

Utredning kring Mittuniversitetets totala stödverksamhet och möjligheten att införa tre administrativa nivåer

Mittuniversitetet är ett lärosäte där människor möts, inspireras och tänker nytt. I allt detta ryms fantastiska möjligheter men också viktiga vägval. Med denna strategi formar vi vår syn på oss själva, på världen, på samtiden och på framtiden.

Så inleds Mittuniversitetets strategi. Det är offensiva och uppmanande formuleringar. I strategin nämns universitetets kärnverksamhet, utbildning och forskning. Dessa är kärnverksamheter inte bara för Mittuniversitetet utan för alla lärosäten. Verksamhetsstödet uppdrag är, som namnet säger, att ge stöd till kärnverksamheten. Det är en självklarhet att det är akademins behov som avgör stödets organisering, inte tvärtom. I det ligger ingen värdering av vikten eller värdet av universitetets olika verksamhetsdelar. Om universitet ska utvecklas och nå upp till målen i strategi och vision krävs att någon hanterar fakturor, ser till att det finns ändamålsenliga lokaler, att datorerna fungerar och att studenterna får ut examensbevis. Verksamhetsstödet är alltså en nödvändig del för att universitetet ska fungera. Att ge stöd och service är nödvändiga och viktiga uppgifter som bidrar till att bygga ett starkt universitet.

Jag har fått i uppdrag att göra en översyn av stödverksamheten vid Mittuniversitetet med särskilt fokus på närstöd till institutionerna. Rapporten ger först en bakgrund till uppdraget och en beskrivning av hur arbetet genomförts. Därefter ger jag några reflektioner kring utmaningar generellt för verksamhetsstödet vid lärosäten. Vidare ges en något mer fördjupad beskrivning av stödverksamheten vid tre universitet, Mälardalens universitet, Linnéuniversitetet och Universitetet i Sydst norge. Slutligen följer en sammanfattning av de intervjuer som jag genomfört och sedan mina förslag dels för närstödet vid institutioner dels för vidare arbetsgång och organisation av verksamhetsstödet.

Bakgrund

Under sin trettioåriga historia har Mittuniversitetet (Högskolan i Östersund och Högskolan i Sundsvall/Härnösand, Mitthögskolan) varit organiserad på flera olika sätt. De senaste två organisationsförändringarna är av särskilt intresse för denna utredning. 2012 fattades beslut om en ny organisationsstruktur och nya administrativa nivåer. Beslutet innebar att universitetet fick två nivåer, en central nivå och två fakulteter. Institutioner och prefekter avskaffades och ersattes av avdelningar och avdelningschefer. Stödverksamheten organiserades också i två nivåer; inom den gemensamma förvaltningen och inom de två fakultetskanslierna.

2018 förändrades organisationen och universitetet gick tillbaka till tre akademiska nivåer; den centrala nivån, de två fakulteterna och institutioner som leds av prefekter. Administrativt har universitetet emellertid fortfarande två nivåer; central förvaltning och fakultetskanslier.

Argumentet för att återinföra institutionsnivån var att universitetets viktigaste verksamhet utförs på institutionerna och ett arbete påbörjades med att stärka dessa. Målet var större institutioner som kunde ha muskler att fatta mer strategiska och långsiktiga beslut och på så sätt bli mer självständiga. För att uppnå detta behöver institutionerna också rådighet över sin egen ekonomi och stödverksamhet i form av ett visst närstöd.

Fram till i dag har institutionerna, genom sammanslagningar och organisationsförändringar, blivit större. År 2013 fanns tjugo avdelningar. Idag finns nio institutioner, efter årsskiftet åtta. Med samma mål om att ge fakulteter och institutioner större förmåga att agera strategiskt har rektor nyligen beslutat att ekonomiska över- och underskott inom grundutbildningen till viss del inte längre ska hanteras centralt utan att fakulteter (och institutioner) har möjlighet att hantera dessa under en längre tidshorisont.

För att komma ytterligare närmare målet med strategiskt starka och självständiga institutioner tillsattes denna utredning med uppdraget att föreslå en modell för att ge prefekter men också studierektorer, ämnesföreträdare och övrig personal vid institutionerna administrativt stöd på institutionsnivå.

Uppdraget

Utredningens uppdrag är formulerat enligt följande:

”En extern utredare ges i uppdrag att göra en genomlysning samt lämna förslag till organiseringen av administrativt stöd vid Mittuniversitetet.

Utredaren ska ge förslag till hur närstöd vid institutionerna som prefekterna har rådighet över tillförs och utökas. Utredaren ska skissera några olika förslag men förorda ett av dessa. För samtliga förslag gäller att de administrativa kostnaderna för universitetet totalt inte ska öka.

Utredaren ska föreslå vilka stödfunktioner som bör finnas vid institutionerna för att uppnå en ökad självständighet på institutionsnivå. För att göra det krävs en genomlysning av alla stödfunktioner på

universitetet för att skapa ett effektivt stöd med tydliga uppgifter på varje nivå där dubbelarbete undviks. Utredaren ska särskilt beakta att stödet som ges är likvärdigt vid båda campus. Sammanhållning av stödet handlar också om frågor om expertkompetenser, fortbildningsbehov, lönebildning mm och naturligtvis frågan om var beslut fattas om stödets storlek så att inte besparingar på en nivå leder till expansion på ett annat.

Utredaren ska i sitt uppdrag inhämta synpunkter från tex rektor, prorektor, universitetsdirektör, dekaner, prefekter, avdelningschefer, kanslichefer, representanter för personorganisationerna och studenterna. Fler funktioner kan tillkomma. Utredarna ska också tillse att det finns möjlighet för alla medarbetare vid universitetet som så önskar ska få komma till tals.

Utredaren ska vidare göra en benchmark med några liknande universitet för att undersöka hur dessa har organiserat sitt stöd.”

Arbetsgång

Mina reflektioner och förslag till lösningar grundas i huvudsak i de samtal, enskilda och i grupp, som jag har haft med medarbetare på Miun samt genomgångar av tidigare utredningar och de beslut och policys som styr verksamheten.

Jag har intervjuat rektor, prorektor, vicerektor, universitetsdirektör, dekaner, prefekter, proprefekter, studierektorer, ämnesföreträdare, avdelningschefer, kanslichefer, jurister, verksamhetscontroller och samordnare ULS, representanter för personorganisationerna, studenterna samt huvudskyddsombud. Sammanlagt har jag genomfört ett sextiototal intervjuer, vidare har bjudit in till två öppna möten för alla medarbetare vid universitetet, ett i Östersund och ett i Sundsvall. Där har jag presenterat min bild av stödverksamheten vid universitetet och inhämtat synpunkter. Sammanlagt har ett sextiototal medarbetare medverkat vid dessa möten. Ett tjugotal medarbetare har hört av sig till mig via mail. Det gäller både medarbetare som jag intervjuat och som då ofta vill komplettera intervjun och sådana som jag inte intervjuat. Utifrån detta har jag skapat en bild av lärosätet och dess stödverksamhet.

Jag har vidare intervjuat universitetsdirektörerna för Mälardalens universitet, Linnéuniversitetet och Universitetet i Sydostnorge, samt tagit del av utredningar och styrdokument från dessa lärosäten. Slutligen har jag

gått igenom ett antal rapporter och utredningar som gäller administration vid statliga myndigheter, i första hand universitet och högskolor.

Närstöd till institutionerna

Prefektrollen är krävande vid Mittuniversitetet. Prefekten har fått ett uppdrag som både är stort och komplext. En följd av detta har blivit att alla prefekter har tillsatt pro- och viceprefekter ofta med långtgående delegationer som tillsammans med prefekten utgör institutionens ledningsgrupp. Det är därför mer relevant att tala om behovet av stöd till prefektgruppen än till prefekten.

Prefektgrupperna är idag inte utan stöd. Det finns dels stöd från fakultetskanslierna i form av så kallat fakultetshandläggare med ansvar för institutionsstöd, för enkelhets skull och för att skilja dem från andra fakultetshandläggare kommer jag framgent att benämna dessa medarbetare Prefektstöd. Vidare har flera avdelningar i den gemensamma förvaltningen utsett kontaktperson eller dylikt som ska vara knutna till institutionerna. En brist i det nuvarande systemet är emellertid att det saknas samordning mellan de olika stödpersoner som arbetar med samma institution. Vidare är det inte tydligt definierat vilket stöd prefektgrupperna kan kräva eller förvänta sig. Det ska sägas att den bakomliggande orsaken till otydlighet i uppdragen har de bästa avsikter. Avdelningarna och kanslierna säger sig vilja ge det stöd som varje prefekt(grupp) efterfrågar. Resultatet har istället blivit ett otydligt, ineffektivt och tidsödande system.

Några tendenser kring universitetens stödverksamhet

I detta avsnitt görs en omvärldsbevakning kring utvecklingen av administration i allmänhet och av statlig administration i synnerhet. I flera fall handlar det om trender och utvecklingslinjer som Mittuniversitetet självt bara ytterst marginellt kan påverka men som ändå är väsentliga eftersom de i hög grad påverkar universitetet. Samtidigt är det vanskligt att peka på tendenser, dels därför att de punkter som redovisas alltid i hög grad präglas av vad den som gör sammanfattningen själv har lyckats eller kunnat se, dels därför att utvecklingen i vissa områden går så snabbt. Redan efter något år kan man konstatera att vissa punkter blivit obsoleta, medan annat har tillkommit och/eller förstärkts.

Professionalisering av stödet

Under det senaste årtiondet har det skett en ökad professionalisering av stödverksamheten. Många av de arbetsuppgifter som idag ligger på ett lärosätes administration kräver mycket specifika kompetenser och en hög utbildning. Det är inte ovanligt att det inom stödverksamheten finns personer som själva har forskarutbildning och forskarerfarenheter. Den ökade professionaliseringen har emellertid inte inneburit att alla arbetsuppgifter som skulle kunna kallas "vardagsservice" har försvunnit. Det är därför en grannliga uppgift att balansera resurserna för stödverksamheten så att det skapas utrymme för både vardagsnära och mer specialiserade uppgifter, utan att för den skull öka kostnaderna för stödverksamheten.

Digitalisering och AI

Digitaliseringen har redan ändrat arbetssätt och arbetsvillkor och kommer i framtiden att innebära än större förändringar där begrepp som arbetstid, arbetsverktyg eller arbetsplats i grunden behöver omtolkas och omdefinieras. För att IT-verksamheten på ett lärosäte ska fungera krävs inte bara traditionell IT-kompetens utan också kompetens i frågor som till exempel förändringar i användarmönster och användarbehov. Att varje ny generation studenter kommer att ha allt större krav på en väl fungerande digital miljö är ett sedan länge etablerat faktum.

En ytterligare aspekt är frågan om hur AI kommer att förändra sättet att arbeta. Här går utvecklingen i en hastighet som gör det omöjligt att förutse vad som kommer att hända framgent. Redan nu kan vi vara säkra på AI kan effektivisera administrationen genom att automatisera repetitiva uppgifter samtidigt som en ökad användning av AI också kräver kompetensutveckling av medarbetare.

Lokalfrågor

För nästan alla lärosäten är lokaler den näst största kostnadsposten efter lönekostnader. Under Covidpandemin kom begreppet hemarbete att bli vedertaget och efter pandemin rapporterar i princip alla lärosäten att hemarbete fortsatt är vanligare än tidigare. Det innebär att lärosäten från att för ett tiotal år sedan ha offensiva byggplaner idag står med lokaler som inte nyttjas fullt ut. Lärosätena vill ha levande campus med medarbetare och studenter på plats men det är inte försvarbart att ha tomma lokaler som kostar pengar samtidigt som man gör besparingar. Det

enskilda cellkontoret uppskattas av många, men kostar mycket pengar, inte minst när det sällan används.

Statens servicecenter

Regeringar, oavsett politisk färg, har under ett antal år uttryckt en stark vilja att centralisera, effektivisera och rationalisera statlig förvaltning. 2012 bildades Statens servicecenter med uppdrag att samla det administrativa stödet för statlig förvaltning. Det är främst lönehanteringen som flyttats till SSC men man hanterar också elektroniska beställningar och leverantörsfakturor och ansvarar för servicekontor på 131 platser i landet. Det är inte att ta till överord om man konstaterar att SSC inte har blivit den framgång som regeringen hoppats. Många myndigheter ger uttryck för att löneadministrationen varken har blivit billigare eller fått högre kvalitet efter att SSC tagit över. Detta verkar ha kylt av regeringens önskan att ytterligare expandera SSCs verksamhet, åtminstone tillfälligt.

Outsourcing

Inget lärosäte tillhandahåller idag självt allt det verksamhetsstöd som behövs. Delar av stödet är outsourcat till andra aktörer. Däremot har lärosätena olika traditioner och strategier kring hur mycket och vad som outsourcas. Det är ganska vanligt att lokalvård och restaurangverksamhet bedrivs av andra aktörer. En trend tycks vara att lärosäten outsourcar allt fler delar av sina verksamheter. Det kan vara en rimlig och riktig väg att gå om det innebär att det ger större utrymme att koncentrera och fokusera på de delar av administrationen som är mer verksamhetskritiska. Det är i så fall viktigt att noga definiera lärosätets strategi för outsourcing, inte minst balansen mellan kostnader och kvalitet.

Myndighetssamverkan

Den professionalisering och de mycket specialiserade uppgifter som nämndes tidigare gör det svårt för alla utom de allra största lärosätena att tillhandahålla all den expertkompetens som behövs. Ett sätt att effektivisera är att samverka med andra myndigheter. Det kan tex handla om upphandlingar, arkivfrågor eller specifik juridisk kompetens.

Omvärldsbevakning

Universitet och högskolor verkar i en sektor med hård konkurrens; om studenter, om medarbetare, om forskningsmedel. På flera olika nivåer av ett lärosäte fattas strategiska beslut som påverkar inriktning och

utveckling. För att skapa goda beslutsunderlag finns det ett ökande behov av en kvalificerad omvärldsbevakning. Utbildningsdepartementet, SUHF, myndigheter, och forskningsfinansiärer till exempel tillhandahåller underlag och jämförelser, men de flesta lärosäten, stora som små, är dåliga på att utnyttja befintliga underlag, bearbeta dem och använda dem som underlag för sina egna strategiska beslut.

SUHF-modellen och besparingar

Sveriges universitets- och högskoleförbund, SUHF, beslutade 2007 att rekommendera alla lärosäten att införa en ny redovisningsmodell för direkta och indirekta kostnader, den så kallade SUHF-modellen. Syftet med redovisningsmodellen är att på ett enkelt, rättvisande och kostnadseffektivt sätt bidra till god intern styrning och kontroll. Modellen ska också bidra till arbetet med att få full kostnadstäckning vid till exempel externa forskningsbidrag. Arton år efter att modellen infördes kan man konstatera att den på ett effektivt sätt bidragit till att skapa transparens kring ett lärosätes kostnader. Transparensen har emellertid ibland gett upphov till en diskussion som mer handlat om hur de indirekta kostnaderna ska minska än om vilket verksamhetsstöd som ska finnas på lärosätet och vilken kvalitet det ska hålla.

Återrapportering och utvärderingar

Kravet på utvärderingar, återrapporteringar och dokumentation växer för all offentlig verksamhet. Lärosäten är inget undantag, tvärtom, Utbildningsdepartementet, Näringsdepartementet, Socialdepartementet, UKÄ, UHR, Ekonomistyrningsverket, Riksrevisionen, Statskontoret, statliga utredningar, Vinnova, Forte, Formas, KK-stiftelsen, Riksbankens jubileumsfond, Vetenskapsrådet, Stiftelsen för strategisk forskning är några exempel på aktörer som, ofta på goda grunder, kräver olika former av utvärderingar och återrapporteringar av verksamheten.

Det ställer höga krav att kunna svara upp mot all den återrapportering som krävs. Ofta har verksamhetsstödet i uppgift att besvara förfrågningar, göra återrapporteringar, genomföra utvärderingar och ansvara för dokumentation, men för att kunna genomföra det krävs uppgifter från institutioner och fakulteter. Det kan bidra till en känsla bland akademisk personal att verksamhetsstödet lägger på dem arbetsuppgifter.

Säkerhetsfrågor

Under de senaste åren har säkerhetsfrågor fått en alltmer framträdande roll för Sveriges lärosäten. Regeringen har vid ett flertal tillfällen markerat att lärosätena måste lägga ökad vikt vid säkerhetsfrågor, tex att de försäkrar sig om att det finns kompetens kring dessa frågor i styrelserna. SUHF har bildat en arbetsgrupp för säkerhetsfrågor. Det handlar om allt från fysisk säkerhet, person- och personalsäkerhet samt informationssäkerhet. En del handlar om framtiden för de öppna campus som tidigare varit en självklarhet för svenska universitet och högskolor.

Lärares/forskares egenadministration

Sveriges universitetslärare och forskares *Nu får det vara nog! Om det gränslösa, obetalda arbetet i akademien* (2021) handlar generellt om obetalt övertidsarbete för akademisk personalen men pekar ut en ökad administrativ börda som en, av flera, orsaker. I arbetsuppgifter för lärare och forskare ingår administration som att rapportera semester, ledigheter, bisysslor och resor. I andra fall är gränsdragningen inte glasklar; att skriva en forskningsansökan kan av vissa anses vara administration och av andra ses som en del av forskningsprocessen. En återkommande kritik handlar om alla de administrativa system som finns på ett lärosäte som lärare och forskare förväntas använda, och hur mycket tid det tar för sällananvändare att sätta sig in i systemen.

Detta uppdrag handlar inte om lärares och forskares administrativa uppgifter, men det är värt att hålla i minnet att om stödverksamheten slimmas allt för mycket utan att analysera konsekvenserna riskerar man hamna en situation där lärare och forskare får utföra allt fler administrativa uppgifter, vilket varken blir billigare eller bättre än att låta professionella administratörer sköta dem.

Utredningar och rapporter

Under de senaste tiotal åren har det kommit en del intressanta rapporter om administrationen hos statliga myndigheter. Här presenteras några av dem mycket kort utan att göra anspråk på att presentationen är heltäckande.

Tillitsdelegationen som var aktiv mellan 2016 och 2020 pekade på ett behov av att skapa mer tid och bättre stöd till kärnverksamheten genom en kultur som mer byggde på tillit än kontroll.

Statskontoret (2016:19) *Mer tid till kärnverksamheten* talar generellt om statliga myndigheter och ger råd både till regeringen och till andra myndigheter att till exempel minska kraven på återrapporteringar men menar också att myndighetsledningarna måste motverka egeninitierad administration.

Riksrevisionen 2021 *Administration i statliga myndigheter – en verksamhet i förändring* gjorde en liknande granskning. Man visade då att vissa enkla administrativa arbetsmoment har överförts från administrativ personal till chefer och medarbetare inom andra delar av verksamheten. I revisionen framkom också indikationer på att administrationen snarare hade ökat sedan 2010, bland annat att antalet chefsbefattningar ökat och att effektiviseringar i administrationen inte alltid kom kärnverksamheten till godo.

SNS, Studieförbundet Samhälle och Näringsliv, gjorde under 2022 en analys av administrationen vid universiteten (*Allt fler högutbildade administratörer på universiteten – avlastning eller belastning?*) som visade att antalet högutbildad personal i de administrativa yrkena ökade mellan 2004–2019. Rapporten menade att det finns en risk för en allt för omfattande administration, som inte stödjer kärnverksamheten utan snarare kontrollerar och styr den.

Regeringen anser (*Budgetproposition inför 2025, prop. 2023/24*) att den administrativa överbyggnaden behöver minska för att lärosäten i stället ska kunna fokusera på kärnverksamheten utbildning och forskning

SUHF publicerade 2024 två rapporter som handlar om ökad kontroll och byråkratisering inom lärosätena. (Ahlbäck Öberg, S. & Boberg, J. *Ökad kontroll och ökad byråkratisering. En kartläggning av statens styrning av universitet och högskolor*; Ahlbäck Öberg, S. & Boberg, J. *Ökad kontroll och ökad byråkratisering. Interna effekter på lärosätena*.) Under 2025 följde SUHF upp med en rapport om "onödig administration" (*Åtgärder för att undvika onödig administration*). Man definierar begreppet onödig administration som sådan som kan uppstå genom överambitiösa tolkningar av regelverk, bristande samordning, låg intern tillit och en kultur där rädslan att göra fel leder till överdokumentation och kontroll. Det handlar inte bara om vad

som görs, utan också om hur ofta, av vem och på vilken nivå i organisationen. Man landade i slutsatsen att regeringen bör se över vilka administrativa uppgifter som bör ligga på lärosätena.

Statskontoret 2025 (*Generella regelverk ger inga avgörande konsekvenser för universitet och högskolor*) menar dock att det inte finns anledning att göra undantag för lärosätena från den generella reglering som gäller för alla statliga myndigheter. Det främsta argumentet är att det är centralt placerad administrativ personal som utför de administrativa uppgifterna och att dessa alltså inte belastar lärare och forskare, men en uppföljande diskussion om hur mycket av lärosätenas anslag som ska och bör gå till administration saknas.

Omvärld

I mitt uppdrag ingick att göra en benchmark med några liknande universitet för att undersöka hur dessa har organiserat sitt stöd. En svårighet i den delen är att varje lärosäte har unika förutsättningar. Med det sagt kan man dock konstatera att Linnéuniversitetet och Mälardalens universitet har organisatoriska likheter med Mittuniversitetet så dessa två universitet valdes i Sverige. För att också få en bild utanför landets gränser har Universitetet i Sydostnorge (USN) valts ut. Ett skäl till det är att universitetet har åtta campus, en annan att de har låga administrativa kostnader vid en nationell jämförelse.

Linnéuniversitetet är större än Mittuniversitetet (ca 2000 anställda) men har i likhet med Miun två campus som ligger i två olika län med ett betydande avstånd emellan dem (11 mil). Universitetet har fem fakulteter och 32 institutioner samt en nämnd för lärarutbildning. Den gemensamma förvaltningen har 9 avdelningar:

- Avdelningen för externa relationer
- Ekonomiavdelningen
- IT-avdelningen
- Kommunikationsavdelningen
- Lokal- och serviceavdelningen
- HR-avdelningen
- Studerandeavdelningen
- Säkerhetsavdelningen

- Universitetsledningens kansli

Universitetsbiblioteket är en fristående enhet i organisationen.

Varje fakultet har ett fakultetskansli som ger stöd både till fakulteterna och till de institutioner som finns under respektive fakultet. Det finns ingen stödverksamhet på institutionerna. Linnéuniversitetet genomför just nu en omfattande omorganisation av stödet. Förändringarna tar sin utgångspunkt i att stödverksamheten på universitet måste minskas för att mer pengar ska gå till utbildning och forskning.

Vid Linnéuniversitetet utgörs ca 34 % av personalen av teknisk och administrativ personal och bibliotekspersonal. Teknisk och administrativ personal har successivt ökat sedan 2010 medan andelen forskande och undervisande personal har minskat under samma period. Vidare har antalet chefer inom verksamhetsstödet ökat.

Det arbete som pågår syftar till att effektivisera och standardisera verksamhetsstödet. Som en första åtgärd gav rektor en ny delegation där universitetsdirektören numera har ansvar för samordning av hela universitets verksamhetsstöd och dess processer avseende kvalitet, kostnadsutveckling och organisering alltså även de delar som ligger på fakultetskanslierna.

Avdelnings- och kanslichefer genomför ett arbete där de går igenom stödprocesserna på universitetet i syfte att effektivisera och föreslå kostnadsminskningar. Varje process har från början ett besparingsbeting till exempel för ekonomiprocessen "Vi har 50 ekonomer. Vi kommer i framtiden ha 40. Hur organiserar vi oss för att lyckas med det?" Redan nu har arbetet tydligt visat att det i flera fall också handlar om kompetensväxling inom stödet.

En viktig del i arbetet är att stödet tydligare och bättre ska svara upp mot kärnverksamhetens behov. För att åstadkomma det har universitetsdirektör, avdelningschefer och kanslichefer fått i uppdrag att:

1. formalisera och samordna en regelbunden utvärdering av kärnverksamhetens behov av stöd. Utifrån utvärderingen ska sedan en prioritering av aktiviteter göras samt att kommunicera till verksamheten vilket stöd som därmed kan erbjudas.
2. att identifiera omvärldsförändringar och utarbeta gemensam syn och stöd till kärnverksamheten.

3. tydliggöra ansvaret för verksamhetsstödet till institutionsnivå och säkerställa att det finns en samstämmighet i delegationsordningarna mellan universitetsdirektören, kanslichef och avdelningschef.

Mälardalens universitet är Sveriges yngsta universitet och storleksmässigt mer likt Mittuniversitetet. Lärosätet fick universitetsstatus 2022 men här har inte skett någon tidigare sammanslagning av högskolor utan lärosätet grundades 1977 som Högskolan i Eskilstuna och Väster och bytte sedan namn till Mälardalens högskola 1989. I likhet med Mittuniversitetet och Linnéuniversitetet har universitetet två campus som ligger i olika län men med kortare avstånd (5 mil och en sjö) mellan universitetsorterna. Universitetet genomför just nu en organisationsförändring då man går från fyra akademier till två fakulteter som leds av dekaner samtidigt omvandlas vad som tidigare kallas avdelningar till institutioner som leds av prefekter. Under varje fakultet finns tre institutioner. Fakulteternas ämnesindelning liknar i stora drag den på Mittuniversitetet. Universitetet har en central fakultetsnämnd som under sig har fyra utskott. I samma omorganisation går verksamhetsstödet från 12 till 8 avdelningar:

- Forskning och samverkansstöd
- HR
- Infrastruktur och säkerhetsavdelningen
- Ledningsstöd
- Planering och ekonomiavdelningen
- Student- och lärandestöd
- Utbildningsstöd
- Universitetsbiblioteket

Allt stöd är centraliserat till dessa åtta avdelningar och de tidigare fakultetskanslierna har gått upp i avdelningarna. Det samlade stödet har som ett av sina uppdrag att ge ett förstärkt stöd till fakultets- och institutionsledningarna. Det finns anledning att påpeka att kommunikation inte är en egen avdelning på Mälardalens universitet utan ingår främst i avdelningen Ledningsstöd.

Nyckelord för förändringen av stödverksamheten är samskapande och tillit mellan akademi och stödverksamhet. Alla avdelningschefer ska enligt sin delegation tillse att fakulteterna och institutionerna ges ett relevant stöd.

Vidare har avdelningscheferna i uppdrag att systematiskt kvalitetssäkra stödet och att tydligt definiera respektive avdelnings uppdrag. Stödet är organiserat i ett antal processer där en avdelningschef alltid är processansvarig även om andra avdelningar också är involverade i processen. På institutionerna och fakulteterna finns ett närstöd med medarbetare som arbetar direkt mot enheten men har sina anställningar på en av de administrativa avdelningarna. På institutionerna finns stöd på heltid eller del av tjänsten för till exempel ekonomi, HR, kommunikation, forskningshandläggning, utbildningshandläggning och studievägledning.

Campusfrågan är inte en stor fråga i omorganisationen. Den berör egentligen bara biblioteksverksamheten där det pågår en diskussion om man framgent kan erbjuda två bibliotek med "full" service.

Universitetet i Sørøst-Norge (USN) är ett relativt ungt universitet i Norge med drygt 2000 anställda. 1994 gjordes en högskolereform i landet och då bildades de tre högskolor som skulle komma att bli delarna i USN. Høgskolen i Telemark, Høgskolen i Vestfold och Høgskolen i Buskerud. De två senare fusionerade 2014 och Høgskolen i Telemark anslöt 2016 till ett nytt lärosäte med namnet Høgskolen i Sørøst-Norge. 2018 fick lärosätet status som universitet. Universitetet har åtta campus över ett mycket stort geografiskt område och tre fylken; Bø, Porsgrunn, Notodden, Hallingdal, Drammen, Hønefoss, Kongsberg och Borre/Horten (Vestfold). Dessutom finns en campusfilial i Rauland som i allt väsentligt fungerar som ett nionde campus. Ingen av dessa är huvudcampus utan alla åtta ska vara likvärdiga. Universitetet har fyra fakulteter. Under fakulteterna finns ett tjugotal institut (institutioner) mellan tre och sju för de olika fakulteterna.

Administration finns på tre nivåer. Direkt under rektor finns en enhet för analys, strategi och verksamhetsutveckling.

Under universitetsdirektören finns sju avdelningar:

- Avdelningen för utbildning och studiekvalitet. Denna avdelning är nära kopplad till vicerektor för utbildning, mångfald och internationalisering.
- Avdelningen för forskning, innovation och bibliotek. Denna avdelning är nära kopplad till vicerektor för forskning, hållbarhet och nyskapande.
- Personal och organisationsavdelningen

- Ekonomiavdelningen
- Avdelningen för campusförvaltning
- Avdelningen för kommunikation och marknad
- Avdelningen för digital utveckling, informationsförvaltning och IT

Avdelningarna har under sig enheter mellan sex och två enheter (sektioner) per avdelning. De sju avdelningarna bildar tillsammans det som kallas administrativa fellestjänster.

Vid fakulteterna finns också en viss administration i huvudsak bestående av studieadministratörer. Varje fakultet har en fakultetsdirektör som leder det administrativa arbetet. Vid institutionerna finns som grundregel ingen administration.

Uppdelningen i åtta campus präglar i hög grad arbetet på universitetet. Såväl fakulteterna som institutionerna finns i princip alltid på flera olika campus. På liknande sätt fungerar administrationen. Medarbetarna på de olika avdelningarna och enheterna är geografiskt placerade på flera olika campus. Det innebär att begreppet närstöd på USN aldrig tolkas som att stödet finns nära geografiskt, utan att stödet tidsmässigt och känslomässigt finns nära, precis på samma sätt som att medlemmarna ämnesgrupper, forskargrupper eller centrumbildningar inte sitter nära varandra geografiskt.

En utmaning för ett lärosäte med åtta campus är självfallet att hålla nere de administrativa kostnaderna. USN har varit framgångsrika och de administrativa kostnaderna är vid en nationell jämförelse bland de lägsta. För att åstadkomma detta har ett nyckelord varit standardisering. I en organisation med åtta campus, fyra fakulteter, och ett tjugotal institutioner har det varit nödvändigt att skapa standardiserade rutiner och att så långt det överhuvudtaget är möjligt undvika särlösningar.

Hur lyckas USN ha så låga administrativa kostnader? Så här svarar universitetsdirektören:

”Det korta svaret är att alla offentliga organisationer spenderar de pengar de får. All administrativ personal kommer att ha tillräckligt med uppgifter oavsett om budgeten ökar med 5 % eller om den skärs ner med 5 %. I en sådan situation kommer det att vara strukturella element som budgetmodell, organisationsstruktur, standardisering som avgör

utvecklingen av administrativa kostnader över tid. Det finns många mekanismer som gör ett mer proaktivt och strategiskt utvecklingsarbete krävande. Detta är bland annat kopplat till de komplexa juridiska och politiska frågor som utgör ramverket för styrningen i staten. Till exempel upplever vi att interna representanter i universitetsstyrelsen ofta motsätter sig sådana processer då de skapar oro och är impopulära.

Modellen med delade tjänster mellan central förvaltning, fakulteter och institutioner är både nödvändig och kontroversiell på samma gång. Jag anser att det är helt avgörande för USN att arbeta systematiskt för att värna modellens legitimitet. Detta kräver en hög grad av flexibilitet och serviceinriktning från hela administrationen. Det kräver också stöd från styrelse, rektorat och fakultetsledare. Att hålla koll på nyckeltalsutvecklingen inom sektorn är avgörande – just för att bevisa att modellen är mer effektiv än den betydligt mer populära ”trenivåmodellen” med fullständig administration på både fakultets- och institutionsnivå. Kort sagt har USN låga administrativa kostnader eftersom vi etablerat en administrativ delad tjänstemodell – och eftersom vi har prioriterat fakulteterna i budgetprocessen under många år. USNs största utmaning just nu är studieportföljen, där en stor andel av de kurser och program som erbjuds har höga kostnader men mycket små intäkter på grund av för få studenter. Arbetet med att omstrukturera studieportföljen har många likheter med utvecklingsarbetet inom administrationen, eftersom berörda akademiska miljöer upplever förändring som ett hot – inte en möjlighet. Med andra ord är ledarskap en nyckeldimension – både inom administrationen och på den akademiska sidan.”

Resultatredovisning

I detta avsnitt redovisar jag resultaten av de intervjuer som genomförts. Eftersom mitt uppdrag primärt har handlat om närstöd till institutioner fokuserar jag i redovisningen på sådant som fungerar sämre eller som skaver inom universitetets nuvarande organisation. Sådant som fungerar väl ägnas mindre eller ingen uppmärksamhet, eftersom det ju inte kräver några förändringar. Därför vill jag börja med att säga att det finns mycket positivt att ta med sig från intervjuerna. Det finns en mycket respektfull ton inom universitetet när man talar om varandra och varandras uppdrag. Detta kan säkert verka som självklart för medarbetarna på Mittuniversitetet men min erfarenhet är att det är långt ifrån sanningen på alla andra universitet. De samtal som jag har fört har varit mycket öppna. Jag har

aldrig fått uppfattningen att medarbetare lagt band på sig eller inte vågat ge uttryck för vad de verkligen tänker. Min bedömning är alltså att det inte finns någonting som skulle kunna kallas tystnadskultur på Mittuniversitetet. Många medarbetare inom akademien vittnar också om att de ser successiva förbättringar inom stödverksamheten. Mitt uppdrag har varit att utvärdera Mittuniversitetets organisation inte dess medarbetare men jag vågar ändå påstå att det generellt finns en god kompetens bland den administrativa och tekniska personalen vid universitetet och en uttalad vilja att försöka hitta lösningar som institutionerna efterlyser, även om man inte alltid lyckas. Sammantaget verkar det alltså som en lämplig tid att se över organisationen för att kunna göra ytterligare förbättringar. Detta sagt i relief till den ekonomiska situationen på universitetet som är kärv och där det är svårt att se att regeringen kommer att skjuta till ytterligare pengar i närtid. För att tala med Dickens skulle man angående tiden för denna utredning kunna säga "It was the best of times, it was the worst of times."

Jag redovisar svaren i kategorier; företrädare för den akademiska verksamheten för sig, företrädare för avdelningar och kanslier för sig, fackliga företrädare och huvudskyddsombud för sig och studenterna för sig. Jag redovisar svaren utan att ge egna synpunkter eller problematiseringar runt dem men ger avslutningsvis några reflektioner.

Medarbetare i akademien

Bland akademisk personal finns en samstämmighet kring att prefekterna, och prefektgrupperna, har ett stort och komplext uppdrag och att det inte är möjligt att uppfylla de krav som ställs på rollerna utan att ha ett administrativt stöd. Flera menar att en utredning om närstöd är en logisk följd av omorganisationen med relativt stora institutioner.

När frågan gäller vad för typ av stöd som behövs nämns ofta relativt okvalificerade arbetsuppgifter av typen att boka möten och konferenser eller skriva minnesanteckningar, alltså många av de arbetsuppgifter som tidigare sköttes av institutionssekreterare på lärosäten. Överraskande många svarar att man behöver hjälp med allt praktiskt kring disputationer, överraskande eftersom det rimligtvis inte är en alltför frekvent förekommande arbetsuppgift, men uppenbarligen ett stort merarbete när det händer. Det finns också svar som handlar om ett mycket mer avancerat stöd av typen att genomföra simuleringar och prognostiserade utfall, hjälp med verksamhetsplaner och remisser eller utarbetande av avancerade beslutsstöd.

Däremot finns ingen enighet kring exakt hur ett sådant stöd ska organiseras. Några, ganska få, menar att det är rimligt att det finns institutionskanslier som sorterar under prefekten och som har möjlighet att ge stöd till prefektgruppen i vad som skulle kunna kallas "vardagsfrågor", alltså alla de frågor som är vanligt förekommande på en institution och som ingår i deras planeringshjul. Majoriteten av de intervjuade känner sig dock tveksamma till en sådan organisation. Många påtalar att kostnaderna riskerar springa iväg om institutionerna själva ska bestämma hur stort stöd de ska ha. De ekonomiska förutsättningarna för att bemanna ett kansli är dessutom olika för olika institutioner. Risken är stor för suboptimering om institutionerna själva ska definiera vilka uppgifter som ligger på dem. Sårbarheten och risken vid felrekryteringar är andra argument som lyfts fram.

Flera tolkar begreppet närstöd som att stödet sitter fysiskt nära även om de inser att det kan leda till svårigheter på ett universitet med två campus där ledningspersoner ofta finns på båda. Andra tolkar närstöd som stöd som finns "ett telefonsamtal bort". En synpunkt som återkommer är att administrativ personal som arbetar för en institution ska känna för och ha sin lojalitet till institutionen, inte något annat.

Dagens situation med *Prefektstöd* från fakultetskanslierna verkar över lag fungera bra även om flera prefekter vittnar om att de inte har klart för sig exakt vilka arbetsuppgifter de kan förvänta sig att *Prefektsstödet* utför. *Prefektsstödet*s roll och arbetsuppgifter har utvecklats olika på de olika institutionerna men en bidragande orsak till framgången tycks vara att flera av de medarbetare som har uppdragen har varit anställda på universitetet länge och "kan Miun". Ett problem som ofta lyfts är att *Prefektstödet* inte har tillgång till alla administrativa system och därför inte kan utföra alla arbetsuppgifter som prefekten skulle önska.

Flera avdelningar har utsett en eller flera kontaktpersoner som ska stödja respektive institution. I grova drag kan man hävda att detta fungerar tillfyllest, men som flera i prefektgrupperna påpekar är det mycket personberoende vem som blir kontaktperson. I några fall har man också bytt kontaktperson relativt ofta. En synpunkt som upprepas är att det inte är tydligt exakt vilka arbetsuppgifter kontaktpersonerna har utan dessa verkar definieras i en ständigt pågående förhandling. Det allra svåraste är att få hjälp med saker som inte är förutsägbara, tex remisser, mindre utredningar, eller resebokningar för större sällskap.

Det riktas en del kritik mot verksamhetsstödet. Ibland handlar det om kritik mot enskilda avdelningar, inte minst HR nämns där många på institutionerna menar att man inte får hjälp med vardagsfrågor. Några exempel på frågor där institutionerna saknar stöd är att skriva avtal, hjälpa till vid svåra samtal och rekryteringsärenden (som många anser tar för lång tid). En återkommande kritik handlar om att HR-avdelningen ägnar sig mer åt kontroll än åt stöd. Denna kritik riktas också mot fakultetskanslierna som vissa menar gått från att ha en proaktiv roll till en mer kontrollerande roll. Det finns synpunkter på att kommunikationsavdelningen är för stor, samma sak gäller för Avdelningen för forsknings- och utbildningsstöd. Att stödet på Miun kostar för mycket är en vanlig åsikt, det görs ofta jämförelser med andra universitet som har lägre OH-kostnader. I detta sammanhang nämns att Mittuniversitetet har ett system där ärenden kontrolleras alltför många gånger. Det finns många processer som borde kunna förenklas. En åsikt som ibland framförs är att stödet hittar på uppgifter till sig själva och sedan drar in institutionerna i arbetet. En annan i samma anda är att stödverksamheten lämpar över allt fler arbetsuppgifter på institutionerna. Här är det emellertid svårt att få konkreta exempel på uppgifter om tidigare låg på stödet och nu på institutionerna men många talar om en ökad självadministration och svårigheter för sällananvändare att bemästra alla administrativa system som finns på universitetet. En aspekt som många tar upp, även om den inte är direkt relaterad till verksamhetsstödet, snarare till nya arbetsgifter för undervisande personal är att en ny generation studenter är vana vid att ställa frågor digitalt direkt till lärarna, också i de fall där information finns lätt tillgänglig på nätet.

Ett sätt att ge stöd till verksamheten som flera avdelningar infört är så kallade funktionsbrevlådor. Det finns emellertid ett kompakt missnöje mot dessa. Eftersom ärenden aldrig kvitteras och man inte vet vem som arbetar med ärendet man skickat in, eller om det ens blivit uppmärksammat, beskriver många hur de upplever att funktionsbrevlådorna är som att skicka in ett ärende i "ett stort svart hål". Medarbetare som varit på Mittuniversitetet under en längre tid berättar hur de i stället vänder sig till specifika handläggare som de vet svarar på mail eller telefon. En återkommande kritik handlar om att medarbetare inom stödet inte har tillräckligt stor kännedom om vad kärnverksamheten gör och hur akademien fungerar.

Några ledningspersoner säger att det stöd som idag ges till institutionerna är så splittrat att det är svårt att hålla reda på det. Ibland är det lättare att

göra jobbet själv. Till de administrativa systemen finns ibland "lathundar" men de upplevs bli längre och längre och allt mindre användarvänliga.

Medarbetare i stödverksamheten

Avdelningschefer och kanslichefer har generellt uppfattningen att de försöker stötta institutionerna men flera talar om att de famlar kring uppdraget. De känner sig inte helt säkra på hur institutionerna uppfattar det stöd som avdelningar/kanslier ger idag och vad ytterligare de önskar.

Flera har tankar om en bättre strukturerad kommunikation mellan akademi och stöd. Vissa avdelningar och fakulteter har dialoger med institutionerna men detta sker varken samlat eller regelbundet i tid. Idag finns allt för få naturliga mötesplatser mellan cheferna i stödet och akademien. Det gör att avdelningscheferna ibland får gissa sig fram till vad institutionerna behöver.

Att införa en tredje nivå på akademiskt stöd är man generellt skeptisk till. Ett återkommande argument är att en sådan modell skulle öka de administrativa kostnaderna och flera anför också att det inte är helt tydligt vilka problem en sådan förändring skulle lösa. Vidare att det ibland finns en övertro på att försöka lösa problem genom förändringar i organisationen. Det finns en viss oro att en organisation med institutionskanslier skulle innebära mindre attraktiva tjänster för stödpersonal. Det skulle innebära ett omfattande merarbete om varje institution själv skulle bestämma storlek och bemanning på sin administration och övrig förvaltning får "fylla i luckorna" kring sådant institutionskanslierna inte gör, inte minst om dessa luckor skulle se olika ut på institutionerna.

Vissa avdelningar och fakulteter har kontaktpersoner som arbetar mot institutionerna. Överlag verkar man nöjd med denna lösning även om synpunkten att det inte är tydligt vad exakt institutionerna behöver för stöd återkommer. I vissa fall finns dessa kontaktpersoner ute på institutionerna hela eller delar av sin arbetstid, ibland finns de alltid på avdelningarna men har ett dedicerat uppdrag mot en specifik institution. En synpunkt som förkommer från dessa medarbetare är att det känns som att de har "två chefer".

Flera nämner att avdelningarna hela tiden måste balansera mellan att ge stöd till kärnverksamheten och de uppdrag som följer av att universitetet är en statlig myndighet med krav från regeringen och andra myndigheter på

till exempel återrapporteringar. Den senare delen av uppdrag syns inte tydligt av kärnverksamheten och glöms därför ibland bort i diskussionen och hur stödet bör vara dimensionerat.

Företrädare för personalorganisationerna och huvudskyddsombud

De förtroendevalda påpekar att det finns en oro bland medarbetare kring vilka förändringar som är förestående och hur de påverkar den enskilde befattningshavaren. En nyckel till framgång, framhåller man, är att så långt möjligt informera och involvera alla medarbetare i förändringsarbetet. Det innebär också att oron inför förändringarna blir mindre. Gedigna riskanalyser och konsekvensanalyser måste vara en självklar del av ett arbete som innebär förändringar i organisationen.

Studentkåren

Studentkåren är överlag nöjd med samarbetet med universitetet. De framhåller att de blir lyssnade på och att de får adekvat hjälp när det behövs. En viktig fråga just nu är arbetet för ökad synlighet för kåren också i digitala kanaler, och man menar att också i denna fråga har man fått den hjälp och det stöd som man behöver.

Reflektioner

En reflektion att göra efter att ha genomfört ett stort antal samtal är att många från den akademiska verksamheten grovt överskattar hur många personer som verkligen arbetar på respektive avdelning. Stödverksamheten måste bli bättre på att beskriva och förklara sitt uppdrag.

Det verkar inom Miun finnas en rädsla för att göra fel. Några förklarar det med att Miun är ett litet, nytt universitet som inte vill bli ifrågasatt, men resultatet tycks ha blivit en ganska omfattande kontrollapparat, mer om det senare. Det behövs kanske en kultur där administrationen mer tänker "good enough" än "bäst i klassen". I samband med det kan noteras att mycket inom administrationen fortfarande bygger på manuellt arbete där man kunde digitalisera och fundera på lösningar via AI.

Det saknas dialog och förståelse mellan akademien och stödet. Flera svar som jag fått handlar också om att det finns en brist på tillit mellan olika delar i organisationen. I en tid när stora besparingar står för dörren är det viktigare än någonsin att skapa en gemensam kultur för universitetet där

man litar på varandra och ser att alla arbetar mot de gemensamma mål som uttrycks i universitetets vision. Det innebär naturligtvis inte att man alltid ska vara överens, tvärtom för att utveckla universitetet krävs en kultur där argument prövas och bryts mot varandra. Det är i allra högst grad naturligt att medarbetare ser framför sig olika vägar för att nå samma mål.

Som besökare slås man av att många lokaler gapar tomma. Det finns en vilja från ledningen att både medarbetare och studenter ska finnas på campus i högre grad än idag, men det finns också anledning att undersöka lokalsituationen framgent. Hyresavtal för universitet tecknas ofta på lång tid (utan att specifikt ha undersökt hyresavtalen för Miun). Därför kräver dessa frågor stor långsiktighet.

Det finns en fråga som jag noterar nästan inte berördes i intervjuer; campusfrågan. När jag startade detta uppdrag hade jag föreställningen att campusfrågan skulle vara i brännpunkt. Så är det inte alls, tvärtom. Någon uttryckte sig lakoniskt "Universitetet har två campus, Sundsvall ligger där det ligger och Östersund där det ligger och det är inte mycket att göra åt den saken."

Förslag

Jag skissar här på tre modeller på möjliga organisatoriska lösningar till ett närstöd för institutionerna och ger därefter förslag till ytterligare arbete för att effektivisera stödverksamheten. Den absolut viktigaste utgångspunkten när jag lägger fram dessa förslag är att de indirekta kostnaderna för Mittuniversitetet ska minska och en större del av anslaget tillfalla kärnuppgifterna utbildning och forskning. Det finns inte något som tyder på att regeringen kommer att öka anslagen till lärosätena under överskådlig tid. "Ska man då inte också effektivisera utbildning och forskning?" kan någon undra. Det kan säkert finnas anledning att se över utbildningsportföljen och att göra ytterligare prioriteringar i forskningsverksamheten, men detta ingår inte alls i mitt uppdrag. Först kommer här en sammanfattning av de förslag till förändringar som jag argumenterar för.

Förslagen i korthet

Närstöd:

Avdelningar och kanslier utarbetar, efter en diskussion med prefektgrupperna, ett presentera ett sammanhållet och sammanhängande erbjudande om närstöd med kontaktpersoner vid institutionerna.

I samråd med respektive prefektgrupp utses en av kontaktpersonerna till att ha ett övergripande ansvar för att hålla ihop det samlade stödet till institutionerna.

Kontaktperson som tilldelats det övergripande ansvaret vara närvarande vid ledningsgruppsmöten på institutionen antingen som medlem i ledningen eller som adjungerad.

Samtliga kontaktpersoner ska finnas på plats på institutionerna under delar av sin arbetstid.

Vidare arbete:

Alla ledningspersoner arbeta aktivt med att stärka tilliten mellan de olika delarna av universitetet.

Alla stödverksamheter gemensamt arbetar fram en övergripande verksamhetsbeskrivning nära kopplad till universitetets strategi för verksamhetsstödet vid Mittuniversitetet. Verksamhetsbeskrivning bryts sedan ner på avdelnings- och kanslinivå.

En genomgång av alla administrativa processer på universitet genomförs med ambition att förenkla processer så långt möjligt.

Den organisatoriska uppdelningen av stödet ses över för att hitta en så ändamålsenlig organisation som möjligt.

För varje process utses en befattningshavare som är övergripande ansvarig för respektive process.

Det samlade verksamhetsstödet genomför regelbundna möten med institutionerna där man fångar in behov av stöd som finns där.

Arbetet med säkerhetsfrågor behöver förtydligas och lyftas fram.

Stödet arbetar tydligt med att göra prioriteringar och kommunicera dessa.

Mittuniversitetet behöver så långt det är möjligt standardisera alla administrativa verksamheter.

Arbetet med digitalisering och effektivisering med AI måste påskyndas. Mittuniversitetet behöver peka ut en befattningshavare som leder arbetet med digitalisering.

Hela universitetet, både stödet och akademien, bör se över delegationerna och överväga att införa standarddelegationer i hela organisationen.

Detta arbete bör starta omgående.

Lärosätets övergripande kvalitetssystem bör inkludera alla delar av verksamheten på universitetet även stödverksamheterna.

Modeller för närstöd

Utredningen hade som uppdrag att visa på modeller för närstöd till institutionerna samt förorda en modell. Här följer tre modeller. Den första modellen innebär att det finns ett institutionskansli på varje institution med medarbetare som är anställda på institutionen. En sådan lösning skulle svara upp mot de önskemål som vissa från prefektgrupperna har uttryckt om att ha en administration kopplad till institutionen med medarbetare som har god kännedom om institutionens styrkor och svagheter och som jobbar enbart mot institutionen. Det finns dock anledning att påpeka att många lärosäten just nu verkar lämna lösningar som innebär att man bemannar institutionskanslier. Det är förvisso i sig inget skäl att förkasta en idé därför att andra gör det men det finns åtminstone anledning att lyssna på och pröva de argument som framförs från andra lärosäten. Ett sådant är att kanslierna blir ytterst sårbara, då det ofta bara finns en befattningshavare inom varje område. Det innebär också att det är svårt att hitta rätt kompetens för en befattningshavare som ska kunna lite av varje inom sitt område. Det kan till och med vara svårt att fylla hela tjänster inom områden som till exempel HR eller kommunikation. Alternativet blir då att skapa deltidstjänster eller skapa heltider tillsammans med andra institutioner. Det är dock välkänt att det är svårt att rekrytera kvalificerade medarbetare till delade tjänster och att få dem att stanna kvar, än mer så om karriärmöjligheterna är begränsade. Vidare kan felrekryteringar bli extremt kostsamma. Ytterligare några nackdelar som nämns är att det är svårt, näst intill omöjligt, att kunna göra effektiviseringar och besparingar inom en administration som är utspridd på många enheter där olika befattningshavare fattar beslut om dimensionering och budgetramar. Vidare finns frågor om att hålla samman yrkesgrupper, till exempel ekonomerna på ett lärosäte, när det gäller att erbjuda relevant kompetensutveckling, kunna anställa specialkompetenser eller att skapa en samlad lönebild. Min bedömning är att Mittuniversitetet i dagsläget har för små institutioner för att kunna bära institutionskanslier i sin verksamhet.

Det är också min bedömning att en sådan lösning skulle leda till betydligt högre administrativa kostnader för universitetet.

Ett andra alternativ skulle vara att inom ramen för Gemensamma förvaltningen, bilda en avdelning för institutionsstöd där alla de medarbetare som jobbar med närstöd för institutionerna har sin anställning. I förlängningen av detta resonemang är det naturligtvis också möjligt att skapa en avdelning för ledningsstöd för alla ledningar på universitetet oavsett nivå. I en sådan modell skulle man komma till rätta med en del nackdelar i det första förslaget som till exempel sårbarhet eller karriärmöjligheter. En nackdel är emellertid att befattningshavare med liknande arbetsuppgifter, till exempel ekonomi, HR eller kommunikation skulle finnas på två olika avdelningar inom stödverksamheten. Det kan möjligtvis finnas anledning att återkomma till denna modell för Mittuniversitetet senare men det är min åsikt att det viktigaste för Gemensamma förvaltningen just nu är att arbeta med standardisering och effektivisering. Att skapa en ny avdelning skulle både försvåra och försinka en sådan utveckling.

Ett tredje alternativ är att medarbetare som arbetar med närstöd organisatoriskt är placerade på respektive avdelning, men finns placerade på institutionerna hela eller delar av sin tjänst. En nackdel med en sådan lösning är att den ligger nära den organisation som redan används och fått en del kritik. Det är emellertid viktigt att komma ihåg att mycket i den nuvarande organisationen fungerar väl, och att många från akademien säger sig se en positiv utveckling inom stödverksamheten. I ett läge när lärosätet måste se över hela sin kostnadsbild vore det oklokt att inte bygga på ett hyggligt fungerande system och förbättra och utveckla det i stället för att göra stora förändringar som riskerar att driva kostnader. Men att välja den vägen skulle kräva förbättringar och förändringar i nuvarande modell.

Jag förordar den tredje modellen. I det arbete jag gjort för Mittuniversitetet blir det tydligt för mig att hela stödverksamheten på universitetet behöver genomgå en mer omfattande förändring. Som extern utredare slåss man av i hur hög grad organisationen präglas av individuella lösningar. Ett exempel på detta är just stödet till institutionerna. Fakultetskanslierna och avdelningarna i Gemensamma förvaltningen kommer ständigt tillbaka till att de behöver veta vad varje enskild prefekt vill ha och behöver för hjälp. Prefekterna å sin sida känner sig vilsna kring vilket stöd de kan fråga efter och begära. Resultatet har blivit en oändlig förhandling om hur ramarna

för stödet ska tolkas och ingen verkar vara särskild nöjd med resultatet. Detta sökande och förhandlande kostar tid, pengar och energi. Jag föreslår i stället att Gemensamma förvaltningen tillsammans med fakultetskanslierna, efter en genomgripande diskussion med prefektgrupperna presentera ett sammanhållet och sammanhängande erbjudande till institutionerna kring vilket stöd man kan erbjuda. Detta ser likadant ut för alla institutioner. I sammanhanget ska nämnas att det i intervjuerna ibland framförts att forskningstunga och utbildningstunga institutioner har olika behov av stöd. Jag tror inte att det handlar om i grunden olika stöd utan olika balanser och prioriteringar. I samråd med respektive prefektgrupp utses vidare en av kontaktpersonerna till att ha ett övergripande ansvar för att hålla ihop det samlade stödet till institutionerna. Även de delar som berör fakultetskanslierna ingår alltså i det samlade och sammanhållna stödet. För att kunna ge ett gott stöd bör den kontaktperson som tilldelats det övergripande ansvaret vara närvarande vid ledningsgruppsmöten på institutionen antingen som medlem i ledningen eller som adjungerad. Samtliga kontaktpersoner bör under delar av sin arbetstid finnas på plats på institutionerna.

I detta sammanhang finns anledning att påminna om, även om det inte ingår i utredningens uppdrag, att även Gemensamma förvaltningen har en stor verksamhet och många anställda. Det kan finnas anledning att se över stödet också för denna enhet.

Förslaget ovan bör emellertid vara en temporär lösning då det krävs ett arbete att effektivisera all stödverksamhet på Mittuniversitet. Stödverksamheten kommer framgent att kunna räkna med lägre anslag än tidigare. Samtidigt måste man kunna svara upp mot de krav som ställs både på stöd när det gäller relativt enkla saker och ett mycket kvalificerat verksamhetsstöd. Vidare måste det skapas utrymme för utvecklingsarbete så att verksamhetsstödet är berett på de utmaningar och krav som utvecklingen ställer. Jag menar därför att det rimligt att hitta en modell för närstödet till institutionerna som är effektivt och välfungerande under tiden som utvecklingsarbetet med hela stödverksamheten pågår. Därefter finns det anledning att återkomma till frågan om närstöd. Ett arbete för att effektivisera och standardisera stödet på universitetet innebär rimligtvis att vissa av de frågor som idag skaver mellan administrationen och akademien kommer att lösas ut men också kanske att nya frågor tillkommer så måste finna en lösning.

Vidare arbete

Jag rekommenderar alltså ett vidare arbete med att effektivisera, standardisera och digitalisera verksamhetsstödet på universitetet. När jag i detta sammanhang använder begreppet verksamhetsstöd menar jag både Gemensamma förvaltningen och fakultetskanslierna. Mittuniversitetet måste under de kommande åren göra betydande besparingar på stödverksamheten och då är det helt nödvändigt att alla delar av stödet arbetar i mycket nära samarbete så att det finns en samsyn så väl om uppdraget som förändringar och målbild.

Första steget i arbetet bör vara att stödverksamheten arbetar fram en övergripande verksamhetsbeskrivning. Vad är "meningen med föreningen"? Vad ska stödet göra och vilka frågor ska man inte hantera? Verksamhetsbeskrivningen ska vara nära kopplad till universitetets strategi. I strategin nämns inte verksamhetsstödet. Det är naturligt eftersom den behandlar universitetets kärnuppdrag; utbildning, forskning och forskarutbildning, men det kan skapa en känsla hos medarbetare på avdelningar och kanslier att deras arbete inte syns, och det är inte alltid tydligt för varje enskild medarbetare hur konkret hans eller hennes arbete bidrar till att stärka universitetets kärnuppdrag och att alla medarbetare på Mittuniversitetet arbetar mot samma mål. Här kan en verksamhetsbeskrivning tjäna som förtydligande. Denna typ av verksamhetsbeskrivning kan med fördel också brytas ner på avdelnings/kanslinivå. En inledning till verksamhetsbeskrivningar kan vara att inventera nuvarande verksamhet genom frågor av typen: Gör vi det vi ska göra? Är uppdraget tydligt för akademien? Är allt värdeskapande och behövs det? Och hur vet vi svaren på frågorna? I sammanhanget behöver naturligtvis också ställas frågor om huruvida den nuvarande organisatoriska uppdelningen av stödet är den mest ändamålsenliga eller om det finns anledning att göra förändringar

Som ett led i detta arbete behöver ledningspersoner arbeta med att stärka tilliten mellan de olika delarna av universitetet.

Tre nyckelbegrepp i ett fortsatt arbete är effektivisering, standardisering och digitaliserat. Jag uppehåller mig här kort vid dessa begrepp och hur jag ser en möjlig väg framåt.

Effektivisering

Mittuniversitetet verkar för en extern betraktare som en kontrollerande myndighet. Många frågor och ärenden passerar förbi ett antal kontrollstationer innan beslut slutligen fattas. I intervjuerna är det många som menar att detta har sin grund i att Mittuniversitetet är ett relativt ungt och litet universitet och medarbetarna har därför varit så måna om att göra rätt att resultatet snarare blivit att lägga till kontrollstationer än att förenkla processer. Jag menar att det behövs en gedigen genomgång av alla administrativa processer på universitetet med ambition att förenkla processer så långt möjligt. I en genomgång av de administrativa processerna förutom att så långt möjligt förenkla dem bör också en del av resultatet bli att peka ut en befattningshavare som är övergripande ansvarig för respektive processer. Idag är det ibland svårt att förstå vem som kan fatta beslut kring processer som berör mer än en avdelning. Det är inte långsiktigt hållbart att lägga alla sådana beslut på universitetsdirektören. Att effektiveras kan också betyda att samla och lyfta frågor. Jag menar att för Mittuniversitets del behövs till exempel frågor om säkerhet och kriskommunikation ytterligare fokuseras och synliggöras.

Vidare måste stödet, som en enhet, skapa regelbundna möten med institutionerna där man fångar in behov av stöd som finns där. Den typen av möten hålls förslagsvis en gång om året inför att verksamhetsstödet resurssätter sin verksamhet inför kommande verksamhetsår. En viktig del i en sådan mötesstruktur är också att verksamhetsstödet kan informera om vad stödet gör och hur det är dimensionerat. Stödet måste bli tydligare med hur de gör sina prioriteringar och kommunicera dessa.

Standardisering

För att effektivisera administrationen måste Mittuniversitetet så långt möjligt standardisera verksamheter. Alla administrativa särlösningar kostar pengar, pengar som kunde ha gått till utbildning och forskning. Alla personer i ledningsställning på Mittuniversitetet måste ständigt ställa sig frågan om alla de olika lösningar och modeller som finns på universitetet bidrar till värdeskapande och att höja kvalitén. Ett mycket tydligt exempel är fakultetskanslierna där det inte finns en tydlig samlad arbetsordning för kanslierna utan de två fakulteterna arbetar på helt olika sätt. Denna kultur har fått ett så kraftigt fäste att medarbetare på kanslierna nästan med stolthet deklarerar att det inte vet något om hur det andra kansliet arbetar. Jag har emellertid inte träffat på någon som kunnat ge argument för att

utbildningen och forskningen på Mittuniversitetet blir bättre som följd av detta märkliga och dyra sätt att organisera stödet till fakulteterna.

På samma sätt menar jag att stödverksamhetens nuvarande organisation i relativt små avdelningar som arbetar mycket enligt en stuprörsmodell inte förmår att ge ett samlat, effektivt stöd till verksamheten. Det finns anledning att se över organisationen och ge avdelningscheferna ett tydligt uppdrag att arbeta med helheten så att Gemensamma förvaltningen blir en enhet. Enskilda lärare och forskare ska inte behöva veta hur de olika avdelningarna är organiserade eller vilka uppgifter de har.

Hela universitetet både stödet och akademien bör se över delegationerna och överväga att införa standarddelegationer i hela organisationen.

Vidare måste man komma från kulturen där akademien vänder sig till enskilda handläggare för att de vet att hos dem får de svar och hjälp. Hela administrationen ska ge goda svar och adekvat hjälp.

Även mindre saker bör åtgärdas som att införa ett system där frågor som skickats in till funktionsbrevlådor kvitteras.

Digitalisering

Ett sätt att effektivisera verksamhetsstödet är med hjälp av digitalisering. Genom AI kommer rimligtvis allt fler arbetsuppgifter att kunna digitaliseras. Några befattningshavare varnar för att Mittuniversitetet skulle rusa för snabbt fram och menar att man snarare ska skynda långsamt. Jag menar i stället att det finns anledning att lägga in en högre växel både för att digitalisera verksamheten och att utnyttja AI för att effektivisera. Mittuniversitetet behöver tydligt peka ut en befattningshavare som leder arbetet med digitalisering. I arbetet krävs samarbete med andra lärosäten och statliga myndigheter.

Slutligen menar jag att detta arbete bör starta omgående. Det behövs inte fler utredningar men det behövs ett agilt arbetssätt under förändringsarbetet. Det måste finnas en öppenhet för att göra förändringar och justeringar under arbetets gång. Allt blir inte rätt vid första försöket, ibland behöver man ta ett steg tillbaka och göra nödvändiga korrigeringar. Det är i detta sammanhang viktigt att påpeka att det systematiska kvalitetsarbetet som sker inom utbildning och forskning måste speglas i ett liknande arbete för verksamhetsstödet. Lärosätets övergripande kvalitetssystem bör inkludera alla delar av verksamheten på universitetet.