

## Ledelsesvurdering

### 1. Innledning

2011 var det første året med en tilnærmet ordinær drift i de tre instituttene etter omorganiseringen i 2009. Mer enn 100 nye ledere er innplassert, og det har vært viktig at disse får lederopplæring for at de skal bli trygge og effektive ledere. Fakultetsledelsen har lagt stor vekt på lederopplæring for disse lederne, som både omfatter faglige og administrative ledere. Det har vært stor oppslutning om opplæringen, noe som har ført til rekordoppslutning på ”januarsamlingen”.

Det medisinske fakultet fikk i 2011 et nytt dekanat, første gang med to studiedekaner. Dette har gitt et løft for bachelor- og masterstudiene ved fakultetet som har fått en overordnet oppmerksomhet sammenlignet med tidligere. Professor Knut Dahl-Jørgensen som prodekan for medisinstudiet har valgt å avslutte sitt verv som undervisningsdekan for medisinstudiene, for å få mer tid til å kunne lede sin forskningsgruppe som nylig har fått en stor bevilgning fra EU. Professor Ingrid Os overtar etter Dahl-Jørgensen og tiltrer fra 1. februar 2012.

Siste halvdel av 2010 ble ny strategiplan for 2010-2020 og årsplan for 2011-2013 vedtatt av det avtroppende dekanat og fakultetsstyret. Det nye dekanatet har valgt å gjøre noen revisjoner i den vedtatte strategi- og årsplan, i tråd med sitt valgprogram. I denne prosessen har man fått mange viktige og gode innspill fra fagmiljøene og fra fakultetsstyret.

Det nasjonale dekanmøte i medisin ble avholdt i juni med Det medisinske fakultet, UiO, som vert. Tema for de to dagene var *Samhandlingsreformen og Helsefaglige utdanninger – nye krav til universitetene*.

Under UiOs 200-års jublium bidro fakultetets forskere betydelig, spesielt under idéfestivalen i oktober. Ved Institutt for medisinske basafag var det også en lokal 2 dagers feiring med interessante foredrag fra instituttet. Fakultetet feiret også universitetets 200-års jubileum med egen fest for alle ansatte i Domus Medica før festen fortsatte på Blindern Campus sammen med øvrige UiO ansatte og studenter.

2011 var også ett godt år for det medisinske fakultet når det kom til fullførte doktorgrader. Vi hadde 175 disputaser noe som utgjør 41 % av UiOs totale antall.

I den store fagevalueringen av forskningen i biologi, medisin og helsefag som Forskningsrådet gjennomførte i 2011 kom flere av forskningsmiljøene ved fakultetet til dels svært godt ut. Forskningsmiljøene som har en integrert forskningsaktivitet med universitetssykehusene, kommer særdeles godt ut. Dette bekrefter at fakultetets forskningsstrategi om å samarbeide med universitetssykehusene og Helse-Sør-Øst bl.a. om felles infrastruktur, kliniske materialer og forskningsmetoder, er riktig vei å gå for å oppnå forskning på høyt internasjonalt nivå.

### 2. Vurdering av status

#### a. Vurdering av status for oppnådde resultater/gjennomført aktivitet

Som nevnt ovenfor i ledelseskommentaren, har fakultetsledelsen arbeidet i 2011 med en revidert årsplan for perioden 2012-2014. Den nye årsplanen er sammenfallende med valgperioden til det sittende



dekanat. Vi vil i denne rapporteringen primært oppsummere status for oppnådde resultater og gjennomført aktivitet i årsplan 2011-2013, men også på andre aktiviteter som ledelsen ved fakultetet og instituttene har hatt fokus på i 2011.

#### *NFRs evaluering av biologi, medisin og helsefag*

Norges forskningsråd har i 2011 evaluert norsk biologisk, medisinsk og helsefaglig forskning. Evalueringen har hatt hovedfokus på vitenskapelig kvalitet og relevans. Temaer som strategi og forskningsledelse, rekruttering og samarbeid er også kartlagt og evaluert. Fagmiljøene i Medfak kom gjennomgående godt ut av evalueringen, og mange fagmiljøer fikk karakteren "very good" og "excellent". Fakultetet mener evalueringen er et godt verktøy for å få fagmiljøene til å ta tak i de svakheter som påpekes for å forbedre forskningen. Det er i gang satt prosess, sammen med instituttene, for å etablere en tiltaksplan for oppfølging av evalueringen. Denne planen vil omfatte tiltak for innhenting av eksterne midler, øke internasjonaliseringen, tydeliggjøre karriereveier for yngre forskere og styrke likestilling i vitenskapelige toppstillinger. Lykkes fakultetet og fagmiljøene i dette arbeidet, vil forskningens mange fagmiljøer kunne løfte seg betydelig..

#### *Læringsmiljø og oppfølging av studentene*

Programplanen for et 5-årig profesjonsstudium i ernæring ble fullført i 2011. Oppstart for de første studentene blir i 2012.

#### *Varierte undervisnings- og evalueringsformer og bruk av digitalt støttede læringsformer*

Det er i 2011 gjort et betydelig arbeid her. Nye tiltak er iverksatt f.eks å etablere et e-læringsprogram i forskningsetikk. Gamle programmer blir evaluert og omarbeidet. Vi forsterker antall ansatte knyttet til teknologi, fag og pedagogikk gjennom utlysning av en ingeniørstilling og en vitenskapelig stilling. Et prøveprosjekt med bruk av klikkere blir startet opp i 2012

#### *Kvalifikasjonsrammeverket for forskerutdanningen*

Plan for implementering ble laget lokalt og i samarbeid med de medisinske fakultetene nasjonalt. Implementering gjennomføres i 2012. Nytt introduksjonskurs lages i 2012 med oppstart i 2013 for å imøtekomme kvalifikasjonsrammeverket på best mulig måte.

#### *Konkurransarenaer med særlig høy kvalitet*

Det ble innsendt 11 søknader om SFF fra fakultetet innen fristen i juni 2011. Dessuten ble det innsendt 7 søknader om å bli KG Jebsen-senter, hvorav ett fagmiljø fikk senter-status.

#### *Økt innhenting av midler fra eksterne kilder*

Fakultetet har hatt en tett oppfølging av fagmiljøer som har mulighet for å kunne få EU-midler for at forskere her skal søke slike midler. Vi har også økt samhandlingen med instituttlederne for å komme tettere på forskerne og bli mer synlige når det gjelder søknadsstøtte som Fakultetet tilbyr.

#### *Internt handlingsrom – administrativ utvikling*

Fakultetet nedsatte i januar 2011 en arbeidsgruppe som skulle innhente og evaluere mulige tiltak til IHR-prosessen. Det ble innen fristen i juni 2011 identifisert 35 slike tiltak internt på fakultetet, og dessuten har man foreslått like mange tiltak for den sentrale IHR-gruppe på UiO.

#### *Lederopplæring/lederutvikling på alle nivåer på fakultetet*

Fakultetet har gjennomført opplæring innen områdene økonomi, personal, innkjøp og HMS for alle ledere, inklusive de ca. 85 nye ledere under instituttnivå.

#### *Kartlegging av arbeidsmiljøet*

Fakultetet gjennomførte i 2010 en arbeidsmiljøundersøkelse. Tilbakemeldinger fra denne ble i løpet av 2011 fulgt opp i samarbeid med verneinjen og HMS-koordinator.

#### *Strategisk, offensiv og profesjonell rekruttering*

Fakultetet har følgende mål for jevnere kjønnsbalanse i vitenskapelig toppstillinger:

Professor 1013: 5 % økning fra 26,2 % til 31,2 %

Professor 1404: 5 % økning fra 14,3 % til 19,3 %

Professor II 8013: 5 % økning fra 18,3 % til 23,3 %

Målene er forutsatt nådd innen 2012. DBH-tall fra 2011 viser at vi er på rett vei, med en prosentvis økning i alle tre stillingskoder. Noe av den prosentvise økningen skyldes en nedgang i antall menn, snarere enn økning i antall kvinner. Fakultetet ønsker å opprettholde måltallene, men har i 2011 vurdert endring i likestillingstiltakene ved å satse mer på kvinner som kan nå "eliteklassen" enn å spre midlene jevnt ut.

### **b. Status for den økonomiske situasjonen**

Regnskapsresultatet per 31.12.2011 for den bevilgningsfinansierte virksomheten viser et overskudd på 52,7 millioner kroner. Av overskuddet er 38,1 millioner ubrukte øremerkede midler. De store postene er på startpakker, vitenskapelig utstyr, SFF og forskerlinjen. Vitenskapelig utstyr klasse II for årene 2011 – 2013 er øremerket nybygget på Domus Medica. Fakultetet har hatt en tilsiktet innsparing knyttet til en forventet vanskelig situasjon på Helsam i 2012 og 2013. De vil da få full effekt av nyttilsettinger gjort de siste årene, uten vesentlige avganger.

Den bevilgningsfinansierte virksomheten er i stor grad avhengig av eksternt finansiert virksomhet. De eksterne prosjektene gir ett nettobidrag til basisøkonomien på ca 47 millioner kroner. Uten disse pengene ville fakultetet vanskelig kunne oppfylle sine pålagte oppgaver innen forskning og undervisning.

Fakultetet hadde ved utgangen av 2011 649 aktive eksternt finansierte prosjekter. Det ble opprettet 170 nye prosjekter løpet av året, mens 113 ble avsluttet. Totale inntekter på eksterne prosjekter utgjør 530 millioner, som utgjør 45 % av fakultetes totale inntekter, mot 43 % ved forrige årsskiftet. Det står ved årets slutt 291 millioner i ubrukte midler på disse prosjektene. Alle disse midlene er knyttet til utsatt aktivitet, og vi forventer ingen overskudd på disse midlene. De 113 prosjektene som ble avsluttet i 2011 hadde tilsammen ett underskudd på 5 millioner kroner.

Den store økningen i ubrukte midler på eksterne prosjekter har sammenheng med avviklingen av gaveforsterkningsordningen. Blant andre har Throne Holst Stiftelse, Canica og PG Jebsen-stiftelsen fremskyndet sine bidrag for å kunne hente inn gaveforsterkning før ordningen opphørte. Dette gjør at fakultetet har fått til sammen 163 millioner i gaver i 2011 mot 45 millioner forrige år.

### **c. Vurdering av vesentlige usikkerhetsfaktorer**

**Eksternt finansiering:** I Fakultetes årsplan for langtidspanoden inngår en tiltaksplan for å hente inn økt eksternt finansiering fra NFR og EU. Økt eksternt finansiering er en forutsetning for å realisere fakultetets langsiktige strategi, samt for opprettholde og optimalisere infrastruktur og administrativ støtteapparat. Det er en trend mot en økning av eksterne tildelinger, men mye gjenstår for å få flere forskningsgrupper til å innhente mer eksternt finansiering.

**Bemanningsplanlegging og langsiktige forpliktelser:** Fakultetet er usikkert på konsekvensene av at mange tilsatte i eksternt finansierte stillinger har sterkt stillingsvern. Evt økt omfang av oppsigelser som følge av opphør i finansiering vil kunne medføre økt administrativ ressursbruk.

Regnskapsføring av eksternt finansiert virksomhet: Prinsippet om totalregnskapsføring gir merkostnader i form av ekstra administrative ressurser til kontinuerlig overvåking av prosjektplaner. Den sterke avhengigheten av den eksternt finansierte virksomheten kan i seg selv være problematisk, men mer bekymringsfullt er de mangelfulle verktøyene vi har for å lage gode prognoser, og å holde en løpende oversikt over hvordan nettoeffekten av prosjektene utvikler seg i tiden framover. Det bidrar til å redusere kontrollen over virksomheten, og med det også en usikkerhet for hvilket økonomisk handlingsrom fakultetet har.

Dato 2.februar 2012

Signatur

Dekan Frode Vardal

Fakultetsdirektør Bjørn Hol

## Ledelsesvurdering

### 1. Innledning

I et strategisk langtidsperspektiv finnes en rekke positive momenter som instituttet vil bruke som springbrett for å nå fakultetets og UiOs strategiske mål. Den manglende økonomiske bærekraften representerer en betydelig utfordring som instituttnivået må legge betydelige ressurser i å håndtere. Etter vår vurdering har rullerende årsplan allerede en rekke sentrale tiltak på plass for å følge opp dette, men en felles anstrengelse på tvers av nivåer og en nyorientering vil være påkrevet for sikre tilstrekkelig kostnadsdekning knyttet til eksterne midler.

### 2. Vurdering av status

#### a. Vurdering av status for oppnådde resultater/gjennomført aktivitet

**Strategiske satsinger sentralt og på fakultetsnivå** i langtidsperioden vil ha positive effekter for flere av IMBs fagmiljøer, inkludert biostatistikk (nye øremerkede midler til stillinger, etablering av en nytt faglig samarbeid med OUS), ernæring (økt opptak og derav økte inntekter; IMB har lyst ut 5 nye stillinger), innfasing av Senter for fremragende forskning (CMBN) og Nordisk Senter for fremragende forskning (WIRED). Satsingene sammenfaller med flere av IMBs hovedområder for forskning, slik disse er definert i instituttets interne strategiske plan.

Et viktig **handlingsrom på instituttnivå** er knyttet til intern pool av stipendiater. I tillegg til at forskningsgrupper med høy aktivitet skal ha andeler i tildelingene ser instituttet det som hensiktsmessig å medvirke til å sikre aktiviteten i forskningsgrupper som har midlertidige problemer med ekstern finansiering, eller har behov for omstillinger og etablering av nye samarbeidsakser.

**Tilbygget til Domus Medica** representerer en ny ressurs for instituttet ved fornyelsen av Avd for komparativ medisin (grunnlaget for det meste av den eksperimentelle virksomheten), nye undervisningsarealer og nye funksjonsarealer for laboratorievirksomheten. NFRs store infrastrukturtildeling, NORBRAIN, vil bli fasett inn i tilbygget i første halvdel av langtidsperioden. Tilbygget gir instituttet muligheter for å styrke faglige synergier med forskningsmiljøer ved OUS (leietakere i en av etasjene) og gir instituttet bedre muligheter til å etablere felleslaboratorier og kjernefasiliteter med ekstern finansiering.

**Nåværende modell for virksomheten er ikke bærekraftig.** Den langvarige tendensen knyttet til relativ reduksjon i interne midler må kompenseres ved økt kostnadsdekning som alternativ til kontinuerlig reduksjon av faste stillinger og servicetilbud. For å få langtidsbudsjettet i balanse har IMB lagt inn forventninger om økte inntekter, i hovedsak gjennom kostnadsdekning på eksterne prosjekter. Dette blir en betydelig utfordring og forutsetter 1) koordinering av søknadsarbeid, spesielt overfor store utlysninger, og generelt økt kvalitet på søknader om ekstern finansiering, 2) våre forskeres bidrag til å stimulere til etablering av flere forskningsprogrammer med relevans for instituttet, og 3) nye rutiner for budsjettering. Instituttet vil legge inn administrative krav til realistisk budsjettering av prosjektsøknader og imøteser



resultatene av den positive utviklingen innen IHR-prosjektet. En enklere og mer gjennomgripende modell for beregning av overhead (for eksempel flat sats) samt overhead på UiO-interne midler (slik at basisfunksjoner ikke tappes av satsingene) vil etter vårt syn gi en sunnere økonomistyring på alle nivåer og gjøre det mulig å holde lave overhead-satser.

I langtidsperioden adresseres inntektssiden ved tiltak knyttet til praksis for publisering, oppfølging av NFRs fagevaluering og styrking av forskningsgruppens muligheter til å hente inn eksterne midler. En rekke andre tiltak har relevans for å oppnå faglige strategiske mål, for eksempel tiltak knyttet til formidling og informasjon (nyhetstjeneste på web), forbedringer av administrative funksjoner, optimalisert ressursbruk og sikkerhet og kvalitet i laboratorievirksomheten. Etter vår vurdering vil vi i rullerende årsplan for langtidsperioden ha et tilstrekkelig antall relevante tiltak for å støtte opp under strategiske mål. Det må jobbes med å tydeliggjøre trinn og delmål.

## **b. Status for den økonomiske situasjonen**

Regnskapsresultatet per 31.12.2011 for den bevilgningsfinansierte virksomheten viser et overskudd og budsjettavvik på 14,5 mill. kr. Avviket er i hovedsak forårsaket av høyere inntekter, blant annet tildelinger til vitenskapelig utstyr, hvor anskaffelsene gjennomføres i 2012. Av overskuddet er 13,5 mill. kr ubrukte øremerkede midler, inkludert vitenskapelige utstyrsmidler (7,8 mill.), SFF- og SFF finalisttildelinger (2 mill.), forskningssatser (0,8 mill.), og startpakker (2,9 mill.)

Instituttet har 217 aktive prosjekter per 1.1.2012. Det ble opprettet 78 nye eksternt finansierte prosjekter i 2011. Av disse har åtte et samlet bidrag fra ekstern giver på over 4 mill. kr, herav seks NFR-prosjekter (tilsammen 35 mill. kr) og to EU-prosjekter (tilsammen 8,5 mill.). 2/3 av de nye prosjektene består av driftsmidler under 180 000 kr (totalt 4,7 mill.).

Det står ved årets slutt 59 mill. i ubrukte midler på eksternt finansiert virksomhet. Dette er 40 mill. kr mer enn budsjettet, selv om aktiviteten og dermed kostnadene har gått om lag som budsjettet. Den store inntektsøkningene skyldes, i tillegg til nye prosjekter, at bl.a. Throne Holsts Stiftelse har fremskyndet overføring av bidrag og hentet inn gaveforsterkning fra NFR før ordningene opphørte 31.12.2011.

## **c. Vurdering av vesentlige usikkerhetsfaktorer**

Ekstern finansiering: I IMBs årsplan for langtidsperioden inngår en tiltaksplan for å hente inn økt ekstern finansiering fra NFR og EU. Denne vil måtte revideres og styrkes. Økt ekstern finansiering er en forutsetning for å realisere IMBs langsiktige strategi, samt for opprettholdelse og optimalisering av infrastruktur og administrativt støtteapparat. Det foreligger en tendens til økning av eksterne tildelinger, men mye gjenstår for å få flere forskningsgrupper inn i prosjekter med sterk ekstern finansiering. CMBN (SFF) avsluttes i 2012. Tilslag for et nytt SFF ved IMB vil kreve betydelig innsats fra alle nivåer.

HMS: Problemstillinger knyttet til allergeneksponering og luftkvalitet ved midlertidig dyrestall er imøtekommet som tidligere redegjort for. Risiko for uforutsette kostnader relatert til drift og/eller til bygningstekniske tiltak er avtagende da det nå er kort tid igjen til innflytting i nye lokaler. For Disseksjonsavdelingen er det imidlertid avdekket tekniske problemer med blant annet ventilasjon og temperaturregulering som vil kunne kreve kostnadskrevende utbedringer.

Tilbygg til Domus Medica: I kombinasjon med NFRs NORBRAIN – tildeling vil fakultetets tildeling av øremerkede midler til laboratoriene i tilbygget, inkludert dyrestallen, gir et grunnlag for oppstart av aktivitet. Siste fase av planlegging i forbindelse med innflytting, anskaffelsesprosesser og gjennomføring av innflytting i tilbygget (høsten 2012) vil legge beslag på eksisterende administrative ressurser og evt. gi behov for midlertidig bemanningsendring. Etableringen av ny organisasjonsmodell i ny dyrestall er påbegynt, men har vist seg å være mer krevende enn forventet.

Bemanningsplanlegging og langsiktige forpliktelser: Kravet om økt bruk av faste tilsetninger vil kunne bli være mer ressurskrevende å administrere enn bruk av midlertidighet for ansatte lønnet på eksterne midler.

Regnskapsføring av eksternt finansiert virksomhet: Prinsippet om totalregnskapsføring gir merkostnader i form av administrative ressurser til kontinuerlig overvåking av prosjektplaner.

27. januar 2012

Jan G. Bjålie og Eva Helene Mjelde

## Ledelsesvurdering

### 1. Innledning

Helsam har ved utgangen av 2011 i vesentlig grad slutført arbeidet med omorganiseringen, og innføring for ny instituttleder. Vi har likevel fortsatt flere løpende prosjekter knyttet til strategi- og rutineutvikling som vil utgjøre en viktig del av instituttets planer for 2012.

### 2. Vurdering av status

#### a. Vurdering av status for oppnådde resultater/gjennomført aktivitet

Helsam hadde i 2011 ikke noen årsplan med klare målsetninger for hvilke aktiviteter som skulle gjennomføres. Det skyldes i stor grad at instituttet fikk ny instituttleder i juli, og at vi hadde en konstituert leder i perioden januar til juli. I tillegg mangler instituttet ennå en strategisk plan, og dermed også en tydelig retning. Fokuset i første halvår var i stor grad rettet mot konstituering av ny avdelingsstruktur, og at avdelingene jobbet med forslag til avdelingsvise strategiske planer. Andre halvår har vært preget av etablering av kontakter og representasjon, og innføringer for ny instituttleder.

Gjennomført aktivitet i forskning, utdanning og formidling er derfor i 2011 i stor grad skjedd innenfor rammen av instituttets seks avdelinger, og som en videreføring av miljøene i disse avdelingene. Etter mye fokus i 2010 på organisering av et nytt institutt fikk miljøene i større grad i 2011 anledning til igjen å fokusere på primæraktivitetene.

Instituttet har jobbet videre med den administrative organiseringen og rolleavklaringer mellom lederne på instituttet, og mellom avdelinger og institutt. Vi har blant annet implementert ny administrativ bemanningsplan og jobbet med å få de nye og endrede stillingene i denne planen til å fungere.

Instituttet er bedt om å trekke fram to høydepunkter fra 2011, og vi har valgt ut tildelingen av KDs pris for fremragende utdanningskvalitet og oppstarten av prosjektet The Lancet - UiO Commission: Global Governance for Health.

Masterprogrammet i Helsefagvitenskap fikk i 2011 KDs pris for fremragende utdanningskvalitet (NOKUT prisen). Programmet fikk prisen på grunn av sitt arbeid med kontinuerlig utvikling av kvaliteten i masterprogrammet. For Helsam var det ekstra hyggelig at et av instituttets programmer vant prisen for annet år på rad. Masterprogrammet i International Community Health vant prisen i 2010.

Helsam er sekretariat for prosjektet The Lancet - UiO Commission: Global Governance for Health. Det er nedsatt en kommisjon bestående av internasjonale kapasiteter som skal jobbe fram forslag til hvordan global helse kan ivaretas og bedres spesielt i beslutningssystemer som ligger utenfor helsesektoren.





## **b. Status for den økonomiske situasjonen**

Helsam hadde pr 3. tertial 2011 en økonomisk utvikling som var noe sterkere enn forventet i prognosen for instituttets budsjett for 2012. Endelig regnskapsresultat viser et overskudd på basisøkonomien på ca 10,67 mill eller ca 1,4 mill mer enn prognosen. Det har vært høy aktivitet i 3. tertial, men vi har i noe større grad enn tidligere vært a jour med innkjøp og lønnsutbetalinger slik at behovet for avsetninger er noe redusert fra tidligere år. To større innkjøp ble først levert i 2012 og bidrar til å forklare noe av avviket mellom prognose og resultat.

Instituttets økonomiske situasjon på basis har i 2010 og 2011 vært preget av et ikke ubetydelig overskudd. Det har delvis sammenheng med reduksjon i evnen til å iverksette aktiviteter på grunn av omorganisering (2010) og en interim- og opplæringsperiode samt en manglende langsiktig strategi plan knyttet til tilsetting av ny instituttleder (2011). Det har i tillegg også vært en tilsiktet innsparing knyttet til en forventet vanskelig økonomisk situasjon i 2012 og 2013. Vi får da full effekt av nyttilsetninger gjort de siste årene, uten at vi vesentlige avganger. Den isolerte situasjonen bedres fra 2014 hvor vi har avganger i flere faste stillinger.

Basisøkonomien er i stor grad avhengig av inntekter fra eksternfinansiert virksomhet. Instituttet er i 2012 i en situasjon hvor tildelingen av basismidler kun dekker 91% av personalkostnadene til de som er ansatt på basis. Resterende personalkostnader og alle driftskostnader dekkes gjennom effekten av de eksternfinansierte prosjektene. Dette representerer en av usikkerhetsfaktorene som omtales nedenfor.

Utviklingen av den eksternfinansierte virksomheten har også i 2011 vært preget av vekst i forhold til tidligere år. Vi har lagt til grunn at denne trenden også fortsetter i langtidsperioden til tross for en vesentlig utskiftning av vitenskapelig ansatte i perioden og en forventning om økt konkurranse om de eksterne midlene.

Helsam har i løpet av 2011 hatt en gjennomgang av alle eksternfinansierte prosjekter for å lage prognoser for hele prosjektenes levetid. I denne gjennomgangen avdekket vi en del avvik mellom faktisk regnskapsføring og opprinnelig totalbudsjett. Det skyldes delvis manglende erfaring med totalbudsjettering og –regnskapsføring da det ble innført, og delvis naturlige endringer i prosjektene. Basert på disse erfaringene vil instituttet i 2012 fokusere på bedre administrativ støtte i forkant av søknader, økt kompetanse hos prosjektlederne på konsekvensene av totalregnskapsføring og mer løpende vurderinger av behovet for å rebudsjettere prosjekter.

## **c. Vurdering av vesentlige usikkerhetsfaktorer**

Den vesentligste usikkerhetsfaktoren for Helsam vil også i tiden framover være arbeidet med å definere felles mål og retning. Avdelingene fungerer i dag godt, men det er fortsatt relativt beskjedent samarbeid på tvers, og det er liten instituttidentitet blant de ansatte. Vi går inn i en spennende fase med utvikling av instituttets første strategiske plan som vi håper at skal være klar før påske. I tilknytning til dette er også fremtidig arealsituasjon en vesentlig usikkerhetsfaktor. Det gjelder usikkerhet rundt formalisering av eksisterende lokaler (Forskningsveien 2B), press på arealene på grunn av vekst, eiers planer for utvikling av Fredrik Holsts hus og usikkerhet rundt mulighetene for samlokalisering.

Den sterke avhengigheten av den eksternfinansierte virksomheten kan i seg selv være problematisk, men mer bekymringsfullt er de manglende verktøyene vi har for å lage gode prognoser, og å holde en løpende oversikt over hvordan nettoeffekten av prosjektene utvikler seg i tiden framover. Det bidrar til å redusere kontrollen over virksomheten, og med det også et redusert kjent handlingsrom for ledelsen.

Instituttet har flere avdelinger som står foran store utskiftninger blant de fast vitenskapelige ansatte. Det medfører usikkerhet både knyttet til å finne gode løsninger for ivaretagelse av pålagte undervisningsoppgaver og usikkerhet i prognosene for eksternfinansiert virksomhet. Mangelfulle verktøy for undervisningsregnskap bidrar til et dårligere grunnlag for å vurdere nyrekrutteringer enn det som kunne vært ønskelig. Vi har jobbet med et system for undervisningsregistreringer hentet fra FS, men har for tiden fått beskjed om at utviklingen av dette stanses i påvente av en eventuelle felles løsning for UiO.

27.1.2012

Dato

Signatur



**Rapporterende enhet:**  
**Institutt for klinisk  
medisin**

**Rapportert av:**  
**Unn-Hilde  
Grasmo-  
Wendler**

**Periode:**  
**31.12.2011**

---

## **Enhetens ledelseskommentar 3. tertial 2011**

### **1. Innledning**

Med en nyvalgt ledelse har Institutt for klinisk medisin i 2011 vært preget av å konsolidere seg etter tidligere års vesentlige omstillinger. Dette har ført til en mer styrket organisasjon preget av en solid optimisme og entusiasme til å ville lykkes innenfor sine primærvirksomheter, forskning og utdanning, vel vitende om de utfordringene som kjennetegner et institutt i skjæringspunktet mellom OUS og UiO.

### **2. Vurdering av status**

#### **a. Vurdering av status for oppnådde resultater/gjennomført aktivitet**

I 2011 har instituttet hatt spesielt fokus på samlokalisering og etablering av et operativt sekretariat på Søsterhjemmet, Ullevål. Dette for best mulig å kunne ivareta vår servicegrad og tilstedeværelse for våre vitenskapelige ansatte.

Det har vært lagt spesielt vekt på strukturering av økonomiseksjonen med tydelig effektivisering av innkjøp for å bedre kvaliteten i kjøpsprosesser.

Videre har vi fått på plass ti administrative koordinatore som i tillegg til å avlaste forskningslederne, fungerer som bindeleddet mellom klinikk og instituttadministrasjon. Disse fikk grundig innføring i instituttets økonomi- og personal styring.

Ved opprettelse av et administrativt koordinator nettverk der fokuset er på samarbeid innenfor administrative oppgaver som økonomi, personal og undervisning, er vi i ferd med å etablere en mer robust og tydelig organisasjonsstruktur.

Instituttledelsen har to ganger årlig møter med hver av klinikkene. Disse møtene hvor både løpende og mer strategiske spørsmål kan drøftes, anses som meget hensiktsmessig for å bidra til fremdrift i viktige saker og for å bygge opp organisasjonskulturen opp mot UiO.

I mars 2011 gjennomførte instituttet første modul av lederopplæring for alle Klinmeds mellomledere. Første modul inneholdt personalledelse, lønnsforhandlinger, informasjon om prosessene i tilsettingsaker, mottak av nytilsatte, vanskelige personalsaker, seniorpolitikk, medarbeidersamtaler oppfølging av fravær, HMS og samordningen med OUS.

Ved andre modul i april 2011 var temaet HR-portalen med gjennomgang av bruk av HR-portalen, fraværregistrering, uttak av rapporter, stedfortrederfunksjon, egne data, refusjoner, bilag og reiseregninger.

## b. Status for den økonomiske situasjonen .

Instituttets basisvirksomhet hadde for 2011 et budsjett som anga et resultat på 6,8 mill kroner i underskudd, dette inkluderte bundne midler. Prognosen avgitt per 31.8.2011 var på -2 mill kroner (overskudd uten bundne midler).

Forbruket har vært høyt i de siste månedene i 3. tertial, men dog ikke så høyt som forventet og resultatet endte derfor på -1,9 millioner. En av årsakene for det lave forbruket, kan være at instituttet innførte at frie midler kun er overførbare for ett år.

Resultatet er eksklusive bundne midler (øremerket aktivitet) som ved årets utgang utgjør 5,5 millioner kr, noe som gjør at det reelle resultatet er på kr 3,6 millioner

Antall prosjekter har vært stabilt i 2011 og den noe negative utviklingen fra 2010 der antall prosjekter gikk ned, er stagnert . Eksternfinansiert virksomhet består av 252 løpende prosjekter og utgjør utgjør 45% av instituttets samlede økonomi mot 43% ved forrige årsskiftet. Dette viser at forholdet mellom basisvirksomhet og eksternfinansiert virksomhet er stabilt.

Et av våre mål for 2012 vil være å ha fokus på å øke antall prosjekter opp mot det nivået som var før 2010.

I statsbudsjettet for 2012 ble ordningen med gaveforsterkningsmidler avvirket, noe som hadde konsekvenser for vårt institutt.

Det nevnes at både fondene fra Canica og P G Jepsenstiftelsen, har som følge av denne ordningen forskutert tildelinger. Dette har resultert i 64 mill i ekstra gaveforsterkningsmidler til senere bruk på prosjektene.

Lønnskostnadenes andel av de totale kostnadene utgjør hele 88%, noe som begrenser handlingsrommet og krever langsiktig planlegging.

Langtidsbudsjettet for instituttet for perioden 2012 – 2016 viser følgende utvikling med utgangspunkt i årsresultatet 2011:

(alle tall i hele kroner, negative tall = overskudd)

ÅR	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Netto resultat 31.12	4 400 603	-371 655	-596 634	-577 074	-636 387	-519 882
Akkumulert resultat 31.12	-1 902 376	-2 274 031	-2 870 665	-3 447 740	-4 084 127	-4 604 009
Bundne midler	5,5 mill	5,5 mill	5,5 mill	5,5 mill	5,5 mill	5,5 mill

Som det fremgår vil det være et svakt positivt resultat for hvert år i perioden. Målet er at instituttet skal ha en likviditet som tilsvarer bundne midler. Hovedårsaken til denne utviklingen er at instituttet har som mål å øke overheadinntektene, redusere egenandel på prosjekter samt redusere personalkostnadene gjennom å holde stillinger ledig i en periode ved avgang. De bundne midlene er inkludert i langtidsbudsjettet med like mye hvert år.

### c. Vurdering av vesentlige usikkerhetsfaktorer

Økonomien oppleves som stram i forhold til det oppdrag og aktivitetsnivå som forventes ivaretatt av Klinmed. Instituttet vil de neste årene måtte satse mer på ekstern finansiering av forskningsprosjekter med bakgrunn i internasjonale søknadsprosesser.

I budsjettet for 2012 er det gjort nødvendige tilpasninger for å kunne skape et handlingsrom, men små endringer i rammebetingelser kan gi store økonomiske konsekvenser for instituttet.

Den ønskede harmonisering av driftsmidler til vitenskapelige ansatte mellom OUS og UiO vil medføre en økning i økonomiske forpliktelser som Klinmed ikke har mulighet til å innfri innen dagens økonomiske rammer. Videre bør det nevnes at den valgte matriseorganiseringen av undervisningen skaper utfordringer som tidvis er vanskelige å håndtere både administrativt og med hensyn til opprettholde kvalitet. Det er tydelige utfordringer med hensyn til ansvar og oppgaver for å oppnå mest mulig kontinuitet i undervisningen.

Dato 27.1.2011

Signatur