

# Utredning organisationsstruktur, administrativa nivåer och administrativ arbetsfördelning inom Mittuniversitetet

Dnr MIUN 2012/1290

Vid universitetsstyrelsens sammanträde den 21 maj 2012 fattade universitetsstyrelsen följande beslut:

*Att uppdra till rektor att genomföra en analys avseende universitetets organisationsstruktur och administrativa nivåer inkluderande en översyn av den nuvarande indelningen i fakulteter och institutioner.*

*Att i övrigt hänskjuta de förslag avseende förändringar och utredningar som utredningsrapporten om universitetets administrativa organisation för fram till det strategiarbete för verksamhetens förutsättningar som är under genomförande.*

Detta uppdrag har naturliga beröringspunkter till det strategiarbete för verksamhetens förutsättningar som beslutats tidigare (dnr 2012/610) samt till planeringsarbetet med att inom kärnverksamheten möta de krav på kostnadsreduceringar som följer av minskat takbelopp. Även uppdraget att utreda lokaler och lokalisering har beröringspunkter till detta. Det uppdrag styrelsen formulerat ovan ska således ses som ett kompletterande och parallellt uppdrag till övriga uppdrag som är under genomförande. Det är nödvändigt att hålla samman detta arbete avseende de beslut som kan komma att föreslås inom ramen för respektive utredning. Rektors ledningsgrupp har det yttersta ansvaret för detta.

Föreliggande uppdrag har på olika sätt en bakgrund även i tidigare utredningsarbeten som genomförts: Oreda och Nyordnings-projekten ger viss bakgrund, i första hand relaterat till verksamhets- och ekonomistyrning. GAM-rapporten från 2005 (dnr 2005/1376) och utredningen kring NMT-org 2006 (dnr 2006/920) problematiseringar också frågor som har att göra med den administrativa överbyggnaden. En särskild utredning och övergripande problematisering av administrationen görs även i en rapport från Ingegerd Palmér, presenterad för universitetsstyrelsen i maj 2012. Slutligen har den under 2011 och 2012 jämförande analysen av universitets administrativa processer i relation till två andra lärosäten gett ytterligare underlag för det fortsatta förändringsarbetet.

Den samlade bedömningen är att ovanstående uppdrag nödvändiggörs av ett antal olika omständigheter:

- Nuvarande organisation svarar inte upp mot de behov som universitetet har att på ett samlat sätt möta och klara de utmaningar som vi står inför, dels som en följd av universitetets strategiska val och dels som en följd av de kostnadsneddragningar som regeringen beslutat om. Universitetet behöver hålla samman organisationen bättre, skapa effektivare

genomförandeorganisation och säkerställa att viktiga strategiska frågor hanteras så att utveckling och kvalitetshöjning uppnås inom kärnverksamheten.

- Nuvarande organisation med stor skillnad mellan olika institutioner gör att det är svårt för delar av universitetet att klara de uppgifter som läggs ut i verksamheten. Förutsättningarna skiljer sig åt avsevärt mellan de mindre och större institutionerna med kostnads- och kvalitetsproblem som följd. Dessutom gäller att fakultetsnivåns ökade betydelse riskerar att skapa en kostnadsdrivande organisation.
- Tidigare utredningar har visat på en del kvalitetsproblem vad gäller administrativa processer och en onödigt komplex organisering där samma funktion riskerar att organiseras på flera nivåer med oklart mervärde. Det behövs både renodling och en ökad tydlighet för att komma tillrätta med detta.

För att fullgöra styrelsens uppdrag ska utredningar göras enligt nedanstående. Inom varje område beskrivs även principer som ska gälla för utredningsarbetet. Övergripande gäller att nedanstående utredningsområden även kommer att föranleda behov av översyn av universitetets arbetsordning samt i handläggningsordningar och olika delegationer som finns inom dagens organisation.

### **Administrativa nivåer och avdelningsstruktur**

Huvudalternativet som ska utredas är att Mittuniversitetet ska ha två administrativa nivåer: Central nivå respektive fakultetsnivå. Uppgiftsfördelningen vad gäller administrativa uppgifter beskrivs under punkten 2 nedan.

Fakultetsindelningen ska i nuläget inte ändras. Förändringar av ämnestillhörighet och fakultetsgränser kan i och för sig av olika skäl motiveras men bedömningen är att det skapar en komplexitet i utredningsuppdraget som riskerar att försvåra övrigt reformarbete. Frågan om fakultetsindelning lämnas därför därhän i detta läge.

Fakulteten leds av en dekan och varje fakultet har en fakultetsnämnd. Dekanens och nämndens uppgifter förändras inte i grunden som en följd av att antalet administrativa nivåer minskas.

Fakultetsnivån ska hållas samman administrativt vilket innebär att den nuvarande uppdelningen, i administrativt hänseende, mellan fakultetskanslier och institutioner ska upplösas till förmån för en sammanhållen administrativ organisation med uppgift att ge service till kärnverksamheten. Det innebär att planering och fördelning av uppgifter kan göras inom en större personalgrupp med minskad sårbarhet och ökad rörlighet som följd. Det innebär vidare att möjligheter till specialisering och kompetensutveckling för den administrativa personalen ökar och att kvalitet och effektivitet på så sätt kan stimuleras. Det bör även innebära att de administrativa kostnaderna går ner och att de nödvändiga neddragningar som föranleds av minskat utbildningsuppdrag kan genomföras på ett för verksamheten funktionellt och strategiskt sätt.

Fakultetskansliet ska ledas av en kanslichef med både strategisk verksamhetsförståelse och förmåga att utöva ett gott ledarskap. Kansliet ska leverera den service som kärnverksamheten behöver.

En sammanhållen administrativ fakultetsnivå innebär att ekonomin konsolideras på fakultetsnivå och att avdelningar inom fakulteten i första hand hanterar en kostnadsbudget. Det innebär även att varje fakultet kommer att ha ett gemensamt OH-påslag för respektive verksamhetsgren.

För att leda verksamheten behövs en inre organisation av respektive fakultet. Detta ska byggas upp genom avdelningar som kopplas till ämne eller grupp av näraliggande ämnen. I dagsläget finns avdelningar inom flera av de större institutionerna och flera av de mindre institutionerna kan i den nya organisationen betraktas som avdelningar. Om nuvarande struktur tas som utgångspunkt så finns därmed en utgångspunkt för en avdelningsstruktur som kan bibehållas eller i några fall förändras med anledning av önskemål om nya ämnessamhörigheter.

Det är nödvändigt att till dekanen koppla operativa vicedekaner/prodekaner för att hålla samman fakultetsorganisationen och för att säkerställa att man inom fakulteten förmår upprätthålla ett gott ledarskap och god kommunikation mellan avdelningar och fakultetsledning och vice versa. Vice- eller prodekaner kan till exempel ges ansvar för olika grupperingar av avdelningar.

Frågor kring fakultetsorganisation, inklusive avdelningsstruktur, organisation av dekanfunktionen samt kansliarbetet, arbetsuppgifter och arbetsfördelning behöver utredas.

När det gäller avdelningarnas storlek så måste ansvarig chef ha rimliga möjligheter att upprätthålla en relation med samtliga medarbetare, en förståelse för enskilda medarbetare och en möjlighet att ha en översikt över avdelningens verksamhet och prestationer. Varje medarbetare måste på samma sätt kunna ha en direkt relation till sin chef och kunna föra en dialog omkring verksamhetsfrågor när så är påkallat. Därutöver måste naturligtvis ämnens storlek få ha ett inflytande även över avdelningarnas storlek. En lämplig storlek kan vara från 20 och, undantagsvis, upp mot 50 medarbetare inom en avdelning. Vissa ämnen är ännu större än så och därför kan i något fall ännu större avdelningar tillåtas men då behöver ledarskapet inom avdelningen anpassas till detta. Avdelningarna struktur och storlekt behöver utredas.

### **Roller och uppgifter för central respektive fakultetsadministration**

Det behöver klargöras vilka uppgifter av lärosätsgemensam karaktär som ska organiseras på fakultets- respektive central nivå och respektive nivå's olika uppgifter. Detta utredningsuppdrag ingår redan som en del i det arbete som ska utföras inom ramen för strategiarbetet för "Verksamhetens förutsättningar" (dnr 2012/620). Utredningen ska enligt redan beslutade direktiv arbeta med följande analyser:

"Det ska utredas hur verksamhetsstöd som är relativt lika oberoende av vilken del av kärnverksamheten som betjänas och som kräver lärosätsgemensam hantering ska förändras mot en ökad grad av enhetlighet.

Det ska utredas hur verksamhetsstöd som är relativt nära relaterad till kärnverksamhetens genomförande och som av olika skäl behöver anpassas till olika delar av kärnverksamheten ska förändras mot en ökad grad av närhet till kärnverksamheten."

I anslutning till det större förändringsarbete som styrelsens beslut föranlett vad gäller administrativ organisation så preciseras ovanstående enligt följande:

- 1) Lärosättesgemensam organisering ska genomföras för ekonomi, personal och kommunikation (det sistnämnda redan beslutat dnr 2011/833). Det ingår i utredningsuppdraget att fastställa hur centraliseringen av dessa funktioner ska genomföras och klargöra roller, uppgifter och dimensionering för respektive funktion. För funktionerna gäller att fakultetsledningen ska kunna "beställa" de tjänster som krävs för verksamheten och i dialog med respektive funktionschef fastställa servicenivåer och inriktning. I vissa fall kan personal även placeras i anslutning till fakulteten. I det tidigare strategiuppdraget finns även områden som ledningsstöd för universitetets samlade verksamhet inkluderat samt organisering av studentmötet med mera. Även de uppdragen ska fullgöras på ett samordnat sätt med de ytterligare utredningsuppgifter som här har lagts till.
- 2) För vardera fakultet organiseras lednings- och beredningsstöd samt analys och utredningskapacitet som respektive fakultet är i behov av, vidare funktioner för internationalisering, kvalitetssäkring och kvalitetsutveckling, samt för utbildnings- och forskningsadministration. Respektive fakultet ska också ansvara för samverkansarbetet och det systematiska arbetsmiljöarbetet inom fakultetens område. Respektive fakultet ska organisera det nämndsstöd som är påkallat samt tillse att nämndens råd och utskott har den service som man har behov av. I detta ingår även ansvar för programråd/branschråd, ledning och referensgrupper för forskningscentra samt andra grupperingar kring utbildnings- och forskningsverksamheten. Roller, uppgifter och dimensionering ingår i det som behöver utredas.
- 3) För att erhålla en systematik i vissa lärosättesövergripande frågor så ska processledare med erfarenhet av och förankring i akademien tillsättas för följande frågor: Internationalisering, samverkan, lika villkor, kvalitetsutveckling, forskningsstrategin, utbildningsstrategin. Vissa områden, till exempel lika villkor och kvalitetsutveckling, har redan idag en beslutad organisering som motsvarar detta och likaså är arbetet med utbildningsstrategin redan organiserad på det sättet. Personal inom förvaltning och akademi som arbetar med dessa frågor ska också fortsättningsvis vara kopplade till respektive del av verksamheten. Det är viktigt att ha en god förankring i akademien för dessa frågor och det blir således en viktig del i respektive fakultets organisation att tillse att det finns akademisk personal som arbetar med dessa frågor. Processledaren har ansvar för att driva utvecklingen över hela lärosätet, att engagera, sprida erfarenheter och, i vissa fall, ha ett övergripande ansvar för att handlingsplaner som beslutats också genomförs. Däremot ersätter inte processledaren den ordinarie linjestrukturen utan i den mån stöd av chefsnivåerna behövs så ska processledaren påkalla detta. Processledarnas arbete ska hållas samman av prorektor.

Arbetsuppgifter och mandat behöver utredas.

### **Kollegial struktur**

Ovanstående förändringar innebär att även den kollegiala strukturen behöver belysas. Avsikten är att ha en stark och kvalitetsdrivande kollegial struktur som har förutsättningar att utöva det kollegiala ansvaret över verksamhetens kvalitet och kvalitetsutveckling samt fungera som beslutsfattande organ i de frågor som åligger den kollegiala organisationen.

Den kollegiala organisationen startar med ämneskollegier och ämnesföreträdare som har den primära uppgiften att skapa och utveckla ämnesgruppens arbete och långsiktiga vision samt stimulera och verka för en hög kvalitet. Ämneskollegierna organiseras inom fakulteternas avdelningar och har en nära koppling till avdelningschefens arbete. Ämnesföreträdare leder ämneskollegiernas arbete. För centrumbildningar finns ytterligare kollegialt baserade grupper knutna till respektive forskningscentra, ofta av ämnesöverskridande karaktär. Uppgifter och roller för de olika ämnesanknutna kollegiala strukturerna behöver utredas.

För utbildningsprogram, eller programområden, ska programråd finnas med representation från ingående ämnen. Programrådets ansvar behöver utredas.

Fakultetsnämndernas arbetsordning behöver utredas i anslutning till föreslagna förändringar vad gäller uppgifter och ansvar för nämndsnivån. Särskilt behöver det klargöras om vissa uppgifter som idag hanteras av institutionsstyrelser i stället ska läggas på nämnderna. Det bör också utredas på vilket sätt förändringarna i fakulteternas ansvarsområde bör föranleda en förändring i strukturen av råd och utskott kopplade till nämnderna.

Det ska också utredas om det finns anledning att hitta former för någon form av lärosätesövergripande kollegiala forum av typen gemensamt professorskollegium eller liknande.

### **Organisation av utredningsarbetet**

De tre utredningsområden som specificerats i denna PM ska genomföras under hösten 2012. Rektors Ledningsgrupp (RLG) är styrgrupp för samtliga utredningar och också ansvarig för att ta fram underlag inför styrelsens sammanträden i september, oktober och december. Avsikten är att redovisa en principiell riktning för respektive uppdrag vid styrelsens septembermöte, att redovisa skriftliga underlag som vid styrelsens oktobermöte kan utgöra grund för ett inriktningsbeslut i universitetsstyrelsen och därefter presentera ett sammanhållet beslutsförslag vid styrelsens möte i december.

Uppdragen ska genomföras av olika utredningsgrupper enligt vad som beskrivs nedan. Varje grupp ansvarar för att ta fram underlag inför diskussion inom RLG. Varje ansvarig har också ansvaret att engagera ytterligare expertis eller grupperingar som kan behövas som stöd för utredningens genomförande. Studenternas ska ges representation i utredningsarbetet, dels genom delaktighet i RLG och dels genom delaktighet i referensgrupper som bildas för arbetets genomförande.

För respektive område gäller följande:

#### *Administrativa nivåer och avdelningsstruktur*

Utredningen ska genomföras utifrån de riktlinjer som redovisats i denna PM och precisera hur den nya organisationen bör byggas upp. Utredningen genomförs fakultetsvis med respektive dekan som ansvarig. Dekanerna ska lämna ett gemensamt förslag och ska engagera fakultetens prefekter i utredningsarbetet samt inhämta fakultetsnämndens synpunkter.

Underlag ska rapporteras till RLG löpande men en genomgripande statusrapport ska avges den 17 september och ett skriftligt underlag den 15 oktober och 26 november.

### *Roller och uppgifter för central respektive fakultetsadministration*

Utredningen ska genomföras utifrån de riktlinjer som redovisats i denna PM. Universitetsdirektören är ansvarig och denna utredning är en precisering av det tidigare uppdraget angående strategi för verksamhetens förutsättningar. För de olika delarna som angivits i denna PM gäller följande:

- Lärosätsgemensam organisering: Utredningen ingår i strategiuppdraget med de preciseringar som angetts i denna PM.
- Fakulteternas ledningsstöd och administrativa organisation: Denna del av utredningen går utöver vad som tidigare specificerats i strategiuppdraget och ska hanteras som en utvidgning av det uppdraget. HUV-fakultetens dekan ansvarar för att genomföra ett särskilt utredningsarbete vad gäller fakulteternas organisering av utbildnings- och forskningsadministration.
- Processansvariga för lärosätesövergripande kärnverksamhetsnära områden: Denna del av utredningen går utöver vad som tidigare specificerats i strategiuppdraget. Prorektor ansvarar för att ta fram ett underlag för detta område.

Underlag ska rapporteras till RLG löpande men en sammanhållen statusrapport ska avges den 17 september och ett sammanhållet skriftligt underlag den 15 oktober och 26 november.

### *Kollegial struktur*

Den kollegiala strukturen behöver reformeras som en följd av de förändringar som kan komma att genomföras. Dekanerna driver denna diskussion med respektive nämnd och kollegier. Dekanerna ansvarar också för samordning sinsemellan så att ett sammanhållet förslag tas fram.

Underlag ska rapporteras till RLG löpande men en genomgripande statusrapport ska avges den 17 september och ett skriftligt underlag den 15 oktober och 26 november.

### **Tidplan för samverkan, dialog och förankring av utredningsarbetet**

Samtliga frågor som ska utredas kan komma att innebära relativt omfattande förändringar av universitetets organisation. Det är därför viktigt att också säkerställa att det finns tillfällen till dialog och diskussion kring olika förslag som kommer att tas fram. För samtliga uppdrag gäller därför följande övergripande tidplan. Observera att enskilda datum kan komma att ändras av praktiska skäl samt att ytterligare aktiviteter kommer att tillkomma, särskilt i anslutning till att färdiga förslag finns tillgängliga för diskussion. I tabellen redovisas endast möten med mera som är lärosätesövergripande. Respektive utredningsgrupp skapar sina egna mötesscheman som även kan innehålla ytterligare informationsmöten för mindre delar av universitetet. På respektive arbetsplats ska även APT, kollegier och andra mötesformer användas för diskussion kring det pågående arbetet.

Personer ansvariga för de olika utredningarna finns också tillgängliga för inbjudningar till institutioner eller avdelningar som önskar diskutera vissa sakfrågor närmare. Särskilt webb-stöd ska också byggas upp för spridning av information och dialog kring resultat samt att det ska finnas en sammanhållen administration kring de olika utredningsuppdragen och det material som löpande tas fram.

Datum	Dialog och diskussion	Samverkan	Styrgruppsmöten	Beslutstillfällen
20/8		Ordf-samverkan	RLG diskuterar utredningsdirektiv	
21/8	Chefsforum diskuterar utredningsdirektiv			
28/8				Rektor fastställer utredningsdirektiv
4/9		CSG		
17/9			Utredningsgrupperna rapporterar status till RLG	
24/9		Ordf-samverkan		
25/9		Skyddskommitté		
26/9	UD informerar			
27/9			RLG diskuterar status i utredningen, föreslår preciseringar	
28/9				Universitetsstyrelsen diskuterar utredningarnas status, direktiv inför fortsatt arbete
Början av oktober	Universitetsledningen bjuder in till informationsmöten på varje campusort			
4/10	Professorskollegiet diskuterar utredningsarbetet, särskilt den kollegiala organisationen			
9/10		CSG		
15/10			RLG diskuterar utredningsrapporter från respektive utredningsgrupp	

19/10		Ordf-samverkan		
22/10				Styrelsehandlingar skickas ut
24-25/10	Diskussion i Chefsforum av utredningsrapporterna och styrelseunderlaget			
29/10	UD informerar			
31/10				Universitetsstyrelsen diskuterar utredningens resultat, inriktningsbeslut
November	Universitetsledningen bjuder in till informationsmöten på varje campusort			
6/11		CSG		
9/11			RLG diskuterar status i utredningsarbetet	
12/11			RLG diskuterar status i utredningsarbetet	
21/11		CSG		
22/11		Skyddskommitté		
26/11			Material från utredningsgrupperna	
30/11		Ordf-samverkan		
4/12		CSG		
5/12				Styrelsehandlingar skickas ut
10/12			RLG diskuterar utredningsresultaten	
12/12				Universitetsstyrelsen tar ställning till slutliga beslutsförslag och fattar beslut