



Med. Fak. Nytt

Informasjonsbrev for Det medisinske fakultet, Universitetet i Oslo

Nummer 1

27. februar 2003

Årgang 6

Det medisinske fakultets organisasjon og ledelsesstruktur forandres

Referat fra 2. strategiseminar, februar 2003

Hvorfor foreslår fakultetsledelsen en ny organisasjon?

I forbindelse med omstilling til revidert universitetslov er Universitetet i Oslo i ferd med å gjennomgå flere sider av institusjonens organisasjon. Evalueringer og rapporter de siste årene har påpekt at UiO har problemer med:

- Fokusering av forskning
- Små isolerte forskningsgrupper
- Dårlige rammebetingelser for faglig ledelse
- Historiske fordelingsnøkler i budsjettildelingene virker konserverende

Det er en viktig utfordring for Universitetet i Oslo å tilpasse seg kontinuerlige endringer, og samtidig bevare sin slagkraftighet og troverdighet. Sentrale elementer i UiOs diskusjon av ledelses- og styringsstruktur er:

- Universitetsstyrets strategiske funksjoner
- Todelt eller enhetlig ledelsesstruktur
- Tilsatte eller valgte faglige ledere
- Andre styringsorganer i tillegg til universitetsstyret
- Muligheter for ulike løsninger i ulike deler av organisasjonen

Det medisinske fakultet startet en intern debatt om organisasjonsendringer for mer enn et år siden og arrangerte et første strategiseminar 1. - 2. oktober 2002. Fakultetet ønsker å signalisere til universitetsledelsen hvilken retning vi ønsker prosessen skal ta før universitetsledelsen gjør de endelige beslutningene. Fakultetsledelsen ved Det medisinske fakultet inviterte derfor til strategiseminar på Klækken Kurs- og konferansesenter, 11. - 12. februar 2003. Dekanus Stein A. Evensen innledet seminaret ved å skissere utfordringer vi nå står overfor. Hvorfor er det behov for å organisere virksomheten på en annen måte? Hva er *alternativet* til den organisering vi har i dag, og *hvordan* får vi det til? I løpet av seminaret utkrystalliserte det seg to hovedtemaer: **Organisasjon** og **ledelse**. Diverse tema ble behandlet i arbeidsgrupper og resultatene diskutert i plenum.

Organisasjon

Organisasjonen skal være et hjelpemiddel for å fremme de mål som settes. Spørsmålet er om dagens organisering av fakultetet i instituttgrupper er den mest hensiktsmessige i forhold til målsettingen om:

- Prioritering av forskningssterke områder
- Større kritisk masse på forskningssatsninger
- Sterkere faglig ledelse
- Bedre omstillingsevne
- Enklere saksbehandlingsrutiner
- Endring av historisk betinget fordeling av ressurser

Dekanus hevdet at svaret på spørsmålet er nei. Med opprettelsen av tematiske områder har fakultetet styrket og synliggjort forskningen innen de områder der vi allerede er sterke eller der vi har spesielle forutsetninger for å nå til topps internasjonalt. Under seminaret arbeidet man videre med en organisasjon hvor tematiske områder har en sentral plass. Resultatet er vist i vedlagte figur (*se siste side*) som skisserer en matriseorganisasjon. Den faglige ledelse ligger i en forskningsdivisjon og i en undervisningsdivisjon i samspill med en administrativ "søyle" bestående av 3-5 administrative enheter. Hovedsatsningen i forskningsdivisjonen er de tematiske områder (inklusive Sentra for fremragende forskning). De som ikke tilhører et tematisk område – og foreløpig er det et klart flertall av de vitenskapelig ansatte – foreslås samlet i fakultetsenheter. Disse vil være definert geografisk; i praksis en enhet ved hvert universitetssykehus samt enheter ved bl.a. Domus Medica og Frederik Holst hus.

Et viktig hensyn i omorganiseringen er at samhörighet rundt undervisningsfagene ivaretas i størst mulig utstrekning. For de kliniske og parakliniske fagene vil dette bli naturlig ivaretatt gjennom tilknytningen til sykehusavdelingene. For andre fag ser man for seg at ledere av fakultetsenhetene får et ansvar for at disse fagmiljøene bevares der det er naturlig og viktig for undervisningen og utviklingen av faget. Fakultetsledelsen mener at de eksisterende fagplanutvalgene vil fortsette, og for noen fag som idag er geografisk samlet, kan disse utvalgene få en viktig rolle i å holde fagmiljøene levende.

Under gruppearbeidene ble det lagt mye omtanke i å finne løsninger som hindrer sementering av de tematiske områdene. De tematiske områdene må være i stadig omstøping. De som ikke oppnår gode nok forskningsresultater, må vike plassen for nye satsninger rekruttert fra fakultetsenhetene. I praksis tenker man seg evaluering av alle tematiske områder hvert 5 år med "nedrykk" for de tematiske områder som kommer dårligst ut.

Alle ansatte må være forankret et sted, og vi tenker oss derfor opprettelse av administrative enheter som er geografisk definert slik som Frederik Holst hus, Domus Medica, Rikshospitalet osv. Antall administrative enheter (i dag har vi 5 sekretariatssentra) bør tuftes på vurderinger av bl.a. effektivitet, stordriftsfordeler og arbeidsmiljø. Matrisemodellen betyr oppløsning av instituttgruppe-modellen som nå er 12 år gammel.

Ledelse

Hvilken type ledelse ønsker vi ved fakultetet?

- Enhetlig/todelt ledelse?
- Valgte ledere/tilsatte ledere?
- Styrrer/råd?
- "Rene" modeller eller blandingsmodeller?

Todelt eller enhetlig ledelse?

Enhetlig ledelsesstruktur betyr at faglig og administrativ ansvar samles i én stilling, noe som vil gi lederne større myndighet og også gjøre at det blir én rapporteringsvei gjennom organisasjonen og ikke to som i dag. Under seminaret var det full oppslutning om at man anbefaler enhetlig ledelse. Fakultetsledelsen mener at rapporteringsveien må gå gjennom ledere av fakultetsenheter og tematiske områder.

Tilsatte eller valgte faglige ledere?

Frem til nå har akademiske lederposisjoner blitt besatt gjennom valg. Den reviderte universitetsloven fastsetter at rektor fortsatt skal velges, men åpner for at dekaner og bestyrere kan ansettes. Hovedforskjellen mellom valgte og ansatte ledere er at de henter sin legitimitet for å lede fra forskjellige kilder. En valgt leder henter sin legitimitet fra den gruppe som har valgt henne/ham, mens en ansatt leder henter sin legitimitet fra den instans som har ansatt henne/ham.

Seminardeltakerne var enige om at matrisemodellen gir klare føringer på grunnenhetsnivået. Lederne av eksisterende prioriterte tematiske områder- og vårt hittil eneste Senter for fremragende forskning - er tilsatte ledere. Det ble foreslått at også lederne av fakultetsenheter burde tilsettes og at de alle burde få samme tittel (forskningsleder) og lønnes etter like prinsipper. Hvilke krav som evt. vil bli satt til lederne ved de foreslåtte administrative enheter er ikke utredet, men de vil sannsynligvis ligge nær opp til de som i dag settes til kontorsjefer som det er ubrutt tradisjon for å tilsette. Det ligger derfor an til at matrisemodellen fører til tilsatte ledere under fakultetsnivået. Matrisemodellen synes å overflødiggjøre bestyrerrollen som erstattes med faglige ledere med vesentlig tydeligere myndighet og ansvar.

Den fremlagte matrisemodell gir ingen klare føringer med hensyn til valgte eller tilsatte faglige ledere på fakultetsnivå. Det er sannsynlig at universitetsstyret vil bestemme at alle dekaner bør skaffes samme legitimitet, dvs at prinsippet for utvelgelse bør være det samme. På seminaret syntes de fleste å foretrekke fortsatt valgte dekaner.

Styrer eller råd?

Universitetet har i dag styrer på tre nivåer som er overordnet lederrollen, slik at den formelle delegasjonslinje går fra universitetsstyret til fakultetsstyret til grunnenhetsstyret. I tillegg er det en rekke rådgivende organer på alle nivå. De faglige lederne får sin formelle myndighet delegert fra sine respektive styrer, men er i tillegg ansvarlig i forhold til rektor. Fakultetsledelsen anbefalte nedleggelse av alle styrer under fakultetsnivået. Begrunnelsen er den mangel på effektivitet og den ansvarspulverisering som rir organisasjonen. Seminaret støttet forslaget og sa seg enige i at det er alle lederes ansvar å skaffe seg de råd som trengs for å nå oppsatte mål, uavhengig av om leder er pålagt et styre på samme nivå eller ikke.

Seminaret ga sin tilslutning til at fakultetsstyret beholdes hvis dekanene fortsatt velges. Flere argumenter taler for et mindre og

annerledes sammensatt fakultetsstyre enn vi i dag har. Med færre medlemmer blir styret mer effektivt og ansvaret mer fokusert. Dessuten er erfaringene med å plassere ledere ex officio inn i et fakultetsstyre blandede. Fakultetsledelsen anbefalte et fakultetsstyre bygd over den samme mal som universitetsstyret, dvs med sterkere eksterne representasjon og ellers slik sammensatt at ingen personalgruppe har kontrollerende votum. Det ble ikke reist alternative forslag, men spørsmålet om dekanus fortsatt bør være styrets leder, ble reist.

Mye er uavklart

Vi erkjenner at en rekke sider ved reformen fortsatt er uavklart. For eksempler må studenters og teknisk administrativt ansattes innflytelse sikres på en hensiktsmessig måte. Videre er ikke ansvarsfordelingen mellom faglige og administrative ledere gjennomdrøftet. Det står også mye igjen på hvordan prodekan for undervisning «rekvirerer» undervisning fra de vitenskapelig ansatte. For å forberede enkelte viktige saker til neste styreseminar, er det nedsatt arbeidsgrupper som skal forberede saksunderlag. Dette gjelder stillingsbeskrivelser for faglige og administrative ledere (ledet av h.h.v. Ole M. Sejersted og Bjørn Hol), budsjett-/regnskapsmessige og administrative forhold (ledet av Bjørn Hol) og prosessen rundt oppretting og avvikling av prioriterte tematiske områder (ledet av Stein A. Evensen).

Oppsummering

Ved seminarets avslutning konkluderte dekanus at seminaret hadde bekreftet fakultets vilje til å satse på tematiske områder som grunnstrukturen i organisasjonen av forskning, hvert ledet av en forskningsleder. De som ikke tilhører et tematisk område foreslås faglig samlet i Fakultetsenheter som inndeles etter geografi, i praksis en enhet ved hvert universitetssykehus samt enheter ved bl.a. Domus Medica og Frederik Holst hus. Også studiene får hver sin leder. Forskning og undervisning legges i en matrisestruktur opp mot 3-5 administrative enheter. Et hovedmål blir å tydeliggjøre sammenhengen mellom ansvar og myndighet på alle plan. Enhetlig ledelse har bred støtte. De fleste ga støtte til at dekan og prodekaner fortsatt velges. Fakultetsstyret blir sannsynligvis foreslått krympet. Under fakultetsnivået var det bred støtte til tilsatte ledere. Dersom de fremsatte forslag vedtas, betyr det at bestyrere og instituttgruppepestyre forsvinner.

Fakultetsledelsen mener nå å ha tilstrekkelig grunnlag til å starte en omleggingsprosess. Det planlegges dagsseminarer med fakultetsstyret i forkant av de neste ordinære møtene for å kunne arbeide videre med diverse gjenstående problemer. Fakultetsledelsen satser på å få saken ferdig styrebehandlet før sommerferien og iverksatt fra 01.01.04.

I tillegg til dette referatet som sendes alle ansatte, vil det bli holdt informasjonsmøter:

- 26. mars i Store auditorium, Ullevål universitetssykehus kl. 15.00.
- 27. mars i Lille auditorium, Domus Medica kl. 13.00 og i Blått auditorium 3, Rikshospitalet klokken 15.00. Ansatte ved Det norske radiumhospital, Aker universitetssykehus og Akershus universitetssykehus bes møte der det passer best.

Fakultetsledelsen vil i tillegg komme rundt på møter i instituttgruppepestyrene.

Alle ansatte oppfordres til å komme med kommentarer til de foreslåtte endringer. Skriv til bjorn.hol@medisin.uio.no