

Organisationsprojektet

Medicinska fakulteten, Lunds universitet

Slutrapport

Februari 2001

Henrik Wingård, Bengt Åhgren och Runo Ögren

Innehållsförteckning

1. UPPDRAGET	3
2. GENOMFÖRANDET	4
2.1 Nulägesbeskrivning.....	4
2.2 Analys.....	5
2.3 Utvecklingsseminarium	5
2.4 Organisationsförslag	5
3. NULÄGE.....	6
3.1 Internbild.....	6
3.1.1 Sammanfattning av intervjuerna	7
3.1.2 Slutsats baserat på intervjuerna.....	9
3.2 Omvärldsbild.....	9
Region Skåne	10
Staffan Nordmark (SSF)	10
Rektor Hans Wigzell (KI).....	12
Olle Stendahl (MFR).....	12
Några allmänna slutsatser	15
4. UTGÅNGSPUNKTER FÖR ANALYSEN	16
5. ORGANISATIONSFÖRSLAG	17
5.1 Utvecklingsseminariets och arbetsutskottets rekommendationer.....	17
5.2 Förslag till ny organisation för medicinska fakulteten.....	19
6. FÖRSLAG TILL GENOMFÖRANDE.....	22
6.1 Informationsstrategi	22
6.2 Aktivitetsplan	22
6.3 Konsekvensutredningar, mm.....	23

Organisationsprojektet - Medicinska fakulteten

1. Uppdraget

Medicinska fakultetsstyrelsen har i dokument beslutat om att ta fram ett strategiskt program för fakultetens framtida utveckling. Som en del i detta arbete avser man genomföra en organisationsförändring. Målet är att helt förutsättningslöst se över fakultetens organisation för att skapa en ny struktur som ger bästa förutsättningar för att bedriva forskning och utbildning.

Bohlin & Strömberg anlitas för att i samarbete med en projektgrupp, bestående av cirka 30 representanter för olika verksamheter och funktioner inom fakulteten, utarbeta ett förslag till ny organisation för medicinska fakulteten som:

- ger förutsättningar för kreativa och flexibla forskarmiljöer
- ökar integrationen mellan preklinisk och klinisk forskning
- skapar bättre förutsättningar för grund- och forskarutbildningen
- bättre tar tillvara medarbetarnas kompetens och kreativitet
- renodlar organisationen för administrativt stöd och stabsfunktion
- ger effektivare former för intern och extern kommunikation

2. Genomförandet

Bohlin & Strömberg har genomfört översynen i följande steg:

- nulägesbeskrivning,
- analys,
- utvecklingsseminarium och
- utarbetande av organisationsförslag.

Vår ambition var att skapa delaktighet och förankring av föreslagna förändringar genom ett upplägg bestående av dessa arbetssteg.

2.1 Nulägesbeskrivning

Detta steg omfattade följande moment:

- I. materialinsamling
- II. sammanställning av kvalitativa och kvantitativa data

Vår erfarenhet från uppdrag av denna typ är att förändringsarbetet måste vila på en bred och objektiv grund. Konsulterna har därför säkerställt att uppgifter som togs fram var relevanta och hade hög validitet och reliabilitet.

Ett vanligt sätt att beskriva hur organisationer är uppbyggda, samt hur de styrs och fullföljer sina uppgifter, är att använda kvantitativa data. Dessa ger i många fall onyanserade beskrivningar, som enbart fragmentariskt bidrar till förståelsen av organisatoriska fenomen. Prestanda och förmåga att lösa uppgifterna inom organisationen kan bara delvis vägas, mätas och räknas. Attityder, relationer, drivkrafter och liknande aspekter kan sålunda vara svåra att fånga och beskriva med enbart kvantitativa data.

Därför har de kvantitativa data som tas fram om verksamheterna, t ex budgetbeslut, kompletteras med kvalitativa data som berikar förståelsen av fakultetens verksamhet och organisationskultur. Att identifiera till exempel milstolpar, symboler, attityder och drivkrafter är av avgörande betydelse för ett framgångsrikt förändringsarbete. Denna typ av uppgifter fångades upp via intervjuer med representanter för verksamheterna. Konsulterna genomförde 16 intervjuer.

Den "interna bilden" kompletterades med en "omvärldsbild" som beskriver hur organisationer som man samverkar med, t ex Region Skåne, uppfattar fakultetens förmåga att lösa sina uppgifter. Konsulterna har även via intervjuer fångat upp omvärldsförändringar som har betydelse för den framtida FoU-verksamheten.

Följande personer från Region Skåne har intervjuats:

- Regionrådet Carl Sonesson
- Regionrådet Henrik Hammar
- Regiondirektör Kenneth Holmstedt
- Direktör Ingvar Wiberg
- Sjukhusdirektör Leif Granath
- Sjukhusdirektör Karin Kristensson

Följande personer har intervjuats med avseende på omvärldsförändringar:

- VD Staffan Nordmark, Stiftelsen för strategisk forskning (SSF)
- Rektor Hans Wigzell, Karolinska institutet
- Sekreterare Olle Stendahl, Medicinska forskningsrådet (MFR)

2.2 *Analys*

Baserat på framtagna data och information från intervjuerna gjorde konsulterna en preliminär analys av styrkor, svagheter, möjligheter och hot kopplat till fakultetens verksamhet.

2.3 *Utvecklingsseminarium*

Utifrån kunskapen från *nulägesbeskrivningen* och *analysen* genomfördes 2000-11-14 ett "utvecklingsseminarium" med arbetsgruppen där bland annat diskuterades för- och nackdelar med olika organisationsalternativ, vilka tog sikte på att befästa och förstärka fakultetens möjligheter att leva upp till de mål som finns för översynen.

2.4 *Organisationsförslag*

Med utgångspunkt från resultatet "utvecklingsseminariet" utarbetade konsulterna ett mer detaljerat förslag till organisation av den medicinska fakulteten. Detta skedde i nära samarbete med ett "arbetsutskott" som bildats till arbetsgruppen.

Vårt slutliga förslag överlämnas till uppdragsgivaren i form av denna skriftliga rapport.

3. Nuläge

3.1 Internbild

Att använda den muntliga intervjun som arbetsredskap under ett utredningsarbete, har både fördelar och nackdelar och rymmer i sig utmaningar. Det är en tidskrävande arbetsmetod om man enbart har en instrumentell syn på informationsinsamlingen, men nödvändig om man önskar belysa kvalitativa värden, såsom värderingar och åsikter.

Den muntliga intervjun kan sägas ha två huvudsyften. Det ena är att "samla in" information om både "mjuka" värderingsfrågor och bedömningar men också konkreta förslag till hur existerande problem skall lösas och nya organisationsstrukturer skapas. Det andra är att "sprida information" till ett antal nyckelpersoner i en organisation, att bredda medverkan i kommande förändringsarbete och att skapa "processer" som leder till att ett kommande förändringsarbete får en inriktning som är i överensstämmelse med de flestas åsikter.

Urvalet av intervjupersoner har gjorts i dialog med uppdragsgivaren. Dock har personer som önskat bli intervjuade beretts den möjligheten. Följande personer har intervjuats:

- Charlotte Erlandsson-Albertsson, professor
- Per Belfrage, dekanus
- Eva Degerman, univ.lektor
- Kerstin Olausson, avd.dir
- Olof Johnell, professor
- Catharina Svanborg, professor
- Lars Lidgren, professor
- Christer Owman, professor
- Anders Björklund, professor
- Peter Honeth, univ.dir
- Tommy Andersson, professor
- Peter Nilsson-Ehle, professor
- Charlotte Ekdahl, professor
- Dick Heinegård, professor
- Thomas Johannesson, rektor LTH

- Boel Flodgren, rektor Lunds universitet

3.1.1 Sammanfattning av intervjuerna

Dispositioner i intervjuarbetet har följt den modell som genomgående har använts under arbetets gång. VARFÖR behövs förändringar, VAD behöver ändras samt HUR skall detta göras.

Varför behövs förändringar?

Följande svarar har kommit fram i merparten av intervjuerna:

- Sättet att organisera forskningen ändras
- Finansieringsformerna ändras
- Konkurrensen ökar kraftigt
- Omvärlden förändras
- Den tekniska utvecklingen driver på

Sättet att organisera forskning förändras

Sättet att bedriva och organisera forskningen förändras tydligt i hela världen. Utvecklingen går från att organisera forskningsprojekt kring enskilda forskare och små grupper mot större projekt och hela programområden, även många gånger internationella och gränsöverskridande.

Forskningsfinansieringen ändras

Finansieringen av forskningen förändras tydligt. Mindre pengar kommer från offentliga traditionella anslag och en allt större andel kommer från industrin och andra externa källor.

Konkurrensen ökar

Konkurrensen ökar på alla sätt både lokalt, nationellt och internationellt inom forskarvärlden, men också från världen utanför. Många områden där universitetsvärlden har haft "monopol" är nu konkurrensutsatta från andra aktörer. Detta skärper konkurrensen och tvingar fram nya arbetssätt.

Generella omvärldsförändringar i samhället

Informationssamhällets framväxt, den massmediala situationen, medborgarnas ökande utbildning samt konkurrensen om uppmärksamhet och resurser liksom ökande extern reglering kräver att den tidigare relativa avgränsande universitetsvärlden inte bara öppnas sig, utan också aktivt arbetar offensivt utåt.

Den tekniska utvecklingen

Samhällets snabba teknikutveckling, framväxten av helt nya forskningsområden (genom forskning, biomedicin, bioteknik, genmanipulation) integration mellan bioteknik, IT och mikroelektronik m m gör att nya fält öppnas.

Vad behöver förändras?

Den nuvarande akademiska kulturen är sannolikt svårast att ändra på. Man saknar gemensamma mål, den är individorienterad och splittrad.

Nuvarande organisation

Nuvarande organisation uppfattas vara oflexibel, byråkratisk, oklar och i många avseenden oprofessionell. Den stöder inte huvudverksamheterna.

Ledningsfunktionerna

Den traditionella akademiska kollegiala modellen gör att ledningens roll blir oklar. Detta försvårar för fakulteten att agera gemensamt i många strategiska frågor. Svårigheter uppstår också när det gäller att skapa gemensamma mål och att prioritera och fördela resurser till dessa.

Nuvarande regelsystem

De lagar, förordningar och regler som starkt binder upp den akademiska verksamheten, många gånger ända ner på detaljnivå, upplevs som ett hinder för utveckling och flexibilitet.

Ledarrollen

Den traditionella akademiska ledarrollen, som bygger på att man i grunden är forskare, som har ett tilläggsuppdrag att samordna kollegorna, tenderar att bli allt mera omodern eftersom helt andra och nya arbetsuppgifter tillkommer. Ekonomistyrning, personalledning samt en hel rad andra rent administrativa uppgifter är några exempel på nya arbetsuppgifter. Roller och befogenheter måste bli mera lika näringslivets chefer.

Formerna för den interna samverkan

Samverkan mellan preklinisk och klinisk verksamhet måste förbättras. Den moderna forskningens inriktning suddar ut dessa traditionella gränser. Utbildningen måste också integreras bättre i forskningen.

Rekrytering och karriärplanering

Nuvarande struktur är stel och oflexibel. Man måste "vänta på en tjänst" och man kan inte planera sin framtid och karriär. Det är också svårt att rekrytera framstående forskare utan att gå en lång och omständlig väg.

Uppföljning och kvalitetsbedömning

Bättre system för uppföljning och kvalitetsbedömning måste utvecklas. Externa kontrollprogram med audits bör införas.

3.1.2 Slutsats baserat på intervjuerna

Det finns en mycket stor samsyn internt "Varför" fakulteten måste förändra både sitt arbetssätt och sin organisation. Intervjugruppens åsikter är väl avstämda med fakultetens strategiplan. Skälen till varför detta måste ske, överensstämmer väl med de bedömningar som görs externt.

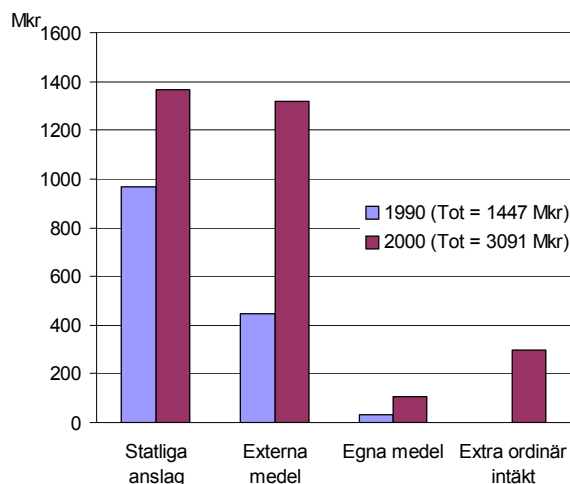
Slutsatsen blir därför att om inte medicinska fakulteten själv förmår att genomföra tillräckligt stora förändringar, kommer omvärldstrycket att göra detta på ett för fakulteten mindre gynnsamt sätt.

3.2 Omvärldsbild

"Omvärldsbilden" redovisas här i form av en samlad redovisning av intervjuerna med representanter för Region Skåne samt notat från intervjuerna med VD Staffan Nordmark (SSF), Rektor Hans Wigzell (Karolinska institutet) samt Sekreterare Olle Stendahl (MFR).

Inledningsvis kan konstateras att ca 4 % av BNP går till svensk forskning. MFR och andra samhällsfinansiärer står för ca 30%, resterande 70% är forsknings som finansieras av industrin. För en del av den sistnämnda gruppen sker forskningsarbetet inom industrin och inte på universitet och högskolor. De externa medlen har fått en allt större betydelse för finansieringen av forskningsprojekt, vilket bl a framgår av följande figur avseende Karolinska Institutets forskningsfinansiering.

Karolinska Institutets intäktskällor



Region Skåne

Inom Region Skåne uppfattas medicinska fakulteten, och universitetet i stort, som mer "detaljstyrd och formell" i jämförelse med arbetsordningen i den egna organisationen. Kulturskillnaderna anses försvåra samverkan mellan Region Skåne och Medicinska fakulteten i första hand inom de två universitetssjukhusen. Region Skåne uttrycker önskemål om mer av aktivt "partnerskap" istället för de tendenser till positionering som finns idag.

På koncernnivå i Skåne pratar man mycket om den strategiska vikten av ett bra samspel mellan sjukvård-forskning-regional utveckling. Inte minst med tanke på allt som händer i Öresundsregionen.

Den kliniska forskningen, dvs den patientnära forskningen, uppfattas vara i kris. Bl a hävdas att på grund av den ekonomiska krisen får läkarna inte lika mycket tid till klinisk forskning. Arbetstiden går istället till sjukvårdsproduktion. Till bilden hör också att ekonomiska medel och fokus ritas i hög grad mot den prekliniska forskningen.

Representanterna för Region Skåne anser att det är svårt att styra/påverka forskningsinriktningen mot områden som är intressanta för sjukvårdshuvudmannen, t ex de stora folksjukdomarna, omvårdnadsforskning (även viktigt för primärkommunerna). ALF-medel får enligt reglerna inte gå till preklinisk forskning, men det är i svårt i realiteten att dra gränsen mellan preklinisk och klinisk forskning. På senare år har det skett en skärpning i form av att ALF-pengarna är konkurrensutsatta och man måste uppvisa resultat/genomförda aktiviteter för att fortsatt få pengar.

Ca 300 miljoner kr fördelas ut som "merkostnadspengar". Region Skåne kan styra de ca 30 miljoner som söks i konkurrens. Denna obalans har aktualiserat frågan inom Region Skåne om att utveckla en tydligare "beställar"-funktion för FoU.

På senare år har omvårdnadsforskningen fått högre status. Bl a har "Vårdall" (vård och allergi) satsat på tvärvetenskapliga omvårdnadsprojekt, vilket stimulerar forskare i Lund att gå samman med andra aktörer och universitet, t ex Göteborgs universitet. Nyligen har inrättat en professor i vårdvetenskap vilket också höjer området status.

Flera representanter för Region Skåne förespråkar ett virtuellt universitet som samlas kring kunskapsområden, men som kan vara geografiskt utspridda.

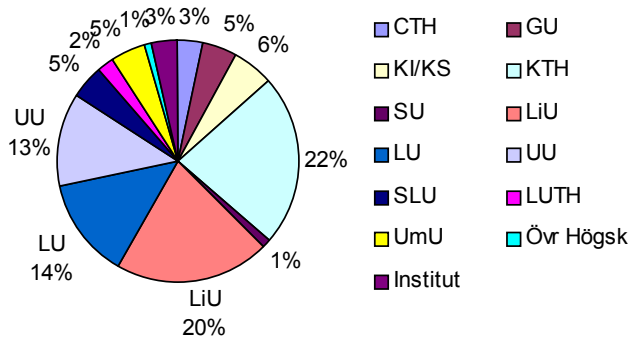
Staffan Nordmark (SSF)

Stiftelsen för Strategisk Forskning bildades 1994 med medel från de tidigare löntagarfonderna. Stiftelsekapitalet var sex miljarder kr. Stiftelsen har till ändamål att stödja naturvetenskaplig, teknisk och medicinsk forskning. Stiftelsens styrelse består av 13 personer, som utses av regeringen. Stiftelsen finansierar i nuläget (2000) omkring 70 forskningsprogram och 100 forskningsprojekt motsvarande ett totalt åtagande på 4,7 miljarder kr. Den totala årliga utbetalningen uppgår till drygt 1 000 milj kr (2000), men

kommer från och med 2005 att minska till ca 650 miljoner kr. Genom en aktiv placeringspolitik och gynnsam börsutveckling har kapitalet vuxit och uppgick i början av 2000 till knappt tolv miljarder kr. Stiftelsens verksamhet får på sikt medföra att kapitalet förbrukas. Den förväntade livslängden sträcker sig en bit in på 2020-talet.

Lunds universitet (inkl Tekniska högskolan) fick år 1999 14 % av de bidrag som delas ut till högskolor i Sverige. Linköpings universitet, som är betydligt mindre än Lund, fick 20 % (se nedanstående figur). Detta förklaras bl a att man bedriver forskning som är mer tematisk och därmed ligger mer i linje med SSF strategi avseende stöd till forskning.

SSF:s anslag fördelat efter universitet och högskolor år 2000



SSF ger bidrag till nätverksprogram som karaktäriseras av att flera högskolor och institutioner medverkar. Detta är en lämplig stödform för områden, där framtida behov är stora, men där dagens kompetens är tunt utspridd över landet. Framtida nätverksprogram förväntas ha ett starkt avnämjarstöd, speciellt från näringslivet.

Nätverksprogrammen anses ha fungerat bra för doktoranderna, men inte gett samma effekt till forskningen. Nätverksprogrammen kommer att avvecklas om några år och företrädesvis ersättas av "strategiska forskningscentra". Dessa är fokuserade forskningsmiljöer av högsta vetenskapliga klass med stor strategisk betydelse och ett betydande mått av nydaning. Det handlar ofta om tvärvetenskapliga samarbetsgrupper, som hålls samman av de vetenskapliga och tekniska frågeställningar som skall lösas. Ett strategiskt forskningscentrum är geografiskt sammanhållet, men kan ha noder vid flera högskolor (även internationellt). Ambitionen är att verksamheten skall ledas av en visionär chef. Ett centrum kan få nationellt ansvar för vissa funktioner. På sikt kommer det att finnas ca 10 strategiska forskningscentra i riket.

Ledningen av strategiska forskningscentra kan liknas vid en "chairman" för en amerikansk institution. Därmed kommer nuvarande prefektarbetet ha spelat ut sin roll.

Rektor Hans Wigzell (KI)

Hans Wigzell är Karolinska Institutets rektor sedan 1/7 1995. Han är professor i immunologi sedan 1981 och har tidigare bland annat varit verksam som generaldirektör för SBL/Smittskyddsinstitutet. Hans Wigzell är utbildad vid Karolinska Institutet, men fick sin första professur vid Uppsala universitet. 1999 utnämndes Hans Wigzell till regeringens vetenskaplige rådgivare. Han är också ledamot i forskningsberedningen, regeringens rådgivande organ i forskningsfrågor.

Karolinska Institutet är Sveriges enda universitet specialiserat på medicin. Karolinska Institutet står för 40 procent av all medicinsk forskning vid universitet och högskolor i Sverige. Forskningen spänner över ett brett fält, från grundläggande forskning i molekylärbiologi till folkhälsovetenskap och omvårdnadsforskning.

Forskarna på Karolinska Institutet har arbetsrelaterad lön. Man får 3 månaders fast lön, men resten betalas enbart ut om man följer den uppgjorda aktivitetsplanen.

Karolinska Institutet är indelat i institutioner och centrumbildningar. Institutionerna leds av en prefekt och centrumbildningarna har en samordningsansvarig. Följande centrumbildningar finns på:

- Centrum för allergiforskning
- Centrum för bioteknik
- Centrum för genterapiforskning
- Centrum för hälso- och sjukvårdstelematik
- Centrum för medicinska innovationer
- Centrum för molekylär medicin, CMM
- Centrum för nutrition och toxikologi
- Centrum för oral biologi, COB
- Centrum för strukturbiokemi
- Forskningscentrum för strålbehandling
- Institutet för Hörsel- och Kommunikationsforskning (IHK)

Olle Stendahl (MFR)

Medicinska forskningsrådet är en statlig myndighet under Utbildningsdepartementet med uppgift att:

- ta initiativ till forskning
- förmedla bidrag till medicinsk forskning
- stödja internationellt forskningssamarbete

- informera om medicinsk forskning

MFRs forskningsmedel fördelas till de forskare som har bäst förutsättningar att bedriva forskning av hög kvalitet. MFRs forskningsstöd speglar därmed de områden där svensk medicinsk forskning internationellt sett är mest framgångsrik. (MFR anses ha höga kvalitetskrav, vilket ackrediterar forskare till andra finansiärer.)

Varje år granskar och prioriterar MFR närmare 2 400 ansökningar från enskilda forskare eller forskargrupper som söker bidrag och tjänster av olika slag. Forskarna sänder sina ansökningar till rådet vid i huvudsak ett årligt ansökningstillfälle. Ansökningarna granskas och prioriteras i rådets prioriteringskommittéer och sammanvägs i rådsberedningen. Beslut fattas slutligen av rådet.

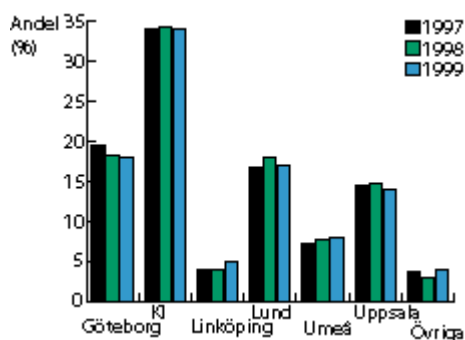
Processen är "nerifrån-upp", dvs MFR initierar inte speciella projekt/områden som man utannonserar för intresserade forskare. Huvuddelen av den forskning rådet stödjer är sålunda initierad av forskarna själva. Utmärkande för verksamheten under senare år är att rådet ökat sitt stöd till yngre forskare och stärkt det internationella forskningssamarbetet främst med Europa.

Även om huvuddelen av den forskning rådet stödjer (ca 250 miljoner kr) är initierad av forskarna själva, kan MFR också styra resurser till områden som anses angelägna att utveckla ur samhällets eller ur forskningens perspektiv. Detta sker främst via finansiering av forskartjänster (ca 70 miljoner kr/år).

MFR identifierar och initierar kontinuerligt nya insatsområden, och förstärker de befintliga. I det arbetet använder MFR sig av sina planeringsgrupper, ämneskonferenser och särskilda arbetsgrupper.

Fördelning av bidragen på olika lärosäten visar inga större förändringar jämfört med föregående år. Karolinska institutet är den största bidragsmottagaren med drygt en tredjedel av stödet. Lund och Göteborg följer därefter med knappt en femtedel vardera, vilket för Lunds del måste anses som en "god" utdelning. En orsak till detta kan vara Lunds "traditionella" uppbyggnad, t ex ej temainriktad. Eftersom enskilda forskare söker bidragen från MFR är man inte lika beroende av tematiska inriktningar som är fallet med t ex SSF.

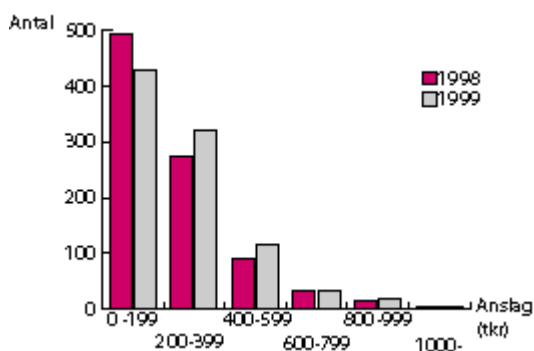
MFR:s anslag fördelat på universitet



Genom att det totala antalet bidrag ökat, har också bidragens storlek sjunkit. Rådet kommer att avslå en allt större del av ansökningar om fortsatt bidrag till fortsättningsprojekt. För att undvika att tillgängliga medel splittras på ett alltför stort antal små projekt kommer även antalet nya projekt som framöver beviljas successivt att minska till en nivå motsvarande den som förelåg före det att rådets satsning på nya projekt inleddes.

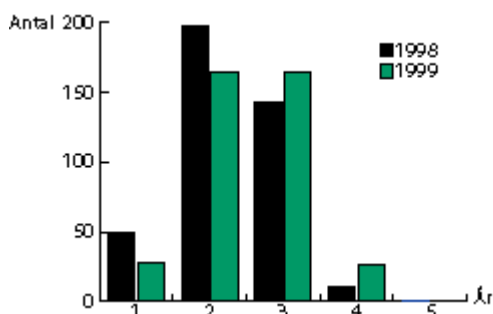
Bidragen från MFR räcker som regel inte för att driva ett forskningsprojekt, utan normalt krävs två-tre andra finansieringskällor av samma storlek.

MFR:s anslag fördelat efter anslagsstorlek



MFR beviljar vanligen bidrag till forskningsprojekt för två- eller treårsperioder. Två-åriga bidragsperioder används oftast för nya projekt eller för fortsättningsprojekt där utvecklingen är svårbedömd. I undantagsfall ges även bidrag för en ettårsperiod. Rådet strävar efter att undvika korta bidragsperioder, då detta motverkar långsiktighet och fördjupning av forskningen. Mot denna bakgrund började MFR under tidigt 90-tal att ge de internationella mest framgångsrika forskningsgrupperna projektbidrag i perioder upp till sex år. Av de nya projekt och fortsättningsprojekt som beviljades inför budgetåret 1999 erhöll huvuddelen stöd för en två- eller treårsperiod. Antalet projekt som erhöll stöd för enbart ett år minskade markant jämfört med 1998.

MFR:s anslag fördelade efter finansieringstid



Utvärdering av projekten sker efter tre år eller vid ny ansökan om tilläggsanslag.

Några allmänna slutsatser

- Fakulteten tycks i framtiden få en allt mindre betydelse. Verksamheten är alltför fragmenterad för att man framöver skall kunna bedriva en meningsfull avgränsat till en viss fakultet. Fakultetsstrukturen kan snarare betraktas som ett hinder. Kreativa forskningsmiljöer skapas i tematisk samverkan mellan olika institutioner och fakulteter, t ex mellan medicinska fakulteten och tekniska högskolan (*Staffan Nordmark, SSF*).
- Det krävs stora enheter för att bedriva framgångsrik forskning. Man måste ha en kritisk massa för att klara både "juridik" och kvalitet i forskningen. Enheterna kommer sannolikt att bli allt mer självständiga gentemot fakultetsledningen. Fakultetsgränserna är "absurda", p g a att all framgångsrik forskning (och utbildning) är ämnes- och fakultetsövergripande. Temaforskningen kommer att öka och Lund måste hitta nya former för att bli framgångsrik i denna typ av forskning. Ledarskapet är viktigt för att kunna arbeta gränsöverskridande och att leda framtida forskningsprojekt som med all säkerhet kommer att bli större än som är fallet idag (*Hans Wigzell, Karolinska Institutet*).
- Den kliniska forskningen har minskat markant. Från att ca hälften av alla bidrag gick denna typ av forskning är man nu nere i ca 25%. MFR kommer att ingå i ett vetenskapligt råd med tre ben; medicin, humaniora och teknik. Syftet är att få större genomslag för den tvärvetenskapliga forskningen och också bli en liten motpol till industriinitierade forskningen. Den framtida forskarorganisationen kommer att i hög grad bygga på programområden. Den nya informationsteknologin kommer att skapa enormt stor nya möjligheter - big is beautiful. (*Olle Stendahl, MFR*)

4. Utgångspunkter för analysen

Vid genomgång och sammanställning av externbilden och internbilden av fakultetens verksamhet fann Bohlin & Strömberg följande utgångspunkter för analysen:

- Entydig fokusering på internationellt konkurrenskraftig forskning som nyckelfråga för fakulteten såväl i externbilden som internbilden.
- I internbilden kompletteras detta med fokusering på rekrytering och genomförande av grundutbildnings- och forskarutbildningsprocesserna.
- Finansieringsfrågorna är viktiga men ej viktigast.
- Externbilden överensstämmer väl med internbilden vad avser rangordningen av fakulteten inom landet och internationellt.
- Motivationsfaktorer för etablerade forskare och forskarstuderande är en individuellt central fråga utan påvisbar effekt på den kollektiva kunskapsbildningen.
- Kreativitetsfaktorer för etablerade forskare och forskarstuderande är den individuellt viktigaste frågan som också har avgörande betydelse för den kollektiva kunskapsbildningen.
- Samverkan med andra fakulteter inom och utom landet och såväl inom som utom medicinen är självklara och mycket viktiga, liksom samverkan med sjukvården och med industrin.
- Det saknas intern gemensam insikt i organisationen om medeluppsättningen för att nå målet. På individuell nivå finns många bestämda uppfattningar om medeluppsättningen.

5. Organisationsförslag

5.1 Utvecklingsseminariets och arbetsutskottets rekommendationer

Med dessa utgångspunkter fick analysen och deltagande observation vid två av strategigruppens möten, fann Bohlin & Strömberg att nyckelfrågan för fakulteten i organisationsprojektet var att skapa tydliga samband mellan tre olika beskrivningsmoment för förändring:

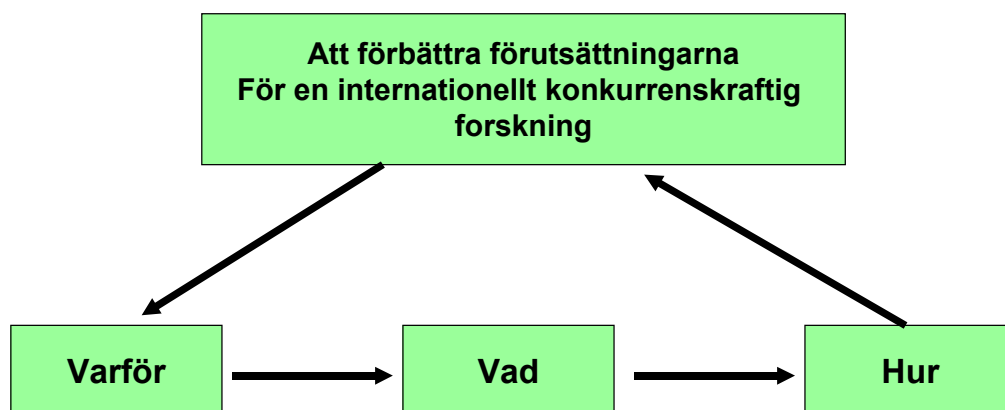
- **Varför** förändring måste ske
- **Vad** som måste förändras
- **Hur** skall fakulteten förändras (bl a organisationen)

Strategigruppen hade tidigare formulerat ett övergripande mål för förändringsarbetet - "Skapa de bästa förutsättningar forskning och utbildning".

Bohlin & Strömberg spetsade till formuleringen till en vägledande tanke:

- *Fakulteten skall rankas som nr 1 i minst 3 globala forskningsprogram inom tre år!*

Utmaningen för strategigruppen var nu att med ovanstående utgångspunkt skapa tydliga samband mellan den vägledande tanken, varför, vad och hur .



Resultatet av utvecklingsseminariet kan sammanfattas på följande sätt.

Svaret på varför är:

- Därför är det nödvändigt att formulera en så fokuserad "affärsidé" för fakulteten.

Det fanns en hög grad av konsensus kring varför en så "smal" fokusering på framgång i globala forskningsprogram är nödvändig:

- Globala projekt är den vinnande projektmodellen
- Forskningen är gränsöverskridande över etablerade forsknings- och vetenskapsområden
- Externfinansiering på en global finansieringsmarknad i full konkurrens är den rådande situationen
- Forskningsprogrammen måste göras attraktiva för "industrin" (dvs de kommande förädlingsstegen av forskningsresultat på sin väg till nytta för samhälle och individ) för att finna arbetsmiljö, kunskap och nischade marknader där de den fortsatta utvecklingen utvecklas bäst

Vad innebär detta i konkret handling för fakulteten

Det fanns många olika infallsvinklar på gruppernas ansats att konkretisera i handling vad som måste göras. Tre dominerande förändringsområden växte dock fram:

- Fakulteten måste finna metoder för forskningsavveckling. Utan avvecklingskompetens kommer mänskliga och finansiella resurser att bindas vid ej konkurrenskraftig forskning. En väl genomförd avveckling fokuserar automatiskt resurserna till fokusområden. Svårt, mycket svårt, särskilt vid en kollegial fakultetsorganisation (som ingen föreslagit skall försvinna).
- Aktiv rekrytering av spetskompetens på alla nivåer i forskningsorganisationen måste ske.

Detta betyder att alla kan räkna med att under sin karriär mätas med den bästa globala kompetensen. Detta betyder också att spetskompetens värderas högre än relationer och förtroende.

- Flexibel forskarutbildning, vilket är en förutsättning för att lyckas i rekryteringen av spetskompetens.

Detta kräver stor öppenhet av fakulteten en tydlig och trygghetsskapande ledarstil för de som är ansvariga för forskarutbildningen.

Hur skall vi åstadkomma detta i fakulteten så att effekten verkligen blir att fakulteten uppnår den fokuserade affärsidén (och mycket mer):

Grupparbeten redovisade här stora diskrepanser i angreppssätt och prioriteringar. Det skapades dock en förståelse för att en ny organisation, bit för bit, primärt måste stödja den vägledande tanken, inte någonting annat.

För att genomföra fördjupning och fokusering på organisationsförslaget skapades ett arbetsutskott till strategigruppen, som under två möten prövade effektiviteten i tre typer av organisationsförslag:

- Funktionell organisation med fysiska centrumbildningar som funktionsområden

Den funktionella organisationen betonar den hierarkiska ansvarsdimensionen. Verksamheten är enbart synliggjord genom ansvarsbeskrivningen. Centrumbildningar är en naturlig utveckling av storinstitutioner.

Hur-frågor besvaras inte.

- Matrisorganisation med kunskapsområden och forskningsprogram som dimensioner

Matrisorganisationen betonar delat ansvar. Verksamheten lyfts fram som samordningsansvar.

Hur-frågor besvaras med samordningsansvaret.

- Processororienterad organisation

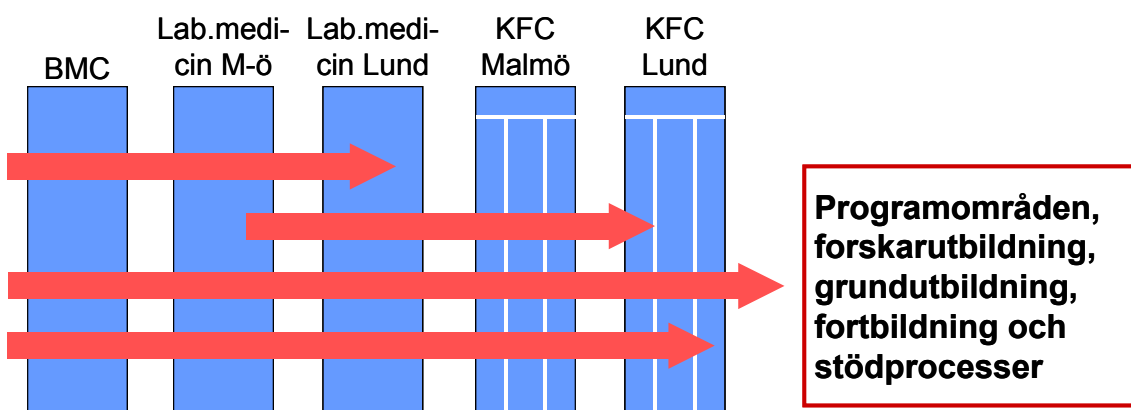
Processorganisationen betonar verksamhetsprocesserna och fokuserar på "kundens" behov och efterfrågan.

Hur-frågor besvaras med att processägaren har ett kundansvar att leverera.

Strategigruppens bearbetning av fakultetens förutsättningar att utnyttja de olika organisationsprinciperna ledde fram till konsensus om att fakulteten successivt kan utvecklas mot en processororienterad organisation med centrumbildningar som kompetensområden. Till detta kom förslag till hantering av administrationen och ledningsorganisationen, som utvecklades av Bohlin & Strömberg.

5.2 Förslag till ny organisation för medicinska fakulteten

Vid möte i strategigruppen presenterades följande organisationsförslag som idéskiss:



Följande förtydliganden kan göras till organisationsförslaget:

- Merparten av dagens institutioner bibehålls eller slås samman med andra institutioner, t ex BMC, eller samordnas i "kliniska forskningscentra" (KFC).
 - Verksamheten inom KFC koordineras av en samordningsansvarig

Bohlin & Strömberg

Företagskonsult

- Programområdena byggs upp underifrån via forskargrupperingar inom de olika institutionerna
 - Programområdena är temporära och de upphör när grupperingen inte längre genererar mervärde för forskningen
 - Arbetet samordnas av en "programdirektör" som ansvarar för området.
 - "Programdirektören" har stimulansmedel för att skapa intresse för gränsöverskridande kontakter inom fakulteten
- All utbildning som sker inom fakulteten kan jämföras med programområdena med det undantaget att utbildningsprocesserna är bestående.
- Administrationen fördelas på två områden, "måste-administration" och forskningsstödjande administration.
- "Måste-administrationen" kan ses som en stödprocess till FoU
 - Ekonomiadministration
 - Personaladministration
 - Juridik, miljöfrågor, mm
- Viss "när-administration" finns inom institutionerna och programområdena

Målet med en förändrad organisation är:

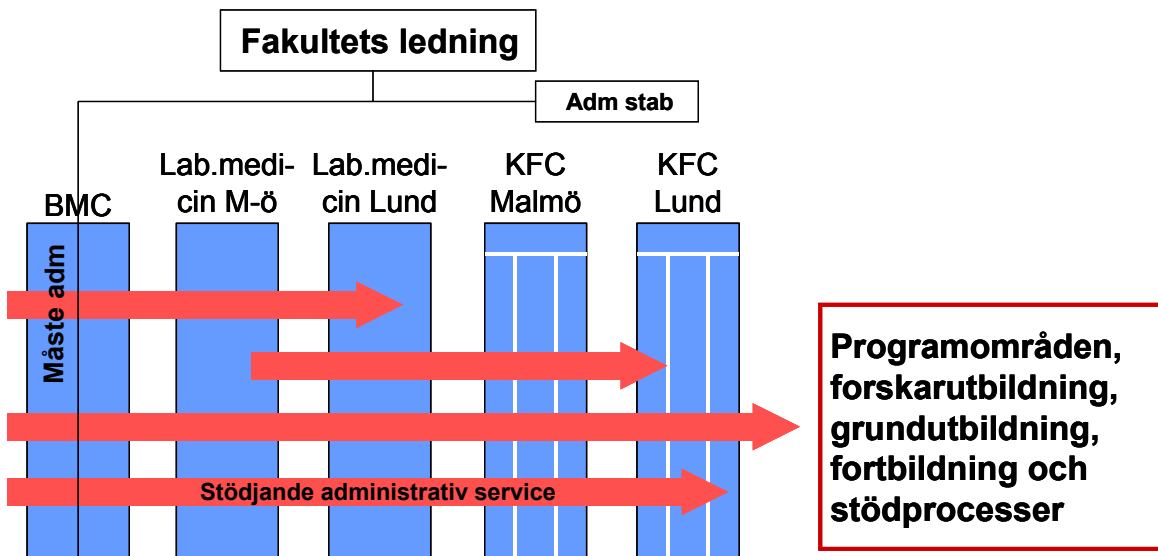
- Via programområdena skapas nya kreativa forskarmiljöer som är institutionsövergripande samtidigt som forskargruppernas frihet kan bibehållas.
- Integration mellan preklinisk och klinisk forskning.
- Via programområdena skapas bättre möjligheter att få mer extern finansiering till forskningen.
- Forskargrupper blir mer attraktiva partners i internationella forskningsarbeten.
- Genom att samordna små institutioner/kliniker med andra enheter minskar sårbarheten och kontinuiteten i forskningsarbetet.

Den historiska kulturen för styrning och administration är en rent anslagsfinansierad funktionell organisation. I denna miljö växer administration ihop med styrning istället för att vara ett strukturkapitalkitt som håller ihop organisationen.

En nyorientering mot en processororienterad organisation måste, för att lyckas, ta med sig och omforma administration från styradministration till serviceadministration.

För att universitet och fakultet skall kunna skapa mervärde med en sammanhållen kompetensorganisation är det tillika nödvändigt att processorganisation och kompetensområden avlastas "måste-administration" som centraliseras till en administrativ stab för att uppnå skalfördelar och högre administrativ effektivitet.

Fakultetens ledning ges en kreativ blandning av KFC-företrädare och processföreträdare.



6. Förslag till genomförande

Efter att beslut tagits i fakultetsstyrelsen om en förändrad organisation för Medicinska fakulteten bör en genomförandeplan tas fram. Denna bör omfatta följande områden:

- Informationsstrategi
- Aktivitetsplan
- Konsekvensutredningar/förtydliganden till det principiella organisationsförslaget

6.1 Informationsstrategi

Även om utvecklingen av föreliggande förslag till ny organisation för Medicinska fakulteten har utarbetats i en förhållandevis stor arbetsgrupp, med tvärprofessionell och tvärfunktionell sammansättning och därmed har en relativt bred förankring, är det viktigt att fakultetsledningen informerar anställda på Medicinska fakulteten om både förslaget och genomförandeprocessen. För detta ändamål krävs en informationsstrategi som bl a omfattar:

- *Information i linjen*, det vill säga dialogen och informationsutbytet som sker vid olika typer av arbetsplatsträffar mellan chefer och anställda. Informationsstöd bör tas fram i form av informations-PM/broschyr eller "Dekanus har ordet".
- *Allmän information* till anställda och externa intressenter. Informationsstödet i form av informations-PM/broschyr bör kompletteras med information t ex på Medicinska fakultetens hemsida.

En väl fungerande och tydlig information är av avgörande betydelse för hur framgångsrikt förändringsarbetet blir. Den oro som alltid finns när organisationer skall förändras handlar till stora delar om den personliga osäkerheten om på vilket sätt de framtida arbetsuppgifterna kommer att förändras. Tydlighet i hur den nya organisationen kommer att utformas och hur ansvars- och rollfördelningen ser ut kan öka den personliga tryggheten och därmed öka förändringsenergin i organisationen.

6.2 Aktivitetsplan

Förslaget till ny organisation kännetecknas av att Medicinska fakulteten skall successivt växa in i den nya strukturen. Att helt överge den nuvarande organisationsformen och på en gång transformera organisationen till en processuppbyggd organisation möter sannolikt stort motstånd som bottnar i både traditionell revirbevakning och organisationskulturella motsättningar. Förändringsarbetet blir sannolikt mer framgångsrikt om Medicinska fakulteten tar successiva och konsekventa steg i riktningen att förverkliga den föreslagna organisationen och inte försöker göra allt på en gång. De goda exemplen inom fakulteten, från det inledande förändringsarbetet, kan därmed utgöra inspiration till de delar av fakulteten som inte aktivt deltar från start.

Här följer några förslag på aktiviteter som vi, med anledning av ovan nämnda skäl, bedömer lämpliga att starta förändringsarbetet med:

- Låt BMC vara bland de första enheterna som omstruktureras enligt de nya principerna
- Gör en översyn av den administrativa organisationen och starta förändringsarbetet för att realisera administrativa stödprocesser i enlighet med vad som beskrivits i organisationsförslaget.
- Rekrytera de nya chefer som behövs och låt dessa, tillsammans med de befintliga cheferna med nya arbetsuppgifter, aktivt delta i förändringsarbetet och i arbetet med att detaljutforma organisationen.
- Se över och utveckla IT-stödet så att styrning och ledning av organisation kan ske utifrån föreslagna processer.

6.3 Konsekvensutredningar, mm

Med anledning av förslaget till ny organisation kan ett antal områden identifieras som sannolikt behöver utredas avseende konsekvenser eller förtydliganden. I detta sammanhang vill vi lyfta fram behovet att klargöra ansvarfördelningarna mellan:

- Lunds universitet och Medicinska fakulteten
- Fakultetsledningen, centrumbildningar och programområden/utbildning