Universitetet i Bergen
Det medisinsk-odontologiske fakultet

Arkivkode:	Fak.sak: 48/11
Sak nr.:	Møte: 11. mai 2011

Status for pågående utviklingsprosesser ved fakultetet
-Lederutvikling i fakultets-og instituttledelsene
-Evaluering av fakultetsorganisasjonen

Fakultetsstyret har gjennom sine budsjettsaker og i øvrige styresaker vedtatt avsetninger til to interne utviklingsprosesser inneværende år. Prosessene har sin klare forankring i fakultetets strategiplan.
De to prosessene er igangsatt og i god gjennomføring, og denne saken legges fram for styret for å rapportere på framdrift.

1. Lederutvikling i fakultets- og instituttledelsene

Fakultetsledelsen initierte i 2010 en lederutviklingsprosess med følgende målsetninger:

For fakultetet:

- **Bedre kommunikasjon, -samhandling og -integrasjon på tvers (horisontalt og vertikalt) i organisasjonen**
- **Økt kunnskapsdeling og erfaringsoverføring på tvers**
- **Økt fokus på helhet og mindre "silotenkning"**
- **Mer synlig og utadrettet kommunikasjon fra ledergruppen**
- **Økt gjennomføringskraft i strategiske initiativer**
- **Ledergruppen jobber systematisk med de viktigste strategiske sakene og klarer å ivareta et helhetsperspektiv på arbeidet.**

For ledergruppen(e):

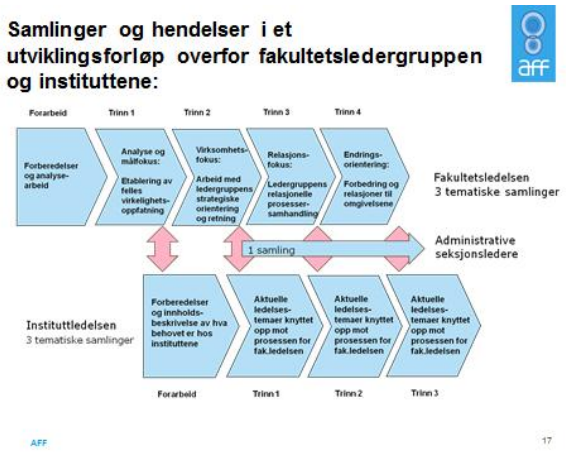
- **Styrke gruppens identitet og effektivitet**
- **Gi ledergruppen et samlet og felles fokus og en klar strategisk retning**
- **Etablere trygghet og tillit i gruppen**
- **Økt innsats for utvikling og fornyelse**
- **Økt innsikt i ledergruppens rolle og de forventninger som knytter seg til denne**
- **Ledergruppen fungerer stadig bedre som et lag med felles mål og verdier.**

For den enkelte leder:

- Styrke tilhørigheten til ledergruppen
- Tydeliggjøre egen lederrolle og rollen i ledergruppen
- Utvikle og forbedre individuelle lederferdigheter og selvinnsikt
- Bli bedre til å lede og utvikle egen ledergruppe
- Økt evne til beslutningsgjennomføring og iverksetting av tiltak i egen enhet
- Opplevelse av støtte og legitimitet fra lederkolleger og energi og styrke i å gjennomføre beslutninger.

Lederutviklingsprosessen er i god gjennomføring. Det NHH-baserte selskaper AFF fikk oppdraget i anbudsprosessen, og det er lagt opp til en faseinndelt prosess slik skissen under viser. Målgruppen er fakultetsledelsen (dekanat og administrativ ledelse), instituttledere og administrasjonssjefer. En startet opp med fakultetsledelsen i første fase høstsemesteret 2010, og dekanens ledergruppe (dekanat og direktører) har vært gjennom tre samlinger med

seniorkonsulent Nils-Helge Fjeld så langt. Andre fase er startet, intervjuer av instituttledere er gjennomført og det er holdt en oppstartsamling 2. og 3. mai. Tredje fase inkluderer administrativ ledelse, og fakultetsadministrativ ledelse med fakultetsdirektørens ledergruppe og administrasjonssjefer ved instituttene. Intervjuer av denne gruppen ledere starter i mai.



Prosessen er lagt opp med samlinger fram til og med høstsemesteret 2011. Samlinger i instituttledergruppen er lagt ved (vedlegg 1). Høsten 2011videreføres prosessene i de ulike gruppene. Erfaringen med prosessen så langt er god.

2. Evaluering av fakultetsorganisasjonen

I vedlagte fakultetsstyresak 154/10 (vedlegg 2) ble det redegjort for målsetninger for og bestilling av et evalueringsoppdrag for vurdering av fakultetsorganisasjonen. Evalueringen var direkte forankret i fakultetets strategiplan, og var beskrevet slik i bestillingen:

- **En ønsker å få belyst effekten av de ulike omorganiseringer ved fakultetet - fra den større omorganiseringen fra 2003, statusendringen for Senter for internasjonal helse, og sammenslåingen av de to fakultetene til det nye Det medisinsk-odontologiske fakultet, opp mot målsetningene ved omorganiseringene og opp mot fakultetets nylig vedtatte strategi.**
- **Instituttene har til dels svært ulik størrelse og sammensetning, på hvilken måte gir dette konsekvenser for instituttenes forskning, forskerutdanning og undervisning?**
- **Hvordan fungerer kombinasjonen av linjeledelse og matriseorganisering (programutvalg med mer).**
- **Hvordan vurderes instituttlederes og dekanens kontrollspenn?**
- **Hva er svakheter og styrker ved fakultetets styringsstruktur og organisering, og hvordan bygger dette opp om fakultetets hovedvirksomhet (undervisning, forskning og formidling).**
- **Hvordan vurderes organiseringen av fakultetets eksternfinansierte virksomhet – opp mot ordinær linjeorganisasjon?**
- **Hvordan vurderes dagens administrative organisering, dimensjonering og arbeidsdeling mellom organisasjonsnivåene?**
- **Innspill til suksesskriterier og fallgruver en må ta hensyn til ved en eventuell ny organisasjonsstruktur, samt innspill til mulige fremtidige organisatoriske prinsipper og løsninger.**

Som redegjort for muntlig i tidligere Fakultetsstyremøter gikk anbudsprosessen for evaluering av fakultetsorganisasjonen raskt. Anbudet gikk til firmaet Oxford Research (OR), tilbudsbrev som er unntatt offentlighet følger vedlagt (Vedlegg 3).

OR har fått oversendt en de mest relevant overordnede dokumentene mht strategi, omstilling, utredninger og undersøkelser som er gjennomført i den siste 8-10 årene. Disse danner grunnlag for dokumentanalyse.

Det legges videre opp til en grundig intervjurunde, og 30 informanter intervjues i april og begynnelsen av mai. Informantene redegjøres for i vedlegg 4, og består av fakultetsledelse,

instituttledere, programutvalgsledere og et utvalg av forskningsgruppeledere, arbeidstakerorganisasjoner, administrasjonssjefer, samarbeidspartnere, universitetsledelse etc.

Etter planen skal evalueringen ferdigstilles i løpet av juni 2011, og vil sammen med øvrige relevante styringsdata som eksempelvis NFR-evalueringen, Fuge-evalueringen, og overordnede offentlige utredninger danne grunnlag for arbeidet med en eventuell omorganisering av fakultetet.

Saken legges fram for Fakultetsstyret for orientering og statusoppdatering

04.05.11/NIM

Vedlegg:

Vedlegg 1

TEMAMØTER INSTITUTTLEDERE VÅREN 2011

18. januar	Gjennomgang av styresaker inkl. budsjett 2011
25. januar	Temamøte: Innholdet i økonomi-revisjonene av fakultetets økonomifunksjon. PWC innleder
1. februar	**Handlingsplan** utdanning
15. februar	Gjennomgang av styresaker
22. februar	Bruk av incentiv-og resultatmodeller Heldag med eksterne innledere, bl.a. fra NHH
15. mars	**Handlingsplan** for formidling og hovedvirkemidler
22. mars	Gjennomgang av styresaker
5. april	**Handlingsplan** for forskning, infrastruktur og forskerutdanning
13., 28.-29. april april	Intervjuer, instituttledere (AFF)
26. april	Handlingsplaner – prioritering. Instituttlederne innleder
27. april	Christiekonferansen
26. april	**Handlingsplan** –koordinering og prioritering
2.-3. mai	AFF- lederutvikling, instituttledere, dekanat og direktører Hardanger
10. mai	Gjennomgang av styresaker
31. mai	Temamøte: Programutvalgene og programsensorrapporter
14. juni	Gjennomgang av styresaker

DATOER FOR LEDERSAMLINGER VÅREN 2011

13. april	Intervjuer med instituttledere	09.00 Rune 11.00 Rolv T 13.00 Inge
28.april	Intervjuer med instituttledere	09.00 Rolf K 11.00 Nils Erik 13.00 Per
29. april	Intervjuer med instituttledere	09.00 Thorbjørn/ Leiv 11.00 Anne C
2.-3. mai	Felles ledersamling med fakultets- og instituttledere	Instituttledere Dekaner Direktører

Vedlegg 2.
UNIVERSITETET I BERGEN
Det medisinsk-odontologiske fakultet

Arkivkode:	Styre-sak: 154/10
Sak nr.:	Møte: 15.12.10

Fullmaktssak: Oppdrag på anbud – evaluering av organisering av fakultetet

I datainnsamlingsfasen av fakultetets strategiprosess fremkom ulike innspill til endringer av fakultetets organisering. Disse ble diskutert, og det ble vedtatt at en i strategiperioden skulle vurdere fakultetets organisering, men at en slik vurdering skulle hvile på en evaluering av dagens organisasjon: ” *Vi vil i planperioden evaluere vår organisasjonsstruktur og på denne bakgrunn vurdere tilpasninger av dagens organisasjonsplan*”.

Fakultetets organisasjonsstruktur var gjenstand for en større omstilling i 2003, da en reduserte fra 17 til seks institutter. Dette skjedde samtidig med en endring i ledelsesmodell på instituttnivå, med innføring av enhetlig instituttleder med utvidede fullmakter. I perioden etter dette har det kommet til to institutter. Fakultetet prøver også ut - som ett av to fakulteter – modell med enhetlig ledelse på fakultetsnivå.

Strategiplanen vektlegger noen hovedprinsipper for en eventuell ny organisasjonsstruktur. Organisasjonen skal:

- Være tilpasset primærvirksomheten
- Være fleksibel
- Understøtte tverrfaglighet
- Underbygge organisasjonsenhetene forskningsgrupper og programutvalg

På denne bakgrunn er det utformet en bestilling av en organisasjonsevaluering (vedlegg 1), som er drøftet med instituttlederne. Hensikten med evalueringen er å få en nøytral vurdering av konsekvensene av de ulike organisatoriske større og mindre omstillinger som er gjennomført, og rapporten vil gi et beslutningsgrunnlag i spørsmålet om en eventuell større omorganisering ved fakultetet. Evalueringen vil følges av en styringsgruppe, og detaljene rundt organisering av prosessen og framdrift etc. vil legges fram for styret når leverandør er valgt.

Bestillingen beskriver kort dagens fakultet og organisasjonsstruktur, og definerer anskaffelsesoppdraget slik:

- En ønsker å få belyst effekten av de ulike omorganiseringer ved fakultetet - fra den større omorganiseringen fra 2003, statusendringen for Senter for internasjonal helse, og sammenslåingen av de to fakultetene til det nye Det medisinsk-odontologiske fakultet, opp mot målsetningene ved omorganiseringene og opp mot fakultetets nylig vedtatte strategi.

- Instituttene har til dels svært ulik størrelse og sammensetning, på hvilken måte gir dette konsekvenser for instituttenes forskning, forskerutdanning og undervisning?
- Hvordan fungerer kombinasjonen av linjeledelse og matriseorganisering (programutvalg med mer).
- Hvordan vurderes instituttlederes og dekanens kontrollspenn?
- Hva er svakheter og styrker ved fakultetets styringsstruktur og organisering, og hvordan bygger dette opp om fakultetets hovedvirksomhet (undervisning, forskning og formidling).
- Hvordan vurderes organiseringen av fakultetets eksternfinansierte virksomhet – opp mot ordinær linjeorganisasjon?
- Hvordan vurderes dagens administrative organisering, dimensjonering og arbeidsdeling mellom organisasjonsnivåene?
- Innspill til suksesskriterier og fallgruver en må ta hensyn til ved en eventuell ny organisasjonsstruktur, samt innspill til mulige fremtidige organisatoriske prinsipper og løsninger.

Prosess og konkurranseform er beskrevet i anbudsbrev (vedlegg 2). I kriteriene er det vektlag høy kompetanse i evaluering av organisasjoner i offentlige kunnskapsorganisasjoner, et godt og robust fagmiljø og kompetanse på PhD-nivå.

Anskaffelsesprosessen er igangsatt ved hjelp av Innkjøpskontoret, og det legges opp til avslutning av evalueringen i løpet av vårsemesteret.

Saken legges fram for styret som en fullmaktssak.

7. des 2010 NIM

Vedlegg 3
Tilbud fra OR (Unntatt pffentlighet)

Vedlegg 4

Evaluering av organisasjonen MOF 2011

Fakultetsledere (4)

Langeland, Nina, dekan
Bjerknes, Robert, prodekan for forskning
Greve, Gottfred, visedekan for undervisning, (permisjon: Tjølsen, Arne)
Mevold, Nina, fakultetsdirektør

Instituttledere (8)

Instituttleder	Institutt
Rolf K. Reed	Institutt for biomedisin
Torbjørn Jonung	Institutt for kirurgiske fag (fungerende)
Nils-Erik Gilhus	Institutt for klinisk medisin
Per Bakke	Institutt for indremedisin
Rolv Terje Lie	Institutt for samfunnsmedisinske fag
Rune Nilsen	Senter for internasjonal helse
Inge Fristad	Institutt for klinisk odontologi
Anne Christine Johannessen	Gades institutt

Programutvalgsledere (5)

Gunnar Høvding (vikar våren 2011 for Anders Bærheim)	Medisin
Morten Berge	Odontologi
Lone Holst	Farmasi
Jutta Dierkes	Ernæring
Roland Jonsson	Forskerutdanning

Forskningsgruppeledere (3)

Jan Haavik	Institutt for biomedisin
Helga Salvesen	Institutt for klinisk medisin
Øystein Bruserud	Institutt for indremedisin

Øvrige:

Sigmund Grønmo	Rektor, UiB
Stener Kvinnsland	Adm. direktør Helse Bergen
Gunnhild Strand Knut Jan Andersen	2 IDU-representanter (ett fellesmøte)
Lina Leiss	Student
Oddrun Anita Gudbrandsen	Forsker Institutt for indremedisin
Alette Gilhus Mykkeltvedt	Administrasjonssjef Institutt for samfunnsmedisinske fag
Heidi Espedal	Administrasjonssjef Institutt for indremedisin
Kim Ove Hommen	Seksjonssjef fakultetet