Statusvurdering – ultimo oktober 2010

Jan Henrik Bjørnstad, IML AS, 24.10.10

Universitetsstyret har bedt om en ekstern kvalitetssikring av implementeringen av ny organisasjonsstruktur ved Det medisinske fakultetet (styresak nr 4 15.10 2009). IML AS ved konsulent Jan Henrik Bjørnstad fikk i oppdrag å gjøre en enkel og kortfattet evaluering. En første gjennomgang ble gjort i juni 2010. Denne ble supplert med en gjennomgang pr. ultimo oktober. Betegnelsen "statusvurdering" er valgt i rapporten og i dette dokumentet, fordi begrepet evaluering vil antyde et mer omfattende datagrunnlag og analyse enn det dette arbeidet er basert på. Status-vurderingen gjelder de to nyetablerte instituttene Institutt for helse og samfunn (Helsam) og Institutt for klinisk medisin (Klinmed). Kildegrunnlaget for statusvurderingen er samtaler med instituttlederne og kontorsjefene ved de to instituttene, samt fakultetsledelsen og representanter for fakultetsadministrasjonen.

Spørsmålsstillinger

To spørsmål danner grunnlag for vurderingene i dette notatet:

a) Har instituttene nådd de planlagte resultater i form av iverksatte beslutninger og gjennomførte aktiviteter?
b) Hvordan har gjennomføringsprosessen vært? Hvilke forhold har vært hemmende og fremmende for resultatoppnåelsen?

Evaluering av en organisasjons strukturendring vil normalt måtte inneholde vurdering av effekter i forhold til omorganiseringens hensikt. I dette tilfellet ansees det som prematurt å gjøre denne type vurdering, selv om vi allerede kan antyde noe om effekter og gevinster.

Hovedkonklusjoner

Fem hovedpunkter står fram:

- Etablering av ny organisasjon er i rute ved begge institutter. Hovedstrukturen for roller, stedkoder og fullmakter er på plass.
- Det synes å være en klar effekt av omorganiseringen at roller og ansvar har blitt tydeligere. Særlig viktig er dette når det gjelder ledelse nedover i systemet.
- Mangel på forankring av storinstituttets rasjonale ved Helsam hemmer utviklingen av tverrfaglig integrasjon og faglige synergier. Delvis samlokalisering vil kunne bidra positivt.
- Effektivisering og stordriftsfordeler er åpenbare på begge institutter når det gjelder administrasjon og drift, samt undervisning på Klinmed.
- God opplæring av nye ledere i 2011 vil være et vesentlig bidrag for å lykkes.

Momenter i statusvurderingen

1. De to instituttene hadde ulike utgangspunkter og målsettinger for omorganiseringen, og derigjennom også ulike utfordringer i implementeringen av ny struktur. Instituttene har svært ulike kulturer som påvirker implementeringsprosessen.

2. Begge institutter har i hovedsak nådd sine mål og milepæler pr. 22.10.10. Prognosene for resten av året tyder på at planene for 2010 i hovedsak vil bli nådd. Fakultetsadministrasjonen har gjennom prosjektet ledet av Tove Blix bidratt positivt og vært til stor nytte for instituttene. Gjennom dette prosjektet synes det å være en god dialog med universitetet sentralt. Se vedlegg for en redegjørelse for de viktigste milepælene.

3. Med den nye strukturen etablert vil det gjenstå et betydelig implementeringsarbeid i 2011. Dette består først og fremst i: innplassering i stillinger, tilpassning til nye stedkoder, fokus på lederutvikling (ca 75 nye ledere vil få opplæring), implementering av ny HR-portal.

4. Klinmed har blitt et i universitetssammenheng svært stort institutt. Utfordringene er særlig knyttet til organisering av "nivå 4", ledelses- og styringsnivå under instituttsjef. Instituttet legger avgjørende vekt på muligheten til å delegere ansvar og myndighet. Dette gjelder i påtrengende grad for rekrutteringsprosesser av vitenskapelig ansatte i kombinerte stillinger (professor/overlege).

5. Helsam er et vesentlig mindre institutt og opplever ikke de samme utfordringene mht. nivå 4 som Klinmed, selv om disse også er tilstede her. Det er etablert en ny organisasjonsstruktur med 6 avdelinger. Denne oppleves som logisk, og har gitt økt tydelig på faglig ledelse. Helsam har sin viktigste utfordring i at fornuftsgrunnlaget for omorganiseringen i svært liten grad oppleves av de ansatte som tydelig, forståelig og meningsfylt. Dette har gitt instituttledelsen og implementeringsprosessen liten legitimitet. På tross av betydelig motstand synes det som ledelsen har maktet å iverksette noen framtidsorienterte og integrerende prosesser. Samlokalisering vil være vesentlig for å få til et faglig samspill på tvers. Omorganiseringen avdekket av regelverket for ekstern tilsetting av instituttleder ikke er hensiktsmessig.

6. Fakultetsledelsen har ønsket å delegere implementeringsprosessen i høyest mulig grad, og gi instituttledelsene handlingsrom og ro til lokal problemløsning. Ledelsen ved begge institutter ser positivt på dette, men savner en tettere oppfølging og dialog med fakultetet sentralt. De har ønsket en dialogpartner knyttet til viktige veivalg, eksempelvis i delegeringsspørsmålene.

7. Det framtrer i noen grad en motsetning mellom styringssignaler og forvaltningskultur ved universitetet sentralt og de behov som oppstår i den lokale organisasjonsutviklingen ved instituttene. Sentralt legges det vekt på sentralisering, standardisering og kontroll. Lokalt legges vekt på fleksibilitet, lokal tilpasning og delegering. Det synes å være en mangelfull "strategisk kopling" mellom disse hensynene ved beslutningen om etablering av stor-institutter. Utviklingen av ny struktur for stedkoder ble dessuten forsinket ved at dette arbeidet kom seint i gang ved sentraladministrasjonen.

8. Instituttledelsene ved begge enheter synes å være preget av et svært godt samarbeid mellom instituttleder og kontorsjef. Det er ved begge institutter et bevisst fokus på utvikling av ledelsesfunksjonen både faglig og administrativt videre nedover i organisasjonen. Engasjementet og lojaliteten til implementeringsprosessen er høy i ledelsen, selv om motivasjonen for prosessen har ulik karakter ved de to enhetene.

9. Klinmed: Virker omorganiseringen etter intensjonene?
Den positive effekten av ny organisasjonsstruktur forventes å ligge i det følgende når prosessen er sluttført:
   a. Samordning av administrative systemer, stordriftsfordeler og effektivisering av driften.
   b. Større og mer konkurransedyktige forskergrupper (klustre) på tvers av de tidligere universitetssykehusene.
   c. Tydeligere linjestruktur med ansvars- og myndighetsforhold. Det vil bli mindre tvil om "hvem er min sjef?" og "hvem leder jeg?"
   d. I forskergruppene vil forskningslederne ivareta universitetets linjeledelse på en tydeligere måte. De vil være en "krumtapp" gjennom deres motivasjon, ferdigheter og rammebetingelser for rollen. Det skapes en bevisstgjøring omkring ledelse.
   e. Stordriftsfordeler i undervisning – utnyttelse av undervisningskreftene mer optimalt.

10. Helsam: Virker omorganiseringen etter intensjonene?

Svaret kan oppsummeres i spissformuleringen: ”Vi er i ferd med å få en organisasjon som fungerer, men det faglige samspillet uteblir”. Instituttet har fått til en administrativ integrasjon, mens den faglige integrasjonen (ta ut faglige synergier på tvers) går tregt under en blanding av likegyldighet og motstand. Suksesskriteriene for ett samlet institutt synes uklare for ledelse og ansatte. Det oppleves å være mangel på et faglig rasjonale for sammenslåingen. Å basere seg bare på et administrativt rasjonale synes for svakt for å skape tilstrekkelig entusiasme og engasjement. Innenfor denne konteksten ser det ut til at instituttledelsen har lykkes med en optimal utvikling. Gjennom prosessene er det skapt større engasjement, det er blitt ro og tilfredshet med den nye organisasjonsstrukturen.

11. Risiko-momenter for å lykkes

a. I 2011 vil fakultetet ha en stor gruppe nye ledere som skal bidra til å konsolidere og videreutvikle en ny organisasjon.
b. Mange nye mennesker i sentrale posisjoner. Mangel på kontinuitet.
c. Det er en utfordring for ledere i kombinerte stillinger ved Klinmed og se sitt ansvar overfor UiO.
d. Tempo og omfang på sentralt igangsatte endringer (UiO sentralt) oppfattes lokalt i enhetene som en utfordring for å sikre kvaliteten på implementeringen av omorganiseringen.

Vedlegg

Omorganisering av de to nye instituttene på Det medisinske fakultet

Oppnådde milepæler og gjenstående arbeider - Status pr. 22.10.10

Oppnådde milepæler	Helsam	Klinmed	Merknader
Økonomi- og personalmedarbeidere på enhetene			Instituttene fikk fra 01.01.10. egne økonomi- og personalmedarbeidere innplassert på instituttnivå
Ny adm. organisering på instituttnivå	Alle administrativt ansatte innplassert i nye stillinger jfr. nytt o-kart i oktober 2010	Ny adm. org. var på plass fra 01.01.10	
Nye organisasjonskart og funksjonsbeskrivleser for nye vit. stillinger	Nytt o-kart med stillingsbeskrivelser for nye vit. stillinger drøftet med fagfor. 22.10.10	Nytt o-kart med stillingsbeskrivelser for nye vit. stillinger drøftet med fagfor. 22.10.10	O-kart og stillingsbeskrivelser skal nå vedtas av dekanus
Fakultetet fikk i sept. 2010 aksept for å gå over til ny stedkodeserie fra nyttår. Ny serie blir 500000			Omlegging til ny stedkodeserie vil gi den nødvendige fleksibiliteten til å kunne styre enhetene på en god måte. Se ellers under "gjenstående arbeider"
Gjenstående arbeider			
Innplassering av nye vit. ledere jfr. nye o-kart og funksjonsbeskrivelser	Innplassering vil kunne skje innen 01.12.10	Innplassering vil sannsynligvis kunne skje innen 01.03.11	Innplasseringer vil skje i hht. til UiOs omstillingsavtale
Nye stedkoder for alle enheter ved fakultetet fra nyttår	Helsam får 520000-serien, og alle enheter får sin egen stedkode	Klinmed får 530000-serien, og alle enheter ned til avdelingsnivå får egne stedkoder	Det er et stort arbeid i gang for å få dette klart til nyttår, og alle enheter ved UiO med systemeieransvar er involvert i prosessen. UiOs IS-direktør er ansvarlig på UiO nivå, og egen prosjektleder har ansvaret på fak.nivå
Administrasjonsreglementet må endres så det blir i samsvar med ny organisering og nye funksjonsbeskrivelser			Dette arbeidet vil bli gjort så snart ny organisering er endelig vedtatt
Tekniske stillinger på Klinmed		Tekniske stillinger vil fra nyttår være organisatorisk plassert på den avdeling de tilhører og rapportere til avdelingsleder ev. ny UiO leder for avdelingen.	
Opplæring			Fak. vil i samarbeid med OPA lage et eget opplæringsprogram for alle nye vit. ledere. Oppstart vil være i jan. 2011.
Implementering av ny HR-portal			Fak. vil ta i bruk den nye HR-portalen 01.03.2011. Dette må forberedes godt med opplæring av superbrukere osv.