

Området for bioproduksjon og
foredling

Veterinærinstituttet

- En evaluering



Norges
forskningsråd

Oslo, februar 2000

Til
Norges forskningsråd

Evalueringskomitéen for landbruksforskningsinstituttene legger med dette frem sin rapport om Veterinærinstituttet.

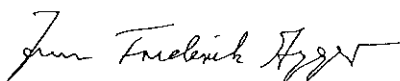
Samtidig legger komitéen frem tilsvarende rapporter for Norsk institutt for planteforskning (Planteforsk), Norsk institutt for skogforskning (NISK), Norsk senter for økologisk landbruk (NORSØK) og Senter for bygdeforskning.

I april i år vil komitéen legge frem en samlerapport for de fem instituttene, som sammenligner dem, påviser eventuelle felles arbeidsområder og potensielle samarbeidsfelter, samt gir en del samlede vurderinger omkring instituttene virksomhet.

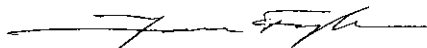
Vi håper rapporten vil være til nytte både for Norges forskningsråd, Landbruksdepartementet, Veterinærinstituttet og andre interessenter.



Gustav Redalen
leder



Jens Frederik Agger



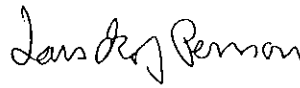
Jan Fryk



Esko Nurmi



Ole Olsen



Lars Olof Persson



Jan Henrik Martinsen
sekretær

Copyright © Norges forskningsråd 2000

Norges forskningsråd
Postboks 2700 St. Hanshaugen
0131 OSLO
Telefon: 22 03 70 00
Telefaks: 22 03 70 01
Grønt nummer telefaks: 800 83 001
Internett: bibliotek@forskningsradet.no
X.400: S=bibliotek;PRMD=forskningsradet;ADMD=telemax;C=no;
Hjemmeside: <http://www.forskningsradet.no/>

Trykk: GCS AS
Opplag: 250

Oslo, mars 2000
ISBN 82-12-01382-0

1. Innholdsfortegnelse

1. Innholdsfortegnelse.....	2
2. Sammendrag	3
3. Introduksjon	6
3.1. Bakgrunn.....	6
3.2. Evalueringsarbeidet.....	7
4. Faglig profil og faglig virksomhet	8
4.1. Egenvurdering og strategisk plan.....	8
4.2. Komitéens vurderinger.....	10
4.2.1. Generelt.....	10
4.2.2. De regionale laboratoriene	12
4.2.3. Dyrehelse og dyresykdommer	13
4.2.4. Fôr- og næringsmiddelhygiene	15
5. Forskningsvirksomheten	18
5.1. Egenvurdering.....	18
5.2. Komitéens vurderinger.....	20
6. Forholdet til kunder og brukere, formidling	26
6.1. Grunnlag for vurderingene.....	26
6.1.1. Generelt.....	26
6.1.2. Egenvurderingen	27
6.1.3. Strategisk plan.....	27
6.1.4. Spørreundersøkelsen og samtaler med viktige kunder/brukere	28
6.2. Komitéens vurderinger.....	30
7. Organisasjon og ledelse	31
7.1. Egenvurdering.....	31
7.2. Komitéens vurderinger.....	32
7.2.1. Organisasjon og daglig ledelse	32
7.2.2. Organisasjon – evne til forandring.....	32
7.2.3. Organisasjonsform	33
8. Personale, økonomi og kvalitetssikring	35
8.1. Egenvurdering.....	35
8.1.1. Personale	35
8.1.2. Økonomi	35
8.1.3. Kvalitetssikring	36
8.2. Komitéens vurderinger.....	37
8.2.1. Personale	37
8.2.2. Økonomi	37
8.2.3. Kvalitetssikring	39
9. Summary	40
Vedlegg A: Beskrivelse av Veterinærinstituttet	43
A.1. Generelt.....	43
A.2. Formål	43
A.3. Ledelse og organisasjon	44
A.4. Personale	44
A.5. Fysiske forutsetning	45
A.6. Økonomi.....	45
A.7. Vitenskapelig produksjon	46
A.8. Kvalitetssikring	49

2. Sammendrag

Generelt

Denne rapporten er et ledd i Norges forskningsråds evaluering av de 5 landbruksforskningsinstituttene Norsk institutt for planteforskning (Planteforsk), Norsk institutt for skogforskning (NISK), Norsk senter for økologisk landbruk (NORSØK), Senter for bygdeforskning (SFB) og Veterinærinstituttet (VI).

Evalueringene er gjennomført i perioden mai 1999 – februar 2000 av en felles komité, som igjen er delt i tre ”faggrupper” med ansvar for hver sine institutter/grupper av institutter.

Komitéen har hatt et bredt perspektiv på VIs virksomhet og har gjort en gjennomgang både av virksomhetens innhold (forskning, oppdrag, nasjonal og internasjonal virksomhet) og dens organisasjon og økonomi.

Rapporten bygger på

- Egenvurdering utført av VI
- Spørreundersøkelse blant kunder og brukere
- Komitéens vurderinger basert på de 2 punktene ovenfor, andre dokumenter fra VI, samtaler med instituttets ledelse, styreleder, arbeidstakerorganisasjoner og enkelte sentrale kunder/brukere, samt gjennomgang av en del publikasjoner.

For å beholde konsumentenes opparbeidede tillit, må norsk landbruksproduksjon ha høy kvalitet og trygghet for at den er fri for kjemiske og mikrobielle kontaminanter. Dette er avgjørende både for innenlandsk avsetning og eksport (spesielt marine produkter).

Dette må innebære en fortsatt sterk satsing på områdene dyre- og fiskehelse, fôrhygiene og næringsmiddelhygiene. I dette arbeidet er Veterinærinstituttets funksjoner; diagnostikk, metodeutvikling, analysevirksomhet, forskning, utredninger, informasjon og rådgivning, en avgjørende støtte for myndighetene og næringen.

I konklusjonene nedenfor er det sist i hvert punkt vist til det stedet eller de stedene i rapporten som omhandler dette punktet.

Komitéen finner at Veterinærinstituttet

1. dekker landbruksmyndighetens generelle behov for et vitenskapelig forsknings- og kompetansesenter innenfor områdene dyre- og fiskehelse samt matvaretrygghet og fôrhygiene på en god måte og har høy kvalitet innen forskning og metodeutvikling innenfor disse områdene (4.2.3., 4.2.4., 5.2).
2. har utviklet metodikk og beredskap for de fleste A- og B-liste sykdommer og dermed fyller rollen som ansvarlig institusjon for diagnostikk og diagnostisk beredskap for disse sykdommene gjennom høy internasjonal kompetanse (4.2.3.).
3. i løpet av de siste årene har økt aktiviteten innen fôr- og næringsmiddelhygiene betydelig og driver nå en faglig meget god, relevant og omfattende virksomhet (4.2.4.).
4. gjennomfører en betydelig forskningsvirksomhet, noe som er nødvendig for å dekke oppgavene tilfredsstillende (4.2.3., 4.2.4., 5.2.).
5. bruker grunnbevilgningen på en god måte til utvikling av kompetanse og forskningsprosjekter (5.2.).
6. er spesielt sterke internasjonalt innen forskning på fiskesykdommer (5.2.).
7. har en relativt høy vitenskapelig produksjon av god internasjonal kvalitet (5.2.).

8. har et stort og økende internasjonalt samarbeid og flere internasjonale roller (5.2.).
9. gjennom de regionale laboratoriene har et verdifullt apparat for diagnostisk virksomhet av dyresykdommer over hele landet (4.2.2.).
10. gjennomfører en del rutinevirksomhet som kan utføres av andre eller i hvert fall flyttes fra VI Oslo til de regionale laboratoriene (4.2.3., 4.2.4.).
11. har innledet arbeidet mot økt markedstilpasning, men at de fortsatt har en betydelig vei å gå før denne innstillingen gjennomsyrrer hele instituttet (4.2.1., 7.2.2., 7.2.3.).
12. synes å ha en vel fungerende daglig ledelse og i all hovedsak et godt forhold mellom ledelse og medarbeidere, men at det er betydelige variasjoner innen avdelingene for eksempel når det gjelder samarbeid og intern informasjon (5.2., 8.2.1.).
13. er meget lojale i forhold til Landbruksdepartementet og prioriterer sterkt arbeid for departementet og tilsynene. I forhold til andre kundegrupper har instituttet et større forbedringspotensiale (6.2.).
14. kan gjennomføre sine oppgaver innenfor rammene for et forvaltningsorgan med særskilte fullmakter og eget styre (7.2.3.).

Komiteén foreslår:

1. at Veterinærinstituttet fortsetter som et forvaltningsorgan med særskilte fullmakter (7.2.3.).
2. at VI opprettholdes som et forskningsinstitutt i Forskningsrådssystemet (5.2., 7.2.3.).
3. en fortsatt sterk satsing på smittsomme dyresykdommer, betydningsfulle fiskesykdommer og matvaretrygghet, herunder zoonoser (4.2.3.).
4. at det foretas langt sterkere prioriteringer mellom type oppgaver. Ved VI Oslo må forskningsvirksomhet prioriteres på bekostning av rutinearbeid som kan utføres ved de regionale laboratoriene eller av andre (4.2.1., 4.2.3.).
5. klarere interne prioriteringer av egen forskning og kompetanseoppbygging, og at det trekkes frem innen hvilke forskningsområder instituttet ønsker å være internasjonalt og nasjonalt ledende og innen hvilke det er tilstrekkelig med en kompetanse som kan utnytte annen forskning (5.2.).
6. at VI prioriterer en stilling som forskningskoordinator med høy forskningsfaglig kompetanse for å fokusere sterkere internt på forskningsvirksomheten samt arbeide for økt internasjonal forskningsfinansiering (5.2.).
7. at VI prioriterer arbeidet med å øke det interne forskningsmessige samarbeidet mellom avdelingene og seksjonene (5.2.).
8. at de regionale laboratoriene går i retning økende markedsorientering, men fortsatt utgjør en del av VIs diagnostiske/analytiske apparat. Oppgaver, arbeidsformer, finansiering og arbeidsdeling mot VI Oslo må gjennomgås (4.2.2., 4.2.3., 7.2.1.).
9. at det regionale laboratoriet i Nord-Norge samlokaliseres i Harstad eller Tromsø. Ut over dette har VI behov for 2 regionale laboratorier med bred fokus (Sandnes og Trondheim) og ett med spesialisering innen marine dyrearter (Bergen) (4.2.2., 7.2.1.).
10. at de dyreartsansvarliges rolle defineres, og at stillingene etableres som sentral ekspertise og bindeledd mot omverdenen. Herunder må det vurderes om dyreartsansvarlige skal lokaliseres ved noen av de regionale laboratoriene (4.2.2.).
11. en avklaring av samarbeidsforholdene og arbeidsdelingen mellom VI og de kommunale næringsmiddeltilsynene. VI bør konsentrere seg om å utvikle metoder og de mest krevende analysene, i tillegg til referansefunksjoner, forskning og internasjonalt samarbeid (4.2.4.).

12. at det i samarbeid med NVH vurderes å bygge opp en forskerskole som sikrer en systematisk forskerutdannelse innen veterinærvitenskap og kanskje også annen landbruksvitenskap (5.2.).
13. at det ansettes en informasjonssjef sentralt plassert i organisasjonen, evt at det samlet i miljøet satses på VESO som en profesjonell informator. Instituttet må følge opp sin egen strategiske plan når det gjelder informasjon og tiltak i forhold til kunder og brukere og utarbeide en strategi for servicetjenestene (6.2.).
14. at det utarbeides en plan for intern informasjon som sikrer at denne er enhetlig og uavhengig av organisatorisk tilhørighet (5.2., 7.2.2.).
15. at styringsansvaret for zoonoseenheten avklares (7.2.1.).
16. at administrerende direktør får det fulle ansvar for å ansette de medarbeiderne som er nødvendig for driften av instituttet (7.2.1.).
17. at ledernes rolle tydeliggjøres, spesielt i forhold til personalansvaret (7.2.2., 8.2.1.).
18. at personalpolitikk, stillingsbeskrivelser, kriterier for lønnsfastsettelse etc utarbeides og tilpasses en økende markedsorientert virksomhet (8.2.1.).
19. at et system for medarbeidersamtaler og individuelle utviklingsplaner videreutvikles så snart som mulig (8.2.1.).
20. økt oppmerksomhet mot kompetanseutvikling av ikke-forskere (8.2.1.).
21. at VI arbeider for å øke oppdragsinntektene samt ekstern finansiering av rutinearbeid og rådgivning (8.2.2.).
22. at implementering av prosjekthåndbok prioriteres, og at skriftlige oppdragsavtaler blir hovedregelen (8.2.3.).
23. at Veterinærinstituttet i sterkere grad prioriterer, innenfor tildelte rammer fra Landbruksdepartementet, nødvendige ressurser for mindre, uforutsette oppgaver som oppstår i løpet av året, og at Landbruksdepartementet i sterkere grad enn til nå dekker større uforutsette oppgaver med ekstra midler, slik at dette ikke går ut over nødvendig forskningsvirksomhet (5.2.).
24. at prinsipper omkring ansvar for finansiering av forskningsvirksomheten avklares mellom Forskningsrådet, Landbruksdepartementet og VI (5.2.).

3. Introduksjon

3.1. Bakgrunn

Forskningsrådet har et strategisk ansvar for instituttsektoren. Et sentralt hjelpemiddel i denne sammenheng er evaluering av instituttene faglige virksomhet og organisatoriske forhold.

Ut fra dette har Områdestyret for bioproduksjon og foredling i Forskningsrådet vedtatt å evaluere de fem landbruksforskningsinstituttene Norsk institutt for planteforskning (Planteforsk), Norsk institutt for skogforskning (NISK), Norsk senter for økologisk landbruk (NORSØK), Senter for bygdeforskning (SFB) og Veterinærinstituttet (VI).

Fra Områdestyret heter det bl.a.:

"Evalueringene skal gi et best mulig bilde av instituttene på et bredest mulig grunnlag ut fra kvalitet og relevans.

Evalueringene skal være fremtidsrettede og har som formål å

- *sikre kvalitet og relevans av instituttene forskning og annen faglig virksomhet, både for forskningen selv og for brukere av instituttene*
- *gi grunnlag for å utvikle instituttene kompetanse i relasjon til overordnede nasjonale strategier*
- *gi instituttene et bedre grunnlag for egne strategier*
- *danne grunnlag for vurdering av basisbevilgningen, herunder strategiske instituttprogram*
- *bedre kunnskapsgrunnlaget for utvikling av instituttpolitiske virkemidler.*

Med dette som utgangspunkt bør evalueringen klarlegge status og peke på forbedringspotensiale for instituttene virksomhet når det gjelder:

- *vitenskapelig kvalitet*
- *relevans, effektivitet, fleksibilitet og kompetanseutvikling*
- *ledelse, organisasjon, styring og økonomi*
- *framtidig innsats."*

Det skal legges vekt på at instituttene er anvendte forskningsinstitutter som skal betjene næringen og samfunnet. Brukere vil i stor grad være departementene, særlig Landbruksdepartementet som kjøper forvaltningsstøtte fra instituttene: utredningsarbeid som grenser mot forskning, men hvor målet er å utrede grunnlag for politiske og administrative avgjørelser. Resten av virksomheten ved instituttene finansieres ved oppdrag fra private og offentlige oppdragsgivere, samt basisbevilgning fra Forskningsrådet. Evalueringskomitéen bør, i den grad det er hensiktsmessig, relatere sine vurderinger til denne finansieringsstrukturen.

Resultatene av evalueringen skal inngå i grunnlaget for Landbruksdepartementets evaluering av omorganiseringen av høyere utdanning og sektorforskning på landbruksområdet."

Ved å bruke én evalueringskomité og et felles sett kriterier "får en et grunnlag for å sammenligne instituttene, og hvert institutt kan vurderes sammen med de andre for å få belyst om arbeidsdeling og samarbeid er tilfredsstillende."

Det skal utarbeides en rapport for hvert institutt og en samlerapport. Samlerapporten skal sammenligne instituttene og påvise eventuelle felles arbeidsområder og potensielle samarbeidsfelter. Den skal også inneholde en vurdering av evalueringsarbeidet.

3.2. Evalueringsarbeidet

Til å gjennomføre evalueringen av de fem instituttene har Forskningsrådet oppnevnt tre "faggrupper", som i fellesskap utgjør evalueringskomitéen.

Følgende personer inngår i "faggruppene" og evalueringskomitéen:

For NISK, NORSØK og Planteforsk: Professor Gustav Redalen, Landbrukets Fagsenter Østlandet, leder i evalueringskomitéen

Adm dir. Jan Fryk, SkogForsk, Sverige

Direktør Ole Olsen, Danmarks JordbrugsForskning

For Senter for bygdeforskning: Seniorforsker Lars Olof Persson, Nordregio, Sverige

For Veterinærinstituttet:

Lektor Jens Frederik Agger, Den Kongelige Veterinær- og Landbohøjskole, Danmark

Tidligere direktør, professor Esko Nurmi, Anstalten för Veterinärmedisin och Livsmedel, Finland

Hovedkontaktperson i Forskningsrådet er avdelingsleder Johs Kolltveit.

Som sekretær er engasjert Jan Henrik Martinsen, Ås.

Alle devalueringene skal leveres Forskningsrådet innen 1. april 2000. Samlerapporten skal leveres innen 1. mai 2000.

I denne rapporten gjengis resultatene av evalueringen av Veterinærinstituttet. Faglig ansvarlige er Jens Frederik Agger og Esko Nurmi.

De enkelte kapitlene starter med en beskrivelse av dagens status. Deretter følger en oppsummering fra VIs egenvurdering, og til slutt kommer komitéens vurderinger.

I rapporten gis først et sammendrag i kapittel 2. Deretter orienteres generelt om komitéens mandat og arbeid i kapittel 3. Kapitlene 4 og 5 tar for seg den faglige aktiviteten. I kapittel 6 behandles forholdet til kunder og brukere. Organisasjon, daglig ledelse, personale og økonomi behandles i kapitlene 7 og 8.

Det er ikke mulig å holde temaene helt adskilt innenfor oppdelingen beskrevet ovenfor. Samme tema berører spørsmål på tvers av kapitlene. Av denne grunn vil en se at komitéen drøfter samme problemstilling, men med ulik innfallsvinkel, flere steder når den finner dette naturlig.

Selve evalueringen består av:

- Egenvurdering utført av Veterinærinstituttet
- Spørreundersøkelse blant kunder og brukere
- Komitéens vurderinger basert på de 2 punktene ovenfor, andre dokumenter fra VI, samtaler med leder i styret, ledelse, arbeidstakerorganisasjoner og enkelte sentrale kunder/brukere, samt gjennomgang av et utvalg vitenskapelige publikasjoner.

4. Faglig profil og faglig virksomhet

4.1. Egenvurdering og strategisk plan

Vedtektene sier at:

"Veterinærinstituttet skal være landbruksmyndighetenes vitenskapelige forsknings- og kompetansesenter innen laboratoriediagnostikk, epidemiologi og forebyggende helsearbeid og sykdomskontroll. Virksomheten omfatter husdyr, vilt, fisk, fôr og næringsmidler. Veterinærinstituttet skal støtte Landbruksdepartementet og andre forvaltningsorganer i arbeidet for å sikre trygge matvarer og god dyrehelse. Veterinærinstituttet skal også tilby kompetanse innenfor sine kjerneområder gjennom salg av tjenester og oppdragsvirksomhet".

Instituttet skal ha nødvendig diagnostisk kompetanse og kunne tilby relevante diagnostiske tjenester for å kunne identifisere vanlig forekommende sykdommer på dyr på en rask og sikker måte. Videre skal de ha nødvendig analysekompetanse og kunne tilby relevante tjenester innenfor fôr- og næringsmiddelområdet.

Veterinærinstituttet skal bidra til overvåking av A- og B-sykdommer og til å skaffe oversikt over den internasjonale forekomsten av sykdommer og agens på områder hvor Norge enten gjennom EØS-avtalen har fått tilleggsgarantier gjennom løpende offentlige overvåkings- og kontrollprogram, eller hvor andre typer nasjonale program eksisterer.

Siden formålet for institusjonen ble definert, har VI fått utvidede oppgaver med zoonoser og har etter pålegg fra Landbruksdepartementet opprettet en zoonoseenhet.

VI sier selv at instituttet ikke skal være et forvaltningsorgan, men ifølge strategisk plan 1998-2001 skal de:

- prioritere å utvikle seg videre som forskningsbasert forvaltningsstøtteinstitusjon på områdene matvaretrygghet, dyre- og fiskehelse.
- videreføre diagnostiske tjenester og oppdragsvirksomhet på forretningsmessig basis rettet mot praktiserende veterinærer og næringsliv.
- prioritere diagnostisk service, bl.a. ved å redusere svartiden.
- styrke brukerkontakten gjennom å etablere en ordning med dyreartsansvarlige.

I strategiplanen prioriteres forvaltningsstøtte fremfor økt aktivitet på oppdragssiden, og utvikling av kompetanse og målrettet FoU blir sterkt vektlagt som hovedstrategi for å fylle rollen i samfunnet.

I følge VI har FoU i mange år utgjort bare ca 25 % eller mindre av virksomheten. Dette skyldes at instituttet har måttet saldere FoU-initiativ til fordel for akutte behov innenfor forvaltningsstøtte til Landbruksdepartementet og tilsynene. Dermed reduseres mulighetene for å opprettholde *forskningsbasert* forvaltningsstøtte. Derfor mener instituttet at forskningsvirksomheten må økes, og strategiplanen setter som mål en økning på 30 % i planperioden (dvs til bortimot 30% av totalvirksomheten).

Instituttet mener selv at de ikke har lyktes med å øke forskningsvirksomheten som forventet i strategisk plan. Summen av grunnbevilgning, strategiske instituttprogrammer og oppdrag fra Forskningsrådet er forventet å være stabil i årene som kommer. *"Det vil derfor bli en stor utfordring for instituttet å øke brukerfinansieringen fra næringer og industri på diagnostikk, analysevirksomhet og annen oppdragsvirksomhet for å sikre et sunt økonomisk fundament i fremtiden."*

Instituttet peker på at utviklingen til nå viser at forvaltning og næringsliv i økende grad etterspør forskningsbasert kunnskap innenfor VIs kjerneområder. *"Utfordringen for VI blir å konsentrere virksomheten mot forskning og forvaltningsstøtte, herunder beredskap mot alvorlige smittsomme sykdommer hos dyr og matbårne agens (både kjemiske og mikrobielle)."*

Instituttet nevner videre den generelt økende oppmerksomheten omkring matvaretrygghet og dyrehelse. Økt internasjonal handel med dyr og dyreprodukter som følge av WTO-avtalen og forslag til endringer i den veterinære grensekontrollen mot EU, samt økende reisevirksomhet gir nye utfordringer. Det er behov for nye overvåkings-, kartleggings- og kontrollprogrammer innen dyrehelse og på matvareområdet, og det stilles større krav til beredskap. Det kan bli nye behov for kompensatoriske tiltak for å opprettholde dagens helse/miljøstandard og dermed endrede oppgaver for VI, bl.a. når det gjelder analyser og risikovurderinger for handel med mat, fôr og dyr.

Næringsmidler har blitt et viktig arbeidsområde for Veterinærinstituttet de siste 2-3 årene, og beredskapen innen mat/matforgiftning må utvides. For ytterligere å styrke beredskapen er det også behov for økt kunnskap om matvaretrygghet og om infeksjonssykdommer som ikke finnes i Norge.

Innenfor zoonoser forventes flere FoU-, overvåkings- og kontrolloppgaver for VI, og opprettelsen av den nye zoonoseenheten i samarbeid med Statens institutt for folkehelse, er et viktig tiltak i denne sammenheng.

Instituttet forventer endringer i norsk landbruk, bl.a. med krav om redusert bruk av kjemiske innsatsfaktorer (bl.a. antibiotika og plantevernmidler). Økologisk landbruk vil trolig ha fremgang i årene som kommer. Dette vil gi økt behov for overvåking og FoU-virksomhet for VI, bl.a. forebyggende tiltak.

Internasjonalt og nasjonalt forventes økt konkurranse på laboratorietjenester, også for patologi/bakteriologi/serologi, både fra private og offentlige laboratorier. Instituttet mener det ikke er urimelig at Norden utvikler seg til ett marked, og at *"utvikling av mer differensierte tilbud av produkter fra VI kan tvinge seg fram"*.

Instituttet vurderer sider av virksomheten frem til nå og utfordringene fremover.

Situasjonen frem til nå karakteriseres av:

- medarbeidere med bred fagkompetanse og et bredt erfaringsgrunnlag
- fagdisiplinene har vært relativt isolerte, og samarbeid over seksjons- og avdelingsgrenser har vært noe begrenset
- mulig å planlegge langsiktig kompetanseutvikling pga god ressurstilgang
- små krav til kostnadsoppfølging og økonomistyring på fag/seksjonsnivå
- en relativ stor grad av forutsigbarhet i arbeidsoppgaver og organisasjonsstruktur.

I løpet av de siste årene har det imidlertid skjedd store forandringer i VIs rammebetingelser, og kravene og forventningene fra brukere og kunder har endret karakter. Instituttet nevner følgende momenter:

- fokusering på resultat og kvalitet i forhold til ressurser brukt
- krav til samarbeid over faggrenser internt og med faginstitusjoner nasjonalt og internasjonalt stiller store krav til omstillingsevne, fleksibilitet og samarbeidsevne

- krav til budsjettering og økonomioppfølging på fagprosjektplan stiller krav til ny kompetanse hos fagpersonalet såvel som i sentral administrasjon.
- forvaltningen tenker i liten grad langsiktig kompetanseoppbygging
- sikring av langsiktig kompetanseoppbygging samtidig som en betjener brukere og kunder i relativt kortsiktige resultatorienterte oppgaver og med stadig økende krav til kostnadseffektivitet, oppleves av de fleste som en meget stor utfordring.

For å imøtekomme den nye situasjonen har VI bl.a. satset en del ressurser på opplæring av personale i prosjektarbeid/prosjektledelse. Videre pågår en omstrukturering ved instituttet, samt at sentraladministrasjon og støttefunksjoner i personell, økonomi og IT er under omlegging og utvikling.

Som et virkemiddel for å dekke behov for «ny» kompetanse, har VI knyttet til seg 3 eksperter fra henholdsvis Norges veterinærhøgskole, Universitetet i Oslo og Matforsk i II-er stillinger. Erfaringen med dette er god.

De regionale laboratoriene har en viktig regional funksjon i diagnostikk og beredskap. De deltar i overvåkings-, kartleggings- og kontrollprogrammer, samt i FoU-oppgaver der virksomheten er ledd i sentralt VI-prosjekt eller samarbeid med lokale forskningsinstitusjoner. Laboratoriene finansieres hovedsakelig med statlig del av VIs budsjett (forvaltningsstøttedel); i 1999 med ca 20 mill kroner VI Trondheim har i tillegg betydelig oppdragsvirksomhet.

Instituttet sier at samarbeidet mellom VI sentralt og laboratoriene ikke fungerer optimalt. Det forventes imidlertid at den nye organisasjonsstrukturen skal legge forholdene bedre til rette. Det pekes også på at ved økte krav til kvalitet i virksomheten, vil arbeidet med å opprettholde høy faglig standard ved alle laboratoriene kreve stor innsats og faglig samarbeid med VI Oslo.

Den oppsplittede ordningen i Nord-Norge med laboratorium og obduksjon for fisk i Harstad, og obduksjon av pattedyr i Tromsø med felles ledelse lokalisert i Harstad (bestemt av Stortinget 1997), anses ikke optimal *"i det fagmiljøene blir små og sårbare, og ordningen er relativt ressurskrevende."*

4.2. Komitéens vurderinger

4.2.1. Generelt

Generelt vil komitéen uttale at Veterinærinstituttet på en god måte dekker landbruksmyndighetenes behov for et vitenskapelig forsknings- og kompetansesenter, slik formålet beskriver.

VI har en lang rekke oppgaver:

- Diagnostikk og analyser (gjennomføring og utvikling av metoder)
- Referansefunksjoner
- Forskningsbasert forvaltningsstøtte for Landbruksdepartementet og underliggende direktorater (tilsynene)
- Forsknings- og utviklingsvirksomhet for det offentlige og næringen
- Rådgivning til næringen, inkludert veterinærer
- Informasjon
- Produksjonsvirksomhet (tuberkulin).

Innenfor svært mange av disse punktene pekes det på en rekke nye oppgaver som bør prioriteres.

Landbruksdepartementet trekker for eksempel i sitt tildelingsbrev for 1999 under "Forvaltningsrelatert kunnskapsutvikling" frem følgende oppgaver som de mener bør prioriteres:

- *"utvikling av kompetanse knyttet til påvisning av fremmedstoffer og smittestoffer i næringsmidler*
- *epidemiologi med spesiell vekt på zoonoser*
- *diagnostikk og epidemiologi knyttet til scrapie og andre sjukdommer med lang inkubasjonstid*
- *etablering og videreutvikling av ny analytisk/diagnostisk metodikk som sikrer rask og sikker påvisning av smitte- og fremmedstoffer både i forhold til sjukdomsdiagnostikk og overvåking/kontrollprogram*
- *etablering og videreutvikling av metodikk for påvisning av GMO*
- *klarlegging av immunmekanismer av spesiell betydning for utvikling og bruk av vaksiner til dyr*
- *utvikling og forekomst av antibiotika-resistente bakterier hos dyr og i næringsmidler*
- *oppbygging av kompetanse om sjukdom hos marine akvakulturdyr*
- *helseforhold knyttet til økologisk husdyrbruk*
- *klarlegging av sjukdomsforhold hos vilt*
- *alternativ veterinærmedisin*
- *genteknologi/genmodifiserte organismer."*

Generelt vil komitéen bemerke at instituttet beskriver både dagens og morgendagens situasjon og utfordringer innenfor de ulike rollene på en god måte, men komitéen stiller spørsmålsteget ved om oppfølgingen er like god som analysen. Komitéen finner også noe motstridende argumentasjon omkring enkelte momenter.

Strategisk plan for 1998 –2001 er meget omfattende, og til dels svært detaljert, og illustrerer VIs store bredde og høye mål, men også mangel på tydelige strategiske opp- og nedprioriteringer. Komitéen er kjent med at styret delvis har revidert/rullert planen i 1999, bla. for å gjøre den mer markedsorientert, men har ikke hatt tilgang til denne versjonen.

De årlige virksomhetsplanene gir et meget ryddig inntrykk og en god oversikt over finansieringskilder og rammer, herunder basisbevilgningen, i forhold til virksomhetsområder. Planene er imidlertid svært grove og inneholder bare budsjettall fordelt på store poster, dvs VIs hovedansvarsområder. De sier således ikke noe om mål (for eksempel i forhold til Forskningsrådets måltall om publisering), hvem som er ansvarlige, frister/milepæler i løpet av året eller lignende. For eksterne lesere er det heller ikke mulig å relatere dem til prioriteringer i strategisk plan.

Både strategisk plan og egenvurderingen kjennetegnes således av:

- ønske om å videreføre dagens virksomheter og ta opp nye
- manglende nedprioriteringer.

I en situasjon hvor ressursene ikke strekker til for å gjøre "alt", og slik vil situasjonen stort sett være, er det ikke mulig å forene disse to punktene. Inntrykket blir da lett manglende

oppfølging av planer og vedtak. Dette gjelder både *innenfor* og *mellom* de ulike oppgavene nevnt først i 4.2.1.

Som en illustrasjon på konsekvensene av dette, beskriver instituttet i egenvurderingen en virksomhet i forandring med stadig økende krav i forhold til ressursbruk og økt usikkerhet hos medarbeiderne, bl.a. knyttet til å finne balansen mellom "*kortsiktige resultatorienterte oppgaver pålagt av brukerne*" og "*langsiktig kompetanseoppbygging via FoU*". Det er ikke den enkelte medarbeider som skal føle det største problemet med å finne denne balansen, men instituttet. Det er heller ikke opp til den enkelte medarbeider om en oppdragsgiver skal få sine resultater i denne eller neste uke, slik som spørreundersøkelsen ga en god del eksempler på, men instituttet.

Komiteén mener den viktigste grunnen til disse problemstillingene er instituttets manglende klargjøring av hvilke roller og oppgaver det prioriterer. VI har således en betydelig vei å gå for å operasjonalisere og konkretisere strategisk plan og instituttets rolle i forhold til fremtidige utfordringer, slik at den enkelte medarbeider vet hva som skal prioriteres og hvilke krav instituttet stiller til vedkommende i denne sammenheng.

Den utviklingen som VI beskriver i egenvurderingen, er ikke spesiell for VI. Antagelig er den heller langsommere pga den store finansieringsdelen fra Landbruksdepartementet. Utviklingen vil fortsette og antagelig også akselerere, og det er viktig at VI og medarbeiderne innstiller seg på dette og tar konsekvensene av det i form av klare prioriteringer.

Det er komitéens inntrykk at ledelsen ved VI ser behovet for markedstilpasningen, mens en del av medarbeiderne har vanskeligere for å innstille seg på at behovet og etterspørselen forandres raskere enn tidligere og at dette bør få umiddelbare konsekvenser for eget arbeid (se også kapittel 7). Som en konsekvens av dette siste blir Veterinærinstituttet i for stor grad reaktivt og ikke tilstrekkelig proaktivt.

Instituttet beskriver i egenvurderingen en relativt betydelig undervisningsvirksomhet ved Norges veterinærhøgskole. Komiteén er derfor overrasket over den lave undervisningsinnsatsen seksjonene oppgir i de oversiktene som er innhentet fra instituttet høsten 1999. Komiteén ser det som naturlig og ønskelig at VIs høye kompetanse utnyttes i betydelig grad i undervisningen ved NVH.

4.2.2. De regionale laboratoriene

I den nylig vedtatte organisasjonsplanen er de regionale laboratoriene lagt til en av fagavdelingene. Samtidig er komitéén kjent med at det for Landbruksdepartementet er gjennomført en utredning "*VI-VESO – utvikling, spesialisering og samarbeid*", som konkluderer med at disse laboratoriene bør overføres til VESO og med betydelig samarbeid med KNT og kommersielle laboratorier.

De regionale laboratorienes primære oppgave er å dekke det regionale behovet for diagnostikk av dyresykdommer. Eventuell FoU-virksomhet rettet mot regionale problemstillinger bør bare gjennomføres i samarbeid med andre FoU-institusjoner i regionen eller med VI Oslo, og bare etter godkjennelse av aktuell avdeling i Oslo. Laboratoriene kan, aktivt utnyttet av resten av instituttet, utgjøre et strategisk nettverk både for samarbeid med andre forskningsinstitusjoner og for å hente inn forskningsoppdrag for alle de tre fagavdelingene.

Rent faglig stiller komitéen spørsmål ved om ikke laboratoriet i Bergen kan spesialisere seg utelukkende på diagnostikk av sykdommer på marine dyrearter i nært samarbeid med de andre fagmiljøene innen havbruk i Bergen. Laboratoriet i Sandnes bør så kunne ta et utvidet geografisk ansvar for de øvrige dyreartene. Laboratoriene i Trondheim og Nord-Norge må, i tillegg til dyr på land, også arbeide med marine dyrearter.

De regionale laboratoriene utgjør små faglige miljøer. I tillegg til de kostnadmessige konsekvensene, er det derfor også negative faglige konsekvenser av at laboratoriet i Nord-Norge er beliggende på to steder.

Komitéen er enig i den nevnte utredningens konklusjoner om at de regionale laboratoriene bør gå i retning økende markedsorientering og fastere samarbeid med andre institusjoner i samme region, men tviler på om det er markedsmessig grunnlag for full selvfinansiering. Komitéen mener dessuten at myndighetenes behov for regionale tjenester og kompetanse gjør det rimelig med en viss grunnfinansiering over forvaltningsstøtten.

Uansett fremtidige organisatoriske løsninger og markedsmessige krav, er det betydelig behov for å fokusere på de regionale laboratoriene, noe som kanskje ville vært enklere i en egen avdeling enn som en del av en ny avdeling med en rekke andre, sentrale oppgaver. Også forskjeller i arbeidsmåte og -oppgaver kan tilsi dette.

Komitéen mener instituttet bør vurdere å plassere dyreartsansvarlige ved de regionale laboratoriene der dette er naturlig ut fra produksjonsmessige forhold i regionen.

4.2.3. Dyrehelse og dyresykdommer

VI har ansvar for diagnostikk og diagnostisk beredskap for de farligste dyresykdommene; alle A-liste og en del av B-liste sykdommene. Her må det forventes at instituttet til en hver tid har høy internasjonal kompetanse, slik at de kan støtte myndighetene når det gjelder diagnostikk, epidemiologi, forebyggende arbeid, import, kontroll etc. Det samme gjelder for kjemiske agens og sykdommer forårsaket av mikrober eller feilaktige produksjonsmetoder, og som utgjør en risiko for konsumentene.

Ut fra komitéens kjennskap og vurderinger har VI utviklet metodikk og beredskap for de fleste av A- og B-liste sykdommene og fyller dermed denne meget omfattende og krevende oppgaven på en god måte bl.a. som et nasjonalt referanselaboratorium. For de oppgavene som VI ikke selv gjennomfører, er det inngått avtaler med internasjonale referanselaboratorier.

Når det gjelder diagnostikk av andre dyresykdommer, prioriterer VI dem med stor økonomisk betydning eller som utgjør stor helseisiko for konsumentene. Som eksempler kan nevnes skrapesyke hos sau, paratuberkulose hos storfe, lakseparasitt (*Gyrodactylus salaris*) og flere fiske sykdommer, som infeksiøs hemopoietisk nekrose (IHN), infeksiøs pancreas nekrose (IPN) og hemmorrhagisk virusseptikemi (VHS) samt zoonoser som salmonellainfeksjoner hos storfe, gris og fjørfe.

Innen produksjonssykdommer, har VI lagt spesiell vekt på diagnostikk og forskning omkring mastitt og ringorm hos storfe, bovin virusdiaré og ryggmarglidelser hos fisk.

Det må fortsatt satses sterkt, både innen diagnostikk og forskning, på de fleste av disse sykdommene.

Rutinearbeid bør i minst mulig grad utføres ved VI. Komitéen mener for eksempel at det bør være meieribruket ansvar å gjennomføre rutinediagnostikk for mastitt. Den nødvendige forskningen på området, for eksempel innen immunologi og resistensproblematikk, kan likevel foregå ved VI. Tilsvarende stiller komitéen også spørsmål ved hensiktsmessigheten av å drive kreftdiagnostikk ved VI.

Komitéen vil peke på at instituttets arbeid knyttet til antibiotikaresistens ikke bare må omfatte påvisning, men også forskning med sikte på å finne frem til alternative behandlinger, noe som nå er i gang.

Når det gjelder diagnose- og analysevirksomhet knyttet til produksjonssykdommer, som er av særlig stor betydning for veterinærer, bør det være fri markedskonkurranse, noe som også blir mer og mer vanlig. Dette gjelder for eksempel mastitt og infeksjoner forårsaket av stafylokokker. I tillegg gjelder dette sykdommer som svulstdiagnostikk og sopp hos hund og andre dyr. På disse områdene, samt innen patologi og histologi, bør de regionale laboratoriene kunne konkurrere, og virksomheten bør være selvfinansierende.

En del av denne typen oppgaver vil imidlertid være ulønnsomme for rene kommersielle virksomheter, samtidig som det er viktig at kompetansen og tilbudet er der til en hver tid. Her er det nødvendig at Staten, gjennom bl.a. VI, fortsatt tar et ansvar. Det må derfor forventes at VI fortsatt må ta på seg de oppgavene hvor det ikke er mulig å få lønnsomhet, mens de private primært vil løse rutineoppgaver, hvor det er større potensiale for lønnsomhet.

Det er en del av velstandsutviklingen at eiere av familiedyr er villige til å bruke relativt store ressurser på sitt dyrehold, og det er økende etterspørsel etter veterinære tjenester til disse dyrene. VI bør prioritere diagnostikk og forskning for produksjonsdyr fremfor selskapsdyr. Virksomhet for den sistnevnte gruppen bør være selvfinansierende.

Når grensekontrollen fjernes i forbindelse med den reviderte EØS-avtalen, blir dokumentasjon, overvåking og kontroll av bestemte dyresykdommer enda viktigere enn før. De siste fire-fem årene er det i denne sammenheng gjennomført en rekke programmer, noe som gjør det mulig for Norge å kreve bestemte garantier ved import av dyr fra EØS/EU-området. Veterinærinstituttet i samarbeid med Statens dyrehelsetilsyn (SDT) har vært forutseende og stått sentralt i dette arbeidet.

VI driver produksjon av tuberkulin, og er i ferd med å ferdigstille et nytt produksjonslokale for dette. I utgangspunktet stiller komitéen spørsmål ved om det er en oppgave for instituttet å drive ren produksjonsvirksomhet. På den annen side synes tuberkulose og paratuberkulose å utgjøre et økende problem både hos mennesker og dyr. Det er derfor forståelig at Norge satser på å opprettholde høy kompetanse på dette ved Veterinærinstituttet. Etter komitéens mening er det imidlertid nødvendig med et nært samarbeid med VESO når det gjelder de markedsmessige sidene av produksjonen og salget.

Komiteen er enig når VI i strategiplanen klart konkretiserer sine mål om økende satsing på rådgivning og forebyggende helsearbeid. Instituttet har en meget bred kompetanse som kan gi grunnlag for effektiv og viktig rådgivning rettet mot myndigheter, næringen, praktiserende veterinærer og også dyreeiere.

For å kunne dekke behovet tilfredsstillende må VI ha en meget omfattende diagnostisk og analytisk beredskap, som binder mye ressurser og som alternativt kunne vært brukt til forskning og metodeutvikling innen prioriterte sykdommer. Her er det imidlertid viktig å finne den rette balansen, slik at tilstrekkelig beredskap opprettholdes, samtidig som dette ikke krever mer ressurser enn absolutt nødvendig. VIs strategiplan mangler, etter komitéens vurderinger, en klar prioritering av hvilke dyreslag, diagnoser og analyser de vil satse på innen rådgivning i fremtiden. Dette må også ses i sammenheng med at VI de siste årene har fått konkurranse fra private og andre kommersielle laboratorier innen diagnostikk og analyser av enkelte sykdommer.

Komitéen har i kapittel 6 pekt på at rådgivningen og informasjonen fra VI synes mangelfull. Systemet med dyreartsansvarlige skulle løse noe av dette problemet ved å ha en rolle som eksperter i forhold til eksterne brukere, herunder praktiserende veterinærer, dyreeiere og landbruksnæringen. Komitéen finner imidlertid at dyreartsansvarlig kun er opprettet på få områder, og at rollen er meget svakt formulert og uklar. Rollene må defineres og stillingene besettes, og det må aksepteres at dette kan bli stillinger med små muligheter for å prioritere egen forskningsvirksomhet. Ut over dette vil komitéen peke på at forskere i alle avdelinger og seksjoner har et høyt kunnskapsnivå, noe som bør brukes maksimalt innen rådgivning, da også denne funksjonen er en viktig del av VIs hverdag.

Instituttet sier selv at det kan forventes økt konkurranse på laboratorietjenester, og at *"utvikling av mer differensierte tilbud av produkter fra VI kan tvinge seg fram"*. Komitéen er enig i vurderingen av konkurranseforholdene, men kan ikke se at dette synspunktet gir seg utslag i planer eller prioriteringer. Uttrykket "tvinge seg fram" tyder heller ikke på en offensiv, proaktiv holdning.

4.2.4. Fôr- og næringsmiddelhygiene

Avdeling for fôr- og næringsmiddelhygiene ble opprettet i 1996 for å styrke og profesjonalisere forvaltningsstøtten, spesielt i forhold til Statens næringsmiddeltilsyn og Statens landbrukstilsyn, innenfor fagområdene "trygge fôr- og matvarer". Innen disse områdene er VI i dag en meget viktig støtte- og kompetanseinstitusjon for Landbruksdepartementet (LD), Statens næringsmiddeltilsyn (SNT) og Statens landbrukstilsyn (SLT).

I strategiplanen for år 1998-2001 kartlegges satsningsområder. Her kan spesielt nevnes:

- a) øke forskningsvirksomheten med fokus på områdene fôr- og matvaretrygghet
- b) styrke kompetansen spesielt på området matvaretrygghet
- c) øke den analytiske og diagnostiske beredskapen i en situasjon med økt internasjonal handel med dyr, næringsmidler og fôrvarer.

I egenvurderingen og strategiplanen har VI satt seg store og omfattende mål innenfor dette området. Gjennomføring av alle de oppgavene som er nevnt i planene forutsetter antagelig økt satsing, både økonomisk og personalmessig. I Norge er det imidlertid flere organisasjoner og laboratorier som kan dekke noen av de samme diagnostiske og analytiske undersøkelsene av matvarer som gjøres ved VI. Her kan spesielt nevnes de kommunale næringsmiddeltilsynene (KNT) med sine kompetente laboratorier og NVHs avdeling for næringsmiddelhygiene. Disse bør i størst mulig grad avlaste VI for rutineundersøkelser. Komitéen har fått inntrykk av at det er noe ulike meninger når det gjelder samarbeidsformene mellom VI og KNT.

Avdelingen har de siste årene prioritert utredning og forskning innen de mest aktuelle matbårne infeksjonene som salmonella, *Escherichia coli* (EHEC) og *Campylobacter* spp. Videre er det lagt spesiell vekt på å utrede antibiotikaresistente bakterier i diverse animalske næringsmidler. Forekomsten av antibiotikaresistente bakterier har også vært av stor interesse for seksjonen for bakteriologi, hvor en har studert forekomsten av resistente bakterier i dyrepopulasjoner.

På området kjemi-toksikologi har avdelingen flere sterke områder, som miljøgifter i vilt, biotoksiner, tilsetningsstoffer og allergener i matvarer, samt genmodifiserte organismer (GMO).

Avdelingen har utviklet mangesidige analytiske metoder og fungerer også som nasjonalt referanselaboratorium for flere kjemiske analyser i mat- og fôrvarer.

Når det gjelder diagnostikk og analysevirksomhet har VIs metoder høy internasjonal kvalitet, og de har også gitt grunnlag for økende nordisk og annet internasjonalt samarbeid.

Kompetanseoppbyggingen innen fôr- og næringsmiddelhygiene har siden starten vært gjennomført med stor styrke, blant annet med omfattende doktorgradsutdanning. Det pågår for tiden arbeid med ca 20 forskningsprosjekter, hvorav 12 finansieres av Forskningsrådet.

To prosjekter har fått spesiell oppmerksomhet i 1998: Fôrtilsetningsstoffet avoparcin ble forbudt brukt i 1995. Bakgrunnen for forbudet var at bruk kunne føre til vancomycin-resistente enterokokker hos fjørfe og fjørfeprodukter, noe som ville være uheldig fra et folkehelsesynspunkt. Enterokokker er et økende problem som årsak til sykehusinfeksjoner og vancomycin er et viktig antibiotikum i behandling av slike infeksjoner.

Norge har, sammen med andre nordiske land, vært ett av de ledende når det gjelder å begrense bruk av antibiotika i fôrtilsetninger, som prosjektet ovenfor er ett eksempel på, samt i profylakse og terapi, spesielt innen fiskesykdommer. VI har her spilt en sentral rolle og har vært med og utviklet vaksiner mot bakterielle fiskesykdommer, noe som har medført en reduksjon i bruk av antibiotika innen fiskeoppdrett på mer enn 90%.

Det andre prosjektet som har fått spesiell oppmerksomhet, er etablering av metoder for påvisning av genmodifisering i næringsmidler. I samarbeid bl.a. med Matforsk har Veterinærinstituttet nå, som ett av de første instituttene i verden, etablert kvalitative og semikvantitative metoder for analyser av genmodifisering i soya og mais, noe som også viser at VI ligger langt fremme internasjonalt på et sentralt fagområde.

Seksjon for kjemi har prioritert analyser av tungmetaller og restmengder av forurensninger. Påvisning av diverse mykotoksiner som ochratoksin, aflatoksin M1 og ulike trichotoksiner i næringsmidler og fôr har vært gjenstand for aktiv utredning og forskning av stor betydning for fôr- og næringsmiddelkontroll, samt for å følge utviklingen av kontaminanter i ville dyr.

Blant "Utfordringer" nevner VI i sin strategiske plan: *"Forbrukerne er i stigende grad opptatt av dyrevern og etiske aspekter ved matproduksjon. I tillegg til at kjøtt, egg og melk skal være fri for smittestoffer, skadelige tilsetningsstoffer og kontaminanter, er folk blitt mer opptatt av at det tas hensyn til produksjonsdyras instinkter og naturlige behov."* Etter komitéens mening bør forskning innen dyrevern og etiske aspekter ikke være en oppgave for VI, bortsett fra sykdomsmessige spørsmål forårsaket av mikrobielle og kjemiske kontaminanter.

Komiteéns inntrykk er at VI har satset sterkere på den "kjemiske matvaretryggheten" enn på den "mikrobielle". Selv om situasjonen i Norge er gunstig på det mikrobielle området, vil økt import av mat kreve økt satsing ved VI bl.a. når det gjelder metodeutvikling, utredningsvirksomhet og kontroll, samtidig som det må arbeides for å holde norsk produksjon mest mulig fri både for sykdomsfremkallende mikrober og skadelige kjemiske stoffer. VIs ekspertise innenfor risikoanalyse og epidemiologisk utredning er helt nødvendig.

Totalt prioriteres matvaretrygghet høyt i VIs strategiske plan, noe komitéen sterkt støtter.

Komiteén anbefaler:

- VI må klargjøre, konkretisere og prioritere sine oppgaver og roller .
- VI må fortsatt være meget sterke når det gjelder diagnostikk av liste A-sykdommer og enkelte liste B-sykdommer.
- VI må fortsatt satse sterkt på diagnostikk og forskning innen paratuberkulose, skrapesyke og betydningsfulle fiskesykdommer, samt innen epidemiologi og zoonosevirksomhet.
- VI må fortsette oppbyggingen av forsknings- og utviklingsvirksomheten innen mikrobiologisk og kjemisk matvaretrygghet, som for eksempel antibiotikaresistens, mykotoksikologi, mykotoksinkjemi, kontaminanter i vilt og genmodifiserte organismer.
- For at VIs sentrallaboratorium i Oslo fortsatt skal ha mulighet til å prioritere både forskning, metodeutvikling og internasjonalt samarbeide innenfor områdene nevnt ovenfor, bør instituttet redusere satsingen på andre områder, som for eksempel
 - diagnostikk innen mastitt
 - svulstdiagnostikk og diagnostikk av andre sykdommer på selskapsdyr
 - rutinediagnostikk og analyser (bakteriologi, patologi etc).
- Brukerne må betale en større andel av de reelle kostnadene for VIs tjenester. Dette gjelder spesielt næringsvirksomhet og eiere av selskapsdyr.
- Oppgaver, arbeidsformer og finansiering ved alle de regionale laboratoriene må gjennomgås. Herunder må arbeidsdelingen mellom sentrallaboratoriet og de regionale laboratoriene vurderes for fortsatt å kunne dekke behovet for rutinediagnostikk og analyser. Etter komitéens mening er det behov for 3 tradisjonelle regionale laboratorier med bred fokus (Sandnes, Trondheim og Harstad eller Tromsø) og ett som konsentrerer seg om marine dyrearter (Bergen).
- Det regionale laboratoriet i Nord-Norge må samlokaliseres i Harstad eller Tromsø.
- De dyreartsansvarliges rolle må defineres og stillingene etableres som sentral ekspertise og bindeledd mot omverdenen. Herunder må det vurderes om dyreartsansvarlige skal lokaliseres ved noen av de regionale laboratoriene.
- Samarbeidsforholdene og arbeidsdelingen mellom VI og de kommunale næringsmiddeltilsynene bør avklares etter følgende prinsipper:
 - VI konsentrerer seg om å utvikle metoder og de mest krevende analysene, som det ikke er hensiktsmessig å gjøre ved flere laboratorier i Norge, i tillegg til referansefunksjoner, forskning og internasjonalt samarbeid.
 - En del av rutineundersøkelsene overføres til de laboratoriene i KNT som har kompetanse til å utføre disse.

5. Forskningsvirksomheten

5.1. Egenvurdering

Vi sier: *"Den FoU- virksomheten og kompetanseoppbygningen VI prioriterer er forvaltningsrettet, dvs. forskningen er nært knyttet til praktiske relevante problemstillinger (f.eks. diagnostikk av skrapesjuka, ILA, paratuberkulose, påvisning av genmodifisert materiale i mat, påvisning av mykotoksiner, utvikling av modeller innenfor epidemiologi, fremskaffe grunnlag for sykdoms-kontroll, - bekjempelse og risikoanalyser for praktiske formål i dyre- og matvareimport.) I VI's strategiplan blir utvikling av kompetanse og målrettet FoU sterkt vektlagt som hoved-strategi for å fylle rollen i samfunnet. Derfor må forskningsvirksomheten økes".* Strategisk plan 1998 – 2001 sier en økning på 30%.

VI skal være en vitenskapelig institusjon og *"instituttets fagkompetanse er grunnlaget/berettigelsen for dets eksistens". "Det er et mål å ha FoU aktivitet på alle fagområder som utgjør VIs grunnkompetanse."*

Instituttet sier selv at det skal være en ledende vitenskapelig kompetanseinstitusjon innen områdene matvaretrygghet, fôrhygiene, dyre- og fiskehelse og på disse områdene være en hovedleverandør av forskningsbasert kunnskap til forvaltningen.

FoU- planene utvikles derfor med fokus på å vedlikeholde og videreutvikle samt etablere ny kompetanse innen de fagområder som de forventes å ha kunnskap på.

Nettverksbygging, doktorgradsutdanning og FoU- virksomhet anses som helt vesentlige virkemidler for utvikling og vedlikehold av fagkompetansen.

Ressurser til FoU allokere fra NFR via prosjektsøknader, SIPer og grunnbevilgning, gjennom EU prosjekter, og fra LD er en mindre del av budsjettet øremerket forvaltningsstøtte- FoU.

Instituttet mener at basisbevilgningen fra Forskningsrådet er lav i forhold til andre FoU- institusjoner. For å lykkes i kompetanseoppbyggingen mener de derfor at andelen basisbevilgning fra NFR i forhold til totalbevilgningen bør økes.

Deltakelse i strategiske instituttprogrammer med styrt kompetanseoppbygging på strategisk viktige områder, vurderes som riktig satsing for å frembringe spisskompetanse. Forholdet grunnbevilgning/SIP er i dag ca 3:1.

Forvaltningsstøtteoppgaver med krav fra LD og tilsynene som resultat av EØS- og WTO- avtalen, har økt mer enn det forvaltningsstøttebevilgningen skulle tilsi. "Egenandel" fra forvaltningsstøttebevilgningen til FoU- virksomhet har således blitt salderingspost for å fylle akutte behov på forvaltningsstøttesiden.

Hoveddelen av forskningen er anvendt eller målrettet og har i stor grad utspring i forvaltningens behov for kunnskap og kompetanse. Instituttet mener at: *"Karakteristisk for denne type forskning er at den mangler dybde og ofte er av kortsiktig karakter."* På enkelte områder drives også strategisk grunnforskning, hovedsakelig der en tradisjonelt har hatt langsiktig kompetanseoppbygging som har resultert i at forskningen i dag er på et høyt internasjonalt nivå. Som eksempler nevner instituttet forskning innen fiskehelse f.eks. ILA, og fôrhygiene f.eks. mykologi og mykotoksiner.

Instituttet synes det er vanskelig å angi et optimalt forholdstall mellom kort- og langsiktig forskning og likeledes mellom grunnforskning og anvendt forskning. Oppdragsforskning utgjør en mindre del av FoU ved VI.

VI mener at kortsiktighet kan ha store konsekvenser for rekruttering av kompetente "out-standing" forskere til institusjonen. Det er også ressurskrevende å etablere og arbeide med mange kortsiktige prosjekter, ikke minst fordi det i dag er et stadig økende behov for flere- og tverrfaglighet og dermed krav til samarbeid internt, nasjonalt og internasjonalt. Instituttet mener at: *"Ved VI bør langsiktighet bestrebes i forskning på utvalgte områder (mykologi, mykotoksinkjemi og toksikologi, allergener, antibiotikaresistens, paratuberkulose, GMO, fiskeparasittologi, fiskevirologi.)"*

Det har vært en felles forståelse mellom VI og NVH at forskningen ved VI hovedsakelig skal ha anvendt karakter, mens forskningen ved NVH hovedsakelig skal være grunnforskningsorientert. Instituttet mener dette har vært vellykket på mange områder. *"Utvikling av VI som vitenskapelig institusjon påkrever imidlertid at andelen strategisk grunnforskning økes en del da dybdekunnskap stort sett er en forutsetning for å komme på et internasjonalt høyt nivå, noe som er en ambisjon på utvalgte forskningsfelt."*

VI og NVH har et nært samarbeid. Høgskolen har et overordnet ansvar for doktorgrads-utdannelse, og alle kandidater ved Veterinærinstituttet har derfor veileder ved Norges veterinærhøgskole.

Veterinærinstituttet har også samarbeid med flere andre universiteter og forskningsinstitutter.

I forhold til fremtidige behov oppgir instituttet at det har et relativt beskjedent antall doktorgradsstipendiater, og fordelingen på fagområder er ujevn. Dette kan bli problematisk fremover med tanke på rekruttering til fagområder som ikke er prioritert av Forskningsrådet, *"men som er av betydning for å fylle rollen som institusjon som skal bidra med vitenskapelig basert forvaltningsstøtte"*. Instituttet tolker imidlertid kvaliteten på veiledning og oppfølging av dr.gradsstudentene som god, da majoriteten gjennomfører innen normert tid.

Instituttet sier at fordelingen av FoU-aktivitet (med NFR- eller EU-støtte) også er ujevn mellom fagområder, avhengig av hva som er prioritert nasjonalt, f.eks. fiskehelse og miljøtoksikologi. På det nye satsningsområdet ved VI; fôr- og næringsmiddelhygiene, foregår det en kompetanseoppbygging hovedsakelig basert på diverse nye forskningsprosjekter med ekstern finansiering (20 FoU- prosjekt, derav 12 finansiert av NFR).

På den annen side sier instituttet at det er en målstyrt organisasjon, *"og dette inkluderer også forskningsaktiviteten. I praksis innebærer dette at det meste av forskningen skjer innen de områder som institusjonen prioriterer. Strategiplanen gir klare føringer på hvilke områder som skal prioriteres, og det er et ansvar for ledere på ulike nivåer å følge opp intensjonene i strategiplanen."*

VI mener forskningsaktiviteten totalt er for liten, *"og selv om den absolutt er økende er det tvilsomt om VI kan oppnå sin ambisjon om ca 30% økning i FoU innsats innen gjeldende strategiplanperiode (1998-2001). På den annen side er satsingen på forskning innen dyrehelse liten selv om behovet for ny kompetanse er stor både innen forvaltning og de ulike næringene."*

Instituttet har ambisjon om å utnytte sin samlede kompetanse innen FoU bedre enn tidligere. Samarbeid på tvers av seksjoner og avdelinger ansees som viktig. Systematisk opplæring av medarbeidere i prosjektorganisering og -gjennomføring har virket positivt.

Veterinærinstituttet mener at forskerne ved institusjonen har en betydelig total vitenskapelig produksjon, men at det er for stor variasjon mellom enheter innen institusjonen. Titlene på de vitenskapelige arbeidene viser at mye av forskningen har klar relevans til de funksjonene Veterinærinstituttet skal ivareta.

Instituttet legger vekt på samarbeid med andre miljøer, da dette gjør det lettere å etablere metoder og andre verktøy som er verdifulle for den forskningen de driver, i tillegg til at samarbeid er inspirerende i seg selv.

De peker imidlertid på liten eller manglende utveksling av det vitenskapelige personalet og mener mulighetene for å ta ut sabbatsår hadde imøtekommet dette behovet.

Instituttet mener det internasjonale samarbeidet vil bli styrket i de nærmeste årene, og at det er sannsynlig at mye av dette vil skje med europeiske forskningsmiljøer, noe som bl.a. har sammenheng med de økonomiske virkemidlene og finansiering via EU. En annen aktuell type samarbeidspartnere mener de burde vært utviklingsland. Flere av medarbeiderne er interessert i å arbeide med problemstillinger i land både i Afrika og Asia, men det har vært vanskelig å finansiere. Som eksempel nevnes at NORAD har vist noe varierende interesse for de innspill de har kommet med.

5.2. Komitéens vurderinger

Veterinærinstituttet er utvilsomt hovedleverandøren av forskningsbasert kunnskap til forvaltningen innenfor områdene dyre- og fiskehelse samt matvaretrygghet og fôrhygiene. Alt tyder på at instituttet så langt har maktet å opprettholde og utvikle sin forskning i tråd med de sentrale kundenes behov, selv om det er pekt på tilfeller hvor satsingen har kommet "lovlig sent".

VI har i dag en ledende rolle i verden når det gjelder enkelte fiske sykdommer, spesielt Infeksiøs lakseanemi (ILA) og Gyrodactulus salaris. På begge disse områdene er instituttet OIEs (Office International des Epizooties) referanselaboratorium. I OIE-sammenheng for øvrig er også instituttet meget sentralt ved at professor Tore Håstein i flere år har vært president i OIEs Fish Diseases Commission. Etter komitéens mening er også den vitenskapelige publiseringen innenfor området fiske sykdommer-virologi av høy internasjonal klasse.

Instituttets arbeid er også på et høyt internasjonalt nivå innen bl.a.

- diagnostikk og forebygging av paratuberkulose
- romeforgiftning
- mykotoksikologi og mykotoksinkjemi
- IPN
- mastitt hos storfe
- ringorm
- lakselus
- metodeutvikling innen GMO

- antibiotikaresistens.

Instituttets forskere har en relativt høy vitenskapelig produksjon. Ut fra instituttets statistikk ("Årsrapport 1998 for forskningsinstituttene. Delrapport for primærnæringsinstituttene" fra Norges forskningsråd) blir produksjonen pr forskerårsverk i 1998 0,60 artikkel publisert i tidsskrift med referee-ordning og 0,91 publikasjon for summen av referee-artikler og fagbøker/lærebøker. Dertil kommer rapporter til oppdragsgivere, foredrag, postere og populærvitenskapelige artikler, foredrag og ledere mv i tidsskrifter og dagspresse. Samlet viser statistikken 303 aktiviteter fordelt på 102 årsverk, dvs ca 3 aktiviteter pr forskerårsverk. Fordelingen mellom enkeltpersoner og seksjoner er imidlertid meget ujevn.

Det er grunn til å peke på at VI har betydelige oppgaver som ikke ligger til rette for vitenskapelig publisering. Dette gjelder for eksempel så å si all virksomhet ved de regionale laboratoriene. Det "reelle" antall forskerårsverk for bruk i en slik statistikk er derfor adskillig lavere enn de 102, noe som øker produksjonen pr årsverk betraktelig.

Instituttet har innsett at mye av innholdet i oppdragsrapporter som utarbeides innenfor forvaltningsstøtten, kan gi grunnlag for vitenskapelige publikasjoner og synes å ha etablert et godt system for dette.

Som en illustrasjon på forskningskvaliteten har komitéen sett på impact factor (IF) (ifølge Journal Citation Reports JCR – 1996 Science Edition) for en del av VIs publikasjoner:

	Antall publikasjoner		IF gj.snitt	Variasjon
	Totalt	Med IF		
Publikasjoner 1997-98 valgt ut av VI	21	19	1,33	0,15-6,194
Publikasjoner i henhold til Årsmelding 1997	48	41	1,36	0,44-6,194
Publikasjoner i henhold til Årsmelding 1998	44	29	1,15	0,195-2,799

Etter komitéens mening viser IF høyere enn 1 god kvalitet innen veterinærmedisin.

Basert på denne gjennomgangen samt komitéens øvrige vurderinger, kan det konkluderes med at det er god kvalitet på mye av det vitenskapelige arbeidet ved VI. Det er imidlertid relativt stor variasjon i den vitenskapelige produksjonen. En del er av høy internasjonal klasse, en del er i "middelsjiktet" og en del har mer karakter av utredninger og situasjonsbeskrivelse. Komitéen anser dette som en normal situasjon for et institutt av denne typen, og det tilsvarer situasjonen i de andre nordiske landene.

Komitéen mener instituttets karakteristikk av at anvendt forskning med utspring i forvaltningens behov mangler dybde og ofte er av kortsiktig karakter, er for generell. Erfaring viser at det også her er mulig å få til god forskning. Ikke minst VI med så langsiktige relasjoner til den sentrale forvaltningen bør ha gode muligheter for dette. Dette sier også VI selv annet sted i egenrevisningen, hvor instituttet "anser det derfor som viktig at hoveddelene av midlene til forvaltningsstøtten kanaliseres direkte fra departementet på lik linje med bevilgninger til tilsynsorganene". "Dette gir også mulighet for en viss langsiktighet når det gjelder kompetanseoppbyggingen."

Veterinærinstituttet har en lavere andel forskning enn det som er "50%-kravet" for å bli betraktet som et forskningsinstitutt innenfor basisbevilgningsordningen. VI oppgir forskningsandelen til ca 25%.

Denne andelen varierer imidlertid betydelig mellom avdelingene. I henhold til virksomhetsplanen for 1999 utgjør FoU-aktivitetene ved de "gamle" avdelingene (som prosent av den totale aktiviteten ved de samme avdelingene):

- Avdeling regionale laboratorier 5%
- Avdeling diagnostikk 27%
- Avdeling sykdomskontroll 43%
- Avdeling fôr- og næringsmidler 40%.

Etter komitéens vurdering er forskningsandelen ved de regionale laboratoriene rimelig, da de i utgangspunktet ikke skal drive selvstendig forskning.

Forskningsandelen ved fagavdelingene i Oslo er, ut fra disse tallene, så høy at det samlet er betydelig rom for utstrakt forsknings- og utviklingsvirksomhet ved Veterinærinstituttet, noe jo også den faglige kvaliteten og publiseringen bærer preg av.

Veterinærinstituttet skal imidlertid dekke meget brede fagområder, og de har som mål å ha FoU-aktivitet på *"alle områder som utgjør VIs grunnkompetanse"*. Derfor vil det alltid være behov og ønsker om mer midler til forskning. Ut fra den type institusjon VI er, og sammenlignet med andre tilsvarende institusjoner, synes imidlertid ikke komitéen at VI har noe dårlig grunnlag for å yte forskningsbasert forvaltningsstøtte.

VIs fagområder er i rask utvikling både forskningsmessig og når det gjelder metodeutvikling, samtidig som den økte kontakten og varestrømmen over landegrensene gjør dyresykdoms- og matvaretrygghetssituasjonen mindre oversiktlig og mer kompleks. Instituttet kan ikke uten videre basere seg på å bruke andres kunnskap direkte, men er avhengig av egen forståelse av den stadig mer kompliserte virkeligheten. Dette gir behov for å styrke VIs forskningsbasis, ikke bare med forskning direkte knyttet opp til de daglige forvaltningsoppgavene, men også mer grunnleggende og varig virksomhet på vitenskapelig høyt nivå. Det er derfor, etter komitéens vurderinger, viktig at VI opprettholdes som et forskningsinstitutt i Forskningsrådssystemet og ikke går tilbake til et statsinstitutt.

Komitéen er enig med instituttet i at det er viktig å ha FoU-aktivitet innenfor de områdene som utgjør grunnkompetansen. Det er likevel nødvendig å prioritere og gradere innenfor disse områdene. På enkelte områder bør forskningen være i den internasjonale toppen, på andre holder det å "være best i Norge", og på atter andre er det tilstrekkelig å ha en grunnkompetanse som gjør at man kan utnytte og utvikle for egne behov nasjonal og internasjonal forskning utført av andre.

Etter komitéens vurderinger er det gode muligheter for slike prioriteringer da mange av VIs forskningsområder i dag er for små og diffuse, noe som fører til for stor spredning av forskningsressursene.

Fordi det neppe er realistisk med store økninger i forskningsbevilgningene fremover, må instituttet foreta slike prioriteringer som nevnt ovenfor, for å sikre god forskning og utviklende forskningsmiljøer på de områdene hvor dette er nødvendig. Som et ledd i dette er også et nært samarbeid, samt arbeids- og ansvarsdeling, med andre nasjonale og internasjonale forskningsmiljøer sentralt. De øvrige områdene må prioriteres ned eller ut, dels fordi de ikke er viktige nok og dels fordi de kan dekkes av andre (for eksempel av NVH og gjennom nordisk arbeidsdeling).

Strategisk plan er så vidtfavnende at den ikke gir de nødvendige prioriteringene.

I tillegg til en sterkere intern prioritering mener komitéen at den største muligheten for økt forskning ligger i en økt forståelse og vilje i Landbruksdepartementet til å la instituttet benytte de forutsatte forskningsmidlene til dette, og ikke til strakstiltak som dukker opp i løpet av året. Slike tiltak må finansieres separat. I denne sammenheng vil komitéen peke på at de punktene fra departementets tildelingsbrev som er referert i 4.2.1. krever betydelig forskningsvirksomhet.

Det hviler også et ansvar på instituttet for å presentere en plan for den forskningen som er nødvendig for å kunne gjennomføre forvaltningsstøtteoppgavene, også på litt lengre sikt. VI har så langt, etter komitéens mening, vært for lite flinke til å dokumentere dette, og for "snille" til å ta på seg stadig nye oppgaver uten tilstrekkelig forskningsinnhold.

Komitéen er enig i at VI har en lav andel basisbevilgning i forhold til den totale omsetningen. Det er imidlertid ikke riktig å betrakte denne bevilgningen heller bare i en slik sammenheng, da instituttet har betydelig virksomhet som ikke er forskning. Nesten 30% av den totale forskningsvirksomheten dekkes av basisbevilgningen fra Forskningsrådet (iht budsjett 1999), noe som ikke er så urimelig. Når så 3/4 av denne bevilgningen er grunnbevilgning, gir det instituttet en del frihet til egne prioriteringer.

Ut fra den samme beregningsmåten som ovenfor, utgjør forskningsråds/EU-finansierte prosjekter 1/3 av instituttets forskningsvirksomhet. Dette er en høy andel, og 1998-tallene, som viser at hele 10% av instituttets totale omsetning kommer fra forskningsrådsprosjekter, viser at VI konkurrerer meget godt, og i tillegg må ligge innenfor betydelig prioriterte fagområder i Forskningsrådet. Komitéen regner med at denne type finansiering vil fortsette etter samme opplegg som til nå, dvs i konkurranse med andre søkere og fagområder.

Som det går frem ovenfor, dekker forskningsråds- og EU-finansieringen vel 60% av forskningen ved instituttet, dvs at oppdragsvirksomheten finansierer under 40%. Dette er relativt lite, ikke minst sett ut fra at det inkluderer "forvaltningsstøtteforskningen". Dette understreker påpekningen ovenfor om at Landbruksdepartementet må være innstilt på at instituttet primært må få benytte de budsjetterte forskningsmidlene til forskning, og sekundært at forskningspotten øker når behovene tilsier dette.

Komitéen mener at instituttets vurderinger omkring forskningsvirksomheten i stor grad kan ses på som usikkerhet knyttet til den nye organisasjons- og finansieringsstrukturen. Som et forskningsinstitutt innenfor systemet med basisbevilgninger, kan det tillegges Forskningsrådet et større ansvar for å opprettholde forskningsvirksomheten, enn det reelt er grunnlag for. Landbruksdepartementet bruker egne tildelinger kun til forvaltningsrettede oppgaver, slik at det ikke blir plass til forskning, og både instituttet og departementet forventer at Forskningsrådet løser det oppståtte dilemmaet gjennom økte bevilgninger, noe som ikke nødvendigvis er i samsvar med deres forskningsstrategiske rolle. Komitéen mener det er behov for at de tre partene sammen finner ut av denne problemstillingen. VIs fremtidige organisasjonsform er en sentral del av en slik diskusjon (se også kapittel 7).

Instituttet sier selv at de må utnytte den samlede kompetansen innen FoU bedre enn i dag. Komitéen er enig i dette, men har fått inntrykk av en "økende seksjonering" i stedet for økt kontakt på tvers. De store variasjonene mellom seksjonene for en rekke forhold, slik som også

instituttet selv peker på, er et tegn på at kommunikasjonen på tvers i avdelingene ikke er god nok. Da skal det også mye til at FoU-samarbeidet er optimalt. Tverrfaglige prosjekter ved VI vil legge bedre til rette for samarbeid på tvers av seksjonene.

Komiteéen konstaterer at forskningskoordinatorrollen er uavklart og inntil videre lagt til en avdelingsdirektør.

Etter komitéens vurdering er ikke dette en god løsning så lenge instituttet ønsker å fokusere sterkere på nødvendigheten av forskning som grunnlag for sin øvrige virksomhet og å få mer forskning ut av den virksomheten som drives. Ett virkemiddel for å få til dette er en mer aktiv "forskningsdrivende kraft" enn det en avdelingsdirektør, av kapasitetsmessige hensyn, har muligheter for.

Forskningen blir stadig mer internasjonal, og deltagelse er krevende både kapasitetsmessig og fordi det er blitt et eget fagfelt å holde seg oppdatert på muligheter og ha nødvendig kontaktnett. EU-programmene er ett eksempel på dette, hvor VI så langt ikke har fått de store uttellingene, men hvor det ser ut til å være en positiv utvikling. Internasjonalt finansiert forskning bør derfor være en sentral oppgave for en forskningskoordinator.

Komiteéen er imponert over den raske kompetanseoppbyggingen, det store antall forskningsprosjekter finansiert av Forskningsrådet og den store andelen forskning ved Avdeling for fôr- og næringsmiddelhygiene.

Ifølge virksomhetsplanen for 1999 tas det sikte på følgende fordeling av grunnbevilgningen på 6,8 mill kroner:

<i>Tiltak</i>	<i>Prosent</i>
Dr.gradsutdanning/veiledning	17
Kompetanseoppbygging/utstyr/nettverk for FoU	29
Forskningsprosjekter	49
Søknadsutforming/akkvisisjon	3
FoU-Infrastruktur og administrasjon	2

Komiteéen synes denne prioriteringen av kompetanseutvikling og utvikling av forskningsprosjekter er god og en riktig bruk i forhold til formålet med grunnbevilgningen. Instituttet har relativt mange doktorgradsstudenter og et godt samarbeid med NVH om denne utdannelsen. Systemet for fordeling mellom avdelinger og en stor grad av styring av midlene innen avdelingene bør gi et godt grunnlag for å bruke grunnbevilgningen strategisk.

Det er viktig å bruke deler av grunnbevilgningen til idetesting, forprosjektering og annen friere bruk, uten at dette *nødvendigvis* skal føre til et konkret resultat. Ikke minst gjelder dette for VI, hvor mye av virksomheten lett blir sterkt bundet opp til daglige problemstillinger. Muligheter for en viss frihet og kreativitet både i valg og gjennomføring av forskningsoppgaver er viktig

Forskning, forskningskoordinering og forskerutdanning må ses på samlet og overordnet ved enhver forskningsinstitusjon. Mindre forskningsinstitusjoner bør være mer aktivt oppmerksomme på forsknings- og forskningsutdanningsstrukturen enn større institusjoner, som mer naturlig vil se flere mønstre og muligheter i strukturering av aktiviteter enn de mindre. Det er viktig at de doktorgradsstudentene som gjennomfører sin utdanning ved VI,

får en mest mulig optimal forskerutdannelse. Komitéen vil i denne sammenheng foreslå at det vurderes å etablere en forskerskole for "husdyr-, planteproduksjon og sunnhet". Til denne kan det knyttes doktorgradsstudenter innenfor både veterinærmedisin og andre områder som betjener landbruket, og som er med på å løse næringens forskningsbehov. I denne sammenheng vil komitéen vise til Danmark, hvor det er vedtatt en nasjonal strategi for landbruksforskningen. Som en del av denne er det etablert et formelt samarbeid mellom 4 statlige husdyrforskningsinstitusjoner. Samarbeidet gjennomføres ved hjelp av forskningsmidler til tverrfaglige og tverrinstitusjonelle forskningsprosjekter og gjennom en forskerskole (Research School of Animal Production and Health (RAPH)) ved Den Kongelige Veterinær- og Landbohøjskolen, som skal sikre en best mulig PhD-utdannelse for yngre mennesker. Pr desember 1999 er det ca 30 PhD-studenter knyttet til skolen. Nederland har et tilsvarende opplegg.

I Norge bør et slikt samarbeid diskuteres mellom Veterinærinstituttet, Norges veterinærhøgskole, Norges landbrukshøgskole, Planteforsk, Norsk institutt for skogforskning og andre forskningsinstitutter som arbeider innen denne sektoren. Det bør også være et aktuelt opplegg i nordisk regi.

Komitéen er enig med instituttet i at utvekslingen av forskere med utenlandske forskningsinstitusjoner er for liten. Som et "forvaltningsorgan med særskilte fullmakter" ser imidlertid ikke komitéen instituttets påpekte formelle begrensninger (sabbatsår) for dette. Det er opp til instituttet å prioritere slike tiltak innenfor de rammer økonomien tillater.

For øvrig har instituttet et stort og økende internasjonalt samarbeid, og har som nevnt tidligere, flere sentrale internasjonale roller.

Når det gjelder ønsket om å arbeide mer i utviklingsland, er dette et flersidig spørsmål. På den ene siden er det ønskelig at VIs kompetanse kan "eksporteres" på denne måten. På den annen side er det tvilsomt om det ut fra de sentrale oppgavene VI har innenlands er riktig å satse på forskning rettet mot problemstillinger i utviklingslandene. Dette vil gi ytterligere spredning av virksomheten. For å øke forskningssamarbeidet med utviklingsland og for å tilføre dem kompetanse fra VI, synes det derfor mest aktuelt at forskere fra disse landene arbeider ved VI i perioder.

Komitéen anbefaler:

- VI bør opprettholdes som et forskningsinstitutt i Forskningsrådssystemet.
- VI bør i langt sterkere grad foreta interne prioriteringer av egen forskning og kompetanseoppbygging og herunder trekke frem innen hvilke forskningsområder instituttet ønsker å være internasjonalt og nasjonalt ledende og innen hvilke det er tilstrekkelig med en kompetanse som kan utnytte annen forskning. Komitéen viser her til anbefalingene i kapittel 4.
- VI bør prioritere arbeid med å øke det forskningsmessige samarbeidet mellom avdelingene og seksjonene.
- VI bør prioritere en stilling som forskningskoordinator med høy forskningsfaglig kompetanse for å fokusere sterkere internt på forskningsvirksomheten samt arbeide for økt internasjonal forskningsfinansiering.
- I samarbeid med NVH bør det vurderes å bygge opp en forskerskole som sikrer en systematisk forskerutdannelse innen veterinærvitenskap og evt annen landbruksvitenskap,

- for eksempel slik det er gjort i Danmark og Nederland.
- Instituttet bør arbeide for økt forskerutveksling med utlandet.
 - At Veterinærinstituttet i sterkere grad prioriterer, innenfor tildelte rammer fra Landbruksdepartementet, nødvendige ressurser for mindre, uforutsette oppgaver som oppstår i løpet av året, og at Landbruksdepartementet i sterkere grad enn til nå dekker større uforutsette oppgaver med ekstra midler, slik at dette ikke går ut over nødvendig forskningsvirksomhet (5.2.).
 - Prinsipper omkring ansvar for finansiering av forskningsvirksomheten må avklares mellom Forskningsrådet, Landbruksdepartementet og VI som en del av vurderingene av fremtidig organisasjonsform.

6. Forholdet til kunder og brukere, formidling

6.1. Grunnlag for vurderingene

6.1.1. Generelt

Evalueringskomitéen har hatt samtaler med representanter for ledelsen for VIs viktigste kunder/brukere; Landbruksdepartementet, Statens dyrehelsetilsyn og Statens næringsmiddeltilsyn, samt gjennomført en spørreundersøkelse blant en del av instituttets viktigste kunder og brukere. I tillegg er egenvurderingen, samtalen ved VI, samt strategiplanen brukt som grunnlag for vurderingene.

På grunnlag av et utvalg fra VI er spørreskjema sendt 39 kunder og 12 brukere i Norge. Kunde er definert som en som har betalt for å få gjennomført en eller flere oppgaver ved VI. Bruker er definert som en som bruker resultatene av VIs arbeid uten å betale for dem. VI skiller ikke klart mellom disse to gruppene.

Kundeundersøkelsen er besvart av 24, dvs svarprosenten er 62. Kundene finnes primært innen dyrehelse og fiskehelse, mens antallet innen næringsmidler er lavt. Brukerundersøkelsen er besvart av 8, noe som gir en svarprosent på 67. Svarprosentene må anses som brukbare, men det hadde vært ønskelig med et større antall svar for å få et mer dekkende materiale. De største og viktigste gruppene er imidlertid representert. Fordi materialet er såpass lite, ønsker ikke komitéen å trekke for bastante konklusjoner ut fra undersøkelsen.

Ved vurderingene har komitéen også tatt utgangspunkt i vedtektene og Landbruksdepartementets styringssignaler.

VIs hovedformål sier ikke noe direkte om informasjonsansvar, men av formålet for øvrig går det frem at de skal tilby kompetanse innenfor sine kjerneområder gjennom salg av tjenester og oppdragsvirksomhet. VIs ansvar for å utføre diagnostiske tjenester, tilby relevante tjenester til næringsmiddeltilsynene og være et offentlig referanselaboratorium iht LDs bestemmelser understrekes.

Informasjonsoppgaven er spesifisert slik: *"Veterinærinstituttet skal sørge for formidling av kunnskap innenfor sitt ansvarsområde og arbeide for at forskningens resultater kommer myndigheter, næringsliv og allmennheten til gode."*

I Landbruksdepartementets tildelingsbrev for 1999 er det definert følgende krav til rådgivning og informasjon:

"VI, som rådgivende organ for forvaltningen, skal legge vekt på å styrke sin kompetanse når det gjelder rådgivning og informasjon innen sine ansvarsområder. VI skal være oppdatert på epidemiologi og bekjempelse av viktige sjukdommer for vår husdyrpopulasjon, for å kunne gi råd om forebyggende helsearbeid, og på forhold ved mat og matproduksjon som kan medføre helsefare."

6.1.2. Egenvurderingen

VI anser at de har god kontakt med kundene og får både positive og negative tilbakemeldinger. De negative gjelder ofte pris, og at svartiden er for lang. Det at kundene bruker dem, til tross for at det i følge VI, finnes konkurrenter, tolkes imidlertid som at de er fornøyde.

Kundene forholder seg til ulike seksjoner og VIs inntrykk er at deres syn på instituttet varierer en god del av denne grunn.

Instituttet forventer konkurranse fra andre tilbydere på flere av de områdene der de i dag i praksis er enerådende på det norske marked. *"Dette vil stille krav til at VI evner å operere i et marked der markedsmekanismer avgjør utviklingen."* Instituttet mener at utfordringene fra kunder og brukere i første rekke er rettet mot det å ha høy faglig kompetanse, samtidig som svarene (analyser / rapporter) leveres raskt og til riktig pris. Dette er i stor grad avhengig av moderne metodikk, samtidig som alle rutiner vedrørende salg av tjenester og kommunikasjon med kunder/brukere må profesjonaliseres.

Her mener VI at svarrutinene er blitt betydelig forbedret gjennom innføringen av et egenutviklet Prøvejournalssystem, men sier også at *"Bruk av informasjonsteknologi (Internett) til såvel betalingsordninger, hjemmesider og aktiv informasjonsspredning har VI bare såvidt begynt på"*.

Informasjonsvirksomheten består i stor grad av kontaktmøter med de største kundene/brukerne. Dette anses som svært viktig, da det gir muligheter for direkte tilbakemeldinger. For de øvrige er de viktigste tiltakene prislister, brukerhåndbok fra 1994, deltagelse ved messer, utstillinger, "Anima", fagtidsskrift, presse og konferanser/seminarer.

De har ikke markedsplan eller annen form for systematisk informasjonsopplegg, ingen informasjonsmedarbeider og ikke hjemmesider på internett.

Totalt vurderer VI informasjonsvirksomheten som rimelig bra ut fra forholdet mellom ressursinnsats og resultatoppnåelse.

6.1.3. Strategisk plan

I strategisk plan slås fast at *"Veterinærinstituttet må ha en aktiv kommunikasjon med sine hovedbrukere"*. I tillegg understrekes det økte kravet til informasjon til allmennheten. Det sies videre at media er blitt mer skeptiske til eksperter enn tidligere og at *"det stilles store krav til eksperters evne til formidling av kunnskap og til risikokommunikasjon"*. *"I arbeidet for å bygge opp en aktiv informasjonsvirksomhet fra det offentlige er det viktig at det er klarhet i hvilket ansvar de enkelte aktørene skal ha, og hva som skal være Veterinærinstituttets rolle i forhold til tilsynsorganene og Landbruksdepartementet."*

I følge strategisk plan skal Veterinærinstituttet *"videreføre diagnostiske tjenester og oppdragsvirksomhet på forretningsmessig basis rettet mot praktiserende veterinærer og næringsliv og prioritere diagnostisk service bl.a. å redusere svartiden og styrke brukerkontakten gjennom å etablere en ordning med dyreartsansvarlige"*.

Av de 9 hovedstrategiene for perioden kan flere henføres til rollen som informant og oppdragsinstitusjon:

Strategi 2: Målrette, kvalitetssikre og brukerorientere diagnostikk og analysevirksomhet.

Strategi 4: Brukerrette og effektivisere rådgivningsvirksomheten

Strategi 5: Satse aktivt på informasjon og samfunnskontakt

Strategi 6: Profesjonalisere oppdragstakerrollen og andre brukerfinansierte aktiviteter.

I beskrivelsen av hver av disse strategiene er det satt opp en rekke mål med tilhørende tiltak med sikte på å profesjonalisere VIs informasjonsvirksomhet og samfunnskontakt og deres oppdragstakerrolle.

Strategisk plan trekker frem som en utfordring den økende konkurransen med andre laboratorier i Norge og internasjonalt. Dette skal møtes gjennom fokus på service, i første rekke gjennom raskere svar og tolking av svar og bedre kommunikasjon med brukere og kunder. *"Konkurransesituasjonen fører også til økt behov for informasjon og markedsføring."*

6.1.4. Spørreundersøkelsen og samtaler med viktige kunder/brukere

Antall brukere i spørreundersøkelsen er meget lite. I tillegg gir svarene inntrykk av at flertallet av brukerne egentlig er kunder, dvs har mer nærkontakt med VI enn en ekstern bruker vanligvis har. Av denne grunn er kunder og brukere stort sett behandlet under ett.

Alle kundene i spørreundersøkelsen har erfaring fra flere oppdrag. Oppdragstypen domineres av serviceanalyser, og det er en liten andel forskningsoppdrag. Oppdragene oppstår ved at kundene tar initiativ og henvender seg direkte til instituttet med en forespørsel. Oppdrag basert på tilbuds/anbudsrunder forekommer ikke.

Svarene varierer betydelig, og det er ikke bestandig like god sammenheng mellom svarene på ulike spørsmål fra samme kunde/bruker.

Veterinærinstituttets forsknings/utredningsvirksomhet oppfattes som god (men ikke "meget god") når det gjelder kvalitet og relevans, med kvalitet et hestehode foran relevans. Forøvrig fremkommer at forsknings/utredningsprofilen vipper over mot forskning fremfor utredning, og at dette samsvarer brukbart med kundenes behov, men svakere med brukernes.

I undersøkelsen er kundene bedt om å gi en vurdering ("meget bra", "bra nok", "variabel" og "dårlig") av kvaliteten på VIs arbeid ved å vurdere en rekke kriterier knyttet til oppdragsgjennomføring og -oppfølging, herunder faglig dybde og styrke.

For ingen av kriteriene svarte mer enn 50% "meget bra". "Bra nok" dominerer som svar, og "variabel" er en betydelig mer brukt karakteristikk enn "meget bra". Ikke minst er "evne til å holde planer og frister" variabelt. "Dårlig" forekommer nesten ikke.

Når det gjelder spesifikt for serviceanalyser oppgir ca 80% at de er "fornøyd" med gjennomføringen. Bare 13% oppgir "meget fornøyd", og de resterende 7% er lite fornøyd.

VI er lite aktive etter oppdragsavslutning for å følge opp kundenes tilfredshet med gjennomføringen eller med sikte på å skaffe nye oppdrag.

Spørreundersøkelsen viser at oppdragsresultatene først og fremst blir benyttet direkte i konkrete saker. Oppfatningen av om VI bidrar i strategi- og policyutvikling hos kundene varierer i stor grad, og i underkant av en tredjedel oppgir at instituttet ofte er nyttig i slike sammenhenger. Ellers oppfattes det som mest nyttig som samtalepartner og for å oppdatere kundenes kunnskapsstatus.

Når det gjelder vurdering av utviklingen av Veterinærinstituttets virksomhet i de 2,5 årene siden organisasjonsforandringen, oppgir de fleste at instituttet er som tidligere når det gjelder mulighetene for å få gjennomført oppdrag og evnen til å besvare disse til fastsatt tid og i en form som passer kunden. Utviklingen av kompetanse på viktige områder for kunden oppfattes også som uforandret av svært mange, men så mange som 25% mener at kompetansen er svekket. På den annen side mener en tredjedel av kundene at VIs rolle som samarbeidspartner er blitt viktigere enn tidligere.

I noen grad er det nødvendig å lese VIs publikasjoner for å følge med i kunnskapsutviklingen. Omtrent halvparten leser informasjonsbladet Anima regelmessig. Brukerne er mer fornøyd med den faglige kvaliteten og informasjonsverdien enn kundene, som i stor grad synes bladet ligger "på det jevne".

Veterinærinstituttet oppfattes som relativt lite aktive innen markedsføring og informasjon, men mer aktive når det gjelder å delta i samfunnsdebatten innenfor sine fagområder.

Landbruksdepartementet, Statens næringsmiddeltilsyn og Statens dyrehelsetilsyn er, i tillegg til Statens landbrukstilsyn, de dominerende brukerne av VIs virksomhet og står for ca 66 % (1999) av finansieringen. Av denne grunn har komitéen hatt samtaler med representanter for de tre førstnevnte institusjonene.

Det synes å være meget god løpende kontakt og samarbeid mellom VI og de tre store brukerne. Lojaliteten mot Landbruksdepartementet er stor og styringsdialogen meget god. Kvaliteten oppfattes som bra, og relevansen under stadig forbedring.

Både SDT og SNT påpeker at den store "pengesekken" fra Landbruksdepartementet, som skal dekke mye av det VI gjør for de to institusjonene, ikke er en optimal måte å kjøpe oppdrag på. Det gir uklare styringsforhold, problemer med å vurdere om de får den varen de har "bestilt", og det er ikke nødvendigvis det opplegget som sikrer størst effektivitet. I den forbindelse pekes det på at enkelte av VIs tjenester er dyre, og at det er en grense for hvor mye mer det bør betales i forhold til å gå til utlandet. På den andre siden er det, av hensyn til nødvendig beredskap, behov for nasjonal kompetanse på en del områder, noe en kan måtte regne med fører til noe dyrere tjenester enn å sende til billigste utfører.

VIs eksterne informasjonsvirksomhet, dvs informasjon ut over det som direkte berører forholdet mellom instituttet og disse sentrale brukerne, oppfattes som svak. Forståelsen av omgivelsene, betydningen av kommunikasjon med disse og VIs samfunnsrolle i denne sammenheng anses som svakt utviklet nedover i organisasjonen. Dette samsvarer med resultatene fra spørreundersøkelsen.

6.2. Komitéens vurderinger

VI er meget lojale i forhold til Landbruksdepartementet og prioriterer "til en hver tid" arbeid for departementet og tilsynene. I den grad dette skal være markedet, er derfor instituttet markedsinnrettet og tilfredsstillende kundene/brukerne godt. Instituttet er også godt oppdatert i forhold til denne gruppens behov.

Ut fra den rollen som instituttet har i forhold til departementet og de underliggende tilsynene, er det klart at dette arbeidet skal prioriteres høyt. Som det også går frem andre steder i rapporten, er det imidlertid en fare for at en så sterk og "umiddelbar" prioritering går ut over både forskningsaktiviteten og forholdet til andre kunder og brukere.

Dette bekreftes av spørreundersøkelsen. Selv om svarene varierer en del, viser den til dels liten markedstilpasning og et betydelig forbedringspotensiale i forhold til å betjene de øvrige kundene. Av enkeltkommentarer kan nevnes: Manglende kvalitetssikring, sen levering, manglende serviceinnstilling og kunderettethet samt svake og for sene på nye problemstillinger.

Et hovedtrekk fra undersøkelsen er at Veterinærinstituttet ikke oppfattes av sine kunder som en institusjon, men den behandlingen de får er ofte avhengig av den personen som skal utføre tjenesten. Av denne grunn navngis også enkeltpersoner som helt avgjørende for at de får den tjenesten de bestiller. Like mange av kundene oppgir at de sender oppdrag til VI fordi de ikke har alternativer, som fordi de er fornøyd med servicen. Denne store variasjonen i kundebehandling kan skyldes manglende klarhet i hva som skal være instituttets rolle, spesielt innen serviceanalyser, og/eller en organisering og prioritering internt i avdelingene som ikke er tilpasset denne virksomheten. Dette må klargjøres. Herunder må det vurderes hva som samlet er den beste strategien for fordeling mellom de regionale laboratoriene og sentrallaboratoriet i Oslo, og også hva som er rasjonell arbeidsdeling mellom VI og de kommunale næringsmiddeltilsynene og deres laboratorier spesielt (se også kapittel 4).

Egenvurderingen viser at instituttet har forståelse for hva som vil kreves i forhold til en profesjonell kundebehandling fremover, men komitéen ser få signaler på at dette er fulgt opp.

Det bør derfor snarest utarbeides en strategi for kunde/brukerbehandling, herunder hvilke tjenester som skal gjøres og hvordan disse skal prioriteres, samt et system for oppfølging av kundenes/brukernes tilfredshet.

Strategisk plan beskriver viktigheten av informasjon/samfunnskontakt og profesjonalisering av oppdragstagerrollen, og komitéen støtter de virkemidler som planen beskriver i denne forbindelse.

Komitéen har ikke forutsetninger for å vurdere instituttets syn om at informasjonsvirksomheten er rimelig bra i forhold til innsatsen. I forhold til brukernes vurderinger og prioriteringene i strategisk plan samt i Landbruksdepartementets tildelingsbrev, som komitéen ikke kan se er fulgt opp når det gjelder å styrke kompetansen innen rådgivning og informasjon, tyder imidlertid alt på at innsatsen er for liten, og at instituttet har en betydelig vei å gå.

Systemet med dyreartsansvarlige skulle løse noe av dette problemet ved å ha en rolle som eksperter i forhold til eksterne brukere, herunder praktiserende veterinærer, dyreeiere og næringen. Dette er kommentert i kapittel 4.

Etter komitéens vurderinger trenger et institutt med så stort ansvar i forhold til sentrale fagområder i samfunnet, som allmennhet og media er svært opptatt og avhengige av, en egen informasjonssjef sentralt plassert i organisasjonen. Alternativt kan en tenke seg at "Adamstumiljøet" satser felles gjennom en profesjonell informasjonsvirksomhet i VESO.

Uansett hvilket av de to alternativene som velges, vil de dyreartsansvarlige utgjøre et viktig nettverk i denne virksomheten.

Komiteén anbefaler at:

- VI følger opp sin egen strategiske plan når det gjelder informasjon og tiltak i forhold til kunder og brukere.
- VI utarbeider en strategi for sine servicetjenester og sikrer en mest mulig ensartet behandling av kundene.
- det ansettes en informasjonssjef sentralt plassert i organisasjonen, evt at det samlet i miljøet satses på VESO som en profesjonell informator.
- VI snarest etablerer egne internettsider.

7. Organisasjon og ledelse

7.1. Egenvurdering

Instituttet trekker frem følgende hovedendringer som en konsekvens av omorganiseringen i 1997 fra "kapittelinstitutt" til "forvaltningsorgan med særskilte fullmakter":

- NFRs finansieringsmodell for forskningsinstitusjoner ble tatt i bruk
- Etablering av styre
- Vedtekter ble gitt for institusjonen
- Bevilgning fra Landbruksdepartementet er rammebevilgning og "hjemmelsystemet" bortfaller
- Midler kan overføres fra et år til et annet.

De mener finansieringsmodellens oppdeling har gitt ryddigere økonomistyring og klarere rapporteringsordning.

Etablering av styre oppleves som positivt sett fra ledelsens side, og arbeidsdelingen mellom adm. direktør og styre og rolledeling mellom styret og eierne (LD) har etter hvert funnet sin form. Det pekes på at modellen med eget styre for zoonoseenheten er "uvant og ny".

Bortfall av "hjemmelsystemet" gir større fleksibilitet i institusjonen bl.a. ved bedre mulighet for omprioriteringer og omorganiseringer, samtidig som muligheten for overføring av midler fra et år til et annet muliggjør bedre ressursutnyttelse, bl.a. når det gjelder investeringer

Ut fra den store delen av instituttets virksomhet som defineres som forskningsbasert forvaltningsstøtte, ser ikke instituttet behov for ytterligere fristilling, for eksempel i retning av en stiftelse.

Ledelsen vurderer egen evne og vilje til å gjennomføre omstillingstiltak som god.

Organisasjonsplanen vedtatt i 1999 ivaretar ønsker som kom frem i brukerseminar i 1997 om en sterkere fokusering på sentrale brukergrupper og er et resultat av styrets behandling av saken. Løsningen avviker fra resultatet av en relativt omfattende og langvarig prosess internt i instituttet. Omorganiseringen vurderes som nødvendig og ønskelig for å skape større faglige miljøer og mindre sårbare enheter, og som et kostnadseffektivt tiltak.

Det forventes at den nye organisasjonsstrukturen med laboratoriene i avdeling for fiske- og skjellhelse, vil legge forholdene bedre til rette for nødvendig samhandling mellom Veterinærinstituttet sentralt og de regionale laboratoriene.

7.2. Komitéens vurderinger

7.2.1. Organisasjon og daglig ledelse

Komitéen mener styresammensetningen gir en god dekning av instituttets virksomhet og brukere.

Iht vedtektene er to av styrets hovedoppgaver å "fastsette bemanning" og "tilsette direktør og andre sentrale ledere, etter innstilling fra direktør". Komitéen vil i denne sammenheng peke på at styret kun forholder seg til administrerende direktør. Dette tilsier at samtlige medarbeidere, også sentrale ledere, bør ansettes av administrerende direktør. For sentrale stillinger anbefaler komitéen bruk av bedømmelseskomité. Administrerende direktør må også ha ansvar for at instituttet til en hver tid har den nødvendige bemanningen.

Den nyopprettede zoonoseenheten har et eget styre samtidig som den ligger under styret i VI sitt ansvarsområde. Dette er ikke en akseptabel løsning. Enten må enheten underlegges VIs styre eller dette må organiseres som en parallell enhet helt uavhengig av VIs styre.

Det er instituttledelsens ansvar å utvikle den operative organisasjonsstrukturen, slik at den er effektiv og tilpasset virksomheten. Komitéen har ikke detaljert kunnskap om dette på VI, men vil peke på at de regionale laboratoriene også må komme inn i en slik vurdering. I denne sammenheng er det vanskelig å se at delingen mellom Harstad og Tromsø er rasjonelt begrunnet. Både økonomisk og faglig er det liten tvil om at disse burde vært samlokalisert. Både dette og plasseringen av de regionale laboratoriene til en av fagavdelingene er drøftet i kapittel 4.

7.2.2. Organisasjon – evne til forandring

Som styret også selv sier ble det ingen god prosess i forkant av den nylig gjennomførte omorganiseringen. En årsak til dette var at sluttresultatet ble oppfattet som en løsning bestemt av styret uavhengig av det relativt langvarige interne arbeidet på forhånd. En annen årsak kan være ulik oppfatning av VIs markedsinnretning (se nedenfor).

Medarbeiderne gir også uttrykk for at det har vært mye forandringer og usikkerhet de siste årene, og at det nå er viktig med stabilitet i organisasjonen. Komitéen vil i denne sammenheng peke på at overgang fra et statlig kapittelinstitut til en mer markedsorientert virksomhet vil kreve kontinuerlige forandringer, og at virksomheten ikke lenger vil oppleves som "rolig og stabil". Dette stiller ikke bare krav til den enkelte medarbeider, men kanskje i enda sterkere grad til ledelsen på alle nivåer.

Komiteén stiller spørsmål ved om instituttet "går i takt" på denne nye veien. Egenvurderingen og samtalene med styreleder, ledelse og representanter for arbeidstagerorganisasjonene har etterlatt et inntrykk av at styret er kommet lenger i sin markedsorientering (markedet utenom Landbruksdepartementet) enn instituttets daglige ledelse, og at daglig ledelse på sin side er kommet lengre på denne veien enn hoveddelen av instituttet. Det er en utfordring å få de ulike leddene til å dra i samme retning.

Komiteén ser derfor en betydelig utfordring for VIs ledelse i forhold til å takle den usikkerheten som mange av medarbeiderne føler og til å få instituttet til å utgjøre *en* enhet. Ikke minst ved en sterk seksjons- og prosjektorganisering av virksomheten, med tilhørende daglig kontakt primært mellom medarbeider og seksjons/prosjektleder, og ikke tilsvarende mellom medarbeider og personalansvarlig avdelingsdirektør, er det nødvendig å være bevisst behovet for å følge opp medarbeiderne. I den nye strukturen bør således avdelingsdirektørens personalansvar tillegges minst like stor vekt som deres faglige.

I en vitenskapelig institusjon som VI vil spesielt de ikke-vitenskapelige medarbeiderne lett falle utenfor en del av informasjonsstrømmen fordi mye orienteres om og diskuteres i forskermøter/på forskernivå. Komiteén har inntrykk av at informasjonen internt i ledelsen er meget god. Det er imidlertid ikke gode nok rutiner for å sikre spredning av intern informasjon ned til den enkelte medarbeider, noe som gir seg utslag i meget tilfeldig og ulik informasjon til de ulike seksjonene. Et internt informasjonsblad (eller tilsvarende på intranett) vil kunne tilfredsstillende noe av dette behovet, og dessuten vært en måte for ledelsen til å gjøre seg mer synlige.

7.2.3. Organisasjonsform

Komiteén mener, som instituttet, at overgangen fra et statlig kapittelinstitut til et forvaltningsorgan med særskilte fullmakter, har vært en god løsning.

Det er viktig at det i løpet av denne fireårige forsøksperioden fattes en beslutning om VIs fremtidige organisasjonsform. Reelle mulige alternativer synes å være at VI

- går tilbake til å bli et helstatlig forskningsinstitut (kapittelinstitut)
- fortsetter som et forvaltningsorgan med særskilte fullmakter
- omgjøres til et frittstående institutt i form av en stiftelse eller aksjeselskap (statlig).

Komiteén har ikke forutsetninger for å ta endelig stilling til den fremtidige organisasjonsformen, men vil her peke på en del momenter som bør vektlegges i Landbruksdepartementets vurderinger av dette spørsmålet.

Tildelingsbrev fra Landbruksdepartementet er departementets "bestilling" av tjenester kommende år. Fordi dette utgjør en så stor del av virksomheten ved VI, gir det meget sterke føringer for den totale aktiviteten ved instituttet. Disse oppgavene krever i følge VI en så stor del av kapasiteten at det ikke blir tid til tilstrekkelig forskning. Departementet betaler således ikke for den forskningen instituttet mener er nødvendig for å opprettholde og utvikle den vitenskapelige kompetansen som gir grunnlag for forskningsbasert forvaltningsstøtte, og VI får en relativt lav andel forskningsvirksomhet. Instituttet mener derfor at Forskningsrådet må ta ansvaret for denne forskningen.

Komiteén stiller spørsmål ved denne problemstillingen. Kan det forventes at Forskningsrådet, som et forskningsstrategisk organ, skal la forskningsmidlene styres i så stor grad som dette tilsier? Er det i så fall noen grunn til å la Forskningsrådet være et mellomledd?

Komitéen er klar over at tildelingsbrevet kommer etter nær dialog mellom Landbruksdepartementet og ledelsen ved VI. Det er likevel grunn til å spørre om styrets reelle styringsmulighet over den samlede virksomheten ved VI blir mindre enn det den bør være i et frittstående institutt, og om man egentlig har oppnådd det skillet man ønsket mellom forvaltning og forskning. Hvis det er nødvendig for Landbruksdepartementet å ha så sterk styring over virksomheten, og det ikke er reelle konkurrenter, synes det mer aktuelt å diskutere en tilbakeføring til et statlig institutt for VI enn for noen av de andre instituttene.

Til tross for disse forholdene mener komitéen, slik den har drøftet i kapittel 5, at forskningsbasisen vil bli stadig mer sentral for instituttet og at det derfor er viktig at VI opprettholdes som et forskningsinstitutt i Forskningsrådssystemet og ikke blir et statsinstitutt igjen.

Komitéen er kjent med at alle politiske signaler også går i retning av et sterkere, "fritt" markedsorientert institutt med en større andel finansiering i konkurranse med andre. Som nevnt i 7.2.2. finner komitéen at spesielt VIs styre har tatt disse signalene både gjennom revisjon av strategisk plan og ved valg av organisasjonsmodell. Spørreundersøkelsen og samtalene med de sentrale brukerne viser ellers at instituttet har en betydelig vei å gå når det gjelder å tilpasse virksomheten til et marked ut over Landbruksdepartementet (se kapittel 6). Dette går også frem av rapporten om VI og VESO nevnt i 4.2.2. Den *reelle* konkurransen har så langt vært liten på de fleste områder, bl.a. på grunn av nasjonale prioriteringer og fordi en så stor del av forvaltningsstøttepotten fordeles av Landbruksdepartementet og ikke som kjøp fra de underliggende direktoratene (tilsynene). Det er all grunn til å tro at denne konkurransen kommer, og at sentrale kunder vil utfordre VIs kvalitet og effektivitet i betydelig større grad enn til nå.

Hvis VI skal konkurrere i et slikt marked, er det viktig at de har en organisasjonsform som tillater dette. Et rent statlig institutt gjør neppe det.

Veterinærinstituttet uttrykker selv at de ikke ser behov for ytterligere fristilling, og komitéen støtter dette, hovedsakelig ut fra den nære bindingen instituttet har, og må ha, til Landbruksdepartementet.

Denne organisasjonsformen gir betydelig potensiale til å utvikle instituttet i markedsorientert retning, selv om den også inneholder en del begrensninger i forhold til et frittstående institutt. Dette gjelder spesielt i forhold til fleksibilitet i personalforvaltning og intern struktur (for eksempel de regionale laboratoriene), manglende muligheter for å ta opp lån og statens selvassurandøropplegg. Sterk statlig styring av lønningene og parallellføring av regnskap etter to helt ulike prinsipper, hvorav kontantprinsippet ikke har noen egenverdi for instituttet, er eksempler fra dagens organisasjonsform som ikke forenkler markedstilpasningen eller styrker konkurranseevnen. Etter komitéens mening bør noe av dette, spesielt de sistnevnte momentene, også kunne løses innenfor dagens organisasjonsform i nært samarbeid med departementet.

Komitéen anbefaler at:

- VI fortsetter som et forvaltningsorgan med særskilte fullmakter
- administrerende direktør får det fulle ansvar for å ansette de medarbeiderne som er nødvendig for driften av instituttet.
- styringsansvaret for zoonoseenheten avklares.

- ledernes rolle tydeliggjøres, spesielt i forhold til personalansvaret, som et ledd i arbeidet for å få alle ledd til å dra i samme retning.
- det utarbeides en plan for intern informasjon som sikrer at denne er enhetlig og uavhengig av organisatorisk tilhørighet.

8. Personale, økonomi og kvalitetssikring

8.1. Egenvurdering

8.1.1. Personale

Det er utarbeidet lokal lønnspolitikk og kvalifikasjonsreglement for vitenskapelige, tekniske og administrative stillinger (datert november 1993), men ikke personalpolitiske retningslinjer for virksomheten. Lønnspolitikken er til revisjon i 1999.

"Bemanningsplanlegging, opplæringsplaner, medarbeidersamtaler og introduksjonsprogram for nyansatte inngår som en del av lederansvaret for lederne ved VI. Det er ikke utarbeidet eget program for lederutvikling og lederprinsipper."

Det er utarbeidet egen "Tilpasningsavtale til hovedavtalen", og lokal arbeidstidsavtale som supplerer avtalen om fleksibel arbeidstid i staten.

Instituttet karakteriserer evne til å motivere og følge opp medarbeiderne som gjennomsnittlig bra. *"Imidlertid er praksis noe ulik mellom avdelinger og seksjoner og også mellom ulike grupper arbeidstakere; spennet strekker seg fra mindre bra til meget bra."*

Deltagelse i SIP'er med styrt kompetanseoppbygging på strategisk viktige områder vurderes som riktig satsing for å bringe frem spisskompetanse. Sammenlignet med andre FoU-institusjoner mener VI basisbevilgningen er lav, og at den bør økes.

Andre virkemidler for å øke og vedlikeholde kompetanse er at medarbeidere gis anledning til deltagelse og opptreden på nasjonale så vel som internasjonale kurs, møter, seminarer og kongresser. Dette er prioritert virksomhet ved VI og gjelder for forskere spesielt, men også for andre stillingskategorier. For det teknisk/administrative personalet holdes det årlige fagseminarer for hele VI.

Søkningen til ledige stillinger ved instituttet varierer. Veterinærer med vitenskapelig bakgrunn er mangelvare, mens tilgangen på søkere med generell biologisk bakgrunn er bedre. Pga sterk konkurranse i markedet er det også vanskelig å få søkere med IT og økonomisk/administrativ bakgrunn. For øvrige stillingskategorier er søknadstilgangen bra.

Medarbeidersamtaler skal praktiseres på alle nivåer 1-2 ganger pr år. Opplegget er ikke evaluert, men samtalerne er *"forutsatt å være nettopp et forum for motivasjon og oppfølging"*.

8.1.2. Økonomi

VI har ingen økonomisk målsetting for virksomheten.

Instituttet legger vekt på å være "autonom" som rådgiver og *"anser det derfor som viktig at hoveddelene av midlene til forvaltningsstøtten kanaliseres direkte fra departementet på lik*

linje med bevilgninger til tilsynsorganene". "Dette gir også mulighet for en viss langsiktighet når det gjelder kompetanseoppbyggingen."

Veterinærinstituttet sier at de har hatt en god og stabil økonomisk situasjon inntil nå. Det har vært økt etterspørsel etter oppgaver og tjenester tillagt instituttet som statlig forvaltningsorgan. De forventer imidlertid strammere rammebevilgning og er forberedt på *"prioritering i våre hovedsatsningsområder"*.

De har ikke lykkes i tilstrekkelig grad med å øke forskningsvirksomheten og ser en stor utfordring i å *"øke brukerfinansieringen fra næringer og industri på diagnostikk, analysevirksomhet og annen oppdragsvirksomhet for å sikre et sunt økonomisk fundament i fremtiden."*

Omorganiseringen fra kapittelinstituttt til forvaltningsorgan med særskilte fullmakter har bl.a. medført at forvaltningsstøttebevilgningen nå er en rammebevilgning og at hjemmelsystemet er bortfalt. Dette innebærer en endring der kompensasjon for lønnsøkninger som resultat av sentrale forhandlinger ikke blir gitt. I 1998 hadde VI budsjettetert med lønnsøkninger for de ansatte på 1 mill kroner. Forhandlingene ga imidlertid økning på 4 mill. VI måtte således midt i året gjøre vesentlige omprioriteringer og bruke alle reserver for å finne dekning for lønnsøkningene. Instituttet oppgir at de dermed ikke har reserver i form av ledig kapital, noe som gir liten handlefrihet bl.a. når det gjelder investering i utstyr.

8.1.3. Kvalitetssikring

I 1993 ble det vedtatt at alle aktiviteter ved instituttet skulle kvalitetssikres i overensstemmelse med internasjonale standarder. For laboratoriene skal dette baseres på kravene til akkreditering. Hvilke parametre som skal akkrediteres og hvilke seksjoner som skal være akkreditert vurderes fortløpende.

Det er ansatt egen kvalitetssjef med ansvar å innføre de aktuelle kvalitetsrutinene og å utvikle institusjonens kvalitetssystemer.

I Oslo er de fire seksjonene bakteriologi, fôr- og næringsmiddelmikrobiologi, medieproduksjon og kjemi akkreditert. I tillegg er deler av virksomheten ved de regionale laboratoriene i Harstad og Trondheim akkreditert.

Produksjonen av vaksiner er underlagt godkjenning av Helsetilsynet og er basert på kravene til GMP.

Ved de ikke-akkrediterte seksjonene er VIs kvalitetssystem under innføring. Fremdriften bestemmes av den enkelte seksjon. Arbeid med å gjennomføre en formalisert kvalitetssikring av de administrative rutinene er i en oppstartsfasen (legges opp etter revidert utgave av ISO guide 25).

Prosjekthåndbok er under innføring, men er ikke vedtatt. Større oppdrag (ikke definert) skal gjennomføres i tråd med denne. Alle prosjekter skal rapportere til en styringsgruppe som godkjenner planer, budsjetter, rapporter, forandringer i prosjektplanene etc. *"For alle prosjekter anbefales det at det inngås skriftlig kontrakt med oppdragsgiver, For prosjekter med en økonomisk ramme på kr 500.000 eller mer skal det foreligge en skriftlig kontrakt."*

8.2. Komitéens vurderinger

8.2.1. Personale

Komitéen har inntrykk av et godt forhold mellom ledelse og medarbeidere, og at de ansatte trives med meningsfulle arbeidsoppgaver i instituttet.

Komitéen har i 7.2.1. argumentert for at administrerende direktør bør ansette samtlige medarbeidere.

Status, instituttets egenvurdering og samtalene med instituttet bekrefter inntrykket av en uensartet og noe for mye personavhengig personalforvaltning. Konklusjonene fra kapittel 7 om tydeliggjøring av lederrollen, større vekt på personalfunksjonen og forbedring av intern informasjon vil være ledd i å bedre dette. Stillingsbeskrivelser og personalpolitiske retningslinjer er nyttige hjelpemidler, i tillegg til at prosessene med å utvikle slike i seg selv er både lærerike og "oppdragende".

Hvis instituttet skal fortsette i retning større markedsorientering, er det viktig at dette gjenspeiler seg både i stillingsbeskrivelser, kriterier for lønnsfastsettelse og i lønns- og personalpolitiske retningslinjer. Forskernes evner som ledere, til å skaffe inntekter, til å arbeide konsultativt/pedagogisk og til å drive informasjonsvirksomhet er eksempler på mer sentrale kriterier enn i en statlig forskningsinstitusjon, hvor vitenskapelige kriterier er avgjørende.

Medarbeidersamtaler er, riktig gjennomført, et verdifullt instrument i organisasjons- og personalutviklingssammenheng. Til samtalen kan med fordel knyttes individuelle utviklingsplaner. I følge samtalene ved instituttet er slike samtaler ikke gjennomført regelmessig de seneste årene, til tross for den uttrykte målsettingen. Individuelle utviklingsplaner savnes også.

Som nevnt tidligere mener komitéen at Veterinærinstituttet har høy kompetanse innen sine fagområder. Arbeidsområdet er imidlertid meget bredt og de enkelte fagmiljøene relativt små. Dette setter betydelige krav til en kontinuerlig kompetanseutvikling. Komitéens inntrykk er at mulighetene for dette er relativt gode for det vitenskapelige personalet, men ikke like bra for de øvrige medarbeiderkategoriene.

8.2.2. Økonomi

Komitéen oppfatter instituttets økonomi som relativt god i den grad dette kan bedømmes uten at det føres balanse i regnskapet, men tar til etterretning instituttets egen påpekning av at det ikke er reserver i form av ledig kapital. Instituttet har ansvar for budsjettbalansen, men kan med nåværende organisasjonsform ikke styre den viktigste utgiftsposten; lønnskostnadene. Dette er tatt opp av komitéen i kapittel 7 og kan være ett argument for en friere organisasjonsform enn i dag, hvis det ikke kan løses innenfor dagens ordning.

Instituttet må regne med en sterkere konkurransesituasjon og større press på økonomien, noe de selv også påpeker. Utgiftssiden må derfor gjennomgås. Generelt er det da også nødvendig å se på mulighetene for å kjøpe tjenester i stedet for å sitte med et eget apparat på alle områder. Et samarbeid med VESO synes i enkelte slike sammenhenger aktuelt.

VI disponerer omfattende fysiske ressurser flere steder i landet i form av regionale laboratorier. I nåværende situasjon er det, som pekt på både i kapittel 4 og 5, riktig å avlaste VI Oslo for en del rutiner, som like godt kan gjøres regionalt. Komitéen mener imidlertid det

er nødvendig å vurdere hvilke nasjonale oppgaver som skal gjøres regionalt og hvilke som skal gjøres i Oslo. Slike vurderinger må omfatte både økonomi og kvalitet og ta hensyn til hva som gir maksimal utnyttelse av ressursene i de regionale laboratoriene. Hvis det ut fra forvaltningsmessige eller politiske hensyn er ønskelig å opprettholde virksomhet som ikke er kostnadseffektiv, må dette finansieres spesielt hvis det ikke skal gå ut over instituttets evne til å løse andre oppgaver. VI peker selv på at dette kan være et problem ved vedtak om å legge nasjonale oppgaver til de regionale laboratoriene.

Komiteén har i kapittel 4 påpekt det urasjonelle og lite faglig heldige i delingen i Nord-Norge.

Den andre siden av økonomien er inntektene. Markedsføringen av instituttet må økes for å skaffe oppdragsinntekter. Ikke minst må instituttet arbeide for å få frem "matprofilen" for derigjennom å markere sterkere denne kompetansen og at deres målgrupper "i like stor grad er forbrukere som husdyr".

Utviklingen går sterkt i retning av at brukerne betaler for tjenester. VI må derfor finne frem til løsninger for selvfinansiering av det rutinearbeid og den rådgivning instituttet fortsatt skal drive mot landbruket.

Timeføring gir muligheter for kontinuerlig økonomisk oppfølging og grunnlag for prisvurderinger og senere tilbud. Erfaring viser også at det er disiplinerende for ressursbruken, og det er ikke urimelig om oppdragsgivere krever timeføring. Dette bør derfor gjennomføres for hele instituttet.

Instituttet driver primært forvaltningsstøttevirksomhet overfor Landbruksdepartementet, Statens dyrehelsetilsyn, Statens næringsmiddelkontroll og Statens landbrukstilsyn. Til en viss grad kjøper tilsynene oppdrag direkte, men mye (spesielt for SDT) inngår i departementets samlede bevilgning, som er relativt konstant og forutsigbar.

Komiteén oppfatter Veterinærinstituttet slik at de ønsker å opprettholde denne ordningen, men at tilsynene ikke er like positive, da de ønsker å dekke sine behov gjennom direkte "bestillinger" og kjøp. Begge partenes synspunkter er meget forståelige.

Systemet viser at hensynet til instituttets trygghet så langt har vært viktigere enn markeds-tilpasning. En fortsettelse av dagens ordning er et vesentlig argument for tilbakeføring til et statlig institutt. Ønskes større konkurranse og sterkere fokus på effektivitet, kostnader og markedstilpasning, bør så kompetente kunder som tilsynene, selv tiltros større evne til å vurdere egne behov både på kort og lang sikt. Dette må skje uten at VIs nødvendige uavhengighet og kompetanse svekkes.

Instituttet argumenterer også for nødvendigheten av at så mye av midlene kommer fra Landbruksdepartementet og ikke fra Forskningsrådet. Samtidig pekes på at det blir for lite forskning for midlene fra departementet, og at Forskningsrådet derfor må ta dette ansvaret. Ut fra en slik situasjonsbeskrivelse kan det motsatt også argumenteres med at hvis en større del av bevilgningen gikk gjennom Forskningsrådet ville dette øke mulighetene for forskning, da de ikke skal støtte forvaltningsvirksomhet. Det vil også være en sterkere garanti for forskningsfaglig kvalitet og uavhengighet.

8.2.3. Kvalitetssikring

Ut fra instituttets beskrivelse av egne kvalitetssikringstiltak er komitéen overrasket over de relativt mange negative kommentarene og den relativt svake og ujevne bedømmelsen av gjennomføring, spesielt av serviceoppdrag, i spørreundersøkelsen. Dette bør følges opp gjennom videre kundeundersøkelser og vurdering av egen praksis.

Som påpekt i kapittel 4 må VI utarbeide en strategi for servicetjenestene og sikre at disse gjennomføres med tilstrekkelig kvalitet, herunder bl.a. til rett tid. Instituttet viser gjennom formuleringene i strategisk plan at de er oppmerksomme på problemstillingene, men nødvendig oppfølging av planen synes ikke å ha skjedd.

Innføring av prosjekthåndbok må prioriteres. I denne forbindelse stiller komitéen seg spørrende til behovet for og rasjonaliteten av å opprette styringsgrupper for samtlige prosjekter. Ikke minst med bakgrunn i resultatene av spørreundersøkelsen er det lite tilfredsstillende at det stilles krav om skriftlige kontrakter bare for oppdrag med en økonomisk ramme over 500.000. Skriftlig kontrakt bør være den generelle regelen med svært begrensede muligheter for unntak. Avtalesystemet må imidlertid være fleksibelt og tilpasset omfang og kompleksitet av det enkelte oppdrag.

Akkreditering er kostnadskreven, og det er derfor nødvendig å være selektiv for når dette skal gjennomføres. For VI er det, etter komitéens mening, spesielt aktuelt for kjemiske og mikrobiologiske analyser innen nærings- og førmiddelområdet. For øvrige områder er det viktig å finne frem til enklere kvalitetssikringstiltak, noe egenvurderingen viser at instituttet er kommet relativt langt med.

Komitéen anbefaler:

- at personalpolitikk, stillingsbeskrivelser, kriterier for lønnsfastsettelse etc utarbeides og tilpasses en økende markedsorientert virksomhet.
- at et system for medarbeidersamtaler og individuelle utviklingsplaner videreutvikles så snart som mulig.
- økt oppmerksomhet mot kompetanseutvikling av ikke-forskere.
- at VI arbeider for å øke oppdragsinntektene samt den eksterne finansieringen av rutinearbeid og rådgivning.
- at innføring av prosjekthåndbok prioriteres, og at skriftlige oppdragsavtaler blir hovedregelen.

9. Summary

Introduction

This report is a part of the Research Council of Norway's evaluation of the following five agricultural research institutes: Norwegian Crop Research Institute (Planteforsk), Norwegian Forest Research Institute (NISK), Norwegian Centre for Organic Agriculture (NORSØK), Centre for Rural Research (SFB) and the National Veterinary Institute (VI).

All evaluations were carried out between May 1999 and February 2000 by a joint standing committee. The committee was divided into three sub-committees, each responsible for one or several of the institutes to be evaluated.

The committee focused broadly on a wide range of the National Veterinary Institute's activities, studying the institute's professional activities (national and international research and other assignments), as well as its organization and financial management.

The report is based on:

- A self-evaluation carried out by the National Veterinary Institute
- A client and user survey
- The committee's analysis of the two previous points, other documents from the National Veterinary Institute, interviews with the institute's management, chairman of the board, trade union members and some major clients/users, as well as a review of some of the institute's scientific publications.

In order to maintain the consumers' existing confidence in domestic food quality, Norwegian agricultural products must keep high standards of quality, including the absence of chemical and microbiologic contamination. This is decisive for both domestic sales and export (especially of marine products).

This implies the continued priority of areas such as animal and fish health, feedstuff and food hygiene. In this connection, the responsibilities of the National Veterinary Institute (diagnosis, methodology development, analysis, research, consulting and advisory assignments and information) represent a major source of support for the authorities and the food sector.

The committee concludes that the National Veterinary Institute

1. effectively covers the agricultural authorities' general need for a scientific centre of research and expertise within the fields of animal and fish health, food safety and feed hygiene, and that both research and methodology development within these fields are of high quality.
2. has developed methods and is prepared for most A and B listed diseases, and thus fulfils the role as the responsible institute for the diagnosis and diagnostic preparedness for these diseases by keeping a high standard of international expertise.
3. has increased its level of activities within the fields of feed and food hygiene considerably during the past years, and operates now extensively at a high and relevant scientific level.
4. conducts a significant amount of research, which is considered necessary in order to carry out its assignments adequately.
5. uses its basic funds efficiently for the development of expertise and research projects.
6. has a well-established international standing, especially within fish disease research.
7. has quite a significant level of high-quality, international publications.

8. is engaged in substantial and steadily increasing international cooperation, and serves on a number of international committees, etc.
9. via its regional laboratories has a valuable system for the diagnosis of animal diseases throughout the entire country.
10. carries out certain routine analyses that could be done by other agencies, or at least by regional VI laboratories.
11. has started a process of market adaptation, but there is still a lot to be done before a market oriented attitude has permeated the entire institute.
12. seems to have a well-functioning management and generally good relations between the institute's management and staff. However, there are considerable variations between the different departments, e.g., with regard to internal cooperation and information.
13. is extremely loyal to the Ministry of Agriculture, and gives high priority to assignments for the Ministry and inspection authorities. There is more room for improvement in relation to other client groups.
14. is able to operate within the limits of a public agency with special authorities (*"forvaltningsorgan med særskilte fullmakter"*) with its own executive board.

The committee recommends:

1. that the National Veterinary Institute continues to operate as a public agency with special authorities (*"forvaltningsorgan med særskilte fullmakter"*).
2. that the National Veterinary Institute is kept as research institute under the Research Council of Norway.
3. a continued strong emphasis on the study of infectious animal diseases, major fish diseases and food safety, including zoonoses.
4. that priorities must be placed regarding which tasks the institute should or should not carry out. At VI in Oslo, research should receive priority at the expense of routine tasks that can be done by the regional laboratories or other agencies.
5. an improved ranking of own research and expertise development, including a priority of the fields in which the institute wishes to be internationally or nationally leading, and in which fields it is sufficient to rely on the know-how gained by others.
6. that the National Veterinary Institute emphasizes the appointment of a research coordinator with significant scientific experience in order to achieve a greater internal focus on research and to increase the share of international research funding.
7. that the National Veterinary Institute emphasizes efforts to improve research cooperation between the various departments and sections within the institute.
8. that the regional laboratories become more market oriented, but still remain part of the National Veterinary Institute's diagnostic/analytical system. This requires an evaluation of their responsibilities, routines and funding and the division of tasks in relation to VI in Oslo.
9. that the regional laboratories in Northern Norway are gathered either in Harstad or Tromsø. In addition, the National Veterinary Institute needs two regional laboratories with a broad focus (Sandnes and Trondheim) and one that is specialized within marine animal species (Bergen).
10. that the position of the "species responsables" is clearly defined and established as major sources of expertise responsible for client and user communication. It should also be evaluated if these positions could be stationed at some of the regional laboratories.
11. a clarification of the cooperation and the division of responsibilities between the National Veterinary Institute and the municipal food control authorities. The National Veterinary

- Institute should concentrate on developing methods and the most demanding analyses, in addition to acting as an institute of reference, research and international cooperation.
12. the National Veterinary Institute and the Norwegian College of Veterinary Medicine consider to jointly establish a post-graduate school in order to secure the systematic training of researchers in veterinary science and perhaps other agriculture related fields.
 13. that a head of information is appointed and centrally placed in the organization.
Alternatively, the various veterinary institutes can collectively use the National Centre for Veterinary Contract Research and Commercial Services Ltd. for professional information services.
 14. that the National Veterinary Institute implements its own strategic plan with regard to information and other client and user oriented measures, and develops a service strategy.
 15. that a plan for internal information is drawn up, ensuring a uniform flow of information that is independent of organizational placement.
 16. that the management responsibilities for the zoonosis unit are clarified.
 17. the managing director is fully responsible for employing necessary staff members.
 18. to better define the role of unit leaders, especially with regard to personnel management.
 19. to develop and adapt personnel policies, job descriptions, criteria for fixing wages, etc. to the needs of an increasingly market oriented institute.
 20. to develop a system for professional staff assessment and individual development plans as soon as possible.
 21. to direct more attention towards the professional development of non-scientific staff members.
 22. that the National Veterinary Institute attempts to increase the share of income from contract research and to aim at client-financed routine analyses and consulting services.
 23. to give priority to the implementation of a project handbook, in which the importance of making written contract agreements is emphasized.
 24. that the National Veterinary Institute, within the budget allocated by the Ministry of Agriculture, places more emphasis on funding smaller, unforeseen projects that arise during the year, and that the Ministry (of Agriculture) to a greater degree allocates extra funds to larger, unforeseen tasks, so that these don't draw resources from important ongoing research.
 25. that the issue of responsibility for research funding is clarified between the Research Council, Ministry of Agriculture and the National Veterinary Institute.

Vedlegg A: Beskrivelse av Veterinærinstituttet

A.1. Generelt

Veterinærinstituttet ble opprettet i 1891 og var frem til 1. januar 1997 et statlig "kapittel-institutt".

Fra 01.01.97 er instituttet etablert som forvaltningsorgan med særskilte fullmakter under Landbruksdepartementet. Det er forutsatt at denne organisasjonsformen skal evalueres i løpet av fire-årsperioden 1997-2000.

A.2. Formål

Vedtektene fra 1997 beskriver formålet slik:

- *"Veterinærinstituttet skal være landbruksmyndighetenes veterinærvitenskapelige forsknings- og kompetansesenter innen laboratoriediagnostikk, epidemiologi og forebyggende helsearbeid og sykdomskontroll.*
- *Virksomheten omfatter husdyr, vilt, fisk, fôr og næringsmidler.*
- *Veterinærinstituttet skal støtte Landbruksdepartementet og andre forvaltningsorganer i arbeidet for å sikre trygge matvarer og god dyrehelse. Veterinærinstituttet skal også tilby kompetanse innenfor sine kjerneområder gjennom salg av tjenester og oppdragsvirksomhet."*

Veterinærinstituttets hovedoppgave er å gi forskningsbasert forvaltningsstøtte til Landbruksdepartementet, Statens dyrehelsetilsyn, Statens næringsmiddeltilsyn og Statens landbruks-tilsyn.

Oppgavene er nærmere definert i vedtektene:

- *"Veterinærinstituttet skal ha nødvendig diagnostisk kompetanse og tilby relevante diagnostiske tjenester. Veterinærinstituttet skal ha særskilt beredskap for diagnostikk av alvorlige, smittsomme sykdommer og forgiftninger og nye, akutte og alvorlige sykdomssituasjoner.*
- *Veterinærinstituttet skal ha nødvendig kompetanse innen fôr- og næringsmiddelanalyser, tilby relevante tjenester til det offentlige næringsmiddeltilsynet og dekke det offentlige behov for hygieneundersøkelser av fôr.*
- *Veterinærinstituttet skal ha oversikt over utbredelsen av relevante sykdomsfremkallende agens og toksiske stoffer og dokumentere status for smittestoff som er viktige for landbruksmyndighetenes arbeid.*
- *Veterinærinstituttet skal ha nødvendig kompetanse innen epidemiologi, risikoanalyser, forebyggende helsearbeid og bekjempelse av sykdommer.*
- *Veterinærinstituttet skal drive den forskning som er relevant i forhold til institusjonens oppgaver, slik at de følger disse vedtekter.*
- *Veterinærinstituttet skal sørge for formidling av kunnskap innenfor sitt ansvarsområde og arbeide for at forskningens resultater kommer myndigheter, næringsliv og allmennheten til gode.*
- *Veterinærinstituttet skal fungere som offentlig referanselaboratorium når dette bestemmes av vedkommende landbruksmyndighet og skal oppfylle de krav og utføre de plikter som dette innebærer."*

Etter at disse oppgavene ble definert har instituttet fått utvidete oppgaver med zoonoser og skal opprette en zoonoseenhet i samarbeid med Statens institutt for folkehelse.

I tillegg til at de skal gi forskningsbasert forvaltningsstøtte, skal instituttet tilby kompetanse innenfor sine kjerneområder gjennom salg av tjenester og oppdragsvirksomhet.

A.3. Ledelse og organisasjon

Veterinærinstituttets øverste organ er styret. Dette har 7 medlemmer og oppnevnes av Landbruksdepartementet for 4 år med mulighet for gjenoppnevning én gang. 2 av medlemmene velges av og blant de ansatte, og Norges veterinærhøgskole og Norges forskningsråd foreslår hver en representant. Ved oppnevningen skal det iht vedtektene legges vekt på *"bred kompetanse og en rimelig balanse mellom brukere, personer med økonomisk og administrativ kompetanse og personer med forskningsfaglig innsikt"*.

Styret skal bl.a.:

- Fastsette strategiplan og andre hovedretningslinjer for VI
- Godkjenne årsplaner og budsjett, herunder fremme forslag til basisbevilgning overfor Forskningsrådet og forslag til bevilgning til forvaltningsstøtte overfor LD
- Tilsette direktør og andre sentrale ledere
- Fastsette instruks for direktør
- Fastsette organisering, herunder bemanning.

"Prinsipielle spørsmål som er av en slik karakter at de krever politisk avklaring, skal styret legge frem for Landbruksdepartementet."

Daglig ledelse utøves av administrerende direktør, som er ansvarlig overfor styret.

Instituttet består av Veterinærinstituttet, Oslo med sentrallaboratorium, samt regionale laboratorier i Sandnes, Bergen, Trondheim, Harstad og Tromsø.

Styret har sommeren 1999 vedtatt ny organisasjonsplan med følgende tre fagavdelinger i tillegg til administrasjonsavdelingen:

Dyrehelse og epidemiologi

Fiske- og skjellhelse + regionale laboratorier

Fôr- og næringsmiddelhygiene.

Zoonoseenheten er etablert i 1999 etter pålegg fra Landbruksdepartementet. Denne enheten er gitt et eget styre.

A.4. Personale

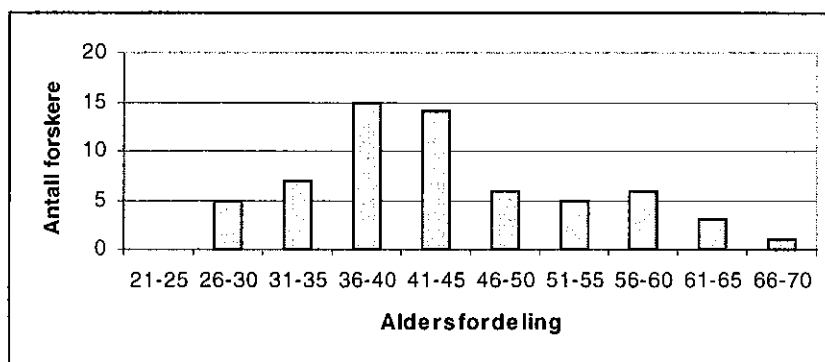
Administrerende direktør er ansatt av styret på åremål for 6 år uten begrensninger i antall perioder.

Hver avdeling ledes av en avdelingsdirektør ansatt av styret uten tidsbegrensning og etter ekstern utlysning. Avdelingene er igjen delt i seksjoner ledet av seksjonsledere ansatt av administrerende direktør, i utgangspunktet etter ekstern utlysning, uten tidsbegrensning.

Etter omorganiseringen i 1999 har avdelingene følgende bemanning :

<i>Avdeling</i>	<i>Antall medarbeidere</i>	<i>Herav antall forskere</i>
Dyrehelse og epidemiologi	127	41
Fiske- og skjellhelse + regionale laboratorier	67	19
Fôr- og næringsmiddelhygiene	52	12
Administrasjon og ledelse	35	0
Sum	281	72

Alderssammensetning forskere pr 1999:



A.5. Fysiske forutsetning

Av spesielle behov fremover påpekes:

- Nye kontorer og laboratorier for VI Bergen
- Økning av kapasiteten i mediekjøkkenet i Oslo
- Ferdigstilling av klasse 3-laboratorium for å arbeide med visse zoonoser
- Etablering av PCR-laboratorium for diagnostikk og forskning
- Ombygging og opprusting av staller for forsøksdyr.

A.6. Økonomi

Instituttet finansierer sin virksomhet bl.a. ved

- Midler til forvaltningsstøtte fra Landbruksdepartementet
- Oppdrag fra Landbruksdepartementet og offentlige tilsynsorganer
- Basisbevilgninger fra Norges forskningsråd
- Program- og prosjektbevilgninger fra Norges forskningsråd
- Oppdrag fra andre.

Økonomiske hovedtall for årene 1997-1999 (kontantregnskapstall i 1000 kroner):

<i>Resultatutvikling</i>	<i>Budsjett 1999</i>	<i>Regnskap 1998</i>	<i>Regnskap 1997</i>
Driftsinntekter	145 054	143 813	120 954
Driftskostnader	143 923	144 361	119 600
Resultat	1 131	*- 548	1 354

* I tillegg kommer fortjeneste fra VESO-prosjekter på kr 1 327 521,-

Veterinærinstituttet har ikke bygd opp noen åpningsbalanse (fører kontantregnskap) og har derfor ingen beregninger for omløpsmidler, eiendeler, gjeld eller egenkapital. Åpningsbalanse vil bli utarbeidet i løpet av 1999.

Instituttet har ikke fordelt regnskap på finansieringskilder i årene før 1998. Oversikten nedenfor viser tall fra virksomhetsplanene for 1997, regnskap 1998 og budsjett 1999.

<i>Finansieringskilde</i>	<i>1999 prosent</i>	<i>1998 prosent</i>	<i>1997 prosent</i>
Forvaltningsstøtte, LD	61	65	57
Basisbevilgning, NFR	5	4	**10
Prosjekter NFR	10	5	-
Oppdrag tilsynsorganer	5	7	-
Andre oppdrags- prosjekter	*19	*19	33

* inkluderer også prosjekter utenfor kategori oppdrag

** prosjektbevilgninger og basisbevilgningen er slått sammen

Omsetningen i 1997 og 1998 var slik fordelt mellom virksomhetsområder:

<i>Virksomhetsområde</i>	<i>Omsetning prosent</i>	
	<i>1998</i>	<i>1997</i>
Diagnostikk, beredskap	18	21
Dokumentasjon, overvåking	18	16
Sykdomskontroll	13	15
Fôr- og næringsmiddelhygiene	13	12
Forskning	21	20
Adm. og ledelse	17	16

A.7. Vitenskapelig produksjon

Skriftlig og muntlig produksjon

Tabellen nedenfor viser antall artikler, rapporter, bøker etc de siste 4 årene.

<i>Kategori</i>	<i>1995*</i>	<i>1996*</i>	<i>1997</i>	<i>1998</i>
Artikler i internasjonale vitenskapelige tidsskrifter med referee			45	46
Artikler i norske vitenskapelige tidsskrifter med referee	64	60	7	15
Fagbøker, lærebøker eller andre selvstendige utgivelser	1	0	1	4
Kapitler eller artikler i bøker, lærebøker, konferanserapporter	48	24	16	28
Rapporter i egen rapportserie	0	0	0	0
Rapporter i ekstern rapportserie	0	4	6	3
Rapporter til oppdragsgivere	63	13	16	39
Foredrag/fremleggelse av paper/poster	0	35	114	124
Populærvitenskapelige artikler og foredrag	69	0	30	29
Ledere, kommentarer, anmeldelser, kronikker etc publisert i tidsskrift, dagspresse	0	34	4	10

* Veterinærinstituttets rapportering innenfor Publisering og formidling har hatt ulike inndelinger i "kategorier" i årene 1995-1998. For 1997 og 1998 er tallene direkte sammenlignbare.

Tre medarbeidere har eller har hatt bistillinger som professor II ved Norges veterinærhøgskole innen fiskehelse, immunprofylakse og toksikologi. I tillegg er det gjort avtale med høgskolen om undervisning innen andre områder, blant annet vilt-, fjørfe- og jursykdommer.

Veterinærinstituttet har et stort antall stipendiater eller yngre forskere som arbeider med sikte på en doktorgrad, i de fleste tilfeller ved Norges veterinærhøgskole. En eller flere av VIs medarbeidere er veiledere for disse. En del medarbeidere har også en begrenset forelesningsaktivitet ved universitetene, samt at de er sensorer ved eksamen.

Sakkyndige i vitenskapelige sammenhenger

Tabellen nedenfor viser antall medarbeidere ved VI med ulike sakkyndige oppgaver de siste fire årene.

År	Veil. dr. grad	Opponent dr. grad	Bed.komitè førstestilling/professorater	Redaktør/medlem av red.komitèer/editorial boards	Eval.kom. forskningsprosjekter i Norge	Eval.kom. forskningsprosjekter i Norden	Eval.kom. forskn.prosj. i EU og andre land
1995	7	6	2	5	1	1	1
1996	12	7	5	8	1	0	1
1997	21	6	5	7	2	1	2
1998	20	5	5	6	2	1	3

Vitenskapelige nyvinninger

Viktige vitenskapelige nyvinninger de siste årene:

Nyvinning	Hvilken betydning nyvinningen har/har hatt for næringsliv og samfunn
Forbedret diagnostikk av infeksjøs lakseanemi	Utvikling av en cellelinje ved VI har gitt grunnlag for immunologiske teknikker for raskere diagnostikk av ILA ved hjelp av immunfluorescens og andre lignende teknikker. VI er nå referanselaboratorium for OIE basert på den kompetanse som er utviklet innen diagnostikk av ILA.
Klargjøring av mekanismene ved romeforgifning	VI har hatt en sentral rolle i forskning som har ført til at patogenesen ved romeforgifning har blitt klarlagt. Våren 1999 ble det klart at syntetisk 3-methoxy-2-furanone ga samme patologiske lesjoner som romeplanten, noe som viser den sentrale rollen til dette stoffet som årsaksfaktor ved romeforgifning.
Karakterisering av antigener fra <i>Mycobacterium avium</i> subsp. <i>avium</i> .	Metodene som benyttes for å diagnostisere paratuberkulose hos drøvtyggere er lite spesifikke og lite sensitive. I løpet av det siste året er det rensert antigener fra denne bakterien som vil gjøre at de diagnostiske metodene vil bli mer spesifikke. De nye antigenene vil bli patentert og publisering er derfor utsatt.
Ny metode for påvisning av infeksjøs pankreas nekrose	En ny immunologisk teknikk som kan benyttes under feltforhold, er utviklet for påvisning av IPN-virus.
GMO-analyse	VI har sammen med Matforsk, som de første i verden, utviklet en semikvantitativ metode for påvisning av genmodifisering i produkter som inneholder mais og soya.

Forskningssamarbeid

Veterinærinstituttet deltar i 5 EU-prosjekter og er inne i søkerprosessen på ytterligere 11. De regner seg som attraktive samarbeidspartnere, særlig innen fiskehelse, og regner det som sannsynlig at antall prosjekter vil øke, særlig innen kontroll av infeksjonssykdommer og matvaretrygghet. EU-prosjektene vurderes som nyttige fordi de styrker og utvikler samarbeidet med utenlandske miljøer. Samtidig er de krevende organisatorisk. Kravet om 50% egenfinansiering gjør at de bare kan delta innenfor felter hvor prioriteringene er i samsvar med egne prioriteringer.

EU-prosjektene finansierer forskning innen spesielle områder som vurderes viktige av EU-kommisjonen. Dette er ikke alltid sammenfallende med Veterinærinstituttets prioriteringer. Forskere ved Veterinærinstituttet har derfor mye samarbeid med andre internasjonale forskere på andre felter. Dessuten foregår det mye forskningssamarbeid innen fiskehelse uavhengig av EU-prosjektene.

Veterinærinstituttet har dessuten alltid hatt nær kontakt med søsterinstitusjonene i de nordiske land om faglige problemstillinger. I mange tilfelle gjelder dette diagnostiske problemstillinger, men de fleste av dem har et forskningsmessig aspekt.

Eksempler på prosjektsamarbeid mellom VI og andre forskningsinstitusjoner:

<i>Prosjekt</i>	<i>Samarbeidspartnere</i>
VHS hos marin fisk	Statens Veterinære Serumlaboratorium, Århus, og andre
Diagnostikk av Gyrodactylus	University of Sterling, Skotland og andre
Vaksine mot IPN	Trinity College, Dublin og andre
Romeforgiftning	Veterinary faculty, New Zealand
Scrapie	Institute of Animal Health, Edinburgh og andre
Paratuberkulosediagnostikk	Facultad de Veterinaria, Madrid og andre
Lakselus	University of Stony Brook, New York og andre
Risikovurderinger	Agricultural University of Wageningen, Nederland
Epidemiologi	Central Veterinary Laboratory, Weybridge
Mykologi	Danmarks tekniske Universitet, København CBS i Nederland Det polske vitenskapsakademiet Ruakura a Agricultural Centre, New Zealand
Antibiotikaresistens	Statens Veterinære Serumlaboratorium, Århus Meat Technology and Food Science, Østerrike
Mykotoksiner/kjemi	Danmarks tekniske Universitet, København Imperial College of Science, Technology and Medicine, London, UK MAFF Institute for Grassland and Environmental Research, Aberystwyth, UK Sveriges lantbruksuniversitet, Uppsala Inst. F Mikrobiologi, BBA, Berlin Institute for agrobiotechnology (IFA-Tulln) Center for analytical Chemistry, Østerrike Federal Office of Agribiology A-4020, Linz, Østerrike
Mykotoksiner/toksikologi	Institut National de la Rescherche Agronomique (INRA), Lab de Pharmacologie – Toxicologie, Toulouse, Frankrike
Dyrehelse (romeforgiftning)	Waikato University, Hamilton, New Zealand AgResearch, Ruakura, New Zealand Imperial College of Science Technology and Medicine, London, UK Faculty of Veterinary Science, Utrecht University, Holland Onderstepoort Veterinary Institute, Sør-Afrika
Miljøtoksikologi	Diverse forskningsmiljø, Canada og US Biologisk institutt, Murmansk, Russland SVA, Uppsala, Sverige

I tillegg har Veterinærinstituttet samarbeidsavtaler med Onderstepoort, S. Afrika, Den Kgl. Veterinær- og Landbohøjskole i København, Matforsk og Polarinstituttet.

De siste tre årene har det vært utenlandske gjesteforskere ved VI tilsvarende mellom 1/3 og 2 årsverk hvert av årene. Antall egne forskere med opphold ved utenlandske universiteter og forskningsinstitusjoner er meget beskjedent og varierer mellom 0 og ¾ årsverk de siste fire årene.

Oppdragssamarbeid

VI har følgende avtaler om oppdragssamarbeid:

<i>Institusjon</i>	<i>Type avtale</i>
Onderstepoort Veterinary inst, South Africa	Generell samarbeidsavtale
VESO	Avtale om oppdragsvirksomhet
Norges veterinærhøgskole	Generell samarbeidsavtale
Pirbright Laboratories, Storbritannia	Generell samarbeidsavtale
OIEs referanselaboratorier	Samarbeid om diagnostikk
Lindholm, virusforskningsinstitutt	Avtale om diagnostikk
Matforsk	Avtale om forskningssamarbeid

A.8. Kvalitetssikring

Veterinærinstituttet vedtok i 1993 at alle aktiviteter ved instituttet skulle kvalitetssikres i overensstemmelse med internasjonale standarder for kvalitetssikring. For laboratoriene ble det vedtatt at dette skulle baseres på kravene til akkreditering. Hvilke parametre som skal akkrediteres og hvilke seksjoner som skal være akkreditert vurderes fortløpende. Veterinærinstituttets produksjon av vaksiner er underlagt godkjenning av Helsetilsynet og er basert på kravene til GMP.

I 1995 ble det ansatt en kvalitetssjef med ansvar for å innføre de aktuelle kvalitetsrutinene og utvikle institusjonens kvalitetssystemer.

Ved Veterinærinstituttet, Oslo er følgende seksjoner omfattet av akkrediteringen:

- seksjon for bakteriologi
- seksjon for fôr og næringsmiddelmikrobiologi
- seksjon for medieproduksjon
- seksjon for kjemi.

I tillegg er de regionale laboratoriene i Trondheim og Harstad akkreditert.

Akkrediteringen omfatter 21 metoder innen kjemi og 16 metoder innen mikrobiologi.

Ved seksjoner som ikke er akkreditert, er Veterinærinstituttets kvalitetssystem under innføring etter tidsplaner bestemt av den enkelte seksjon.

Det arbeides med en formalisert kvalitetssikring av de administrative aktivitetene iht innholdet i den revidert utgavene av ISO guide 25.

Større oppdrag defineres som prosjekter og skal gjennomføres i overensstemmelse med retningslinjene som er beskrevet i *Prosjekthåndbok for Veterinærinstituttet*, som er under innføring, men sommeren 1999 ennå ikke offisielt vedtatt.