UNIVERSITETET I BERGEN
Det medisinsk-odontologiske fakultet

	Styre-sak: 104/11
Sak nr.: 2010/13430	Møte: 14. september 2011

Evaluering av fakultetorganisasjonen og fremtidig organisering av Det medisinsk-odontologiske fakultet

1. Bakgrunn

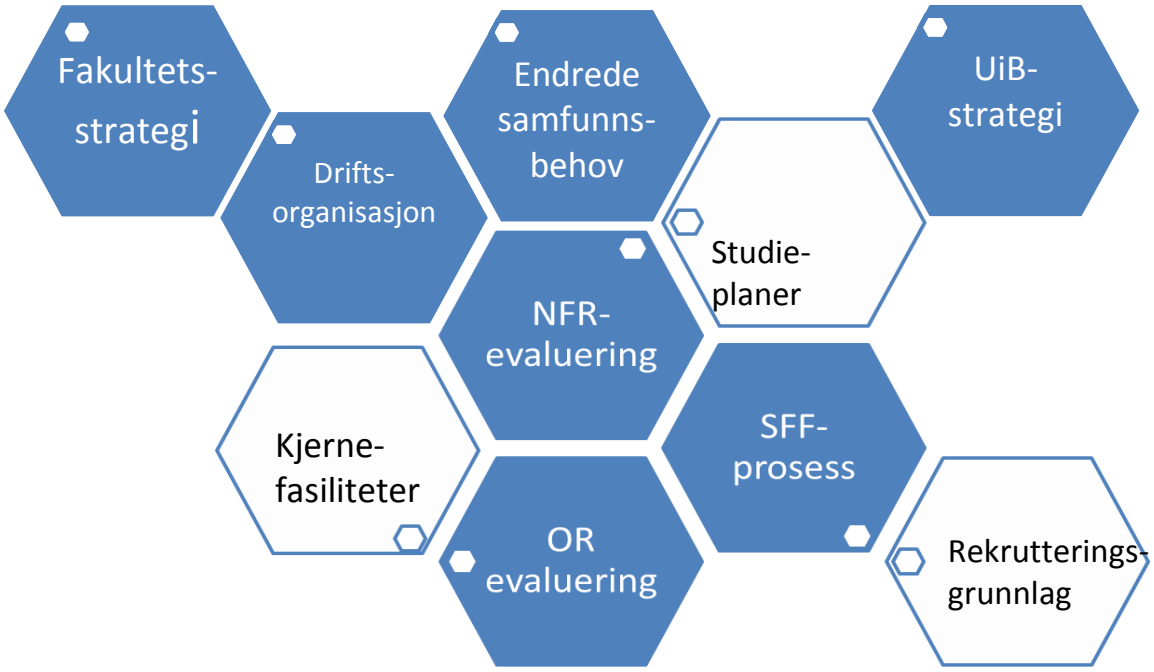
Det vises til styresak 154/10, der Fakultetsstyret fikk seg forelagt bestillings- og anbudsdokumenter for eksternevaluering av fakultetets organisering. Det vises videre til fakultetets strategi (vedtatt i junimøtet 2010), der organisasjonsevalueringen er forankret. I strategimålene for fakultetets organisering legges det vekt på understøtting av kjerneaktivitetene ved fakultetet, fleksibilitet, tverrfaglighet og videreutvikling av programutvalg og forskningsgrupper. Anbudsspesifikasjonene var basert på målene i strategien (kort gjengitt i vedlegg 1). Det kom inn tre tilbud i anbudsprosessen og firmaet Oxford Research (OR) ble valgt etter en grundig vurdering av tilbudene. OR har gjennomført evalueringen i løpet av vårsemesteret, gjennom intervjuer og dokumentanalyse. Evalueringen ble ferdigstilt 27. juni og oversendt fakultetet 30. juni 2011.

Fakultetsstyret har fått presentert hovedmomentene i rapporten i vårsemesterets siste styremøte. I fakultetsstyremøte 15. juni presenterte to av Oxford Research-konsulentene sine funn på et utvidet styremøte, og styret fikk anledning til å drøfte analyser og anbefalinger.

Instituttlederne fikk en tilsvarende presentasjon samme dato. Presentasjonen ble senere gitt til administrasjonssjefer og Informasjons- og drøftingsutvalget, med påfølgende diskusjon.

Ifølge handlingsplan for hovedvirkemidler (behandlet i Fakultetsstyret 15.juni), legges det opp til planlegging av en organisasjonsutviklingsprosess høsten 2011, og gjennomføringen av organisasjonsutviklingsprosjektet i 2012, med iverksetting av ny organisasjonsstruktur fra januar 2013. Evalueringen av OR sees som ett viktig grunnlagsdokument blant flere dokumenter og prosesser, illustrert i figuren under, en figur som ikke er utfyllende.

Figur 1: Interne og eksterne prosesser med betydning for fakultetets organisering



Av eksterne prosesser fremheves NFRs pågående evaluering av medisinsk forskning, SFF-prosessen og søknadsprosessen knyttet til avansert vitenskapelig utstyr, samt offentlig politikk med reformer som samhandlingsreformen og ambisjoner innen tannhelsefeltet. Av interne prosesser nevnes særlig ny studieplan i medisin, kjernefasiliteter for forskning og arbeid med effektivisering av administrative funksjoner, i tillegg til arbeidet med å koordinere og synliggjøre tverrfaglige områder. Både Universitetet i Bergens strategi og fakultetets strategi gir målene som en ny organisering skal være et virkemiddel for å oppnå.

2. Evalueringens hovedkonklusjoner

OR-evalueringen legges med dette fram for Fakultetsstyret for drøfting (vedlegg 2). OR-rapportens hovedkonklusjoner er:

- Forenkling av organisasjons- og styringsstruktur
- Tydeliggjøring av strategisk ledelse
- Styrke undervisningen
- Styrke administrative funksjoner
- Integrering av odontologiske fagfelt i det samlede fakultetet

En samlet strategisk fakultetsledelse på tvers av fakultet og institutter, med en effektiv sammensetning ligger som et underliggende prinsipp gjennom rapporten. OR

har funnet i sitt datamateriale at dagens komplekse struktur vanskeliggjør ledelse og tverrfaglige målsetninger, og anbefaler en modell som ikke overstiger 3-4 institutter. Dette vil redusere antallet overordnede lederroller, og en vil kunne danne en reell, strategisk ledergruppe med dekanat, direktør og instituttledere.

OR argumenterer videre med en styrking av utdanningsdelen av virksomheten. Det hevdes at studieprogrammenes posisjon i dag for svak, og at det er nødvendig å styrke programutvalgenes lederrolle.

Når det gjelder administrasjon vurderes det pågående arbeidet med å effektivisere rekrutteringsprosessene ved fakultetet som nødvendig. Det pekes også på at økonomisystemet ved universitetene er komplekst, og at det er nødvendig med en kompetanseutvikling og eventuelt en sentralisering.

Sammenslåingsprosessen mellom de to tidligere fakultetene Det medisinske fakultet og Det odontologiske fakultet var blant dokumentasjonen som OR fikk tilsendt. De har gjennomgått dette relativt grundig, og anbefaler at en arbeider videre med målsetningene fra dette prosjektet også framover.

OR foreslår fire modeller for fakultetets organisering, og forslagene gir hovedoverskrifter for sammensetningen av organisasjonsenhetene på grunnivået. Instituttenes indre organisering foreslås i to ulike modeller.

3. Fremtidig organisering av Det medisinsk-odontologiske fakultet

Fakultetsledelsen har gjennomgått rapporten, og startet arbeidet med å identifisere rammer for organisasjonsutviklingsprosessen.

Fakultetsledelsen vurderer de to første punktene rundt forenkling og tydeliggjøring av ledelse som viktige og en nødvendig utvikling for å nå de ambisiøse målene som strategi og handlingsplaner spesifiserer. Erfaringene på fakultetsnivået med åtte institutter, med ulik størrelse og kompleksitet, er at det utvikler seg to overordnede ledergruppestrukturer, der den sentrale fakultetsledelsen (dekanat og direktører) utgjør en indre fakultetsledergruppe, mens den store gruppen som også inkluderer instituttledere møtes sjeldnere og til dels oppleves som en utvidet og løsere koblet gruppe ledere. En tettere ledergruppe slik den blir beskrevet i OR-rapporten vil kunne møtes oftere, og kunne videreutvikles til å utøve strategisk lederskap i et stort fakultet med betydelig handlingsrom, i skjæringspunktet mellom fakultetets indre liv og dets randsone.

Også grep for å styrke undervisningen er riktige og viktige delmål i et organisajons-utviklingsprosjekt. En kommende studieplanendring vil også kunne føre til behov for endringer av dagens struktur. Utdanningsmålene i strategien er ambisiøse og krever grep på tvers av instituttstrukturen, om det gjelder internasjonalisering, moderne læringsformer eller behov for endringer som resultat av samfunnsreformer.

Evalueringens råd for administrativ forbedring er velkjente for fakultetsledelsen, og områder det arbeides aktivt for å forbedre. De administrative funksjonene må styrkes kompetanse- og prosessmessig. En må også vurdere plassering av funksjoner mht sentralisering og desentralisering alt etter som hvilken instituttstruktur en konkluderer

med. Færre institutter vil kunne medføre desentralisering av administrative funksjoner, men det kan også være noen områder som likevel vil tjene på sentralisering.

Punktet om integrering av odontologiske fagområder ansees som sentrale, og beslektet med andre nyere fagområder med behov for synliggjøring og integrering på tvers; som global helse, farmasi og ernæring.

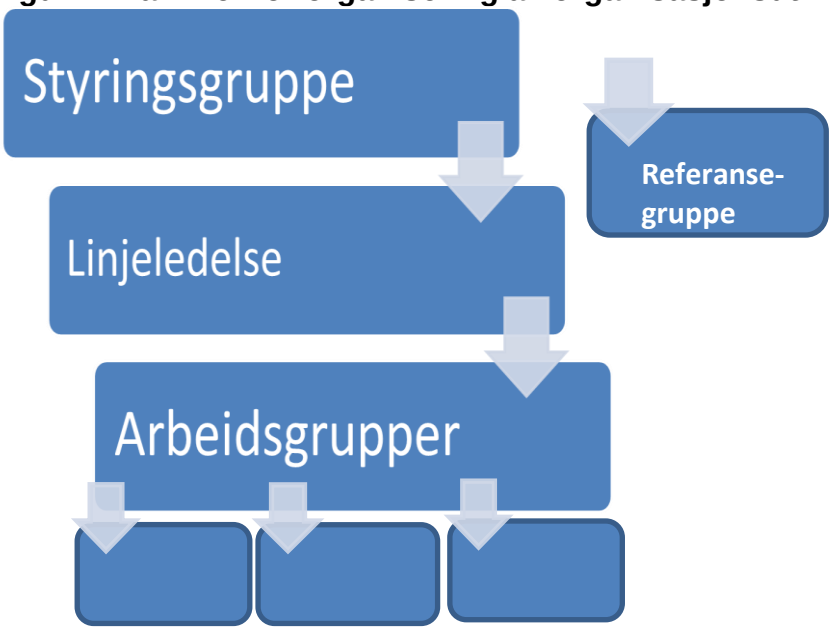
Forsknings- og forskerutdanningsorganisering er ikke inkludert i OR-rapportens konklusjoner. Fakultetsledelsen vurderer dette som et helt sentralt punkt i et kommende prosjekt, og vil avvente over nevnte NFR-prosesser som viktige innspill til dette punktet. Interne prosesser er også av betydning, som det pågående arbeidet med å innføre felles organisering og driftsform for fakultetets felles kjernefunksjoner og rekrutteringen av en vitenskapelig forskerutdanningskoordinator.

Dette gir en struktur på et mandat med følgende fem hovedmomenter:

1. Forenkling av organisasjons- og styringsstruktur og tydeliggjøring av strategisk ledelse
2. Synliggjøring av tversgående strukturer
3. Styrke funksjoner som understøtter forskning og forskerutdanning
4. Styrke undervisningen
5. Forenkle administrative funksjoner

Fakultetsledelsen legger opp til en organisering av et prosjekt langs disse linjene:

Figur 2: Rammer for organisering av organisasjonsutviklingsprosjekt



En ser for seg etableringen av en styringsgruppe med 5-6 representanter fra ulike deler av fakultetet, under ledelse av dekanen. Øvrig linjeledelse legges inni prosjektorganisasjonen, og en vil rigge til jevnlige møter med denne gjennom

prosjektet. Det vil videre være behov for arbeidsgrupper for de ulike mandatområdene, men en er ikke kommet helt i havn med spesifiseringen av disse. Hensikten med arbeidsgruppene er at de må kunne hente inn data, synspunkter og dokumentasjon til styringsgruppen. Referansegruppen er ment som et ytre korrektiv og idémyldringsenhet, som vil møte prosjektet i to-tre stadier i sin utvikling. Fakultetsstyret er bestiller av prosjektet, oppnevner styringsgruppen og vil få rapporter i styremøter i prosjektperioden.

Det etableres en administrativ koordinator og et sekretariat for prosjektet, og det kan bli nødvendig med noe frikjøp av tid.

Tidsrammene for prosjektet slik de er nedfelt i handlingsplanene er tette. Det arbeides videre med følgende hovedmilepæler:

Høsten 2011	Innhente data og planlegge prosjektet
Desember 2011	Etablere prosjektorganisering, første møter i prosjektets enheter
September 2012	Frist for forslag til ny organisasjonsplan
Oktoberstyremøtet	Vedtak – ny organisasjon i Fakultetsstyret
Oktober 2012	Utlysning av nye lederstillinger
Oktober – medio desember 2012	Administrativt omstillingsarbeid
Januar 2013	Ny organisasjon Nye ledere rekruttert/konstituert

4. Fakultetsdirektørens merknader

Fakultetsdirektøren finner OR-rapporten som ett nyttig analyseredskap for en fremtidig organisasjonsstruktur ved fakultetet. En kunne muligens ønsket en enda grundigere analyse og en mer detaljert tilbakemelding, men med evalueringens økonomiske og tidsmessige rammer vurderes det slik at en sitter igjen med et dokument som gir et perspektiv og noen prinsipielle råd som vil være svært nyttige i den videre prosessen.

Fakultetsstyret har allerede i junimøtet fått presentert mye av innholdet i rapporten. Styret bes derfor om å vedta noen førende rammer for et omorganiseringsprosjekt, som styret selv har vedtatt i strategi og behandlet i handlingsplaner. Styret bes vurdere de seks momentene i saksframleggets kapittel 3, og eventuelt vedta disse og de overordnede milepælene som rammer for et mandat som styret vil få seg forelagt på oktobermøtet.

En omorganiseringsprosess som denne vil måtte følge reglene i Hovedavtalen for staten, og særavtalen ved UiB. Det vil legges opp til involvering på ulike måter, både overfor arbeidstakerorganisasjonene og som informasjons- og kommunikasjonsarenaer for fakultetets medarbeidere. En nettside for prosjektet etableres etter dette styremøtets vedtak er fattet.

På denne bakgrunn fattes følgende forslag til

vedtak:

1. Fakultetsstyret har gjennomgått og drøftet Oxford Research-rapporten og finner den som et nyttig redskap blant flere som innspill til organisasjonsutviklingsprosjektet.
2. Fakultetsstyret vedtar de overordnede rammene, beskrevet som seks punkter i kapittel 3 i dette styreframlegget, som førende for videre arbeid med mandater.
3. Fakultetsstyret ber dekanen arbeide videre med mandater, organisering og milepælsplaner og legge disse fram for styret i oktobermøtet.

07092011/NIM

Vedlegg 1- Bestillingens hovedpunkter:

- 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.

OXFORD RESEARCH

Organisering for læring

Evaluering av organisasjonsstruktur ved Det medisinsk-odontologiske fakultet

Oxford Research:

NORGE

Oxford Research AS
Kjøita 42
4630 Kristiansand
Norge
Telefon: (+47) 40 00 57 93
post@oxford.no

DANMARK

Oxford Research A/S
Falkoner Allé 20, 4. sal
2000 Frederiksberg C
Danmark
Telefon: (+45) 33 69 13 69
Fax: (+45) 33 69 13 33
office@oxfordresearch.dk

SVERIGE

Oxford Research AB
Box 7578
Norrlandsgatan 12
103 93 Stockholm
Telefon: (+46) 702965449
www.oxfordresearch.se

BELGIA

Oxford Research
c/o ENSR
5, Rue Archimède, Box 4
1000 Brussels
Phone +32 2 5100884
Fax +32 2 5100885
secretariat@ensr.eu

© Oxford Research AS

Tittel: Organisering for læring

Undertittel: Evaluering av organisasjonsstruktur ved Det medisinsk-odontologisk fakultet

Oppdragsgiver: Medisinsk-odontologisk fakultet, Universitetet i Bergen

Prosjektperiode: April-juni 2011.

Prosjektleder: Jon P. Knudsen

Forfattere: Jon P. Knudsen, Tore Neset, Mariana Gustafsson

Kort sammendrag: Oxford Research AS har gjennom dokumentstudier og intervjuer gjennomført en evaluering av organiseringen av Det medisinsk-odontologiske fakultetet. Evalueringen viser at fakultetet har en kompleks struktur hvor mange fortsatt tilpasser seg forandringene som har fulgt av de siste årenes organisasjonsendringer. Det er rom for ytterligere faglig integrasjon mellom miljøer som tidligere har vært separert av organisatoriske skiller. Undervisningsvirksomheten kan med fordel gis større tyngde i organisasjonen. Fakultetet vil styrkes med enklere struktur og tydelig strategisk ledelse.

Forord

Oxford Research har hatt gleden av å evaluere organiseringen av medisinsk-odontologisk Fakultet ved universitetet i Bergen. Gjennom dette arbeidet har vi samlet inn mye data både fra dokumenter og gjennom intervjuer med aktører internt i fakultetet og eksternt. Det er kommet opp en rekke synspunkter på svært mange sider ved fakultetets organisering. Ikke alt kan behandles like utdypende innenfor rammene av dette prosjektet, men vi har søkt å ivareta de innspill som vi anser som mest sentrale for evalueringens problemstillinger.

Våre funn og foreløpige anbefalinger ble drøftet i strategiseminar med fakultetsledelsen og instituttledere og i tilsvarende med fakultetsstyret. Disse møtene var en del av vår prosess og ga oss ytterligere forståelse av evalueringsobjektet og mulighetsrommet for videre utvikling av fakultetet. Vi opplever derfor at våre anbefalinger står på et godt fundament, selv om vi vet at det vil være ulike meninger om både virkelighetsbeskrivelsen og forslag til tiltak.

Vi takker for et spennende oppdrag og ønsker fakultetet lykke til med videre utviklingsprosess.

Kristiansand, 27. juni 2011

Harald Furre
Adm. dir.
Oxford Research AS

© Oxford Research AS

Innhold

Kapittel 1. Innledning ... 8
1.1 Bakgrunn og problemstilling ... 8
1.1.1 Evalueringens mandat ... 8
1.2 Evalueringskriterier ... 8
1.2.1 En organisasjonsevaluering ... 9

Kapittel 2. Metode ... 10
2.1 Kvalitativ evaluering ... 10
2.1.1 Intervjuer ... 10
2.1.2 Dokumentanalyse ... 10
2.1.3 Strategiseminar ... 11

Kapittel 3. Styring og effektivisering av universiteter ... 12
3.1 Effektiviseringstrender i høyere utdanning ... 12

Del A: Deskriptiv del ... 14

Kapittel 4. Dagens organisasjon på MOF ... 15
4.1 Linjeorganisasjonen ... 15
4.1.1 Fakultetsstyret ... 15
4.1.2 Ledelsen ... 16
4.1.3 Institutter ... 16
4.1.4 Adminstrasjonen ... 16
4.2 Utvalg ... 16
4.2.1 Studieutvalg (SU) ... 17
4.2.2 Programutvalg (PU) ... 17
4.2.3 Forskningsutvalg (FU) ... 17
4.2.4 Programutvalget for forskerutdanning ... 17
4.2.5 Utvalgsstruktur ... 17

Del B: Analysedel ... 19

Kapittel 5. Endringer i organisasjonsstruktur og effekter av disse ... 20
5.1 Strategiplan 2010 – 2014 ... 20
5.2 Senter for internasjonal helse ... 20
5.3 Sammenslåingen av Det medisinske fakultetet med Det odontologiske fakultetet ... 21
5.4 Faglig tradisjon og kultur ... 22
5.5 Omorganiseringenes effekt ... 23

Kapittel 6. Undervisning og forskning ... 25
6.1 Organisasjonens konsekvenser for utdanning ... 25
6.2 Organisasjonens konsekvenser for forskning: ... 25
6.3 Organisasjonens konsekvenser for forskerutdanning ... 26
6.4 Oppsummert ... 26

Kapittel 7. Eksternt finansiert virksomhet ... 27

Kapittel 8. Administrasjonen ... 28
8.1 Personaladministrasjon ... 28
8.2 Økonomistyring ... 28
8.3 Studieadministrasjon og forskningsadministrasjon ... 28
8.4 Forslag ... 29

Kapittel 9. Strukturer for styring og ledelse ... 30
9.1 Linjen og utvalgene ... 30
9.2 Ledelsens kontrollspenn ... 30
9.2.1 Fakultetsledelsen ... 30
9.2.2 Instituttledelsen ... 31
9.3 Styringsstrukturer ... 31

Kapittel 10. Videre utvikling ... 32
10.1 Undervisningsstruktur ... 32
10.2 Én strategisk ledergruppe ... 33
10.3 Integrasjon ... 33
10.4 Institutter ... 33
10.4.1 Instituttleder ... 35
10.4.2 Organisering i instituttene ... 35
10.4.3 Seksjonsleder og forskningsgruppeleder ... 35
10.4.4 Instituttorganisering – modell ... 35
10.5 Administrasjon ... 36

Kapittel 11. Konklusjon ... 37

Tabelliste

Tabell 1: Fakultetets institutter ... 16

© Oxford Research AS

Figurliste

Figur 1: Fakultetets organisasjon 15
Figur 2: Utvalgsstruktur 17
Figur 3: Prinsippskisse for matriseorganisasjon med struktur for utdanning 32
Figur 4: Institutter 34
Figur 5: Fire institutter, alt A 34
Figur 6: Fire institutter, alt. B 34
Figur 7: Tre institutter 35
Figur 8: Instituttorganisasjon 35
Figur 9: Instituttorganisasjon med sentra 36

Kapittel 1. Innledning

1.1 Bakgrunn og problemstilling

Moderne offentlige og kunnskapsbaserte organisasjoner er i stadig forandring som resultat av behovet for å tilpasse virksomhet til utviklingen på fagfeltet og nye politiske prioriteringer samt bytter av strategisk ledelse[1]. Dette gjenspeiles i nye MOF sin strategi for 2010-2014, som prioriterer en organisasjonsstruktur som er 'best mulig tilpasset til forsknings-, formidling og utdanningsvirksomhet'.

Færre, større og mer slagkraftige faglige enheter har vært et sentralt mål for de fleste strukturforandringsprosessene som skjer i universitetsverden det seneste tiåret. Dette er tilfellet også for omorganiseringen på MOF.[2] Universitetsledelsen var tilfreds med de forandringer som Det medisinske fakultetet gjennomførte i starten av denne perioden. For med reduserte antall institutt utrykte de forventninger om faglige og administrative gevinster. Det vektlegges også at mye av utviklingsarbeidet gjenstår for å få full effekt av den nye organisasjonsstrukturen.

1.1.1 Evalueringens mandat

Fakultetet vil ha utviklet en evalueringsrapport som gir kunnskap om dagens organisasjonsstruktur, og som kan gi refleksjoner og perspektiver for fremtidig organisasjonsstruktur.

Oppdragsgiver ønsker med denne evalueringen å få kunnskap om hvordan de større omorganiseringene**,** som har ført til etableringen av det nye MOF, har oppfylt målsettingene for disse omorganiseringene, og hvordan disse er relatert til fakultetets nye strategi for 2010-2014. I denne evalueringen undersøkes effekten av de større omorganiseringene som har funnet sted siden 2003. Det handler om:

- Omstillingsprosessen i 2002-2003 som reduserte antallet institutter og ledet til at tre klinisk-medisinske institutter og et basalmedisinsk institutt ble etablert.
- Statusendringen for Senter for internasjonal helse, som i 2007 ble et selvstendig institutt ved MOF.
- Sammenslåingen av Det medisinske fakultetet med Det Odontologiske fakultetet.

Mer spesifikt skal evalueringen produsere kunnskap om et antall sentrale organisasjonsstrukturaspekter:

- 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.

1.2 Evalueringskriterier

Organisasjonsforskningen antyder at det kan være problematisk å finne et overgripende måleverktøy for å analysere komplekse organisasjoner som har varierende og kompliserte interne strukturer[3]. To hovdevalueringskriterier har vært sentrale i vår evalueringsdesign – relevans og sammenheng:

- Hvor relevant er MOFs organisasjonsstruktur i forhold til de strategiske målsettingene?

[1] Rainey, H.G., 2009. Understanding and Managing Public Organizations. Jossey-Bass, 4th Edition.
[2] UiB: Sak nr.: 02/2142. DAK-sak: 9. Vedtak 2002- endring av instituttstrukturen medisinsk institutt

[3] Rainey, H.G., 'Understanding and Managing Public Organizations'. Jossey-Bass, 4th Edition, 2009, P. 230

© Oxford Research AS

- Hvordan henger MOFs organisasjonsstruktur sammen med fakultetets interne elementer?

1.2.1 En organisasjonsevaluering

En organisasjonsevaluering fokuserer på hvordan en gitt innsats er organisert og om organiseringen er formålstjenlig med initiativets målsettinger og arbeidsoppgaver. Denne evalueringen handler om å analysere om MOFs organisasjonsstruktur er formålstjenlig:

- med de **strategiske målsettinger** på fakultetsnivå angående organisasjonens fleksibilitet og tilpasningsdyktighet, blant annet;
- med de strategiske målsettinger angående **kjernevirksomheten**: forskning, forskerutdanning og undervisning;

samt hvordan organisasjonens strukturelle element henger sammen på de ulike nivåene (fakultets- og instituttnivå) og hvordan disse fungerer i kombinasjon. Elementene som ble analysert er:

- linjeledelsen mellom fakultetsnivå og instituttnivå
- matriseorganiseringen (utvalgene)
- ledelsens kontrollspenn
- administrasjonen på fakultetsnivå og på instituttnivå
- den eksternt finansierte virksomheten

Kapittel 2. Metode

2.1 Kvalitativ evaluering

En kvalitativ tilnærming har vært lagt til grunn for evalueringen av organisasjonsstrukturen ved MOF. Dette innebærer at evalueringen ble basert på kvalitative metoder og data. Utover dette har vi lagt stor vekt på at evalueringen skal være så **framoverrettet** og så **konstruktiv** som mulig. Derfor fokuserte vi både intervjuene og analysen av intervjudata og dokumentasjon på å få fram refleksjoner om styrker, potensial og forbedringsmuligheter for dagens organisasjonsstruktur.

2.1.1 Intervjuer

Totalt har vi gjennomført 29 semi-strukturerte intervjuer med nøkkelpersoner og andre representanter fra MOF. Utvalget av intervjuinformantene er gjort i samarbeid med oppdragsgiveren. En liste med intervjuinformantene er å finne i bilag 1. Nøkkelinformantene i evalueringen har vært:

Fakultetsledelsen – 4 representanter

Instituttledere – 8 representanter

Programutvalgsledere – 5 representanter

Forskningsgruppeledere – 3 representanter

Øvrige – 9 representanter

Blant de øvrige representantene finner vi rektor ved UiB, administrerende direktør ved Helse Bergen, 2 IDU-representanter, 2 administrasjonssjefer, 1 PhD stipendiat, 1 forsker, og en seksjonssjef fra fakultetet.

En intervjuguide ble utarbeidet og sendt i god tid i forveien til alle intervjuinformantene for å gi dem tid for refleksjon og forberedelse før intervjuet. Takket være støtte og engasjement fra oppdragsgiveren har den kvalitative datainnsamlingsprosessen vært smidig og har resultert i en hel del kvalitative data.

Intervjudatamaterialet har blitt bearbeidet ved hjelp av verktøyet Atlas.ti. Anonymitetsprinsippet er lagt til grunn for formidlingen av det kvalitative materialet i rapporten.

2.1.2 Dokumentanalyse

En omfattende dokumentanalyse er blitt gjennomført både i innledningsfasen og parallelt med den kvalitative fasen. Innsamlingen av all dokumentasjon som beskriver bakgrunnen, målsetningene og prosessen med de tre omorganiseringene har vært en utfordring for oss, blant annet på grunn av at det mangler en del dokument for 2008-2011. All dokumentasjon i sammenheng med omorganiseringene dreide seg om en tidsperiode mellom 2000-2011.

Foruten fakultetets og instituttets egne websider og artikler i tidsskrifter slik som LVSinfo Foreningen for leger i vitenskapelige stillinger, BTF-nytt, Den Norske tannlegeforenings Tidende, har følgende dokument inngått i analysen:

- UiB ledelsens vedtak og møteprotokoll i perioden 2002-2010
- UiB ledelsens saksdokumenter om omorganisering av odontologisk klinikk i perioden 2001-2009
- Strategisk Plan Det odontologiske fakultet 2000-2005
- Strategisk plan Det medisinsk-odontologiske fakultet 2010-2014
- Handlingsplan for forskning og undervisning 2011
- Handlingsplan hovedvirkemidler 2011
- Læringsmiljøundersøkelse 2010

Andre undersøkelser som ble studert var:

- Nicoline Frølich og Bjørn Stensaker: Produktivitet, pragmatisme og polarisering. Evaluering av styrings- og ledelsesmodellen ved Det Matematisk- Naturvitenskapelige Fakultet ved Universitetet i Bergen. Rapport 47/2008 NIFU STEP
- Rokkansenterets undersøkelse om styring og ledelse – ledelsesmodell på fakultets- og instituttnivå

En del av dokumentasjonen er blitt bearbeidet med hjelp av Atlas.ti.

© Oxford Research AS

2.1.3 Strategiseminar

Strategiseminaret er et sentralt element i Oxford Research metodiske design. Hensikten med seminaret er å diskutere evalueringens resultat så langt og teste ut konklusjoner og anbefalinger. Seminaret ble gjennomført 15. juni. Det ble holdt to presentasjoner, en for ledelsen og instituttledere og en presentasjon for fakultetsstyret. Oxford Research opplevde begge møter som gode.

Seminaret bidrog til å:

- Kvalitetssikre og nyansere evalueringens resultat
- Forsikre at konklusjonene og anbefalingene er så anvendbare og implementerbare som mulig
- Forankre kunnskapen og læringen hos oppdragsgiver og MOF.

Kapittel 3. Styring og effektivisering av universiteter

3.1 Effektiviseringstrender i høyere utdanning

Styringssystemet i Universitets- og høgskolesektoren har de senere årene blitt gjenstand for omfattende endringer. Grovt sett kan disse endringene beskrives som en form for tillempet New Public Management (NPM) uten fristilling. Dette betyr at universitetene styres som forvaltningsenheter gjennom mer og mer omfattende styringsdokumenter og eiermøter, der kravene til produksjon i form av forskning og undervisning måles i forhold til detaljerte, kvantitative mål.

Disse målene er igjen koplet til økonomistyringsstyringssystemet for sektoren gjennom en komplisert modell. Det er noe ulikt i hvilken grad de enkelte universiteter og høgskoler så bruker den samme modellen for å allokere ressurser mellom fakulteter. Konsekvensen er uansett at forventningene til produksjon av ferdige studenter og til publisert forskning er skjerpet i hele sektoren.

For fakultetet skaper dette noen utfordringer:

- For profesjonsutdanningene er antallet studenter som skal tas opp, stort sett gitt, mens det for de andre utdanningene kan være større rom for å skape vekst i inntekter ved å tilstrebe økt opptak.
- Forskerutdanningen har gjennomstrømmingsproblemer, slik tilfelle er ved de fleste universiteter og fag. Utfordringen er at bestanden av kandidater i forskerutdanningen kvantitativt sett er så stor relativt til andre studentgrupper, særlig på medisin.
- Det blir svært synlig hvilke fagmiljøer som har god forskningsproduksjon og hvilke som ikke har det.
- Det at universitetene ikke er skilt ut som statlige foretak, men organisert som forvaltningsvirksomhet skaper problemer i forhold til eksternt finansiert virksomhet

Det å organisere og lede slike virksomheter har neppe blitt noen lettere oppgave med denne utviklingen. Selv om målene kan være tydelige, så oppstår det altså dilemmaer som universitetssystemet kanskje ikke har så god tradisjon på å håndtere.

De siste årene har det innenfor akademia vokst fram en stadig sterkere kritikk som kort summert går på at den rådende styringsformen har blitt for komplisert, detaljorientert og tungrodd. Slik sett har NPM-modellens ulemper og nedsider kommet mer i forgrunnen enn dens initiale fordeler. Noe av denne kritikken bunner i at NPM bare er halvveis implementert i sektoren. Sektoren er ikke fristilt slik statsforetakene er, og derfor er den rådende modell en slags hybrid der forvaltningskulturens mangel på handlingsrom opptrer side om side med NPM-kulturens styringsregime knyttet til mer måling, mer rapportering og stadige evaluering. Satt på spissen representerer modellen det verste fra to verdener.

Symptomene er lett å identifisere:

- Bestillingsdokumentene eser opp til store og detaljerte manualer.
- Produksjonsmålene oppfattes som firkantede og gir rikelig anledning til virkemiddeltilpasset atferd, særlig på forskningssiden.
- Økonomistyringssystemet fremstår som komplisert og lite egnet til å styre langsiktig rasjonell atferd.
- Evaluering og rapportering svinger fra å være nyttige måleinstrumenter til nærmest å anta fetisjstatus. Det vokser fram styringskjeder og byråkratier hvis funksjon det er å drive prosesser knyttet til slike måleinstrumenter som en nærmest kontinuerlig virksomhet.

Det uttrykkes en stadig stigende bekymring for konsekvensene av slike styringsutslag uten at vi kan peke på noe tydelig utkrystallisert alternativ ennå, annet enn gjennom sekkebetegnelsene Post-NPM eller "whole of governance". Det kan likevel være opportunt å hevde at vi trolig vil se en reaksjon mot dagens styringsreformer om noen år også utmyntet i praktiske styringsmodeller. Det kan derfor være en rimelig hypotese at vi nå befinner oss ved en pendelens yttergrense hva styringsrasjonale angår.

Reformer kan beskrives som bevisste forsøk fra politiske og administrative aktører på å endre strukturel-

© Oxford Research AS

le og/eller kulturelle trekk ved en organisasjon. Som både studiereform og styringsreform, har Kvalitetsreformen gitt studenter og ansatte ved institusjonene en hverdag med nye utfordringer og nye rammebetingelser. De nye rammebetingelsene bestod bl.a. av økt ansvar hos universitetene, men også mer frihet til å skape løsninger som er tilpasset den enkelte institusjon innen det faglige, det økonomiske og det organisatoriske. Dette medfører et økt fokus på ledelsen, da evnen til å tenke strategisk anses som svært viktig for at Kvalitetsreformen skal lykkes.

Universiteter har hovedsakelig to hovedoppgaver; å forske og å undervise. Ledelsen ved universiteter må tilpasse seg krav internt i organisasjonen, som f.eks. ansatte med ulike profesjoner, fagkultur og fagnormer og stor profesjonsbevissthet. I tillegg må ledelsen tilpasse seg krav fra omgivelsene. Lederutfordringen ved universiteter består i å balansere mellom den profesjonsorienterte bedriftskulturen samt de organisatoriske økonomiske kravene.

Det har skjedd en utvikling der ledelse har blitt mer framtredende i offentlig sektor. Når det gjelder universitetsledelse har Ivar Bleike[4] pekt ut fire ledelsesidealer:

- Tjenestemannen- ledelse basert på lojalitet
- Lærerstolautoriteten- ledelse basert på faglig autoritet
- Den faglige koordinatoren- ledelse basert på faglige fellesbehov
- Bedriftslederen - ledelse basert på effektivitet

Gjennom ulik vekting av disse fire idealtypene, må ledere i universitetene finne fram til en selvforståelse og utforme sin rolle i skjæringspunktet mellom etablert praksis med vekt på inkluderende prosesser og konsensus og nyere trekk fra bedriftsledelse.

[4] Bleiklie, Ivar (1997). Fra kulturinstitusjon til kunnskapsbedrift - om ledelse ved universitetene. I Byrkjeflot, Haldor. *Fra styring til ledelse* . Bergen: Fagbokforlaget.

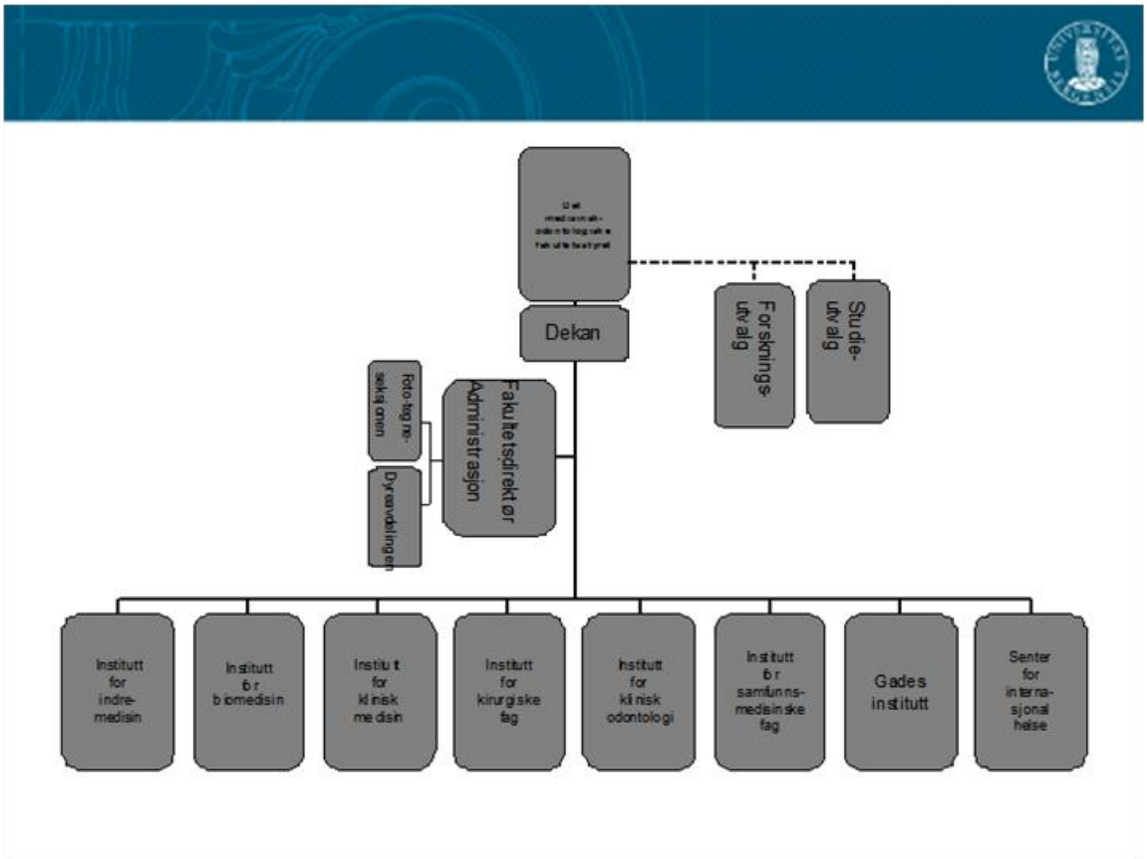
Del A: Deskriptiv del

© Oxford Research AS

Kapittel 4. Dagens organisasjon på MOF

Fakultetet har 730 ansatte og ca. 1700 studenter. Det gir undervisning på bachelor-, master- og doktorgradsnivå, blant annet innen medisin, odontologi, farmasi, ernæring, humanbiologiske fag og helse. Sentrale forskningsområder ved fakultetet er basalforskning), klinisk forskning, translasjonsforskning, odontologi, helsefag, ernæring, epidemiologi og registerforskning, helseteknologi, utviklingsforskning og global helse.

Figur 1: Fakultetets organisasjon



Kilde: uib.no

Fakultetet har i likhet med mange andre universitetsenheter, en kompleks struktur, med tunge fagenheter, administrative enheter og en hierarkisk struktur fra fakultet via institutter, seksjoner, forskningsgrupper og ned til team og enkeltpersoner. Parallelt finnes en "matriseorganisasjon" med en rekke utvalg for undervisning, forskning og forskerutdanning.

4.1 Linjeorganisasjonen

4.1.1 Fakultetsstyret

Fakultetets øverste organ er fakultetsstyret. På fakultetets hjemmesider heter det at fakultetsstyret skal trekke opp strategien for fakultetets utdannings- og forskningsvirksomhet og annen faglig virksomhet og legge planer for den faglige utvikling i samsvar med de mål som er gitt av universitetsstyret.

Fakultetsstyret skal fastsette mål og resultatkrav og har ansvaret for at fakultetets økonomiske ressurser disponeres i overensstemmelse med bestemmelser om dette gitt av universitetsstyret.

Fakultetsstyret skal føre tilsyn med dekanus' ledelse av virksomheten. Styret kan fastsette instruks for dekanus.

4.1.2 Ledelsen

Fakultetsledelsen består av dekan, prodekan for forskning, visedekan for undervisning samt fakultetsdirektør og assisterende fakultetsdirektør. Prodekanen leder Forskningsutvalget, som er et rådgivende utvalg, mens visedekanen leder Studieutvalget. Dekanen er styreleder for Fakultetsstyret, og fakultetsdirektøren er sekretær for styret.

4.1.3 Institutter

Fakultetet er organisert i åtte institutter som former grunnstammen for forskning og undervisning:

- De kliniske medisinske institutter
  - Institutt for klinisk medisin
  - Institutt for indremedisin
  - Institutt for kirurgiske fag
- Paraklinisk institutt: Gades institutt
- Basalmedisin/preklinisk institutt: Institutt for biomedisin
- Samfunnsmedisin: Institutt for samfunnsmedisin
- Institutt for klinisk odontologi
- Senter for internasjonal helse

Instituttene har typisk en styringsstruktur med instituttleder og visestyrere for forskning og for utdanning samt en administrasjonssjef. Institutt for biomedisin har en variant med instituttleder, nestleder, administrasjonssjef, redaktør og lederne for hhv. forskningsutvalget og eksamens- og undervisningsutvalget.

Tabell 1: Fakultetets institutter

Instituttene	Organiseringsprinsipper	Antall ansatte	Årsverk 2010	UiB - Bevilgningsfinasiering 2010	UiB - Eksternt finans. prosjekter 2010
Institutt for biomedisin	ti forskningsgrupper	ca 220	172,5	58,5	45,8
Institutt for klinisk medisin	fagseksjoner *	ca 120	73,0	30,9	18,7
Institutt for kirurgiske fag	fagseksjoner*	ca 80	39,7	22,1	4,2
Institutt for klinisk odontologi	12 seksjoner og 2 sentre	ca 60	48,9	26,0	2,9
Institutt for samfunnsmedisinske fag	forskergrupper og faggrupper	ca 120	85,0	36,8	22,6
Institutt for indremedisin	12 seksjoner*	ca 200	139,7	51,8	30,6
Gades institutt	2 seksjoner	ca 100	73,6	26,8	15,2
Senter for internasjonal helse		ca 50	29,1	14,7	27,3
Kilde: Fakultetsadministrasjonen					

4.1.4 Adminstrasjonen

Fakultetsadministrasjonen ledes av fakultetsdirektør. Det er også en assisterende fakultetsdirektør. Administrasjonen består av seksjonene studieadministrasjon, forskingsadministrasjon, økonomi og personal og stab. Regional komité for medisinsk og helsefaglig forskningsetikk er tilknyttet fakultetsadministrasjonen, uten å være en integrert del.

I tillegg til den overordnede fakultetsforvaltningen har hvert institutt sin egen administrasjon. Det er gjerne egne enheter for studieadministrasjon, forskningsadministrasjon samt personal og økonomi, som f. eks. ved institutt for biomedisin, mens andre, som f. eks. klinisk medisin har noen få enkeltpersoner i en administrasjonsenhet. Disse forskjellene er nok langt på vei tenkt begrunnet i instituttenes størrelsesmessige ulikhet.

4.2 Utvalg

Det finnes en lang rekke utvalg, både på fakultetsnivå og på lavere nivå. Disse utgjør det vi har kalt matrisen. Det kan diskuteres om dette er en ren matriseorganisasjon i ordets vanlige forstand.

© Oxford Research AS

4.2.1 Studieutvalg (SU)

Studieutvalget er et utvalg på fakultetsnivå. Det skal arbeide for å fremme god undervisning innen alle studieprogram og -emner ved Det medisinsk-odontologiske fakultet. Utvalget ledes av visedekan for utdanning og består ellers av ledere for syv eller åtte programutvalg, samt tre studentrepresentanter.

4.2.2 Programutvalg (PU)

Det medisinsk-odontologiske fakultet har etablerte programutvalg for alle studieprogram.

Programutvalgene har felles mandat (sist revidert januar 2011) og en sammensetning som avspeiler undervisningsansvarlige institutt. Hvert programutvalg har også 2-3 studentrepresentanter. Av mandatet framgår det at PU er et rådgivende og saksforberedende organ i spørsmål vedrørende fakultetets studieprogram, men at det kan vedta faglige endringer i undervisningen/ emnene, inkludert mindre endringer i studieplanen, så lenge disse ligger innenfor etablerte budsjettrammer.

4.2.3 Forskningsutvalg (FU)

Forskningsutvalget arbeider for å fremme forskning, forskerutdanning og forskningsetikk ved Det medisinsk-odontologiske fakultet.

I mandatet framgår det at forskningsutvalget skal være et rådgivende og saksforberedende organ for Fakultetsstyret og Dekanus i sentrale forskningspolitiske spørsmål. Utvalget kan på eget initiativ ta opp til vurdering saker med relasjon til forskning og forskerutdanning og eventuelt fremme forslag for Styret ved Det medisinsk-odontologiske fakultet.

Forskningsutvalget sammensettes av prodekanus for forskning, instituttenes visestyrere for forskning, en representant for åremålstilsatte og 2 studenter. Prodekanus for forskning er utvalgets leder.

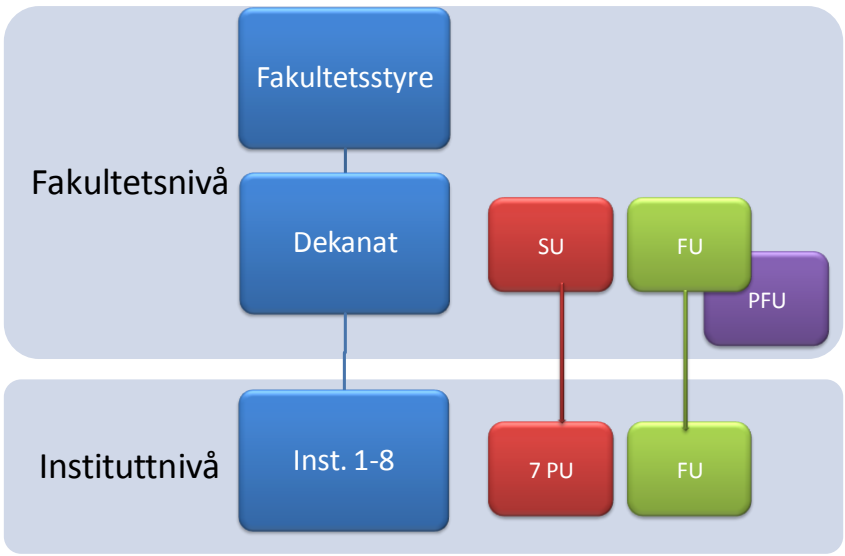
4.2.4 Programutvalget for forskerutdanning

Programutvalget for forskerutdanning skal blant annet sikre faglig koordinering og kvalitetsutvikling av opplæringsdelen i forskerutdanningen ved Det medisinsk-odontologiske fakultet. Progamutvalget for forskerutdanning rapporterer til Forskningsutvalget.

4.2.5 Utvalgsstruktur

Oppsummert vil vi framstille utvalgsstrukturen på fakultetet slik:

Figur 2: Utvalgsstruktur



Kilde: Oxford Research AS

SU betyr her Studieutvalg, PU er programutvalg, FU er forskingsutvalg, både på fakultetsnivå og lokalt på instituttene. PFU er programutvalg for forskerutdanning.

Linjestrukturen er altså supplert med et stort antall av utvalg som burde gi rikelig rom for medinnflytelse og kvalitetssikring av faglige valg.

I Fakultetets organisasjonskart går det stiplede linjer fra studieutvalg og forskningsutvalg direkte til styret, ikke til dekanen. Dette kan virke noe underlig ettersom visedekan og prodekan er utvalgenes ledere, og de rapporterer som kjent til dekanen. Spørsmålet blir da om utvalgene er styrets organer eller dekanens. For vår del synes det mest rimelig å rydde i dette ved å legge utvalgene formelt til dekanen. Fakultetsstyret vil uansett kunne gå inn i de saker man finner grunn til å engasjere seg i.

© Oxford Research AS

Del B: Analysedel

Kapittel 5. Endringer i organisasjonsstruktur og effekter av disse

I kapittelet undersøkes effekten av de større omorganiseringene som har funnet sted siden 2003.

> **1** Hvordan de større omorganiseringene**,** som har ført til etableringen av det nye MOF, har oppfylt målsettingene for disse omorganiseringene, og hvordan disse er relatert til fakultetets nye strategi for 2010-2014.

Det handler om:

- Omstillingsprosessen i 2002-2003 som reduserte antallet institutter og ledet til at tre klinisk-medisinske institutter og et basalmedisinsk institutt ble etablert.
- Statusendringen for Senter for internasjonal helse, som i 2007 ble et selvstendig institutt ved MOF.
- Sammenslåingen av Det medisinske fakultetet med Det Odontologiske fakultetet.

5.1 Strategiplan 2010 – 2014

Strategiplanen for perioden 2010-2014 har fem strategiske mål. Videre har den en rekke mål for kjerneområdene utdanning, forskning og formidling. Så har den noen mål for områder som samarbeidspartnere, organisasjon, ledelse og personalpolitikk og administrasjon. Noen av målene er av en slik karakter at det er hva man vil forvente av et godt fakultet (eksempelvis: Vi skal ha en organisasjonstruktur som er best mulig tilpasset forsknings, formidlings- og utdanningsvirksomheten.) Når man velger å uttrykke det i strategien er det antakelig med ønske om at det skal være et styrende prinsipp, snarere enn at det skal angi en strategisk retning. Blant de mål som i større grad fremstår som utfordrende for fakultetet er følgende under organisasjon:

- en organisasjon med tilstrekkelig fleksibilitet til å kunne endres i takt med faglige behov og som fasiliterer strukturer på tvers av tradisjonell faginndeling.
- videreutvikle forskningsgrupper som organiserende prinsipp for forskningen
- videreutvikle programutvalg som styringsverktøy i undervisningen

Vi legger til grunn i den videre evalueringen at faglig fleksibilitet blir sentralt for hvordan organisasjonen bygges og at forskningsgrupper og programutvalg er viktige verktøy for kjernevirksomheten.

5.2 Senter for internasjonal helse

Senter for internasjonal helse ble i 2007 et selvstendig institutt ved MOF. Senteret fremstår som faglig sterkt på sine spissområder og utgjør et aktivum både for UiB og for det helsefaglige miljøet i regionen.

Mange informanter peker på at Senter for internasjonal helse skiller seg veldig fra de andre instituttene, og mener at det ikke bør ha instituttstatus. Samtidig blir det fra ulike aktører pekt på at senteret er en viktig enhet, noen kaller det et flaggskip, som fortsatt må ha gode vilkår i fakultetet.

Det synes fornuftig å beholde dette som et senter med anleggsflater mot relevante faglige miljøer på og utenfor fakultetet. Det betyr at senteret bør dyrke og utvikle sin evne til å arbeide matriseorganisert.

Flere har foreslått at senteret blir en del av institutt for samfunnsmedisin. Senteret er ingen stor enhet ved fakultetet målt kvantitativt. Fagsammensetningen ved senteret er utpreget samfunnsmedisinsk. Disse to forholdene gjør at vi vil argumentere for at senteret bør organiseres administrativt sammen med Institutt for samfunnsmedisin. Ut i fra den informasjon Oxford Rsearch har samlet inn, synes dette å være en god løsning, så fremt senteret fortsatt bevares som en synlig organisasjonsenhet, med for eksempel status som senter i instituttet. Et nytt Institutt for samfunnsmedisin kan da fremstå med en seksjon for nasjonalt rettet samfunnsmedisin og en seksjon for internasjonalt rettet sam-

© Oxford Research AS

funnsmedisin, der den siste også har status som senter med matrisefunksjoner. En slik organisasjonsmodell bør kunne gi både faglige og administrative synergier.

5.3 Sammenslåingen av Det medisinske fakultetet med Det odontologiske fakultetet

Sammenslåingen av Det medisinske fakultet (DMF) med Det odontologiske fakultet (DOF) baserer seg på ideen om å skape et enhetlig og robust "helsefakultet" som samler alle de helserelaterte fagene på universitet under samme tak. I Strategisk Plan 2000-2005 for DOF står det at det overordnende kravet om mer målrettet og tverr-/flerfaglig forskning og den nye studieplanen innebærer et tettere samarbeid mellom fagområdene.[5] Man argumenterer i denne sammenheng for at et helsefakultet som integrerer de ulike helserelaterte instituttene vil medføre større nærhet til beslektede fagmiljøer.

I Strategiplan 2005-2010, stiller DOF seg positiv til denne ideen gjennom å se de forskningsmessige og de undervisningsmessige gevinster.[6] På forskningssiden, en bedre utnyttelse av utstyr og infrastruktur, bredere samarbeid i blant annet pre- og parakliniske fag, biomaterialer i ortopedi, samt videre utvikling av eksisterende samarbeid med DMF innen oral kirurgi, kjeveortopedi, leppe-, kjeve-, gane-prosjektet og gerodontologi. På undervisningssiden ser de potensial i å videreutvikle preklinisk studium med DMF til å omfatte flere undervisningsmoduler innen andre deler av profesjonsutdannelsene. Dette skulle også gi en mer helhetlig tilnærming til helsespørsmålene mer generelt.

Sammenslåingen som ble offisiell i 2008 har vært en lang og krevende prosess. En analyse av dokumentasjonen fra perioden 2000-2011 viser at det største problemet som har preget hele denne prosessen er organiseringen av odontologisk klinikk. En sentral faktor i denne sammenslåingen har vært premissene som legges til grunn for denne sammenslåingen: dvs. DMF og DOF slås sammen, med det vilkår at odontologisk klinikk ikke får være en del av det nye fakultetet MOF.

Det har vært en lang rekke ulike utredninger og høringsrunder mellom DOF og DMF, der organiseringen og dermed tilhørigheten av Odontologisk klinikk er blitt vurdert. En arbeidsgruppe med representanter fra begge fakultetene ble i 2004 opprettet på oppfordring fra UiBs ledelse, med mandat som gikk ut fra premisset om å fristille klinikken fra det framtidige MOF. Det ble klart på dette tidspunkt at DOF fortsatt var splittet internt om sammenslåingen med tanke på premisset - fristillelse fra sin klinikk. De eneste som ville akseptere premisset var forskningsutvalget på DOF, resten av de ansatte og studentrepresentantene stilte seg i mot å akseptere premisset.

Den største uroen omkring fristillingen av klinikken forklares av den sentrale rollen som klinikken spiller i undervisningen på DOF, og ut fra det argumenteres det med at klinikken bør organiseres av universitetet og ikke utenfor. Det hevdes at en fristilling av klinikken vil forårsake vanskeligheter for den faglige styringen og kontrollen av den kliniske undervisningen. Disse argumentene står sterkt fremdeles og tas opp av informantene i våre intervjuer.

DMF sto fast og bestemt mot en kobling av den Odontologiske klinikk til MOF.[7] Deres begrunnelse for fristillingen av klinikken var den økonomiske byrden som klinikken ville blitt for MOF og DMFs gode erfaringer med samarbeid med Haukeland universitetssykehus.

UiBs ledelse, gjennom universitetsdirektøren, mener også at odontologisk klinikk skal fristilles fra MOF, med målet om å plassere den i helsevesenets system.[8]

Det arbeides fortsatt, etter den formelle sammenslåingen, med å finne den beste organiseringen for odontologisk klinikk, og alt tyder vel på at det blir en avklaring med Hordaland fylkeskommune.

Vår oppfatning av historikken og bakgrunnen til denne sammenslåingen er at det har vært en uenighet mellom partene i denne prosessen om premisset for sammenslåingen. Ifølge den foreliggende dokumentasjonen har DMF hatt et kategorisk vilkår med å ikke akseptere odontologenes klinikk i det framtidige fakultetet MOF, et premiss som også støttes av UiBs ledelse. En betydelig del av de ansatte og studentene på DOF stilte seg kritisk til premisset og deres innstilling er den samme i dag. Alt arbeid som har blitt gjort med forberedelsen og gjennomføringen av sammenslåingen av DMF og DOF har basert seg på dette premisset, som har ført til en langtekkelig og krevende prosess for alle berørte parter.

[5] UiB. Det odontologiske fakultet: Strategisk plan 2000-2005
[6] Ibidem
[7] UiB. Sak nr: 2000/461. Styresak: 52. Sammenslåing av det medisinske fakultet (DMF) og Det Odontologiske fakultet
[8] Ibidem

Fra intervjuobjektene får vi oppfattelsen av at odontologene fortsatt er misfornøyd med situasjonen angående klinikken og deres faglige utvikling, og kjenner samtidig en stor uro og frustrasjon. De stiller seg spørrende til sammenslåingen og lurer på om den er blitt gjort på bekostning av odontologisk undervisning og faglig utvikling. De mener klinikken er en naturlig del av deres undervisning og faglige utviklingsprosess.

Vi observerer at det snakkes veldig tydelig under intervjuene i "vi" og "dem" termer, hvilket tyder på en differensiering i 'kampen' mellom de innblandede – medisinerne og odontologene. Det prates om "marginalisering" av odontologene og "pulverisering" av det odontologiske faget og kulturen i den nye strukturen som bygger på den tradisjonelle kulturen på DMF og deres undervisningssystem.

I det videre arbeidet med integrasjonen i MOF, må dette forholdet fortsatt ha høy ledelsesmessig oppmerksomhet.

5.4 Faglig tradisjon og kultur

Odontologi og medisin er som fag både like og ulike. Begge er historisk bygget opp som profesjonsstudier, men de har ulik institusjonell ballast. Mens medisinen utgjør et av de klassiske fakultetene i europeisk universitetshistorie, har odontologien flere steder vokst fram som et mer håndverkspreget fag knyttet til egne utdanningsinstitusjoner, så også i Norge. Først i 1959 fikk vi f.eks. et eget odontologisk fakultet ved Universitetet i Oslo.

Selv om odontologiens og medisinenes gjenstand, mennesket og dets helse, ikke skulle betinge noe grunnleggende ulikhet mellom fagene med hensyn til vitenskapelig status og potensial, synes det historiske bakteppet likevel å disponere for en holdning der medisinen gjerne oppfattes som mer akademisk konstituert enn odontologien. Disse oppfatningene finner vi representert både blant medisinere og odontologer i intervjumaterialet. Det vises i denne sammenhengen gjerne til ulikt forskningsengasjement mellom de to fagene for å belegge ulikhetene. Noen av informantene tar disse ulikhetene for gitt, mens andre beskriver dem som nedarvede og dysfunksjonelle med hensyn på å drive den faglige utviklingen framover, både i samfunnet og ved eget fakultet.

Medisin og odontologi har også ulike grensesnitt mot offentlig forvaltning og tjenesteproduksjon. Mens medisinen er tett integrert med et statlig sykehusvesen, er odontologien koplet til den fylkeskommunale tannhelsetjenesten. Sykehusforetakene er store, spesialiserte foretak med mye egen forskerkompetanse og betydelige vitenskapelige ambisjoner. Vi finner ikke noe av dette i fylkeskommunene. Her sorterer tannhelsetjenesten sammen med en rekke andre offentlige tjenester og forvaltningsoppgaver som gjennom en historisk ganske tilfeldig prosess har blitt lagt til det regionale folkevalgte nivå i styringskjeden.

Disse historiske forholdene har to viktige implikasjoner for fakultetets organisering.

For det første synes det for oss som at det finnes en kultur ved fakultetet der odontologien har en slags underdog-status i forhold til medisinen. Denne kulturen, som har faglig-institusjonelle røtter, er blitt forsterket gjennom den ressursdiskusjon som er oppstått etter fusjonen mellom de to opprinnelige fakultetene knyttet til faglige hjemler og til de økonomiske forholdene rundt den odontologiske klinikken.

Etter vår mening er denne kulturen uheldig for den videre faglige utviklingen ved fakultetet. Det er allerede gjort tiltak for å avbøte noe av denne kulturmotsetningen. Problemet er at noen av disse tiltakene, så som flytting av stillinger, av enkelte oppfattes som å ha motsatt effekt ved å svekke odontologien. Vi tar ikke her stilling til om så faktisk er tilfelle, men foreslår at det i det videre utvikles en bevisst politikk for å stimulere til initiativer som driver fram faglig og prosessuell integrasjon mellom odontologi og medisin særlig knyttet til forskningsaktivitet og undersvining, og at det settes av stimuleringsmidler til dette som et strategisk tiltak. Dette er en så viktig oppgave at den bør løftes høyt ledelsesmessig som prioritert satsing.

For det andre har det, ut fra den måten helsevesenet er organisert på, vist seg umulig å integrere den odontologiske klinikken med det regionale helseforetaket og slik skape ett grensesnitt mellom fakultetet og helsevesenet. Prosessen med overdragelse av denne klinikken til fylkeskommunen har derfor trukket ut i tid og tappet både faglig ansatte og ledelse ved fakultetet for mye krefter og tid.

Vi mener at det nå er mest fornuftig å sluttføre denne prosessen så raskt og enkelt som mulig. De forholdene som styrer tannhelsetjenestens organisering kan gjerne oppfattes som lite hensiktsmessige ved at de oppretter et kunstig skille mellom stat og

© Oxford Research AS

fylkeskommune ved munnhulen, men dette skillet ligger det utenfor universitetets kompetanse å oppheve.

5.5 Omorganiseringenes effekt

En klar effekt av omorganiseringen er at dagens organisasjon på MOF kjennetegnes av en kompleks struktur, som fortsatt holder på å tilpasse seg de forandringer som omorganiseringene fra 2002-2008 har medført med alt det innebærer: dannelsen av en ny identitet, utvikling av en enighet om et enhetlig helsefakultet, gjensidig erkjennelse mellom de ulike fagområdene, usikkerhet og misnøye blant en del av personalet, nye synergier og samarbeidskonstellasjoner, utydelige roller etc.

Vi finner også at den komplekse strukturen som råder på MOF stiller strenge krav til fakultetsledelsen om å forstå og handle ut fra den interne kulturen som foreligger på UiB og MOF. Dette vises både i den interne dokumentasjonen og i intervjuene vi har gjennomført på MOF.

Medvirkning, legitimitet og aksept er også nøkkelord som dukker opp i intervjuene med instituttlederne, programutvalgslederne, IDU-representanter og studentrepresentanten.

Instituttlederne aksepterer disse omorganiseringene som sammenlignet med tidligere setter større fokus på kjernevirksomheten og er i all hovedsak fornøyd med fakultetets ledelse, til tross for at de fortsatt føler det er problem som må løses og som tar krefter, slik som plasseringen av Odontologisk klinikk og økonomistyringen på fakultetsnivå, blant annet. I en fortsatt omorganisering eller andre strategiske prosesser etterlyses et større engasjement av instituttledelsen som besitter faglig og teknisk kunnskap om kjernevirksomhetens behov for forandring. Noen av instituttlederne etterlyser også en tidligere prosess for å definere og enes om behov for omorganisering blant de ulike enhetene og en operasjonalisering av målene til omorganiseringen. 'Å unngå sårbarhet' oppfattes som abstrakt.

Når det gjelder forskningsgruppelederne er disse i prinsipp fornøyde med omorganiseringens effekter. Det viktigste for forskningsgruppene til daglig er at strukturen 'ikke fratar eller hindrer' dem den frihet og fleksibilitet de behøver for å drive sine forskningsprosjekt. Videre finner vi også en faktor som kanskje mer tilhører rammevilkårene enn selve strukturen, men som kommer til å skape effekter på lang sikt, den økende forretningslignende håndteringen av ressursene, leder til konkurranse og ikke samarbeid mellom gruppene, som igjen kan føre til at forskningen i seg selv lider og undergraves. Her ligger, etter vår oppfatning, en utfordring, når det gjelder både omorganiseringens målsetting for tverrfaglig forskningssamarbeid mellom de ulike forskningsgruppene på fakultetet og prioriteringen i strategiplanen for MOF 2010-2014.

Programutvalgslederne maler et variert bilde av hvordan omorganiseringene påvirker deres arbeid, avhengig av om disse har ansvar for allerede etablerte program eller ny oppstartede program. Blant de etablerte programmene som medisin og odontologi er vår oppfattning at det ikke har vært større effekter og disse oppfattes å fungere bra. De yngre programmene som ernæring og farmasi, kjemper en kamp for å etablere seg og få anerkjennelse på fakultetet.

Samtidig oppgir de fleste informantene at selv om dagens struktur tilbyr en fleksibilitet for forskningsvirksomheten, er undervisningsvirksomhetens organisering ganske rigid og gir lite rom for utvikling. Intervjuobjektene påpeker at undervisningsvirksomhetens utvikling har tradisjonelt hengt litt etter forskningsorganiseringen. Dette kan tyde på at sterke forskere eller forskningsgrupper har hatt en tyngre rolle i organiseringen på instituttnivå, som har skapt større fokus på forskningen. Programutvalgslederne oppfattes tradisjonelt å ha hatt lite eller ingen autoritet i konstellasjonen med instituttledere og forskningsgruppeledere. I dagens organisasjon oppfatter programutvalgslederne først og fremst en utydelighet omkring deres rolle, der de føler seg isolert fra de som er ansvarlige for selve undervisningsressursene, dvs. instituttlederne.

Som en umiddelbar effekt av omorganiseringen har instituttene blitt større, men oppfatningene varierer om disse samtidig har blitt mer kraftfulle og mindre sårbare. Oppfatningene fra intervjuene peker på at det er de store, tunge instituttene, med en etablert kultur og identitet, som er vert for sterke forskningsgrupper som kommer nærmest denne målsettingen.

Imidlertid nevnes økonomistyringen fra fakultetene ofte som en faktor som må være på plass i denne sammenhengen. Odontologisk institutt oppfattes som sårbart på grunn av uløste problemer. Senter for internasjonal helse oppfattes som sårbart grunnet størrelsen og egnetheten av instituttsform.

© Oxford Research AS

Kapittel 6. Undervisning og forskning

2. Hvilken effekt har de ulike instituttenes struktur på deres forskning, forskerutdanning og undervisning?

6.1 Organisasjonens konsekvenser for utdanning

En informant forteller at "undervisningen rusler og går" og at man får tildelt sine terminer og så fungerer undervisningen greit. Man har frihetsgrader, innenfor en gitt ramme og bruker denne til lokal styring. Andre sier at instituttenes struktur ikke er hemmende verken for utdanning eller forskning. Spørsmålet er vel om instituttene i undervisningen evner å tenke godt på tvers. Det blir vist til erfaringer om at institutter bare er opptatt av sitt fagområde i undervisningen, og at det gjør det vanskelig å oppnå synergier for undervisningen.

Vi erfarer også at det er store ulikheter med hensyn til det som kalles undervisningsbelastning. På øyeseksjonen underviser alle legene, mens det andre stede er vanskelig å finne undervisere, og de man får tak i skal ha særskilt betalt. Her synes det å være behov for opprydding i prinsipper og avtaler.

Det blir også pekt på svak fleksibilitet med tanke på å bytte på undervisningsressurser. Her trenger fakultetet å se på styringsmidler og insentiver, tror vi. Men det er ikke nødvendigvis et produkt av organisasjonsstruktur. Valg av organisasjonsmodell vil ikke nødvendigvis påvirke utdanningenes innhold og innretning direkte. Når det gjelder profesjonsutdanningene, er fagplanene for disse ganske sterkt bundet av faghistorisk betingede og nasjonalt etablerte maler for hva medisinere og odontologer skal gjennom av stoff og emner. For de andre utdanningene er variasjonsmulighetene større, men her er trolig det faglige fellesskap, slik det nasjonalt og internasjonalt produserer og reproduserer fagenes identitet sammen med sterke fagpersoner i egne miljøer, de vesentligste formgiverne. Over tid er det likevel sannsynlig at faglig utvikling og organisatoriske valg virker sammen for å forme utdanningenes innhold og sammensetning, dog slik at de utdanningene som ikke er profesjonsbundet, er mer påvirkelige enn de rene profesjonsutdanningene.

Sterke faglige initiativ i eget miljø vil være en sterkere drivkraft for omforming av utdanninger enn organisatoriske valg, men sterke faglige initiativ vil ofte ha som konsekvens at både utdanning og organisasjonsforhold endres. For fakultetets ledelse vil evnen til å registrere, oppmuntre, sanksjonere eller approbere slike initiativ være den viktigste kilde til endring.

Instituttene har en viktig rolle i forhold til utdanningene ved å bemanne til undervisning og organisere rundt utdanningene. Programutvalgene har, slik vi registrerer det, en heller svak stilling som drivere for utdanningene. Vi vil anbefale fakultetet å se over grensesnittet mellom institutter og programutvalg med henblikk om rollefordelingen er hensiktsmessig slik den nå fremstår. Vi har forstått at undervisningen med fordel kan gis høyere status. Et grep er kanskje å være konsekvent overfor undervisere som ikke fungerer tilfredsstillende.

Det kan også være tid for å se nærmere på fakultetsnivåets engasjement i utdanningene. Visedekan for utdanning kan gis et sterkere ansvar for å sikre kvalitet i utdanningene og synliggjøre miljøer og personer som lykkes med god undervisning, sammen med andre tiltak for å heve undervisningens status. Dette vil vi komme tilbake til senere i rapporten.

6.2 Organisasjonens konsekvenser for forskning:

Forskningen er ved fakultetet som i andre universitetsmiljøer sterkt drevet av forskergrupper og sterke enkeltpersoner. I tillegg kommer at integrasjonen mot sterke eksterne miljøer, særlig helseforetakene, er sterk. Dette skaper et inntrykk av et forskningsfelt som nærmest opptrer autonomt, og som er i stadig bevegelse alt etter som forskningsmuligheter oppstår og midler stilles til rådighet.

Forskningens forhold til ledelse er et vanskelig tema. Det er mange som ønsker å lede eller styre forskning, fra forskningsråd og departementer og ned til instituttledere. Dette motsvares av at det er ytterst få forskere som etterspør å bli ledet.

Forskningens ulike styrke og omfang i de respektive fagmiljøene synes å være en vesentlig predikator for om fagmiljøet har status ved fakultetet. Dette er intet ukjent fenomen, men ledelsesmessig skaper det en slags dobbelthet i organisasjonen ved at det bygges opp en form for kulturell kapital eller akademisk autoritet på siden av de formelle ledelsesstrukturene. For den faglige ledelsen ved fakultetet blir det en avveining om disse utfordringene skal fanges opp via instituttene eller gjennom prodekan for forskning.

Vi opplever at dekanatet har sterk legitimitet som faglig ledelse ved fakultet, og det kan være en løsning at de utfordringer som følger av forskningsbehovene knyttes til å styrke linjen mellom forskergruppene og dekanat. Dette må i så fall gjøres i samforstand med instituttlederne som del av dekanens ledergruppe. En må uansett huske at den faglige ledelse ved et fakultet har som sin viktigste oppgave å stimulere til forskning. For sterke styringsambisjoner mot forskningens innhold og innretning vil neppe ha gode effekter på forskningsaktiviteten fremover, verken kvantitativt eller kvalitativt.

Vi tror imidlertid også at forholdet mellom forskningsgruppeledere og instituttledere må styrkes. Det er et dilemma, da seniorforskere med tunge porteføljer må prioritere hardt i relasjonene som dyrkes.

6.3 Organisasjonens konsekvenser for forskerutdanning

Vi erfarer at forskerutdanningen er godt organisert, med et eget budsjett. Det har vært luftet om dekanatet skulle utvides med pro/visedekan for forskerutdanning. Vi har ikke oppfattet at det vil løse noe problem, selv om det i og for seg kunne bidra til ytterligere styrking av forskerutdanningen. Forskerutdanningen fungerer godt, og vi tror justeringer i instituttstrukturen vil kunne gjennomføres uten at det påvirker forskerutdanningen negativt.

6.4 Oppsummert

Vi har ikke identifisert klare effekter av de ulike instituttenes struktur på deres forskning, forskerutdanning og undervisning. Imidlertid ser vi at undervisningen kan ha noe svak strukturell forankring. Med mange institutter og relativt svake programutvalg, kan drivere for utdanningene bli mindre kraftfulle enn ønskelig. Vi anbefaler fakultetet å se over strukturene som er etablert for å sikre god undervisning og tilstrekkelig utviklingstrykk i de forskjellige utdanningene.

Vi anbefaler også å se nærmere på fakultetsnivåets engasjement i utdanningene, primært om rollen til visedekan for utdanning kan styrkes.

Forholdet mellom forskningsgruppeledere og instituttledere er problematisert. Vi tror at sterke instituttledere kan være relevante partnere for forskningsgruppeledere og anbefaler fakultetet å fortsette arbeidet med å styrke instituttlederne.

© Oxford Research AS

Kapittel 7. Eksternt finansiert virksomhet

6. Hvordan bedømmes organiseringen av fakultetets eksternt finansierte virksomhet?

Ved de fleste universiteter og høgskoler finnes det randsoneinstitutter og –selskaper som organiserer større eller mindre deler av den faglige stabens forsknings-, formidlings- og konsulentvirksomhet. I tillegg er det mange steder vanlig at faglig ansatte har egne selskaper. I det medisinske miljøet i Bergen er Innovest AS det dominerende randsonemiljøet. Innovest AS er eid 50 prosent av Helse Bergen og 50 prosent av UiB gjennom Stiftelsen Unifob. Styret i Innovest AS består av ledende personer fra sykehussiden og universitetet/fakultetet. Innovest AS har samarbeidsavtaler med andre enn eierne.

Innovest AS fremstår som en smidig konstruksjon for å håndtere felles forskningsprosjekter. Dette er viktig stilt overfor universitetssektorens generelle utfordringer med manglende fleksibilitet knyttet til håndtering av prosjektfinansierte oppgaver. Særlig viktig blir dette i det medisinske miljøet der det for det første må organiseres store prosjekter på tvers mellom helseforetak og der det for det andre tilflyter forskningsvirksomheten betydelige eksterne midler. I forhold til disse utfordringene synes Innovest AS å fylle rollen.

På nedsiden kan nevnes at den sterke stillingen randsoneselskapet slik får, har konsekvenser for autoritetsforhold og styringsmuligheter i grensesnittet mot fakultetet. Til tross for at fakultets- og universitetsledelsen sitter i Innovests styre, virker det ikke som om styret har reelt innsyn i alle avtaler og disposisjoner som berører selskapet. Dette er i seg selv alvorlig. Det er videre et problem at instituttenes behov for faglig oversikt, planlegging og bemanning påvirkes negativt av Innovests sterke stilling. Dette arter seg på to måter: Prosjektledere med penger opparbeider seg betydelig forhandlingsmakt i forhold til faglige ledere ved fakultetet, særlig på instituttnivå. Rekruttering og ansettelser skjer raskt i randsonen og ofte oppleves ansettelsen som lite koordinert med faglig ledelse ved instituttene. På disse områdene kan det være behov for klarere kjøreregler i forhold til opptreden for å unngå konflikter.

Innovest AS er for tiden gjenstand for granskning. Det er sannsynlig at det vil komme forslag som øker kontrollen med selskapets virksomhet. I den forbindelse er det viktig at de tiltak som foreslås, ikke bidrar til å forringe selskapets evne til å tiltrekke seg eksterne prosjektmidler og til å fungere som en attraktiv plattform for medisinsk forskning og innovasjonsvirksomhet.

Mye av den samfunnsmedisinske randsoneaktiviteten kanaliseres gjennom Uni Helse. Uni Helse er en avdeling i Uni Research, arvtakeren etter Unifob. Det synes ikke å være de samme styringsutfordringer knyttet til Uni Helse som til Innovest AS.

Kapittel 8. Administrasjonen

I dette kapittelet skal vi svare på følgende problemstilling:

> **7.** Hvordan vurderes dagens administrative organisering, dimensjonering og arbeidsdeling mellom organisasjonsnivåene?

Intervjuene viser at det er en del misnøye med administrasjonen, det gjelder både på fakultetsnivå og på instituttnivå. Samtidig har enkelte institutter en tilfredsstillende administrasjon, ser det ut til. Det er vårt inntrykk at særlig personal og økonomi blir kritisert.

Administrative prosesser er i utvikling, særlig gjelder dette tilgang til og bruk av støtteverktøy. Alle medarbeidere har ikke like gode forutsetninger for å tilegne seg moderne arbeidsmåter. Det blir pekt på at siden instituttene har relativt lite administrative ressurser, så blir man sårbar dersom ikke alle er høytpresterende, og ikke minst ved fravær. Et mulig tiltak her er å samle administrative ressurser i en pool, alternativt å innføre rotasjon. Nå har fakultetet allerede innført nettverk for de forskjellige administrative funksjonene, noe som må antas å føre til kompetansedeling blant de som deltar. Dersom det skulle bli færre institutter, vil det også bidra til å redusere sårbarheten. Vi tror likevel at det er behov for noe mer omfattende tiltak.

Det er også de som tar til orde for overføring av administrative ressurser ved odontologisk klinikk til fakultetet. Vi har ikke talt opp hva klinikken disponerer, men anbefaler at man ser på det i forbindelse med overføringen til fylkeskommunen.

8.1 Personaladministrasjon

Ansettelser tar for lang tid. Dette er en gjenganger i intervjuene vi har gjort. Noen har imidlertid lagt til at "det må kanskje være slik", antakelig som uttrykk for resignasjon eller tilvenning til et system gjennom mange år. Dessuten er man vel kanskje kjent med at dette oppleves å være gjennomgående trekk ved mange universiteter.

Vi ser at langsomheten på personalsiden utfordres av den slående fleksibiliteten i personalprosesser i randsonen. Instituttene mister gode folk som velger ansettelse utenfor, blant annet fordi prosessen går raskt, men også som en følge av mer fleksibel lønnsfastsetting. Fakultetet må følge statens personalhåndbok, tjenestemannsloven og lokale overenskomster. Like fullt kan det hende at handlingsrommet er større enn hva en veletablert praksis tilsier. Fakultetet har satt i gang LEAN på personalområdet. Vi anbefaler at man fortsatt utforsker mulighetene for raskere og mer fleksibel tilsettingspraksis.

8.2 Økonomistyring

Fakultetet er underlagt samme økonomistyringsmodell som andre universiteter og høgskoler. Modellen er komplisert og krever betydelig innsikt i statlig økonomistyring. Et kjennetegn ved modellen er at den er dårlig tilpasset prosjektaktiviteter og ekstern finansiering. Et annet kjennetegn er at den er laget for forvaltningsformål og atskiller seg svært mye fra de økonomistyringsmodeller som brukes i private og offentlige foretak.

Der er et faktum at fakultetet i to påfølgende år har hatt svært ulikt økonomisk resultat uten at det er klart om dette er en konsekvens av ledelsesvalg ved fakultetet. Det er også uklart om fakultetsledelsen har full kontroll over de parameterne som styrer fakultetets økonomiske resultat. For ledere utenom den sentrale fakultetsledelsen fremstår økonomimodellen som tilnærmet uforståelig og lite transparent.

Valg av økonomimodell ligger utenfor fakultetets og for så vidt også universitetets kontroll, men fakultetet bør vurdere å styrke den økonomiske kompetansen ved fakultetet for bedre å kunne håndtere de utfordringer som det økonomiske styringssystemet stiller det overfor, ikke minst i forhold til å kunne støtte egne faglige ledere i strategiske valg.

8.3 Studieadministrasjon og forskningsadministrasjon

Det er 11,6 årsverk fordelt på 15-20 personer som driver med studieadministrasjon på fakultetet. Mange av disse har imidlertid delte oppgaver. Stu-

© Oxford Research AS

diesjef på fakultetet er sekretær for utdanningsutvalget. Programutvalgene har sekretærer fra instituttene. Studiesjefen rapporterer administrativt til direktøren, men har en faglig rapportering til visedekan for utdanning, som i praksis dermed har sin egen stab. Studieledere på instituttene inngår i nettverket til studiesjefen, men er ikke styringsmessig underlagt denne.

Arbeidsdelingen mellom instituttadministrasjonen og fakultetsnivået er slik at instituttene har ansvar for eksamen og timeplan, mens fakultetet har studieveiledning og internasjonalisering. Masterutdanning eies av instituttet mens profesjonsutdanningene eies av fakultetet.

Københavns universitet har samlet all studieadministrasjon (for medisin) på fakultetet. Det kunne man gjøre på UiB også, i hvert fall for profesjonsutdanningene.

Det blir vist til at timeplanlegging, sett fra studentperspektivet, oppleves som sprikende. Det argumenteres for at timeplanlegging bør være fakultetsfelles, for å sikre helhet.

Vi har ikke oppfattet at det er større utfordringer med hverken studie- eller forskningsadministrasjon.

8.4 Forslag

Vi mener at personal og økonomi, ikke minst prosjektøkonomi, må styrkes, både på fakultetsnivå og instituttnivå.

Vi tror også at det må etablere mer robuste administrasjonsenheter i instituttene. Ved en eventuell justering i instituttstrukturen, vil dette kunne løses ved sammenslåinger av administrasjonsenheter.

Om man velger å opprettholde instituttstrukturen, bør man vurdere om robusthet kan oppnås ved mer sambruk av administrative ressurser, men dette er et dårligere alternativ enn vårt primære forslag.

Kapittel 9. Strukturer for styring og ledelse

Om organisasjonen er satt opp med gode strukturer, så vil det merkes hos ledere og medarbeidere. Vi ser på hvordan strukturene oppleves av ledere i linjen og i utvalgene.

9.1 Linjen og utvalgene

Her skal vi belyse forholdet mellom linje og matrise.

> **3.** Hvordan fungerer linjeorganisasjonen i kombinasjon med matriseorganisering?

En matriseorganisasjon er et svar på ønsket om økt fleksibilitet i organisajoner. Tanken er at ressurser og kompetanse skal utnyttes på tvers av organisasjonen, eller på tvers av linene i en tradisjonell linjeorganisasjon[9]. Matrisen har imidlertid innebygget en fare for uklarhet omkring roller og ansvar. Matriser skaper gråsoner med overlappende myndighet og ansvar.

Finnes det klare og tydelige ansvars- og arbeidsfordelingslinjer mellom programutvalgslederne og instituttlederne og hvordan fungerer samarbeidet mellom programutvalgslederne og instituttlederne? I praksis er dette spørsmålet om hvordan utvalgsstrukturen samspiller med den den hierarkiske linjen, der linjen omfatter både faglig og administrative enheter og funksjoner.

Flere har hevdet at forholdet mellom PU-leder og instituttleder er uavklart, mens andre mener det er uproblematisk. Flere programutvalg fungerer godt. Det er kanskje ikke overraskende at utvalg som svarer til et institutt er velfungerende, men andre som favner bredt, kanskje sliter noe mer.

Forskningsutvalg blir beskrevet som store forsamlinger som mangler lojalitet til linjen. Spørsmålet er vel egentlig hvem som skal være lojal mot hvem, eller hvem er egentlig ledere? Er det utvalgene, eller er det linjelederne? Dette spørsmålet forblir uavklart hvis man ikke tar et grep og underordner utvalgene under linjeledelsen. Vi mener at denne strukturen, og særlig på undervisningssiden, må rustes opp. Vi tror konkret at der behov for en struktur på undervisningssiden som kan balansere den forskningsbaserte gravitasjonskraften i instituttene. Her blir programutvalgene for lite kraftfulle.

[9] Torgersen og Steiro: Ledelse og samhandling i fleksible organisasjoner, Læringsforlaget 2009

9.2 Ledelsens kontrollspenn

Kapittlet skal belyse evalueringsspørsmål 4:

> **4.** Hvordan bedømmes instituttledernes og dekanens handlingsrom i forhold til deres kontrollspenn?

Med kontrollspenn menes antallet underordnede som rapporterer til en enkelt leder. I organisasjonslitteraturen har det vært vanlig å operere med 7-9 som hensiktsmessig øvre grense for kontrollspenn.

I et av dokumentene som lå til grunn for sammenslåingen av odontologisk og medisinsk fakultet [10] drøftes insitituttnivået ved klinisk odontologi. Her framgår det at det tidligere odontologiske institutt hadde forskningsgruppeledere med et sterkt mandat. Man hevdet i rapporten (s.7) at denne organiseringen, med sterke forskningsgruppeledere, var forenlig med modellen med en sterk instituttleder. Vi Vil ikke på generelt grunnlag avvise denne konklusjonen, men det er nok vanligvis utfordrende dersom det legges opp til mye makt både på underordnet og overordnet ledernivå.

9.2.1 Fakultetsledelsen

Dekan er direkte overordnet til instituttlederne, og har dermed et kontrollspenn på tolv underordnete. For praktiske formål er det for mange i rapporteringslinje til dekanen.

Fakultetsdirektøren synes å ha en overkommelig struktur, med fem-seks personer i sitt kontrollspenn. I praksis er det jo også en relasjon mellom fakultetsdirektør og instituttenes administrasjonssjefer, men dette er ikke linjen, og representerer ikke hennes kontrollspenn formelt.

[10] Hovedrapport fra Fakultetsgruppe, 25. april 2007

© Oxford Research AS

9.2.2 Instituttledelsen

Instituttlederne har stor variasjon i sine organisasjoner og kontrollspenn.

Instituttene ved MOF er ulike, både i størrelse, organisering og faglig bredde.Institutt for biomedisin er med sine snaut 220 ansatte (173 åv) det største, mens senter for internasjonal helse ligger på den andre siden av skalaen med kun 50 ansatte (29 åv). Dette betyr blant annet at de ledelsesemessige utfordringenene som ligger til instuttlederne, blir ganske ulike. Så vidt vi forstår utgjøres instituttledernes kontrollspenn av fire-fem personer: instituttstyrer, to visestyrere og en administrasjonssjef, tidvis supplert med en eller to funksjonsansvarlige. Men i realitetet har jo instituttleder et langt større kontrollspenn, idet man er ansvarlig leder for opp til 12 seksjonsledere. Da snakker vi om et kontrollspenn på 17, noe som er helt klar umulig i praksis, dersom man har til hensikt å være en god personalleder for alle 17.

Vi mener kontrollspennet for instituttleder bør ned til intervallet 7-9 som ideal.

9.3 Styringsstrukturer

5. Hva er styrkene og svakhetene i dagens organisasjons- og ledelsesstruktur?

Vi erfarer at fakultetet med sine linjeledere og utvalgsledere har mange lederposisjoner. En informant sa at fakultetet har mange ”høvdinger, og for få indianere”. En leder sa det slik:

”vi har mange ledere, men for lite ledelse”

Styringsmessig er det vanskelig å lede og tilpasse til en organisasjon med mange ”høvdinger”. Oxford Research mener derfor at fakultetet må legge stor vekt på å tydeliggjøre hvilke posisjoner som skal være tunge, strategiske lederposisjoner.

Kapittel 10. Videre utvikling

8. Hvilke kriterier for framgang og fallgruver kan identifiseres i dagens organisasjonsstruktur?

Basert på ovenstående drøfting, kan vi foreslå noen prinsipper for den videre utviklingen av instituttet:

1. Løfte undervisningen –utdanning matrise-organiseres
2. Tydeliggjøre fakultetets strategiske ledelse – én ledergruppe
3. Utvikle lederroller med klare ansvarsområder
4. Enklere struktur – færre institutter
5. Løfte administrasjonskompetanse og kapasitet
6. Faglig integrasjon på tvers
7. Gode rammer for forskning - fortsatt ekstern finansiering, innenfor kjente rammer

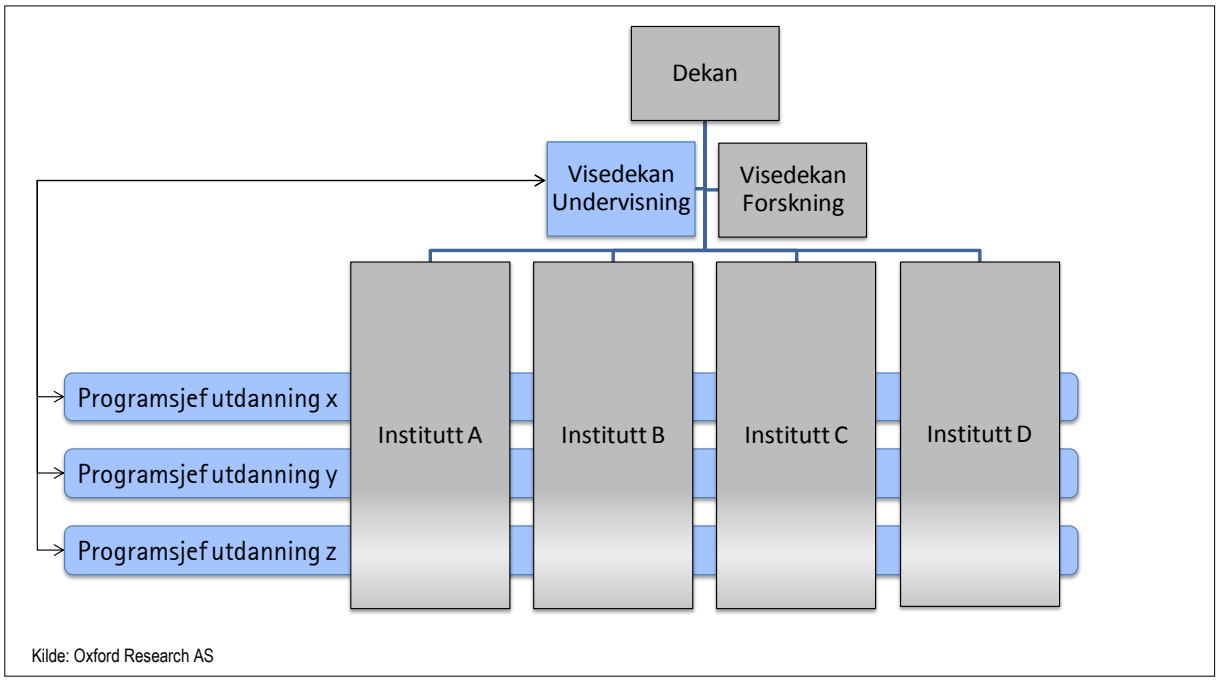
Basert på disse prinsippene vil vi foreslå noen mulige organisatoriske grep.

10.1 Undervisningsstruktur

Vi mener at undervisning bør løftes mer fram. Visedekan for undervisning er naturlig forankringspunkt for en sterkere og mer synlig struktur med ansvar for utvikling av fakultetets undervisningstilbud. Vi tror at matriseorganisasjon kan være et godt grep og vil foreslå at det etableres en tverrgående matrisestruktur med programansvarlige for hver enkelt utdanning. De fleste utdannelser vil ha behov for å hente undervisning hos flere institutter. Ansvaret for å bygge og utvikle de enkelte utdanninger kan forankres hos en rolle som kan kalles for eksempel programsjef, eventuelt utdanningssjef. Vi mener at denne rollen bør ha som en del av sitt mandat å sikre studiekvalitet, utvikling av utdaningen og forskningsforankring blant annet.

Vi vil forelå følgende prinsipporganisasjon for fakultetet:

Figur 3: Prinsippskisse for matriseorganisasjon med struktur for utdanning



Kilde: Oxford Research AS

© Oxford Research AS

Utdanning synliggjøres i en matrise med tverrgående utdanninger, med sin respektive leder. Programsjefen må ha en viss andel av sin stilling dedikert til rollen. Vi tror det er avgjørende at man her rekrutterer fagpersoner som er dedikerte. De må også ha en faglig autoritet som sikrer gjennomslag i dialogen med instituttledere.Programsjefen bør lede et programutvalg.

Visedekan for undervisning vil fortsatt benytte studieseksjonen som sin stab, til hjelp med blant annet

- overordnet undervisningsplanlegging
- sikre god undervisningskvalitet (bl.a. premiering av gode undervisere, avvise dårlige undervisere)
- styring av undervisningsressurser ved eventuelle mangler fra instituttene
- koordinering av programutvalg

10.2 Én strategisk ledergruppe

Det har hittil vært flere nivåer i fakultetets ledelse, med en indre kjerne med dekanat og direktør. Vi mener at denne strukturen har en betydelig svakhet ved at linjeorganisasjonen i form av institutter er dekoplet. Vi foreslår at fakultetets ledergruppe består av dekan, visedekaner, fakultetsdirektør og en hensiktsmessig antall instituttledere. Mange instittutter vil vanskeliggjøre dette, og det er en av grunne til at vi også foreslår en struktur med færre institutter. En annen grunn er at instituttene slik de framstår i dag er veldig heterogene. De varierer sterkt i størrelse og de har for stor variasjon i administrativ støtte.

I dag har man struktur med en ledergruppe, bestående av dekan, prodekan og visedekan, samt direktør og et ledermøte, der instituttlederne også møter. Det medfører at en del operative spørsmål som instituttlederne måtte ønske å ta opp med sine kolleger eller dekanatet, ofte må vente en måned eller håndteres ad hoc. Vi vil anta at det også betyr at ledergruppen står i fare for å miste verdifulle innspill fra fagmiljøene. I intervjuene ble det pekt på det urimelige i at instituttlederne ikke var aktivt involvert i arbeidet med strategien.

Hvis man har én ledergruppe på fakultetet, vil det kunne være normdannende og gi klar beskjed til alle aktører om hvor beslutningsprosesser bør kanalisere, noe som kan gi en styringsmessig profesjonalisert kultur. Dette bør kunne skje helt uten at styrets posisjon utfordres.

10.3 Integrasjon

Det synes å fortsatt være rom for ytterligere faglig integrasjon mellom miljøer som tidligere har vært separert av organisatoriske skiller. Vi har omtalt behovet for faglig integrasjon mellom odontologi og medisin. Vi ser at odontologene kan ha behov for en gjenkjennbar struktur som oppleves som deres egen. På den annen side mener vi at potensialet ikke er tatt ut med hensyn til faglige synergier som kunne vært utløst ved en fordeling av odontologidisiplinene ut på flere institutter. Vi vil anbefale at fakultetet vurderer om det kan være tid for å distribuere fagmiljøene fra odontologisk institutt på tvers i fakultetet. Vi mener at en slik logikk ligger innebygget i sammenslåingen. På den annen side må det gjøres grundige overveielser omkring tid og modenhet. Kanskje er en slik integrasjon fortsatt noe prematur. Vi vil bemerke at farmasi synes å ha klart dette på en god måte. Prosesskvalitet vil i så tilfelle være avgjørende.

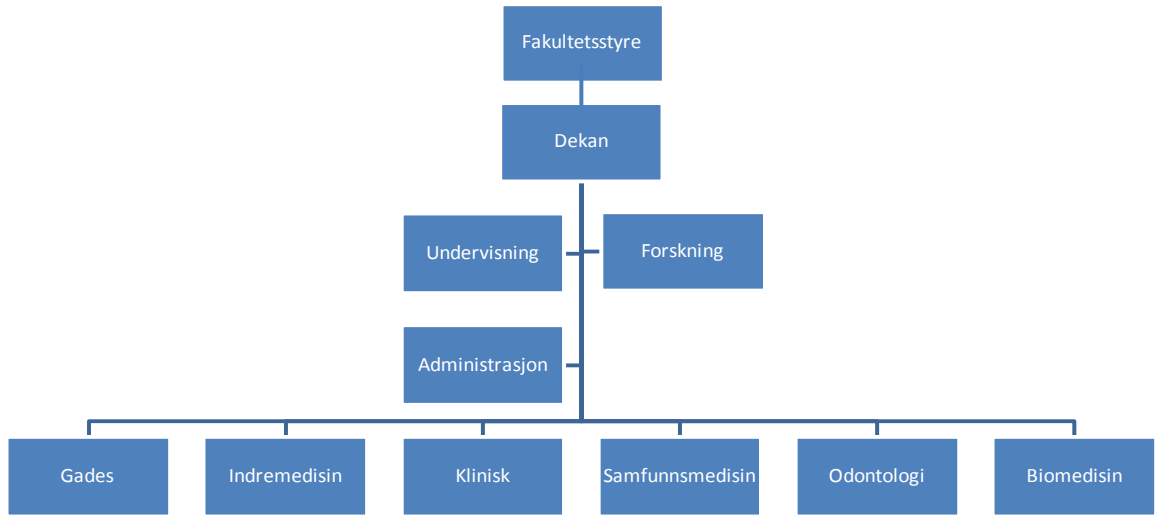
10.4 Institutter

Instituttene varierer i dag i størrelse fra snaut 30 (SIH) til drøyt 170 årsverk (biomedisin). Er de store instituttene for store? Vi har ikke forstått det slik. Tvert i mot forteller flere at f. eks. biomedisin er veldrevet, godt institutt.

Det finnes flere mulige måter å organisere institutt-strukturen på. I intervjuene har vi vært på sporet av flere løsninger. En variant omfatter fire institutter; klinisk, preklinisk, odontologisk og samfunnsmedisin. En annen omfatter fem, med odontologi, basalmedisin, samfunnsmedisin samt klinisk 1 og 2. Det har også vært pekt på andre muligheter. Flere har pekt på at indremedisin kunne avgi noen fagområder til Gades. Laboratoriemiljøer i både biomedisin og klinisk medisin kunne vært overført til Gades.

En mulig struktur for instituttene kan være følgende:

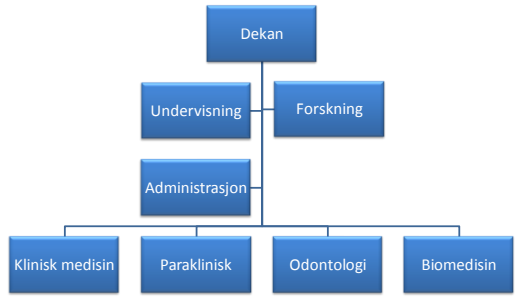
Figur 4: Institutter



Kilde: Oxford Research AS

Med denne modellen vil fakultetet ha en struktur omtrent som i dag. Dekanens kontrollspenn blir håndterbart. Senter for internasjonal helse anbefales inkorporert i institutt for samfunnsmedisin. Institutt for kirurgi har lav forskningsproduksjon. Det kan være farlig å tro at man kan organisere seg til mer forskning, men vi tror faktisk at et institutt med gode forskningstradisjoner vil kunne bidra med "institusjonell drahjelp" til kirurgi, selv om fagets egenart trekker i motsatt retning. Vi foreslår derfor at kirurgi går inn i et annet institutt. Institutt for klinisk medisin kan antakelig være et godt hjem for kirurgene.

Figur 5: Fire institutter, alt A

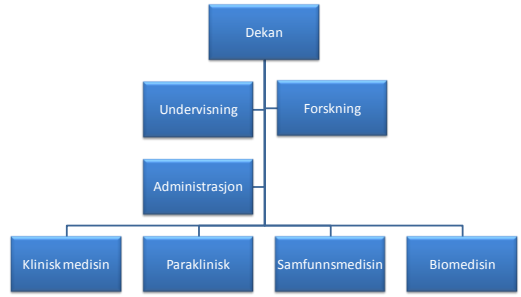


Kilde: Oxford Research AS

En større grad av sammenslåing kan gjennomføres etter modell av figuren over. Her foreslår vi å samle fag under paraplyene klinisk medisin, paraklinisk, odontologi og biomedisin. I dette alternativet beholdes odontologi omtrent som i dag.

Mange vil savne samfunnsmedisin som en tydelig faglig enhet. Vi ser at en modell med fire institutter også kan gjøres på følgende måte:

Figur 6: Fire institutter, alt. B

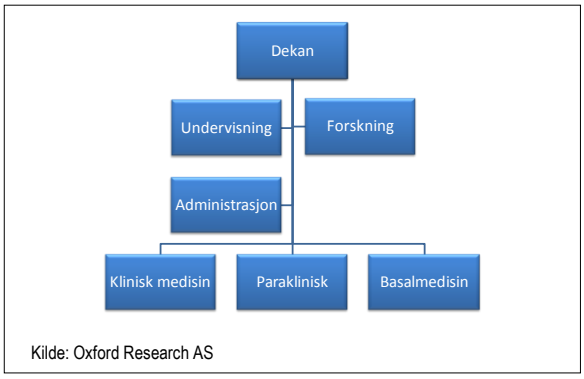


Kilde: Oxford Research AS

Faglig er det nok også mulig å samle seg om enda færre grupperinger. En modell med kun tre institutter kan eksempelvis bli slik:

© Oxford Research AS

Figur 7: Tre institutter



Denne modellen innebærer at fagdisipliner blir samlet under ganske overordnede "paraplyer". Modellen er ganske lik den som er valgt ved Universitetet i Oslo.

Oxford Research foreslår å redusere antallet institutter fra åtte til fire eller tre.

10.4.1 Instituttleder

Leder for store institutter må beherske ledelse av kunnskapsorganisasjoner. Å lede over 200 mennesker er en stor oppgave. På MOF er oppgaven veldig kompleks og krever en leder som kan balansere mange hensyn. Vi registrerer at fakultetet har satt i gang lederutvikling for blant annet instituttlederne. Det er et godt initiativ, og vi vil anbefale instituttet å fortsette å dyrke denne rollen. Det må foreligge en tydelig stillingsbeskrivelse for instituttleder.

10.4.2 Organisering i instituttene

Fagseksjoner er etablert som enhet i flere institutter. Eksempelvis er institutt for klinisk medisin organisert i seks fagseksjoner, som hver ledes av en seksjonsleder utpekt av instituttleder:

1. Seksjon for medisinisk genetikk og molekylærmedisin
2. Seksjon for nevrologi
3. Seksjon for obstetrikk og gynekologi
4. Seksjon for oftalmologi
5. Seksjon for pediatri
6. Seksjon for psykiatri

Fagseksjonene er tett koblet tilsvarende enheter på sykehuset. Seksjonene synes godt begrunnet der de finnes, (sykehusspeilingen), og er ikke til hinder for at det etableres gode forskningsgrupper. Ettersom seksjonsnivået bidrar til å lette styringen av store institutter, mener vi at seksjonene bør videreføres som organisasjonsenhet i instituttene, i hvert fall hvis man samler seg om færre institutter.

10.4.3 Seksjonsleder og forskningsgruppeleder

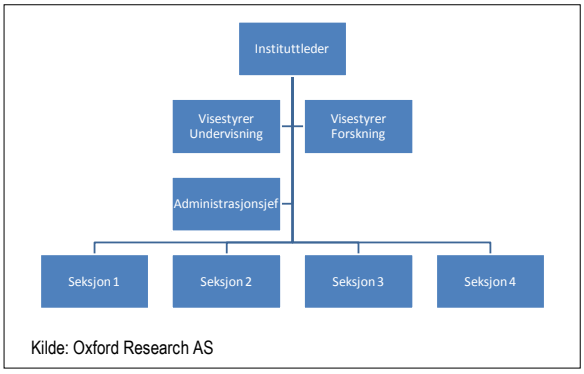
Ledernivået under instituttleder utgjør viktige lederfunksjoner. I dag er personal og budsjettansvar ikke delegert til seksjonsleder. Dette synes vi fakultetet bør ta opp til drøfting, dersom man velger å redusere antallet institutter. Dersom instituttleders kontrollspenn skal være hensiktsmessig (7-9), så må antallet fagenheter ikke bli særlig større enn fem-seks. De blir med andre ord store enheter, hvor personalansvaret hører naturlig hjemme. I store institutter tror vi personalansvaret kan delegeres til dette ledernivået. Det vil antakelig bare være en tydeliggjøring av dagens praksis, uansett. Det er disse lederne som kjenner medarbeiderne og har muligheter til å ivareta personalansvaret. De bør ha en stillingsbeskrivelse.

Vi ser ikke for oss at det bygges opp staber ved seksjon/forskningsgruppe. Man må kunne bruke instituttressurser til administrasjon. Men nærhet og kjennskap blir framhevet i intervjuene, og det kan være hensiktsmessig at noen har fast oppmøtested ved en seksjon.

10.4.4 Instituttorganisering – modell

Det er ikke gitt at alle institutter kan organiseres likt. Vi vil likevel foreslå noe som kan være en slags "normalmodell" for hvordan et institutt i MOF kan organiseres:

Figur 8: Instituttorganisasjon

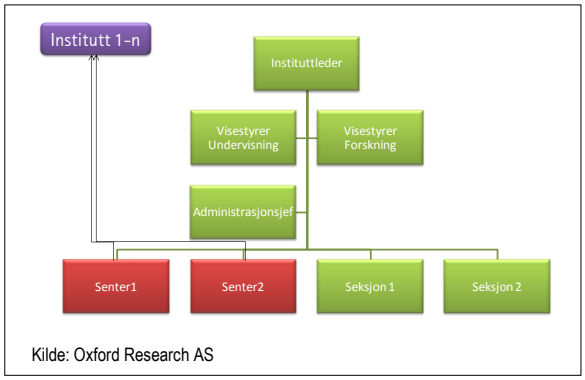


Vi tenker at et idealinstitutt har fra 100 til 150 årsverk. En seksjon kan vel typisk ha mellom 20 og 30 ansatte, fordelt på et mindre antall forskningsgrupper. En seksjonsstruktur må ikke være til hinder for deltakelse i forskning på tvers av seksjoner, ei heller institutter.

Med fire eller fem institutter, vil instituttleder få en ledergruppe på 7-8. Det gir et håndterbart kontrollspenn og mulighet til å bygge og styre en virksomhet med sammensatte mål og utfordringer. Fakultet skal selvsagt være varsom med å innføre dette som en fast struktur, men det kan være en modell som gir retning hvis instituttene skal justeres.

Enkelte enheter vil ha en karakter som tilsier at de løftes fram særskilt, for eksempel som et senter. t institutt kan gjerne være vertskap for senterfunksjoner, som for eksempel Senter for internasjonal Helse. Disse må gis synlighet og skal kanskje styres på til dels andre måter enn andre fagmiljøer.

Figur 9: Instituttorganisasjon med sentra



Kilde: Oxford Research AS

Et senter kan i det daglige ha stor grad av autonomi. Vi ser for oss at sentra har faglige grensesnitt mot flere institutter (jfr. figur 9), men en administrativ linje til én instituttleder.

Instituttene må ha en robust administrasjon. Den bør dekke studieadministrasjon og forskningsadministrasjon, samt personal og økonomi, der hver av disse har en tydelig ansvarlig person på hvert institutt. Visestyrerne kan ha sine egne staber, for henholdsvis forskning og utdanning. Formidling kan også legges til en instituttstab. Med færre institutter ligger det godt til rette for en faglig solid administrasjonsenhet i hvert institutt.

10.5 Administrasjon

Administrasjonen har fått kritikk for å ikke være god nok på personal og økonomi. Det er behov for å legge ledelseskapasitet i utvikling av personal- og økonomi-prosessene. Det kan også vurderes om fakultetsadministrasjonen skal gis en direkte styring overfor administrasjonen i instituttene, for eksempel i utvalgte områder. Personal og økonomi kan være aktuelle områder for en mer helhetlig styring. Dette krever nærmere drøfting enn vi har hatt anledning til innefor rammen av denne evalueringen. Fakultetet har allerede satt i gang faglige nettverk for administrasjonsfunskjoner. Dette bør videreføres. Det kan også bidra positivt om de instituttvise administrasjonsefene møter i fakultetsdirektørens ledergruppe. Det vil bidra til en mer helhetlig administrasjon.

© Oxford Research AS

Kapittel 11. Konklusjon

I denne evalueringen har vi identifisert noen utfordringer som dels handler om allmenne styringsutfordringer i universitetene, og dels om MOF-spesifikke utfordringer som er knyttet til de prosessene fakultetet har stått i de siste årene og den strukturen fakultetet har.

Vi konstaterer at det medisinsk-odontologiske fakultetet er en kompleks organisasjon. Instituttstrukturen med åtte institutter bidrar til denne kompleksiteten. Styringsmessig og i forhold til samhandling og integrasjon på tvers, vil det være fordelaktig med en enklere struktur med færre institutter. Vi anbefaler at MOF organiseres med fire eller tre instiutter.

Det er mange lederroller, på ulike nivåer, som i sum bidrar til at lederskapet blir mindre kraftfullt enn det kan være. Vi mener at MOF har behov for en tydeligere strategisk ledelse gjennom én ledergruppe med dekanat, direktør og et hensiktsmessig antall instituttledere. Gjennomgående bør lederroller og -ansvar gjøres tydeligere.

Undervisning har for lav prioritet. Dette kan gå ut over utdanningenes kvalitet og utviklingstrykket i utdanningene. Vi mener at fakultetet bør gi undervisningen et løft. Vi foreslår en matriseorganisering med synliggjøring av ansvaret for de forskjellige utdanningsprogammene. Det bør etableres en rolle som programsjef koblet opp mot visedekan for undervisning. Rollen må utvikles og gis myndighet for at dette potensialet skal kunne realiseres.

Adminstrasjonen er på noen områder for svak. Det handler dels om sårbarhet ved at administrativt ansatte blir distribuert for langt ut og dels om at noen fagområder trenger et kompetanse- og prosessløft. Med en tydelig styring fra fakultetet, kan dette løses, men det er også nødvendig å samle ressursene i robuste enheter. Til dels handler dette også om riktig kompetanse i noen av de kritiske funksjonene.

Den eksterne finansieringen må opprettholdes, selv om rammene for det kan bli justert. Forskningen må dyrkes i gode fagmiljøer der organisatoriske strukturer ikke hemmer hverken samarbeid på tvers eller kontakten med sykehus og øvrige samarbeidspartnere. Store, robuste institutter vil kunne være gode organistoriske rammer for en fleksibel forskningsorganisering.

Odontologi-prosessen bør videreføres gjennom grep som virker integrerende. I prinsippet bør fagmiljøene i odontologi kunne integreres tettere med tilgrensende medisinske miljøer. Farmasi og ernæring er gode eksempler på at integrasjon er mulig. Her har fakultetet behov for sensitivitet overfor kultur og tempo.

Bilag

Bilag 1: Informanter

Fakultetsledere (4)	
Langeland, Nina,	dekan
Bjerknes, Robert	prodekan for forskning
Greve, Gottfried	visedekan for undervisning
Mevold, Nina	fakultetsdirektør
Instituttledere (8)	
Rolf K. Reed	Institutt for biomedisin
Torbjørn Jonung	Institutt for kirurgiske fag
Nils-Erik Gilhus	(fungerende)
Per Bakke	Institutt for indremedisin
Rolv Terje Lie	Institutt for samfunnsmedi-sinske fag
Rune Nilsen	Senter for internasjonal helse
Inge Fristad	Institutt for klinisk odontologi
Anne Christine Johannessen	Gades institutt
Programutvalgsledere (5)	
Gunnar Høvding	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
Andre (9)	
Sigmund Grønmo	Rektor, UiB
Stener Kvinnsland	Adm. direktør Helse Bergen
Gunnhild Strand	2 IDU-representanter
Knut Jan Andersen	
Tove Ragna Reksten	PhD stipendiat, Gades institutt
Oddrun Anita Gudbrandsen	Forsker
Alette Gilhus Mykkeltvedt	Administrasjonssjef
Heidi Espedal	Administrasjonssjef
Kim Ove Hommen	Seksjonssjef fakultetet

© Oxford Research AS