.	Samarbejdet mellem KVL og S&L tilrettelægges i overensstemmelse med ressortaftalen mellem Fødevareministeriet, Miljøministeriet og Videnskabsministeriet	OK
3.	S&L medvirker i realiseringen af KVL's mål og strategier og herunder i den fælles organisationsudvikling for universitetet inden for de rammer, som fastsættes af KVL's ledelse	Pågår, jf. S&L strategiplaner, handlingsplaner og arbejdsprogrammer mv.
4.	Samarbejdet mellem KVL og S&L fastlægges i en udviklingskontrakt, der beskriver udviklingsmål for det faglige arbejde og for organisationsudviklingen samt den økonomiske ramme for arbejdet i kontraktperioden	Pågår Udviklingsmål og udviklingskontrakt 2005-06 fremsendt til KVL
5.	De centrale administrative funktioner på KVL er under omlægning i forhold til implementeringen af den nye universitetslov. Omlægningen omfatter bl.a. nye administrative værktøjer samt en kontrolleret decentralisering af visse funktioner til institutter og centre.	Pågår
6.	De administrative funktioner på S&L tilrettelægges således, at organisationen sikres den nødvendige dynamik til at operere fagligt og økonomisk tilfredsstillende i forhold til centrets eksterne interessenter og den særlige opgaveportefølje i forhold til disse	Pågår

Det er vurderingen, at udviklingsprocesserne på KVL og i centret isoleret betraget er velstrukturerede og afvikles tilfredsstillende, men at koordinationen mellem disse er utilstrækkelig, og at især følgende forhold er de væsentligste årsager til de problemer, som har præget samarbejdet fra september 2003:

For det første er der en tidsmæssig forskydning mellem processerne på KVL og S&L.

- Op gennem 90'erne er der etableret en klar arbejdsdeling mellem centralt og decentralt administrativt niveau på KVL. Der er nu truffet beslutning om decentralisering af en række opgaver til institutter og centre. Decentraliseringen på KVL er en proces, som vil strække sig over flere år, idet målene ikke er fastlagt i detaljer på forhånd, men skal udvikles hen ad vejen på baggrund af de indhøstede erfaringer. For de centrale administrative enheder indebærer dette en genovervejelse af mange eksisterende forretningsgange i forhold til institutter og centre, og samtidig skal der opbygges de fornødne decentrale kompetencer til at varetage de nye opgaver, og både de centrale og de decentrale enheder skal implementere nye administrative værktøjer og finde en hensigtsmæssig arbejdsdeling.
- *Størstedelen af S&L* (Forskningscentret for Skov & Landskab, Skovskolen og Danida Skovfrøcenter) er kommet ind i universitetsstrukturen med en allerede etableret og fungerende administrativ struktur, der er opbygget til at varetage hovedparten af de decentrale sekretariatsfunktioner og herunder en selvstændig økonomi- og målstyring af alle aktiviteter i centret inden for de økonomiske rammer og de eksternt fastsatte mål, som centret er underlagt i relation til de eksterne interesser.

Det vil næppe være hensigtsmæssigt at søge at forcere decentraliseringsprocesserne på KVL, idet en række institutter endnu ikke har de fornødne ressourcer og kompetencer til at overtage de nye opgaver. På den anden side kan S&L ikke afvente udviklingen af nye fælles administrative procedurer, da især det høje aktivitetsniveau på det indtægtsdækkede område forudsætter egnede værktøjer samt en væsentlig decentral beslutningskompetence, jf. universitetslovens § 31.

I delegeringsrammerne er der allerede på en række områder aftalt en særlig arbejdsdeling mellem KVL's centrale administration og S&L, men der kan være behov for at understøtte en løbende dialog mellem parterne med henblik på i relevant omfang at muliggøre en fortsat anvendelse af de fungerende administrative procedurer i S&L, indtil nye fælles KVL-procedurer foreligger, og som samtidig sikrer, at S&L medvirker aktivt i denne udviklingsproces og løbende tilpasser arbejdsgange og værktøjer i retning af de nye fælles KVL procedurer.

For det andet er der uenighed mellem KVL's direktion og centrets ledelse i fortolkningen af centrets selvstændighed i forhold til resten af KVL på nogle konkrete punkter. Dette har ført til usikkerhed både centralt og decentralt og har været medvirkende til en række belastende konflikter. På en række konkrete områder er S&L nu næsten 2 år efter afsendelsen af delegationsbrevet overgået til en driftsfase, men der opstår fortsat uoverensstemmelser begrundet i nævnte uenighed og i uklarheder i forbindelse med indgåede aftaler samt manglende dialog herom.

En afgørende forudsætning for at få integrationsprocessen til at lykkes vil være, at de involverede parter nu bringes til en fælles forståelse af, hvad det vil sige at være et 'selvstændigt center under Den Kgl. Veterinær- og Landbohøjskole', samt i fællesskab arbejder for en succesfuld realisering heraf.

I og med at rapporten om yderligere integration er udarbejdet i et tæt samspil mellem parterne, og at KVL's ledelse har godkendt de overordnede principper heri, er der grund til at antage, at det vil være muligt at nå frem til en fælles forståelse og praktisering af centrets selvstændighed inden for de overordnede rammer. Det er afgørende, at de involverede parter forpligter sig til at nå til denne forståelse og på grundlag heraf loyalt arbejder for den samlede integration.

3. Hvilke erfaringer er der i øvrigt opnået?

Evalueringssteamet², som p.t. gennemfører en midtvejsevaluering af de organisatoriske og administrative forhold ved centerdannelsen, har påpeget, at der er et væsentligt og til dels uudnyttet potentiale for at udnytte de administrative erfaringer, som fusionsparterne tilfører det samlede KVL-miljø, og som kan blive et væsentligt aktiv i de omstillingsprocesser, som er iværksat på KVL som

² Evalueringssteamet består af følgende personer: Skovrider Lars Toksvig (formand), prodekan, professor Eivor Bucht, Sveriges Lantbruksuniversitet og sekretariatschef Ole Bjørn Hansen, DMU.

led i universitetsreformen. Det vil således også være muligt på centret at gennemføre afgrænsede forsøg med nye administrative procedurer inden en bredere iværksættelse på hele universitetet.

Dette er også i overensstemmelse med Danmarks Forskningsråds anbefaling om, at man ved fusion med et universitet skal gøre sektorforskningens mange kvaliteter, fx vedrørende ledelse og omstillingsevne til et vigtigt element i det fusionerede miljø.

Se i øvrigt besvarelsen af punkt 4 – 11.

Øvrige spørgsmål

4. Tilgodeses sektorforskningsopgaverne i tilstrækkelig grad?

Opgørelsen af ressourceindsatsen i 2004 viser, at målopfyldelsen for de centermål og aktivitetsmål, som er rettet mod sektorministerierne ligger over gennemsnittet for den samlede målopfyldelse på centret.

Der er endvidere lavet en opgørelse for 2004 af værdien af projektporteføljen rettet mod hver af de fire hovedinteressenter (Videnskabsministeriet, Miljøministeriet, Undervisningsministeriet og Udenrigsministeriet), og resultatet heraf viser, at værdien i alle tilfælde overstiger de direkte økonomiske ydelser fra den pågældende interessent.

Det er imidlertid usikkert, hvorvidt dette positive billede kan opretholdes i de kommende år, idet den netop gennemførte ressource tilpasning på centret i væsentlig grad berører de medarbejdere, som arbejder med rådgivnings-, udrednings-, udviklings- og formidlingsopgaver.

5. Har sektorministerierne fortsat tilstrækkelig mulighed for indflydelse på strategifastlæggelse og prioritering af centrets/instituttets arbejde?

Sektorministeriernes primære indgang til strategiprocesserne på centret er de fireårige resultatkontrakter samt deltagelsen i bestyrelsesarbejdet og arbejdet i de Rådgivende Udvalg.

Herudover udarbejdes der i dialog med sektorministerierne årlige kontrakttillæg (centermål/udviklingsmål), som ligger til grund for centrets mere detaljerede arbejdsplanlægning for det kommende år, der ligeledes sker i dialog med sektorministerierne.

For Undervisningsministeriets vedkommende sker indflydelsen via mål-, regel- og taksameterstyring.

6. Er der ændringer i samspillet med andre institutioner og erhvervet?

Fusionen mellem de fire institutioner har bevirket, at samspillet med andre institutioner og erhvervet kan foregå på en enklere måde, idet de eksterne parter kan kommunikere med et mere samlet fagligt miljø med en større kompetenceflade.

De Rådgivende Udvalg, som nu ligeledes har fået en bredere rekrutterings- og repræsentationsbase, spiller en central rolle i dialogen med omverdenen.

Skov & Landskab oplever imidlertid, at kontakten navnlig til Miljøministeriet, men også til Undervisningsministeriet, Videnskabsministeriet og Udenrigsministeriet er blevet mindre, og der vil derfor blive taget forskellige initiativer for at styrke relationerne til disse ministerier. I samme forbindelse bør der fastlægges retningslinjer for hvilke sager, der afhandles direkte mellem *Skov & Landskab* og ministerierne, og hvilke KVL's centrale administration skal inddrages i, således at forsinkelser undgås.

7. Er centrets/instituttets sektorforskningsopgaver tilstrækkelig tydelige på KVL og i omverdenen?

I forbindelse med legalitetskontrollen af resultatkontrakterne med Miljøministeriet og Udenrigsministeriet får KVL indsigt i opgaveporteføljen for den kommende fireårs-periode.

Den nærmere udmøntning af disse overordnede mål i de årlige centermål/udviklingsmål foregår ligeledes med inddragelse og orientering af KVL's direktion.

Endvidere er det hensigten at inddrage KVL's direktion (Prørektor for forskning) i et af de halvårslige kontaktmøder mellem Miljøministeriet og centret for en nærmere drøftelse af planer og mål for forskningsindsatsen i det kommende år.

Endelig er det en opgave for KVL at udvikle resultatindikatorer for sektorforskningsopgaverne og for samspillet med erhvervene, som for Forskningscentret for Skov & Landskab, Skovskolen og Danida Skovfrøcenter altid har været højt værdsat.

8. Er stillingsstrukturen god nok til at varetage sektorministeriernes behov for sektorforskningsopgaver, herunder myndighedsberedskab?

Nej, og der pågår derfor forhandlinger mellem KVL og Videnskabsministeriet om en udvidet overgangsordning vedr. brugen af stillingsbetegnelserne forsker og seniorforsker på KVL's § 31-centre foreløbig for en treårig periode.

Herudover har Videnskabsministeriet ved brev af 23. juni 2005 meddelt KVL, at direktørstillingen for *Skov & Landskab* vil blive ændret fra lønramme 39 til lønramme 37, når den til sin tid skal genbesættes. Centerledelsen finder dette uacceptabelt og ikke foreneligt med forudsætningerne for centerdannelsen og ressortaftalen.

9. Er der klarhed om de formelle rammer?

Som en del af det tidligere omtalte fælles udredningsarbejde (se punkt 2) blev de formelle rammer i forbindelse med etableringen af *Skov & Landskab* som et § 31-center kortlagt, og det er Centerledelsens opfattelse, at der herved er tilvejebragt et overblik over de forvaltningsmæssige rammer for samarbejdet.

I samarbejde med Miljøministeriet er der foretaget en lignende kortlægning af de forvaltningsmæssige rammer for samarbejdet med dette sektorministerium, og på dette grundlag er der efterfølgende udarbejdet operationelle retningslinier for det løbende samarbejde.

Der er ligeledes klarhed om de formelle rammer for samarbejdet med Undervisningsministeriet og Udenrigsministeriet.

10. Fungerer de forskellige administrative systemer sammen?

Der henvises til besvarelsen af punkt 2.

11. Er der etableret et tilstrækkeligt dokumentationsgrundlag for centrets/instituttets aktiviteter, således at de enkelte interessenter kan se målopfyldelse m.v.?

Strategifastlæggelse, årlig arbejdsplanlægning samt afrapporteringen heraf i de årlige centerberetninger foregår efter retningslinier, som opfylder kravene fra både KVL og de 4 ressortministerier. De enkelte interessenter kan således helt ned til projektniveau få indblik i aktiviteterne rettet mod pågældende interessent, ligesom målopfyldelsen opgøres på samme grundlag.

Da de fire hovedinteressenter har forskellige styrings- og rapporteringsprincipper, er det forbundet med et ikke ubetydeligt administrativt arbejde at tilgodese alle krav, og centret arbejder derfor på i dialog med parterne at nå frem til nogle enklere og mindre ressourcekrævende principper.

Erfaringsopsamling vedr. fusionen mellem FOI og KVL

Nærværende notat er på foranledning af Videnskabsministeriet udarbejdet i forbindelse med mødet med Børsting-udvalget den 13. oktober 2005. På mødet skal bl.a. drøftes Fødevareøkonomisk Instituts og Skov og Landskabs erfaringer af mere principiel karakter i forbindelse med institutternes fusion med de relevante dele af KVL.

Notatet indledes med en kort beskrivelse af baggrunden for beslutningen om og forventningerne til fusionen mellem det gamle Fødevareøkonomisk Institut og de relevante dele af KVL. Herefter følger en beskrivelse af de hidtidige resultater og erfaringer samt en vurdering af om fusionen har levet op til forventningerne. Notatet afsluttes med 4 anbefalinger i relation til en evt. integration / fusion mellem KVL-DJF.

1. Fusionens baggrund

På grundlag af en gennemgang af sektorforskningen i Danmark og som led i en samlet løsning vedr. sektorforskningen traf regeringen i foråret 2003 beslutning om, at Sektion for Økonomi ved KVL og Fødevareøkonomisk Institut i overensstemmelse med § 31 i Universitetsloven indgår i en interessentrettet fusion, og at fusionen som konsekvens heraf får selvstændig bestyrelse, egen direktør, selvstændigt økonomi- og personaleansvar. I tilknytning hertil krav om indgåelse af resultatkontrakt med Fødevareministeriet vedr. myndighedsopgaverne, og at vedtægterne godkendes af Fødevareministeriet (Pkt. 59 i Bilag 1 til ministeriernes indstilling til regeringen af 14. februar 2003).

Baggrunden for den interessentrettede fusion var ønsket om at opnå faglige og forskningspolitiske fordele ved en større enhed samtidig med, at myndighedsopgaverne løses med udgangspunkt i et stærkt og dynamisk miljø.

Selve fusionen har reelt omfattet 2 fusioner:

- 1) en "intern" mellem Sektion for Økonomi, Læring og Bioetik¹ og det tidligere FOI og
- 2) en "ekstern" mellem denne "interne" fusion og KVL.

Processen for og forløbet af de to fusioner har været forskellig og haft hvert sit sæt af udfordringer.

¹ Sektion for Læring og Bioetik var oprindeligt ikke planlagt omfattet af fusionen.

2. Forventninger til fusionen

Blandt instituttets visioner for fusionen er ønsket om (se i øvrigt "Strategi 2005-10"):

- At styrke samarbejdet mellem universitet og sektorforskning
- At styrke samarbejdet mellem samfunds- og naturvidenskab
- At styrke samarbejdet mellem KVL og sektorministerierne
- At styrke den samfundsvidenskabelige forskning på KVL
- At styrke undervisning og studenteroptag
- At styrke varetagelsen af myndighedsopgaven
- At styrke samarbejdet med erhvervslivet.

3. Har fusionen levet op til forventningerne ?

3.1 Faglige resultater

Samspillet og integrationen i forbindelse med 'den interne fusion' er generelt forløbet tilfredsstillende. Der er tale om et positivt samspil mellem de forskellige forskningsmiljøer og det faglige samarbejde på instituttet udvikler sig tilfredsstillende.

Forståelsen blandt instituttets medarbejdere af instituttets samlede opgavevaretagelse er gradvist blevet forbedret, herunder behovet for at ansætte medarbejdere med forskellig profil til varetagelsen af de forskellige opgaver. Der er interesse blandt 'de gamle sektorforskere' til at påtage sig undervisningsopgaver, enten med direkte ansvar for udvalgte kurser eller som bidrager med gæsteforedrag og cases fra sektorforskningen i undervisningen.

Der er ligeledes konkrete initiativer på forsknings- og uddannelsesområdet, som på længere sigt vil styrke samarbejdet mellem de samfundsvidenskabelige miljøer og de naturvidenskabelige institutter på universitetet. Der er udarbejdet og "vundet" eksternt finansierede forskningsprojekter, der styrker samarbejdet mellem de forskellige dele af den samfundsvidenskabelige forskning.

I forlængelse af fusionen er der etableret en helt ny organisation, der har sit udgangspunkt i de faglige temaer og som går på tværs af de oprindelige enheder. I forbindelse med reorganiseringen af instituttet er varetagelsen af myndighedsopgaven og undervisningen blevet styrket qua etableringen af hhv. en myndighedskoordinator og en undervisningskoordinator, der begge medvirker til at sikre det nødvendige fokus på opgaverne internt i instituttet og styrker samspillet med ministerierne og KVL.

Der er hidtil ikke sket nogen markant ændring i samspillet med andre institutioner og erhvervet.

Blandt de resultater, der er nået hidtil hører

- planlægning og gennemførelse af integrationsprocessen på instituttet
- udarbejdelse og vedtagelse af "Strategi 2005-10"

- etablering af ny afdelingsstruktur og organisering af opgavevaretagelsen
- gennemførelse af strategiproces og handlingsplaner på afdelingsniveau
- styrket forskningsledelse og økonomi- og projektstyring
- rekruttering af nye medarbejdere til den nye organisation
- påbegyndt samarbejdet med KVL om ”Udviklingsmål 2006”

Desuden har FOI bl.a.

- påbegyndt et udvidet samarbejde med KVL’s institutter og S&L
- taget nye initiativer vedr. uddannelser og undervisning
- taget initiativer til profilering af de økonomiske uddannelser på KVL
- været pilotinstitut i udviklingen af KVL nye hjemmeside.

Vedr. en samlet og fælles strategi for KVL og Fødevareøkonomisk Institut er dette arbejde påbegyndt, men der er yderligere potentiale for en styrkelse af placeringen af Fødevareøkonomisk Institut i KVL’s samlede strategi.

3.2. Myndighedsberedskabet

Varetagelsen af myndighedsopgaverne er hidtil forløbet til de respektive ministeriers tilfredshed og de årlige forhandlinger om myndighedskontrakten og de halvårslige opfølgninger har nu fundet en form som synes at virke hensigtsmæssig.

I forbindelse med at det tidligere sektorforskningsinstitut ikke længere er en del af Fødevareministeriet har det været nødvendigt i højere grad at formalisere samarbejdet mellem Fødevareministeriet og Ministeriet for Forbruger- og Familieanliggender og instituttet. Dette har bl.a. ført til et stærkere fokus på instituttets varetagelse af myndighedsopgaverne, ressourceforbruget og en tydeliggørelse af ministeriernes forventninger til de konkrete opgaver.

En udfordring i forbindelse med integreringen af sektorforskningsaktiviteterne på universitetet er behovet for at styrke instituttets muligheder for at tiltrække og fastholde forskere og medarbejdere med et passende kendskab til danske landbrug, fiskeri og fødevareindustri. Den universitære stillingsstruktur og i denne sammenhæng spørgsmålet om meritering for sektorforskningsopgaver repræsenterer potentielt alvorlige barrierer for rekruttering og fastholdelse af dygtige medarbejdere, der kan varetage sektorforskningsopgaven. Instituttets muligheder for at tilbyde konkurrencedygtige vilkår for bl.a. forskningsledelsen på stedet kan forstærke denne risiko.

Vedr. bemanningen er instituttets evne til at varetage myndighedsopgaverne blevet svækket indenfor de seneste måneder grundet pensionering og at sektorforskere har forladt instituttet til fordel for stillinger i andre sektorforskningsinstitutter. Samtidig har instituttet været i gang med en større rekrutteringsproces, som er foregået efter de universitære retningslinier og KVL’s standard paradigme for bl.a. stillingsopslag. Det er karakteristisk for de modtagne ansøgninger, at stort set alle ansøgere har en universitær baggrund og interesse i

grundforskningen og undervisningen og kun i enkelte tilfælde er der ansøgere med en tilstrækkelig kvalificeret sektorforskningsprofil.

Det er uden tvivl blandt instituttets udfordringer at sikre en tilstrækkelig konkurrenceevne overfor de øvrige sektorforskningsinstitutter i og udenfor Danmark med henblik på at rekruttere og fastholde medarbejdere med interesse for og erfaringer med sektorforskningsopgaver. I forlængelse heraf er det vigtigt, at stillingsstrukturen gøres tilstrækkelig rummelig, og at det overvejes, hvorledes det universitære meriteringssystem og KVL's administrative procedurer og regler sikrer et bredt rekrutterings- og fastholdelsesgrundlag.

3.3. Vurdering i forhold til Danmarks Forskningsråds anbefalinger

Danmarks Forskningsråd anbefalede i maj 2002 at:

... "det bør overvejes at fusionere FØI med Sektion for Økonomi på KVL samt med DFU for så vidt angår de fiskeriøkonomiske dele af FØI. Fusionen bør ske under hensynstagen til at Sektion for Økonomi på KVL får en bestyrelse med ekstern repræsentation. Samt at KVL foretager en tiltrængt satsning på at styrke optagelsen af studerende på det jordbrugsøkonomiske område."

... "der overføres basismidler fra FØI til hhv. KVL og DFU. Det foreslås derfor, at et noget mindre organ i stil med Det Økonomiske Råds sekretariat, overtager visse analyseopgaver."

... "de statistiske opgaver henlægges til Danmarks Statistik, og at der laves en aftale om samarbejde mellem Danmarks Statistik, de fusionerede institutioner og evt. Fødevareministeriet".

Anbefalingen er fulgt for så vidt angår fusionen mellem de to økonomiske miljøer. Alle FØI's faglige områder er imidlertid forblevet samlet. Det er instituttets vurdering, at dette har været fremmende for iværksættelse og gennemførelse af en række tværgående nye aktiviteter.

Således er etablering af en regnskabsstatistik for akvakultur foregået i et samarbejde mellem instituttets statistiske og fiskeripolitiske afdeling, ligesom disse afdelinger har samarbejdet om udarbejdelse af statistik for fiskeriindustrien. På tilsvarende vis er en statistik for fødevarerindustrien under overvejelse med deltagelse fra Statistisk Afdelingen og de landbrugsfaglige afdelinger. I det hele taget anvendes statistikken i et samarbejde med de statistiske medarbejdere i en række af instituttets forskningsprojekter. Efter fusionen indgår statistikken og medarbejderne fra statistisk afdeling også i dele af undervisningen på KVL, herunder i forbindelse med de studerende eksamensprojekter.

4. Hvilke erfaringer er der gjort i forbindelse med fusionen

4.1. Den "interne" fusion

Allerede før regeringens beslutning i 2003 var der etableret et fagligt samarbejde mellem de fusionerende parter, som blev forstærket ved samlokaliseringen på Rolighedsvej fra 1999.

Som konsekvens af, at den daværende direktør fratrådte i efteråret 2003 og at den nye direktør for det fusionerede institut først tiltrådte i maj 2004 var bestræbelserne og forberedelserne forud for den 1. januar og månederne derefter begrænsede og utilstrækkelige (der var tale om et ledelsesmæssigt vakuum).

Umiddelbart efter direktørens ansættelse iværksattes et 10 måneders integrationsprogram omfattende bl.a. personalemøder, seminarer, internater og parallelt hermed bestyrelsesmøder. Den daværende ledelsesgruppe blev samlet og man fastlagde de første skridt i fusionsprocessen. Herefter blev der afholdt et fælles personalemøde, hvor bl.a. visionen og formålet med fusionen blev diskuteret for første gang. Der blev efterfølgende etableret en såkaldt 'fusionsorganisation' bestående af en styregruppe, en fusionskoordinator, en kommunikationsgruppe og en medarbejderfølgegruppe samt en lang række mindre fusionsgrupper, der gik på tværs af de fusionerende enheder. Alle instituttets medarbejdere var tilknyttet én af disse fusionsgrupper, hvis formål bl.a. var at diskutere og opsamle forventninger til fusionen og integrationsprocessen.

Fusionens styregruppe bestod af fire personer (med ligelig repræsentation fra de fusionerende enheder), der bl.a. fik til opgave

- at definere og kommunikere den samlede plan for integrationen,
- at fokusere på fusionens strategiske målsætninger,
- at sikre konsekvent inddragelse af medarbejdere samt
- at nedsætte de relevante følge- og arbejdsgrupper.

Gruppens medlemmer bestod af Direktør Søren E. Frandsen (formand), Professor Niels Kærgård, Professor Peter Sandøe og Forskningschef Jørgen Løkkegaard. Administrationschef Bodil Rosenbeck fungerede som gruppens sekretær. Gruppen fungerede effektivt, den mødtes jævnligt og diskussionerne var fremmende for forståelse af bl.a. de kulturelle forskelle de fusionerende enheder imellem. Gruppen formåede på tilfredsstillende vis at planlægge og styre fusionsprocessen.

I dialog med instituttets medarbejdere blev der etableret en række skrivegrupper (med bred repræsentation), der i de første måneder af processen arbejdede med interessentanalysen og input til fastlæggelsen af bl.a. instituttets strategi, personalepolitik, opgaver på tværs på instituttet samt kommunikation og formidling.

Blandt fusionens udfordringer har været at sikre en konsekvent medarbejderinddragelse og at sikre det nødvendige ejerskab til processen og fusionen, herunder accepten af fusionens nødvendighed, formål og behovet for forandringer. At finde det rette informationsniveau er vanskeligt. Forskelle i kultur, værdier og 'identitet' mellem de fusionerende enheders medarbejdere betyder, at de instrumenter og tiltag, der skal benyttes for at opnå denne forståelse og medejerskab er forskellige, herunder bl.a. mødernes form og indhold, accept af ledelsesformer og behovet for styring, samarbejde, tilstedeværelse på arbejdspladsen og i det faglige miljø mv.

Erfaringer fra "den interne fusion" viser vigtigheden af

- at fastlægge og kommunikere formål og vision klart og tydeligt til alle parter
- at få fagligheden i centrum
- at opbygge fælles værdier, hvor udgangspunktet er fagligheden
- at etablere koordinations- og kommunikationsprocesser på tværs
- at styre forandringsprocessen med systematisk inddragelse af medarbejdere og en konsekvent fastholdelse af (det faglige) formål med fusionen.

4.2 Styrelsesforhold og den "eksterne fusion"

Umiddelbart efter, at ministerierne i juni 2003 havde indgået aftale om grundlaget for fusionen opstod der diskussion om fortolkningen af vedtægterne, herunder specielt spørgsmålet om fortolkningen af begrebet "selvstændighed" i vedtægterne.

Denne diskussion ser fra FOI's synspunkt ud til at hænge sammen med en manglende accept fra KVL's ledelse af den selvstændighed, der er defineret ved bestyrelsens og direktionens kompetencer i henhold til vedtægten.

Kort fortalt er forløbet som følger:

- Juni 2003 Fødevareministeriet, Miljøministeriet og Videnskabsministeriet indgår aftale om grundlag for ressortoverførsel af FOI og S&L til Videnskabsministeriet med henblik på en interessentrettet fusion ved KVL. Aftalen, der fastlægger de overordnede regler for fusionen, blev indgået i sammenhæng med fastlæggelsen af vedtægterne for FOI.*
- August 2003 KVL fremsætter ønske om ændringer i den mellem ministerierne aftale vedtægt. Der afholdes møder i VTU 25. august og 4. september med involverede parter om fortolkningen af betegnelsen "selvstændigt", som KVL ønsker udtaget af vedtægten. VTU fastslår i brev af 5. september, at FOI er et selvstændigt center som fastlagt i vedtægtens bestemmelser.*
- Forår 2004 Bestyrelsen afgiver 19. december 2003 indstilling om ansættelse af ny direktør i den oplåede LR 38 stilling. Den faktiske stillingsbesættelse trækker i langdrag, da der opstår diskussion om direktørens lønrammemæssige indplacering. Direktøren indtræder derfor først i stillingen 17. maj 2004.*
- Efterår 2004 KVL rejser spørgsmålet om kompetencen til at ansætte professorer på FOI. KVL fører underhåndsdrøftelse med VTU om substansændringer i FOI's vedtægt uden FOI's kendskab.*
- April 2005 KVL anerkender ikke instituttets beslutning om at vælge Exchange Outlook som instituttets fælles fremtidige mailsystem.*
- Juni 2005 VTU meddeler efter høring af FVM, at eventuelle substansændringer af vedtægten for FOI skal afvente den aftalte evaluering af fusionen.*

August 2005 KVL ønsker at begrænse (i forhold til vedtægtens ordlyd) institutbestyrelsens og direktørens kompetence til at indgå samarbejdsaftaler med eksterne parter indenfor instituttets område.

Diskussionen om fortolkningen af begrebet "selvstændighed" – en af præmisserne for fusionen - har således på det ledelsesmæssige plan været en forstyrrende, tillidsproblematisk og ressourcekrævende baggrund for opbygningen af samarbejdsrelationer mellem det fusionerede FOI og KVL siden sommeren 2003.

Som praksis har udviklet sig, synes instituttet ikke at være givet nogen særlig form for selvstændighed sammenlignet med de øvrige institutter – med ganske få undtagelser, herunder at instituttets direktør ansætter og afskediger instituttets medarbejdere (som dog er blevet udfordret siden efteråret 2004). Institutet benytter / er omfattet af stort set alle universitetets administrative procedurer, regelsæt og paradigmer m.v.

Der er således behov for at præcisere, hvori den i vedtægten nævnte selvstændighed ligger med henblik på at få kompetenceforholdene afklaret og dermed få professionaliseret og effektiviseret samarbejdet mellem FOI og KVL's ledelse og administration.

Vedr. direktørens indplacering hersker der fortsat usikkerhed. Senest har VTU meddelt, at man ved fremtidige besættelser af direktørstillingerne på FOI og S&L vil besætte direktørstillingen i LR 37², – en lavere eller samme lønramme som en række af institutternes professorer. Institutets ledelse finder ikke, at dette harmonerer med ønsket om at styrke ledelsen af instituttet og mulighederne for at besætte stillingerne i et ligeligt konkurrenceforhold i forhold til de øvrige sektorforskningsinstitutioner i og udenfor Danmark. Nednormeringen af stillingerne som direktør ses heller ikke at være i overensstemmelse med forudsætningerne i ministeriernes aftale om ressortoverførsel.

Direktørens referenceforhold er uklare. Ifølge vedtægten refererer direktøren for FOI til instituttets bestyrelse. Praksis, som den har udviklet sig, er, at direktøren i en række spørgsmål drøfter disse med KVL's rektor og/eller universitetsdirektør. Dette sker imidlertid ikke i et ligeværdigt forhold.

De uafklarede kompetence- og referenceforhold og den fortsatte forskellige fortolkning af vedtægtens ordlyd har givet anledning til en vanskelig hverdag på instituttet, for instituttets ledelse og administrative medarbejdere. Dette har medført, at det ikke er lykkedes at få skabt en fælles referenceramme for en koordineret fusionsproces og ligeværdig dialog om problemstillinger vedr. den daglige drift af instituttet og rammerne for den decentrale administration.

² I Fødevareministeriets regi var stillingen som direktør normeret i LR 38. Stillingen blev derfor opslået som sådan ved den tidligere direktørs fratræden i efteråret 2003. I forbindelse med besættelse af stillingen opstod der diskussion om direktørens lønmæssige indplacering, hvilket forsinkede den endelige ansættelse. Indtil videre er direktøren for instituttet ikke formelt ansat i en LR 38-stilling, men oppebærer dog en løn, der svarer hertil.

Den "eksterne fusionsproces" har i stedet været præget af en utilstrækkelig integrationsindsats og – proces mellem det nyetablerede institut og det øvrige KVL på ledelsesniveau og omkring de administrative processer. Samarbejdet har for ofte været præget af beslutninger "fra sag til sag", foretaget under pres og - set fra FOI's side - uden forståelse for de særlige behov og hensyn, som varetagelsen af sektorforskningsopgaverne og ønsket om at se de faglige aktiviteter i sammenhæng, indebærer. FOI's interesse i at finde hurtige, målrettede og pragmatiske løsninger på de problemer, som løbende er opstået, er stødt imod fastlagte regler og procedurer³, som FOI ikke altid har fundet hensigtsmæssige eller relevante ud fra FOI's samlede opgavevaretagelse.

Det er FOI's oplevelse, at processen i for høj grad båret præg af 'opkøbs / overtagelsesmodellen', hvor FOI har måttet indrette sig efter de regler og procedurer, der allerede gælder på KVL, og hvor FOI er blevet pålagt i stort set enhver henseende at tilrettelægge arbejdet som de øvrige institutter på KVL. FOI har savnet en struktureret dialog og gensidig forståelse af de respektive behov og muligheder.

Det er FOI's vurdering, at etablering af formaliserede koordinations- og kommunikationsfora ville have fremmet integrationsbestrebelse og den gensidige forståelse mellem FOI og KVL. FOI havde gerne set en proces, hvor der var blevet givet plads til en struktureret dialog om værdier, rammer, procedurer, regler med en reel indstilling til at ville skabe noget nyt i fællesskab. En sådan proces kunne også have bidraget til at skabe grundlaget for pragmatiske og fleksible løsninger på de konkrete problemer og behov, som i sagens natur opstår i sådanne fusioner.

4.3 Administrative forhold

I forbindelse med fusionen overgik FOI fra Navision Stat til at anvende KVL's økonomi- og regnskabssystem (ØSS) for den fusionerede organisation. FOI er således fuldt integreret i KVL's økonomi- og regnskabssystem, med den ene forskel, at FOI's bogholder⁴, og ikke KVL's centrale regnskabskontor, indtaster fakturaer i systemet. Dette skyldes hensynet til at undgå unødvendig kopiering af fakturaer, og ønsket om at sikre, at dokumentationen er til stede og godkendt, herunder også til brug for afregning af eksterne projekter. Frigivelse af betalinger foretages af KVL's regnskabskontor.

FOI er ligeledes fuldt integreret i KVL's personaleadministration. KVL's personalekontor forestår udfærdigelse af ansættelsesbreve, indtastninger i statens lønsystem, lønudbetaling m.v., og fungerer i det hele som konsulent og sparringspartner for FOI's ledelse i forhold af personalemæssige art.

³ Som eksempel kan nævnes, at ressourceforbruget på de enkelte eksterne projekter - efter krav fra KVL's centrale administration - skal konteres over statens lønsystem på den enkelte medarbejder, og ikke blot i regnskabssystemet (idet bemærkes, at dette ikke er et krav fra Rigsrevisionen). Modsat sker der i KVL's system som udgangspunkt ingen regnskabsmæssige registrering af ressourceforbruget på andre aktiviteter, herunder undervisning og forskningsprojekter uden eksternt finansiering.

⁴ KVL's ledelse ønskede oprindeligt, at også indtastningen af fakturaer skulle ske centralt i KVL's regnskabskontor, og fremsendte derfor – uden information til FOI's ledelse – en ny ansættelsesaftale til FOI's bogholder, som indebar ansættelse i KVL's regnskabskontor. Bogholderen, der ud over selve bogholderifunktionen, løser andre økonomi- og regnskabsopgaver for instituttet (projektrengskaber, ledelsesrapportering), ønskede imidlertid ikke at skifte ansættelse.

Det daglige samarbejde mellem FOI's sekretariat og KVL's regnskabskontor og personalekontor fungerer efter en indkøringsperiode tilfredsstillende. Det er efterhånden også muligt for FOI at lave en økonomiopfølgning, der dækker FOI's fundamentale behov. Denne opfølgning har dog af ressourcemæssige grunde været delvist suspenderet over sommeren 2005 som følge af en helt ekstraordinær belastning af FOI's bogholderifunktion i denne periode.⁵

Set ud fra FOI's erfaringer med et andet økonomi- og regnskabssystem er der imidlertid nogle væsentligt mangler/ uhensigtsmæssigheder i den måde, ØSS og den økonomiske "tænkning" på KVL er tilrettelagt på. I forhold til FOI's tidligere økonomisystem er ØSS - som system eller i sin opsætning - administrativt tungt, usmidigt i forhold til organisatoriske ændringer og ufleksibelt især i en projektstyret organisation. Derudover synes en del af forklaringen på, at ØSS er mindre egnet til dækning af FOI's økonomistyringsbehov, at ligge i den traditionelle universitære økonomistyringsmodel, - med en meget central økonomisk styring og opfølgning på finanslovsmidlerne (basisbevillingen) og en yderst decentral styring (hos den enkelte bevillingshavende forsker) af eksterne midler til konkrete forskningsprojekter.

I forhold til denne traditionelle universitetsmodel har det nye FOI i sin strategi lagt til grund, at ansvaret for instituttets økonomi er samlet hos instituttets ledelse, uanset om det finansielle grundlag stammer fra finanslovsmidler eller eksterne projekter, forskningsråd m.m. I forlængelse heraf ansættes forskere på FOI som udgangspunkt i faste stillinger – inden for stillingsstrukturens rammer – og ikke i tidsbegrænsede stillinger til konkrete projekter. Faste ansættelser vurderes at være en nødvendig forudsætning for at opnå den faglige synergi og videndeling, herunder til brug for varetagelsen af myndighedsberedskabet, som var et af hovedformålene med fusionen. Da en meget væsentlig del af FOI's samlede finansielle grundlag stammer fra eksterne midler, stiller en personalepolitik, som tager udgangspunkt i faste ansættelser, på sin side krav til økonomisk overblik og løbende styring i forhold til fastlagte budgetter.

4.4 Økonomiske forhold

I sammenhæng med problematikken om tidsbegrænsede projektansættelser contra faste ansættelser af videnskabelige medarbejdere har fusionen sat fokus på, at sektorforskningsinstitutionerne og universiteterne hidtil har benyttet to forskellige omkostningsmodeller i forbindelse med ansøgninger om projektf finansiering, dels i det danske forskningsrådssystem, dels i EU-sammenhæng.

⁵ KVL besluttede i foråret 2005, at alle eksternt finansierede projekter på KVL skulle have nye projektnumre i ØSS. For at sikre at tidligere regnskabsregistreringer blev rigtigt overført til de nye numre, fandt KVL det nødvendigt manuelt at omkontere alle bilag fra indeværende og tidligere år. FOI's andel af dette arbejde har indebåret en belastning af bogholderens daglige arbejde svarende til ca. ¼ af normal arbejdstid over en 3-4 mdr. periode. I et mere smidigt økonomisystem ville ændring af projektnumre m.v. kunne være implementeret uden nævneværdig ekstra-belastning af bogholderifunktionen.

I universitetssystemet søges der ud fra en marginal omkostningsbetragtning – Additional Cost (AC)-modellen -, således at ansøgningsgrundlaget er de ekstra ressourcer i form af tidsbegrænsede projektansættelser og andre ”out of pocket”-udgifter, som projektet direkte giver anledning til. I denne model er det en forudsætning for indregning af løndele i ansøgningsgrundlaget, at de pågældende medarbejdere er projektansatte. Den fastansatte universitetsforskers egen arbejdsindsats medregnes således ikke i ansøgningsgrundlaget. I EU-projekter gives der 100 % dækning for AC-omkostninger, ud fra den implicite præmis at den nationale medfinansiering ligger i de fastansatte universitetsressourcers arbejdsindsats. Universitetsmodellen tager således højde for, at universitetsforskerne normalt ikke opgør deres tidsanvendelse på forskningsaktiviteter.

Over for denne model står Full Cost-modellen (FC)-model, hvor hele ressourceindsatsen vedrørende et projekt medtages i ansøgningsgrundlaget. Modellen forudsætter, at de fastansatte medarbejdere løbende registrerer deres tidsanvendelse på det pågældende projekt, således at ressourceindsatsen kan opgøres. Øvrige direkte udgifter opgøres efter regning. I danske forskningsrådsansøgninger skal herud over ansøges om 20 % (overhead) til dækning af institutionens indirekte omkostninger. I EU-projekter kan de indirekte udgifter indgå i ansøgningsgrundlaget på basis af en konkret opgørelse. Afhængig af institutionens/afdelingens indirekte omkostninger vil de indirekte udgifter typisk svare til mellem 50 % og 100 % af projektets lønudgift. I FC-modellen vil EU-finansieringen typisk udgøre 50 %, med mindre der er tale om egentlige rådgivningsopgaver for EU-kommissionen, hvor alle udgifter dækkes.

I relation til EU er reglerne klare, således at FOI – uanset at FOI juridisk er en del af KVL – kan anvende FC-modellen, selv om resten af KVL bruger AC-modellen, forudsat at FOI er i stand til at dokumentere tidsanvendelsen på det konkrete projekt. Derimod ses det danske forskningspolitiske system ikke eksplicit at have forholdt sig til den problematik, som er opstået ved FOI's fusion med KVL.

4. Anbefalinger i relation til integration / fusion mellem KVL-DJF

Anbefaling nr. 1. Få faglighed i centrum

Fusionens fællesværdier og evt. merværdi skal udledes af det faglige. Det er vigtigt at fastholde udgangspunktet (at skabe et stærkt og dynamisk fagligt miljø, der vil blive en fordel for begge parter) som det centrale og at se på alle andre elementer i fusionsprocessen (administrative omlægninger, rationaliseringer, ændring af regler og procedurer etc.) som ”afledte virkninger”.

Anbefaling nr. 2. Grundlag og præmisser må på plads fra start

En klar og entydig beskrivelse af grundlag og præmisser for integrationen / fusionen før integrationen indledes, er afgørende forudsætninger for en effektiv og tillidsskabende proces.

I en sammenslutning af en mindre sektorforskningsinstitution med et universitet, er det en nærliggende tanke at lade universitets regelsæt blive den fælles ramme, men det er ikke nogen nødvendighed. Universitetslovgivningen lægger ikke i sig selv begrænsninger på hvilket regelsæt, der skal gælde for en fusion mellem en sektorforskningsinstitution og et universitet. FOI er etableret som et § 31-institut i henhold til Universitetsloven, hvilket netop giver mulighed for, at de involverede ministerier i forbindelse med sammenlægning eller samarbejder mellem universiteter og forskningsinstitutioner kan aftale undtagelser fra lovens bestemmelser og fastsætte særlige regler for fusionen eller samarbejdet – jf. ministerieaftalen mellem Fødevareministeriet og VTU for FOI's vedkommende. En fælles forståelse mellem de fusionerende parter af rækkevidden af Universitetslovens bestemmelser i forhold til ministerierne aftalte undtagelser fra lovens bestemmelser og særlige styringsregler, er helt afgørende for en vellykket fusionsproces.

Det bør overvejes, hvorledes man sikrer en sådan fælles forståelse af grundlag og præmisser og i sammenhæng hermed hvordan fortolkningsspørgsmål / problemer håndteres efter integrationens iværksættelse. En mulighed vil være at lade en følgegruppe overvåge gennemførelsen af fusionen (nedsat af beslutningstagere).

Anbefaling nr. 3. Kompetenceforholdene må gøres klare fra start

I en evt. fusion / integration mellem KVL og DJF bør det overvejes, om en overordnet fusionsledelse – enten uden specifikke eller med jævnbrydige bindinger til de fusionerende parter - vil være en hensigtsmæssig organisationsform i den periode, der går fra beslutningen er truffet og indtil en ny fusioneret organisation er faldet på plads og den nye organisation er i drift. I en sådan model vil der være afsat dedikerede ressourcer til selve fusionsprocessen, således at ledelsen af de fusionerende organisationer stadig kan have hovedfokus på de respektive institutioners daglige drift. Samtidig vil det give mere "rum" til at analysere og overveje, hvorledes den fremtidige ledelsesstruktur bedst tilrettelægges, og hvorledes administrationen indrettes, således at den er i stand til at understøtte den faglige opgavevaretagelse. Udfordringen for en sådan fusionsorganisation vil være at vise villighed til at bevare det bevaringsværdige og samtidig vise lydhørhed over for muligheden for nye faglige, ledelsesmæssige og administrative modeller.

Anbefaling nr. 4. Fusioner tager tid – koordination og kommunikation er afgørende

En fusion er en langvarig proces. Processen skal tilrettelægges, således at begge institutioner føler ejerskab, og at der skabes de rigtige koordinations- og kommunikationsfora i hele forløbet. God tid synes at være at foretrække frem for en forceret tidsplan, som ikke holder. Det er vigtigt for et vellykket resultat, at lederne i de fusionerende enheder klart signalerer forandringsvillighed i integrationsprocessen og åbenhed over for nye løsninger.