

Universitetsförvaltning vid Mittuniversitetet

2014-04-30

Bengt-Ove Boström

Uppdrag och direktiv

I november 2013 tog Mittuniversitetets ledning kontakt med undertecknad för att utröna mitt intresse för att utreda framtida organisation av Mittuniversitetets universitetsförvaltning. Om Mittuniversitetet efter den fortsatta beredningen av frågan kvarstod vid erbjudandet förklarade jag mig beredd att acceptera uppdraget. Utredningsdirektiven var då preliminära, och dess slutgiltiga utformning diskuterades fortfarande inom Mittuniversitetet. Den 28 januari 2014 fattades beslut om direktiven och mitt uppdrag, och jag kunde inleda mitt arbete. Det skulle enligt uppdraget redovisas i en rapport senast den 5 maj 2014.

Det beslutades också att jag under mitt arbete skulle samråda med universitetsledningen och en referensgrupp särskilt utsedd för ändamålet. Jag har under arbetets gång träffat universitetsledningen vid tre tillfällen och referensgruppen vid två tillfällen.

Direktiven bifogas denna rapport. Här följer en kort sammanfattning.

I direktiven urskiljs tre slag av verksamhet eller uppdrag inom universitetsförvaltningen som man uppfattar har, eller bör ha, skilda karaktäristika. Utredningens syfte är ”*att tydligt formulera innehållet i de tre olika uppdragen och också definiera hur de bör avgränsas i förhållande till varandra samt hur styrning och uppföljning utformas inom ramen för de nya uppdragen.*” Utredningen är, enligt direktiven, även fri att i övrigt inkludera frågeställningar som aktualiseras under arbetets gång och som är väsentliga för att genomföra avsedda förändringar.

De tre uppdragen som beskrivs i direktiven är följande:

- 1) Gemensam förvaltning – fokus på professionell sakkunskap och administrativa leveranser
- 2) Service – fokus på studenters och medarbetares behov
- 3) Samverkan och kommunikation – fokus på kärnverksamhetens utveckling och omvärldsrelationer

Gemensam förvaltning sägs omfatta övergripande verksamhetsstyrning och analys, myndighetsutövning, infrastruktur (i första hand IT och fastigheter), ekonomistyrning, personalfrågor och leverans av administrativa tjänster till övriga delar av universitetet. Det är uppgifter som behövs för att driva myndigheten och som i huvudsak är desamma i förhållande till olika delar av kärnverksamheten.

Service till verksamheten sägs omfatta direkta serviceleveranser för utförande av verksamheten inom universitetet; dels till nuvarande och potentiella studenter, dels till medarbetare. Det är verksamheter som karaktäriseras av många kontaktytor med olika avnämare vad gäller exempelvis studievägledning och studentservice och direkt service till universitetets anställda.

Samverkan och kommunikation beskrivs som två verksamheter som tydligt skiljer sig från övrig förvaltningsverksamhet i och med att både inriktning och volym till stor del är en följd

av formulerade ambitioner snarare än en följd av myndighetsformen eller kärnverksamhetens volym. Samverkan och kommunikation är därför uppdrag där ambitioner om kvalitets- och verksamhetsutveckling av forskning och utbildning formar innehåll och bestämmer volym, utifrån funktionernas expertkompetens och kärnverksamhetens behov. Uppgifterna måste därmed också fullgöras i nära samarbete med utbildning och forskning – i vissa fall som följd av direkta beställningar från kärnverksamheten. Med andra ord kan Mittuniversitet självt bestämma ambitionsnivå inom dessa områden.

Utöver dessa karaktäristika, som här återgetts nära nog ordagrant, talas det i direktiven också om olika kulturella särdrag där tonvikten inom de olika områdena på olika sätt kan ligga på begrepp som professionalism, serviceanda och ambition.

Nyligen genomförda organisatoriska förändringar

Ett antal förändringar av Mittuniversitetets stödfunktioner har föregått denna utredning.

- Universitetets fakulteter har samlat utbildnings- och forskningsadministrativt stöd centralt för respektive fakultet.
- Funktionerna ekonomi, personal och kommunikation har centraliserats till den gemensamma förvaltningen.
- Funktionerna kommunikation och samverkan har brutits ut ur den gemensamma förvaltningen och underställts rektor, som i sin tur delegerat dess ledning till prorektor. Denna förändring innebär att steg redan tagit på väg mot den tredelning av gemensamma förvaltningen som beskrivs i direktiven.

Underlag

Utredningsarbetet utgår från direktiven och har i övrigt byggt på

- Samtal med universitetsledningen
- Intervjuer med ett antal chefer inom förvaltning och akademi
- Samtal med referensgruppen
- Studier av nuvarande organisation
- Erfarenheter från andra lärosäten

Kulturfrågor

Redan i direktiven berörs således frågor om kulturskillnader inom förvaltningen. De tre verksamhetsområden som urskiljs ska präglas av delvis olika kulturella särdrag. Ett viktigt resultat av mitt utredningsarbete rör dock en annan kulturfaktor av betydelse för verksamhetens effektivitet, nämligen synen på relationen mellan akademi och administration.

Jag har bedömt det som väsentligt att introducera denna faktor i min analys eftersom jag tror att här finns potentiella verksamhetsvinster att inhämta.

Det ingår inte i direktiven för denna utredning att utvärdera de redan gjorda organisationsförändringarna som syftat till effektivitetsvinster genom centralisering av vissa administrativa funktioner. Några av de synpunkter som under mina intervjuer har lämnats rörande effekterna av förändringarna finns dock anledning att ta fasta på i det fortsatta omställningsarbetet. Det är kanske inte oväntat att ett antal kritiska synpunkter lämnats av de avdelningschefer jag talat med. Det tar tid innan förändringar av relationer och arbetssätt sätter sig. Alla synpunkter är dock inte av negativ art. Centraliseringen har inneburit upplevda försämringar eller förbättringar bland annat beroende på vilken situation man hade tidigare.

Någon förändring av den vertikala placering av administrativa funktioner som man har idag planeras inte, men den kan fås att fungera bättre eller sämre. Det bör givetvis ligga i allas intresse att åstadkomma att den fungerar bättre - så snabbt som möjligt. Därför är det viktigt att identifiera vilka problembilder som idag finns. Allas bilder bör beaktas oavsett om de anses vara korrekta eller ej. Skeva verklighetsbilder har lika stora konsekvenser för verksamhetens funktion som korrekta bilder. Medarbetares bilder är i den meningen fakta som måste beaktas.

När relationen mellan kärnverksamhet och stöd fungerar som bäst upplever båda parter att man i funktionellt samarbete skapar nytta gemensamt. När relationen fungerar som sämst finner man inte det samarbetet, båda parter blir frustrerade och man uppfattar varandra kanske som oprofessionella. Från kärnverksamhetens sida uppstår också frustration över de kostnader som är förknippad med administrationen eftersom man upplever sig leva under knappa omständigheter.

En del av de förändringar man kan behöva åstadkomma för att kärnverksamhet och stödverksamhet ska fungera effektivt tillsammans är av strukturell art, men det finns också viktiga kulturella faktorer att beakta. Här skiljer knappast Mittuniversitetet ut sig från andra lärosäten, men det skulle givetvis vara till stor fördel för Mittuniversitetet om det kunde finna särskilt bra lösningar.

Enbart kärnverksamhet

En kulturell variabel värd att fundera över härstammar från begreppsparet kärnverksamhet och stödverksamhet. Distinktionen implicerar att det finns en huvudverksamhet (utbildning och forskning), och att annan verksamhet ska stödja denna huvudverksamhet.

Stödverksamheten ska inte ha en egen agenda. Tankegången är mycket rimlig, men distinktionen kan också skapa onödiga psykologiska skiljelinjer, och därigenom bristande gemensamt ansvar för att de samlade resurserna används väl. På grund av de psykologiska och faktiska gränslinjer som distinktionen frammanar kan den tvinga fram egna agendor snarare än att motverka dem. Om man inte uppfattar att man har en gemensam uppgift, och/eller har svårt att få kontakt över gränslinjer, kan man på egen hand behöva definiera sin verksamhet.

Såväl vid Mittuniversitetet som vid andra lärosäten har jag erfarit brister i kommunikation och samarbete mellan kärnverksamhet och stödverksamhet, brister som leder till suboptimering. Man får därmed ut mindre av satsade resurser än man skulle få med bättre kommunikation och samarbete kring en arbetsuppgift som uppfattas som gemensam. En bättre tankemodell än distinktionen kärn-stöd skulle därför kunna vara att universitet *enbart* bedriver kärnverksamhet (utbildning och forskning), och att alla personalgrupper bidrar till den kärnverksamheten. När den fungerar väl kan alla glädjas, när den fungerar sämre är det allas bekymmer. Det blir då naturligt att de egna insatserna utformas så att både 1) egna och 2) andras insatser får full effekt. *Kvaliteten i allas insatser konceptualiseras i termer av hur de gemensamt bidrar till utvecklingen av universitetets forskning och utbildning.*

Om ett samarbete över organisatoriska gränslinjer inte fungerar optimalt ligger det på alla inblandades ansvar att söka åstadkomma nödvändiga förbättringar, och kan man inte lösa frågorna på egen hand ska man vända sig till nästa organisationsnivå för att få stöd och ledning.

Exempel

Exempel på denna problematik kan iakttas i hur funktionerna *kommunikation* och *samverkan* på Mittuniversitetet fungerar idag. Båda funktionerna bedrivs idag på central nivå. Kommunikationsfunktionen är nyligen centraliserad, men avsikten att få till stånd en stark enhet med samlad kommunikationskompetens. Enheten har sådan kommunikationskompetens, men den besitter naturligt nog inte den ämneskompetens man behöver för att kunna kommunicera om Mittuniversitetets utbildning och forskning. Därför behöver man ha fortlöpande kontakter med avdelningarna. Den kontakten har dock varit svår att få till stånd. Vem eller vilka inom avdelningarna ska kommunikationsenheten samarbeta med? Vem har kompetens och vem har tid? Resursbrist och prioriteringar kan här vara förklaringar till svårigheterna, men oavsett skälen är det naturligtvis orimligt om den kontaktytan inte kommer till stånd. Kan parterna inte lösa detta problem själva måste man vända sig till relevant ledningsnivå, som får se till att de förutsättningar som behövs skapas.

Samverkansenheten har sedan sin tillkomst expanderat en hel del, och har kunnat göra så genom att man lyckats erövra extern finansiering. Mittuniversitetet står dock för en basfinansiering. Många jag talat med vet dock inte så mycket om samverkansenhetens arbete. Det kan bero på att inte alla är berörda av enhetens insatser. Enhetens ledning bekräftar att dess arbete inte är jämnt spritt över Mittuniversitetets avdelningar. Man arbetar främst gentemot de delar av Mittuniversitetet där det finns ett intresse. Ett ytterligare skäl till att enhetens verksamhet inte syns så väl inom Mittuniversitetet är att den ofta agerar på externa initiativ vars syfte är att stimulera lärosäten till samverkans- och innovationsarbete. Dessa initiativ ger kanske inte alltid uppmärksammat genomslag i avdelningarnas verksamhet. Naturligtvis kan anonymitet också helt enkelt bero på bristande information.

Oavsett skälen till att enhetens arbete ter sig anonymt inom Mittuniversitetet så behöver alla parter agera för att bryta det tillståndet. Enheten utgör en värdefull resurs som ska användas för att stärka Mittuniversitetet. Att enhetens basfinansiering över tid ska komma hela Mittuniversitetet till del är en självklarhet, men om inte enhetens externa medel är

specialdestinerade för vissa delar av Mittuniversitetet borde det även gälla den externfinansierade delen. Samverkansenheten har sitt ansvar för att så sker, men även avdelningarna och fakulteterna har ansvar för att enhetens arbete nyttiggörs i större utsträckning. Finns problem som berörda själva inte kan lösa får man vända sig till nästa organisationsnivå för att få hjälp med att lösa problemen.

Allas ansvar

I varierande utsträckning finns problem i kontaktytorna även mellan övriga administrativa enheter och avdelningarna. *Det bör ses som en viktig del av de berördas kvalitetsarbete att få alla kontaktytor att fungera effektivt.* Man kan uttrycka allas ansvar i fyra punkter

- Alla har ansvar för att fullgöra den egna funktionen väl.
- Alla har ansvar för att underlätta för andra att fullgöra sin funktion väl – dvs för att samverka optimalt.
- Alla berörda har ansvar för att söka lösa svårigheter i samarbetet mellan olika enheter och verksamhetsgrenar.
- Alla har ansvar för att söka ledningsstöd om man inte kan lösa problemen på egen hand.

Dessa fyra punkter innebär att det inte räcker med att i snäv mening göra sitt eget arbete väl. I en stor organisation krävs något mer för att de resurser som sätts på olika funktioner ska komma till effektiv nytta. När det gäller relationen mellan akademi och administration kan man kanske uttrycka saken så att administrationen efter bästa förmåga ska underlätta för akademiens lärare, forskare och studenter att utföra sina arbetsuppgifter väl – och akademiska ska i sin tur efter bästa förmåga underlätta för administrationen att utföra just det arbetet.

Man kan fråga sig om inte administrationen även måste ha andra uppgifter än att underlätta arbetet för akademien - till exempel de uppgifter som genereras av samhällets krav, ibland uttryckta i bindande författningar. Men även dessa krav avser ju förutsättningarna för universitetets utbildning och forskning, och utan administration skulle akademien självt behöva svara mot alla dessa samhällskrav. Alla personalgrupper bidrar därmed till stärkandet av universitetets forskning och utbildning.

Med utgångspunkten om *det gemensamma ansvaret för att utveckla universitetets utbildning och forskning* är mycket vunnet, men naturligtvis inte allt. Praktiska omständigheter som organisation, resurser och arbetsprocesser måste också optimeras. Denna utredning ska främst handla om organisationsfrågor, men ska organisatoriska lösningar bli lyckade krävs också ett starkt arbete med kulturen. Därför har jag inledningsvis berört den viktiga kulturfrågan i denna utredningsrapport. Långsiktigt tror jag att kulturen kan utvecklas positivt genom att i lärosätets kvalitetsarbete *återkommande och systematiskt se över kontaktytorna* mellan akademiens avdelningar/fakulteter och de administrativa enheterna. Därigenom optimerar man kontinuerligt kontaktytorna. Grundfrågan för alla bör ständigt vara – *hur bidrar mitt arbete tillsammans med andras arbete till att utveckla Mittuniversitetets utbildning och forskning?*

Organisation

Utredningsdirektiven tar sin utgångspunkt i olika funktioner som den gemensamma förvaltningen ska fullgöra. Dessa funktioner antas på grund av sina olika karaktärsdrag kunna föras samman i olika huvudområden. Tre sådana huvudområden urskiljs. Karaktäristiken av dessa formulerades tidigt, och under processens gång har karaktäristiken ytterligare preciserats och nyanserats. Jag uppfattar dessa preciseringar och nyanseringar som ett normalt förlopp i en process där man försöker förstå och vinna kunskap. Utredningsarbete liknar därvidlag forskning.

Den kunskapsprocessen inleddes under utarbetandet av direktiven, och den fortsätter i själva utredningsarbetet. Det innebär att jag ser min uppgift som att ytterligare föra nyanserings- och preciseringsarbetet vidare. Hur bör de tre huvudområdena formeras och karaktäriseras för att de dels ska kunna förstås, dels ska kunna fungera väl – och hur ska de ledas och samverka med andra delar av universitetet?

En kärnvariabel vid beskrivningen av huvudområdena tycks vara vilket slag av förväntningar som kan finnas på de olika verksamheterna. I myndighetsområdet återfinns sådan basadministration som behövs för att få ”myndigheten” att fungera. I serviceområdet återfinns administration som svarar mot enskilda medarbetares och studenters behov, och i det område där enheter för samverkan och kommunikation återfinns bestämmer Mittuniversitetets ambitioner verksamheten – ambitioner som således kan sträcka sig längre än vad ”myndigheten” kräver.

Frågan som då kan ställas är vilken funktion en sådan uppdelning av gemensamma förvaltningen skulle fylla. En tanke synes ha varit att man därmed lättare skulle kunna skapa den slags kultur som respektive verksamhet bäst skulle kunna utövas i. En annan tanke har varit att man genom att samordna olika slag av service lättare kan skapa enkla ingångar för brukarna. En tredje utgångspunkt har varit ledningsfrågan. Det är inte självklart bäst att hela den starkt diversifierade gemensamma förvaltningen leds av en enda person.

Som förändringarna av direktiven över tid visar är det inte enkelt att urskilja vissa karaktärsdrag som de särskiljande för ett visst verksamhetsområde. Servicetänkandet måste finnas i alla delar av Mittuniversitetets organisation. Alla behöver också på olika sätt iaktta vad den verksamhet som ett lärosäte bedriver kräver. Även om man kan uppfatta att tonvikten vad gäller karaktäristika kan komma att ligga på olika punkter inom olika verksamhetsområden tror jag att det kan bli kontraproduktivt att sätta den typen av etiketter på områdena. De är helt enkelt svåra att kommunicera. Även om de som från början formulerade sådana tankar vet vad som då åsyftades finns det risk för att de idéer som faktiskt uppfattas, och över tid traderas, kan bli andra än de önskade. Den mest uppenbara risken är att bara delar av förvaltningen uppfattas behöva vara serviceorienterade, men det finns fler risker.

Jag uppfattar att idén om *allas* ansvar för *hela* verksamheten – en idé som manar alla anställda till stödjande samarbete – är en enklare princip att kommunicera och uppfatta. Serviceanda blir med det synsättet det naturliga förhållningssättet för alla. Detta hindrar inte att någon del

av förvaltningsorganisationen avdelas för att ge specifik service i enlighet med ett bestämt uppdrag.

Däremot anser jag att frågorna om *ledning* respektive *ingångar* för brukarna är mycket relevanta för att organisera verksamhet. Om vi börjar med den senare frågan så undrar jag dock om behovet av gemensam ingång inte främst gäller studenterna. Här behöver man hitta en samordning mellan de olika slag av stöd som studenterna behöver för att bedriva studier vid Mittuniversitetet. Studenterna ska inte behöva lära sig universitetets organisation för att kunna be om det stöd man behöver i olika situationer.

För personalen är däremot organisationskunskap inte något svåröverstigligt hinder när man vill ha hjälp, så länge de olika funktionerna hör hemma i logiskt rimliga delar av förvaltningsorganisationen. Här gavs redan vid mina intervjuer några uppslag till förbättringar av den nuvarande fördelningen av funktioner mellan avdelningarna. Exempelvis kan olika slag av konferensteknik föras till en och samma enhet. Givet att sådana logiska förändringar genomförs kan det till och med sägas ligga ett värde i att de organisatoriska delarna av gemensamma förvaltningen tydligt kan urskiljas av Mittuniversitetets personal. Det skapar identitet och ansvar.

När det gäller ledningsfrågan ter det sig rimligt att hela den diversifierade verksamhet som den gemensamma förvaltningen har utgjort inte självklart kan eller ska ledas av en enda person. Så ser det emellertid ut på praktiskt taget alla andra lärosäten, och en viktig orsak är nog helt enkelt att mönstret etablerades i en tid när lärosätena och deras uppgifter såg väsentligt annorlunda ut. Det finns emellertid goda skäl att nu pröva andra ledningsformer av det som brukar kallas gemensam förvaltning.

Service

Alla de nuvarande enheterna låter sig inte logiskt och enkelt föras till tre homogena förvaltningsområden i enlighet med direktiven. Antingen behöver man göra våld på logiken, eller också får man dela de befintliga avdelningarna så att områdena därmed kan bli så homogena som möjligt. Om vi emellertid tar den beslutade utbrytningen av kommunikation och samverkan för given så återstår egentligen bara att ta ställning till gränsområdet mellan ”förvaltningsområdet” och ”serviceområdet”. Följer vi min argumentation ovan bör det senare området samla funktioner där studenters behov samordnas och möts av kompetent personal. Där kan till exempel finnas studievägledning och IT-stöd.

Frågan är då om sådana funktioner ska brytas ut ur sina nuvarande enheter och bilda en ny gemensam enhet. För en sådan förändring talar att man då får en gemensam serviceuppgift som man kan samverka kring. Mot en uppdelning talar att man därigenom kan komma att försvåra kontakten med den kompetens, och utvecklingen av den, som finns i den nuvarande enheten. En uppdelning kan också medföra rekryteringsproblem till uppgifter som enbart har fokus på återkommande supportuppgifter av enklare slag. De problemen gäller särskilt IT-området, men troligen mindre till exempel den nuvarande studentavdelningens

(Studentservice) verksamhetsområde. Det senare området utgörs redan idag av skilda funktioner utan stark kompetensgemenskap mellan olika funktioner.

Ett alternativ till att dela avdelningar kan vara att man låter de olika nuvarande avdelningarna bemanna en gemensam front desk. Det är dock då inte säkert att man därmed lyckas skapa den koncentration på den gemensamma uppgiften som en särskild serviceenhet ger.

Mitt förslag är därför att man skapar en särskild serviceenhet med i huvudsak egen personal. När det gäller IT-frågor kan man dock, av ovan nämnda skäl, pröva om enheten kan bemannas med personal från IT-enheten efter ett schema som överenskommes mellan berörda chefer. Den nya enheten bör primärt konfigureras efter studenternas behov, och för kontakterna med brukarna bör finnas såväl en fysisk desk per campus som en virtuell desk. Självfallet ska enheten även ge service åt personalen inom sitt verksamhetsområde, men uppbyggnaden av enheten bör således primärt ske utifrån ett studentperspektiv.

En extern utredare har knappast bättre kunskap än Mittuniversitetets personal, ledning och studenter om vilka funktioner som bör rymmas inom serviceenheten. Jag avstår därför att precisera mig närmare på den punkten. Jag har förstått att här kan finnas förväntan på ett mer detaljerat förslag från min sida, men ett autonomt lärosäte måste ha kapacitet att själv bedöma sådana organisatoriska detaljfrågor – och det har givetvis Mittuniversitetet.

I linje med resonemangen ovan bör enheten och dess chef lyda under förvaltningschefen. Det innebär att någon särskild servicedel utanför området ”gemensam förvaltning” inte skapas. På den punkten avviker mitt förslag således från direktiven. En servicefunktion tillskapas, men den placeras inte utanför ”gemensam förvaltning”. Jag ser helt enkelt inte att det skulle vara en naturlig uppdelning, och det samarbete som måste finnas mellan den nya enheten och övrig gemensam förvaltning skulle med en sådan uppdelning få ytterligare ett organisatoriskt hinder att överbrygga.

Chefen för den nya serviceenheten blir chef för en organisatorisk enhet, men i de fall olika avdelningars serviceinsatser behöver samordnas ur ett brukarperspektiv kan chefen också bli samordnare för insatserna. För att ge tyngd åt den dubbla rollen behöver den på något sätt ges ett formellt uttryck.

Området gemensam förvaltning

Inom området gemensam förvaltning föreslår jag således att en ny serviceenhet tillskapas. Därutöver anser jag att nuvarande rektors kansli och universitetsledningens kansli bör sammanföras i en enhet. Uppdelningen i två enheter är knappast naturlig, och samordningsvinster försvåras.

I övrigt föreslår jag att Mittuniversitetet ser över om enskilda funktioner inom befintliga förvaltningsenheter är optimalt placerade, och att man därvid även beaktar LRC:s uppgifter. En funktion som nämnts av flera som önskvärd att samordna är de skilda teknikerna för

videokonferenser. Jag har dock i mina intervjuer inte uppfattat att det är många sådana justeringar som behöver göras. I huvudsak är uppgifter placerade i naturliga enheter.

Några andra organisationsförändringar av området "gemensam förvaltning" föreslår jag inte.

Processer som leds av prorektor

Samverkan med det omgivande samhället är en viktig uppgift för ett modernt universitet. Av olika skäl varierar dock engagemanget för den uppgiften inom ett lärosäte. Några särskilda resurser för uppgiften tilldelas inte heller från statsmakterna. Samverkansuppgiften lever i en gråzon där den dels anses vara en del av de två uppgifterna utbildning och forskning, dels urskiljs som särskild verksamhet i olika sammanhang. Inte sällan involverar olika samverkansinsatser ledningen på olika nivåer inom ett universitet.

Tillspetsat kan man kanske uttrycka saken som att samverkansuppgiften är viktig men bräcklig. Av många skäl finns således anledning för ett lärosätes ledning att för en tid framöver knyta de universitetsgemensamma samverkansfrågorna nära sig. Hit hör det stöd lärosätet skapat för att stödja utvecklingen inom samverkansområdet. Av detta skäl finner jag det välbetänkt att samverkansenheten knutits direkt till universitetsledningen, och att den där leds av prorektor. De kopplingar som finns mellan samverkan och kommunikation gör det naturligt att även ge kommunikationsenheten motsvarande organisatoriska placering.

Mittuniversitetet bedriver ett antal tvärande processer till vilka är kopplade processledare. Rektor fattade i början av 2013 beslut om att utse processledare på universitetsnivå för internationalisering, samverkan, lika villkor, kvalitetsutveckling, implementering av forskningsstrategin och implementering av utbildningsstrategin. Avsikten med processorganisationen är att effektivisera Mittuniversitetets ledningsorganisation med klara roller och med en entydig "ingång" till de olika processerna. Prorektor har i uppdrag att hålla samman gruppen med processledare och tillsammans med dem utveckla arbetsformer och rapporteringsvägar.

De fem processerna är av stor strategisk betydelse för Mittuniversitetet. Eftersom processledarna inte har egna verkningsfulla befogenheter för att driva processerna, och idag inte heller egen personal, behöver de finnas i ett sammanhang som ger dem styrka. De bör därför även fortsättningsvis knytas till universitetsledningen, och kan lämpligen placeras inom det område där kommunikations- och samverkansfunktionen återfinns. Kanske ska även stödpersoner för processerna placeras där.

Av de argument som här formulerats för detta områdes konfiguration följer att man från tid till annan bör ompröva vilka processer som ska ingå i området, och därmed direkt ledas av universitetsledningen. De processer som placeras där idag måste inte nödvändigtvis vara de som behöver finnas där i senare skede. De som bör finnas inom detta område är, enligt mitt synsätt, sådana som är viktiga för att omsätta Mittuniversitetets ambitioner, men som ännu ej har en stark etablering och/eller egen stödorganisation.

Styrning och uppföljning

Det ingår i mitt uppdrag att på ett övergripande plan ange hur styrning och uppföljning skulle kunna utformas inom ramen för de nya uppdragen. Styrning och uppföljning är nära kopplad till finansiering. Här kan man välja mellan två olika grundmodeller. I den ena modellen finansieras förvaltningstjänster av dem som önskar bruka tjänsterna, och de använder för det ändamålet tilldelade medel de disponerar fritt över. Ska det vara någon poäng med en sådan modell bör de som köper tjänsten kunna avstå från att köpa den, vilket innebär att universitetsledningen åtminstone delvis avhänder sig en styrningsmöjlighet av det aktuella verksamhetsområdet. I den andra modellen finansieras förvaltningstjänster gemensamt av hela Mittuniversitetet, och styrningsmöjligheten kvarstår ograverad. Ett tredje alternativ skulle givetvis vara att ge möjligheten att köpa tjänsten externt, men det alternativet behöver knappast beaktas i en intern organisationsutredning.

De två modellerna är förknippade med olika synsätt med avseende på strategi, ledning och effektivitet. Relevant förvaltningsverksamhet och kostnadskontroll tros i det första fallet bli följden av valfrihet. I det andra fallet skapar man relevans och kostnadskontroll genom ledningens prioriteringar.

Min uppfattning är att de tjänster som ett universitet beslutar att tillhandahålla inom ramen för sin egen organisation ska finansieras gemensamt. Skapar man istället en intern inköps- och försäljningskultur förloras lätt uppmärksamheten på det man ska försöka åstadkomma tillsammans. Man blir en marknadsaktör – trots att man ju inte befinner sig på en marknad. Kostnadsjakt snarare än universitetets vision och strategiska prioriteringar blir vägledande.

Förvaltningsverksamhet som saknar efterfrågan bör läggas ned – inte jagas ut på en intern intäktsmarknad. Omvänt kan ny efterfrågan kräva nya insatser. Därför behöver förvaltningsverksamheten återkommande ses över. Den är inte en gång för alla given. Efterfrågan kan såväl ledning, andra organisationsenheter, personal och studenter stå för. Implementeringen av universitetets vision och strategi bör vara sådan att den driver efterfrågan av relevanta tjänster.

Efterfrågan på stöd kan dock ibland vara större än vad de finansiella möjligheterna medger. I det läget måste någon prioritera. Med den organisationsmodell för förvaltningsverksamheten som här föreslagits bör prioriteringar göras av universitetsledningen.

Alla enheter inom förvaltningsverksamheten bör ha ett grunduppdrag som bygger på gjorda prioriteringar. I uppdraget ska arbetsuppgiften beskrivas i generella termer. Där anges även hur enheten ska samspela med studenter, enskilda medarbetare och andra organisatoriska delar av Mittuniversitetet. Slutligen ska det anges hur enheten leds och hur den inordnas i Mittuniversitetets organisation.

Uppdragen bör följas upp årligen genom att korta verksamhetsberättelser relaterade till uppdrag och universitetets målsättningar tillställs universitetsledningen, som i sin tur lägger dessa berättelser till grund för återkoppling, verksamhetssamtal och prioriteringsarbete. Inom

ramen för Mittuniversitetets kvalitetsarbete bör också synpunkter på samarbetet mellan akademi och förvaltning inhämtas regelbundet.

Jag kommenterar i det följande särskilt de nya enheternas grunduppdrag.

Service

Den nya serviceenheten föreslås ingå i området ”gemensam förvaltning”. Den leds av en chef som i sin tur underställs förvaltningschefen. Av uppdraget bör tydligt framgå dess serviceroll i förhållande till studenter, enskilda medarbetare och andra organisatoriska delar av Mittuniversitetet. Det bör även framgå inom vilka områden enheten ska ge service, och inom vilka områden man har ett samordningsansvar ur ett brukarperspektiv för service från fler avdelningar än den egna.

Processer som leds av prorektor

Inom området kommunikation och samverkan finns två enheter som leds av var sin chef. Dessa chefer är i sin tur underställda prorektor. Här föreslås ingen förändring. Till området föreslår jag även att utpekade processer och processledare, eventuellt med stödpersonal, förs. Även dessa bör underställas prorektor.

Inom detta område finns särskild anledning att betona det generella resonemanget rörande uppdrag och styrning som förts ovan. I den mån det inte redan kan sägas existera tydliga innehållsliga uppdrag av strategisk karaktär för funktionerna inom detta område anser jag att universitetsledningen bör formulera sådana. Jag förutsätter att det finns en medveten ambition från universitetsledningens sida bakom etablerandet av dessa enheter och processer, och dessa ambitioner bör ges ett uttryck i såväl skrivna uppdrag som prorektors övergripande ledning av arbetet.

För att universitetsledningen ska optimera användningen av de resurser som återfinns inom detta område, och därmed bedriva ett medvetet arbete mot Mittuniversitetets uppsatta mål, bör de akademiska enheternas uppdrag inom de aktuella verksamhetsområdena koordineras med de administrativa enheternas. Arbetet kan inte enkom vara en fråga om vilka akademiska avdelningar som enheterna för samverkan och kommunikation respektive processledarna lyckas etablera samarbete med. Den ambitionsdrivna verksamhet som det talas om inom detta verksamhetsområde måste på ett grundläggande plan vara *hela* universitetets ambition. Det hindrar inte att olika akademiska områden kan arbeta på olika sätt, och från tid till annan ha olika behov av stöd. Men en sådan ordning bör då skrivas in i uppdraget, och sedan följas upp. Viktiga enheter och processer av de aktuella slagen bör inte inrättas utan att deras funktion sedan styrs så att de långsiktigt kommer hela universitetet till del och utvecklar det mot fastställda mål. Mittuniversitetet behöver närmare utreda hur styrning och uppföljning av dessa processer i praktiken ska ske.

Ett gemensamt namn för det aktuella området har efterlysts. Verksamheterna är dock så olika att ett sådant namn knappast kan syfta på ett släktskap mellan uppdragens innehåll. De karaktäristika jag ovan angivit för varför processer ska placeras inom detta område lämpar sig inte heller för att namnge området. Istället föreslår jag helt enkelt att man benämner de aktuella verksamheterna ”processer ledda av prorektor”, alternativt ”processer ledda av universitetsledningen”. Därmed försvinner också bilden av att det rör sig om ett särskilt innehållsligt förvaltningsområde. Det handlar helt enkelt om ett antal processer som universitetsledningen har valt att leda utanför förvaltningsorganisationen.

Ledningskansli

Slutligen bör givetvis det nya kansli som uppstår när rektors kansli och universitetsledningens kansli slås samman ledas av en chef som i sin tur underställs förvaltningschefen.

Förslag

Mot bakgrund av analysen i min rapport vill jag lämna följande förslag.

Kultur

Mittuniversitetet föreslås inleda ett arbete för att utveckla lärosätets kultur med avseende på ansvar för och samarbete kring lärosätets verksamhetsområde – särskilt avseende samarbetet mellan administration och akademi.

Området gemensam förvaltning

Serviceenhet inom området gemensam förvaltning

Mittuniversitetet föreslås inrätta en särskild serviceenhet med i huvudsak egen personal. Den bör ingå i området gemensam förvaltning och ledas av en chef underställd förvaltningschefen. Den nya enheten bör primärt konfigureras efter studenternas behov, och för kontakterna med brukarna bör finnas såväl en fysisk desk per campus som en virtuell desk. Enheten bör även ge service åt personalen inom sitt verksamhetsområde, men uppbyggnaden av enheten bör således primärt ske utifrån ett studentperspektiv. Mittuniversitetet bör självt bedöma vilka verksamheter som är lämpliga att ingå i enheten. När det gäller IT-frågor kan man pröva om enheten kan bemannas med personal från IT-enheten efter ett schema som överenskommes mellan berörda chefer.

Chefen för den nya serviceenheten blir chef för en organisatorisk enhet, men i de fall olika avdelningars serviceinsatser behöver samordnas ur ett brukarperspektiv kan chefen också bli samordnare för insatserna. För att ge tyngd åt den dubbla rollen behöver den på något sätt ges ett formellt uttryck.

Sammanlagt kansli

Nuvarande rektors kansli och universitetsledningens kansli bör sammanföras i en enhet. Enheten föreslås ingå i området gemensam förvaltning och dess chef blir således underställd förvaltningschefen.

Översyn av enskilda funktioners placering

Mittuniversitetet föreslås se över om enskilda funktioner inom befintliga förvaltningsenheter är optimalt placerade, och att LRC:s uppgifter därvid beaktas.

Processer som leds av prorektor

Mittuniversitetet föreslås föra processledare på universitetsnivå för internationalisering, samverkan, lika villkor, kvalitetsutveckling, implementering av forskningsstrategin och implementering av utbildningsstrategin till det område som leds av prorektor. Eventuellt kan

även stödpersonal för processerna föras dit. Inom området finns redan enheterna för samverkan och kommunikation.

För att universitetsledningen ska optimera användningen av de resurser som återfinns inom detta område, och därmed bedriva ett medvetet arbete mot Mittuniversitetets uppsatta mål, bör de akademiska enheternas uppdrag inom de aktuella verksamhetsområdena koordineras med de administrativa enheternas.

Mittuniversitetet behöver närmare utreda hur styrning och uppföljning av dessa processer i praktiken ska ske.

Uppdrag

De administrativa enheternas styrning och finansiering bör ske genom uppdrag, uppföljning och universitetsledningens prioriteringar - inte genom ett köp- och säljssystem.

Alla administrativa enheter bör ha ett grunduppdrag som bygger på gjorda prioriteringar. I uppdraget ska arbetsuppgiften beskrivas i generella termer. Där anges även hur enheten ska samspela med studenter, enskilda medarbetare och andra organisatoriska delar av Mittuniversitetet. Slutligen ska det anges hur enheten leds och hur den inordnas i Mittuniversitetets organisation.

Uppdragen bör följas upp årligen genom att korta verksamhetsberättelser relaterade till uppdrag och universitetets målsättningar tillställs universitetsledningen, som i sin tur lägger dessa berättelser till grund för återkoppling, verksamhetssamtal och prioriteringsarbete. Inom ramen för Mittuniversitetets kvalitetsarbete bör också synpunkter på samarbetet mellan akademi och förvaltning inhämtas regelbundet.