

6. Institutioners perspektiv

6.1 Syn på det centrala verksamhetsstödet

En del prefekter menar att Chalmers mer än andra lärosäten har utvecklat en omfattande matrisorganisation. Matrisen har blivit en allt större börda för linjen som genererar intäkterna. Det centrala verksamhetsstödet ses som en stabsfunktion linjen inte har kontroll på. Det finns en uppfattning att det centrala stödet tillåtits växa okontrollerat. Administrativa chefer tycker att det centrala stödet vuxit utan analys över vad som är mer eller mindre viktigt för dem att utföra.

Samlat konstaterar institutionsledare att Chalmers centrala verksamhetsstöd har en kompetent personal, men verksamheten har levt i en expansion i flera år och måste nu dra i bromsen.

Flera säger att det finns en del verksamhet vid det centrala verksamhetsstödet som uppkommit utan att det har synkats med grundläggande behov i kärnverksamheten.

6.2 Besparingar och åtgärder

Kostnadsbesparingskraven på institutioner varierar bl. a beroende på deras ekonomiska situation. Det finns ute i organisationen en osäkerhet och oro kring vilka åtgärder som ska komma och vilka effekter de ska få. I linjen funderar de kring att åtgärder ska genomföras på kort tid.

Flera institutioner har jobbat med kostnadsbesparingar de senaste åren för att få sin ekonomi i balans. De har sett över sina personalkostnader och sett över sina team. Vid institutioner som slogs ihop 2017 är underskott i verksamheten ofta kopplad till den ena av de sammanslagna institutionerna. Orsakerna till detta varierar. Det kan t ex bero på tidigare investeringar i laboratorier, dyr utrustning och utbildning.

En del institutioner har stängt ner forskningsområden, t ex inom M2, och sagt upp personal. Vidare har flera institutioner jobbat med att få en bättre uppföljning och kontroll av verksamheten. Vissa av dem har haft inhyrd personal och korttidsanställningar i undervisning och forskning. Det ses nu över och prioriteras bort till stor del samtidigt som det även undersöks om det finns ofinansierad forskning. Man behöver se över kursutbud och i möjligaste mån använda egen personal. Några prefekter lyfter fram att det behöver tas större strukturella grepp, t ex se vad som kan sluta göras och vilka arbetssätt som är nödvändiga att förändra. Se över mötesstrukturer och -innehåll är mer konkreta åtgärder som nämns. Alla genomför enklare åtgärder som mindre resande och konferenser med övernattnings.

Sett över en längre tid har både dyrbar forskning och utbildning bidragit till en ekonomisk obalans samtidigt som konkurrensen om finansiering till forskning ökat och blivit mer komplex genom krav på medfinansiering och administrativa åtaganden från finansiärer. Dessutom har omorganisationer inom Chalmers medfört stora kostnader, t ex genom stora ombyggnadsprojekt som bl. a gett ökade lokalkostnader för en del verksamheter. Sett i backspegeln kanske en del av dessa satsningar var för stora sett i en ekonomisk betraktelse. Idag har en internkapital i linjen ätits upp till följd av stora investeringar för några år sedan. I framtiden är det sannolikt viktigt att se hur institutionerna kan göra gemensamma infrastrukturella investeringar som man kan disponera gemensamt, t ex har Fysikinstitutionen investerat 30 MSEK i teleskop/mikroskop som skulle kunna nyttjas av flera. En annan tanke som någon prefekt påtalar är att samarbete/samverkan mellan IT-avdelningen centralt och forskning vid institutioner borde kunna mötas bättre, finna vägar och hitta vinn-vinn lösningar i kompletterande kompetenser och med det en tydligare arbets- och ansvarsfördelning, t ex kring IT-stöd med mätdata som är kopplade till instrument.

Flera institutioner har sedan sammanslagningarna av institutioner 2017 genomgått rätt väsentliga kostnadsbesparingar för att få ekonomin i balans. Idag gäller 0-resultatskrav rakt över hela linjen i princip ner på individnivå. Detta driver mycket administration. 0-resultatskrav borde sättas på institutionsnivå. Det skulle ge möjlighet till flexibla prioriteringar ner på avdelningsnivå. En annan del i att få en rimligare kostnadsbalans är att ta ut rätt LKP.

Det egna verksamhetsstödet har minskat de senaste åren (se bilaga 1), bl. a har tekniker, systemstöd och systemteknik som tidigare var finansierat centraliserats och köps från det centrala stödet. När det gäller nyttjande av det centrala verksamhetsstödet säger en del prefekter att en mer systematisk behovsfångst som sedan behöver diskuteras i dialog med det centrala stödet. Många institutioner ser brister i sin bedömning av vilket behov de har framöver av det centrala stödets tjänster. Däremot anser flera institutioner att de har bra en dialog internt kring det egna stödet. Sedan påpekar administrativa chefer att det egna stödet fortlöpande jobbar med att bli effektivare.

Högskolans överbyggnad behöver minskas genom förenklingar och neddragningar inom matrisen, t ex vid det centrala verksamhetsstödet och inom styrkeområden. Prefekter och administrativa chefer påpekar är att det finns många åtaganden som överbearbetas. En de upplever att styrkeområden (vicerektorer) agerar med ett mandat som om de är i linjen när deras mandat är att samordna, fördela ut SFO-medel och följa upp hur de används. Det behöver bli tydligare prioriteringar utifrån kärnverksamhetens behov. Idag kräver styrkeområdena mycket återrapportering för medel som institutionerna får ansöka om, medel som Chalmers redan har fått. Det är nödvändigt att diskutera och tydliggöra hur styrkeområden kan integreras bättre med institutionernas verksamhet genom t ex klargöra mandat och roller samt sluta med vissa processer, t ex ta bort ansökningar under 1 MSEK och mer följa vilken nytta pengarna gett. En del administrativa chefer undrar över hur mycket administrativt stöd vicerektorerna har.

Idag upplevs styrkeområdena vara politiserade, men i grunden är prefekter positiva till dem när det gäller att möjliggöra forskning på tvären – områdes-/institutionsövergripande. Styrkeområden borde t ex fokusera mer på samordning och strategiskt tänk för institutionsgemensamma områden. Även stiftelsesatsningar (-projekt) får kritik för att "leva sitt eget liv". Någon prefekt konstaterar att matrisen med mål att få igång samarbeten över institutionsgränser är komplex och ger många skärningspunkter. En fråga som uppstår är om det är dags att återgå till en organisation med sektioner.

Några prefekter understryker vikten av att sätta nyckeltal som mäter "rätt" saker. Med fakultetsmodellen är ett tak satt för hur många forskartjänster Chalmers ska ha. Det finns en viss oro för att modellen skapar en falsk bild – att det blir oklart (prio?) vilken forskning som håller/inte håller kvalitetsmässigt respektive ekonomiskt. Det kan riskera att goda insatser inte uppmärksammas. M2 är en institution som tydligt uttalar att de har formulerat nyckeltal som guider verksamheten och som följs upp varje år.

Prefekter lyfter fram att personal- och budgetansvar behöver tydliggöras ut i institutionernas verksamhet. Man behöver t ex vid resurstillsättningar vara beredda att ta olika konsekvenser och prioritera hårt när det behövs. En viktig del i tänket är att skilja på akademisk respektive ekonomisk frihet. Vidare behöver vision "Ett Chalmers" konkretiseras. Vad ska den stå för i framtiden?

Administrativa chefer menar det är viktigt att följa de riktlinjer som finns idag och sedan acceptera nya riktlinjer och beslut som fattas om förändringar i olika delar i verksamheten. Och inte minst bör det bli konsekvenser när man avviker från dessa. En annan synpunkt som en del framhäver är att flera funktioner i olika delar av verksamheter i linjen (t ex forskare) bör lära sig att använda ärendehanteringssystemet Top desk betydligt bättre än idag. I systemet är det möjligt att bygga in

flöden där du själv direkt kan lägga in uppgifter. Ett enkelt exempel på digitalisering. Det kan bli en del i det nya normala.

Ett lite mer hårdhänt styrning, som nämns, är att företagsledningen ställer tuffa krav på effektiviseringar inom olika områden som s a s tvingar fram förändringar. Skulle i sig vara en ovan situation för många att man ovanifrån pekar ut vad göra.

6.3 Effekter

För flertalet institutioner ökar internationaliseringen och den externa finansieringen. Många forskningsprojekt med extern finansiering har en krävande administration. Institutionerna känner ett starkt behov av att ha kompetens nära som fortlöpande kan stötta forskningsgrupper att hantera olika administrativa krav. Administrationen behöver ha koll på olika forskningsområden och finansieringsvillkor för dessa. Med andra ord anses lokal kännedom som viktigt i det administrativa arbetet.

Administrativa chefer säger att extern finansiering kräver mycket administrativt arbete. Även det interna arbetet och redovisningar tar mycket arbetstid i anspråk. Till detta kan läggas att forskares förmågor att hantera administrativa arbetsuppgifter är mycket olika.

En del prefekter säger att med de neddragningar som genomförs vid det centrala verksamhetsstödet riskerar det lokala stödet vid institutionerna att få ta över arbetsuppgifter som tidigare skötts av det centrala stödet, vilket kan ge en hög arbetsbelastning. Det är viktigt att titta på vilka effekter som neddragningar vid det centrala stödet får för kärnverksamheten. Det är centralt att neddragningar inte hamnar eller medför några stora effekter på forskningen.

Det finns en oro i linjen för att centrala stödet ska tappa god kompetens inom sakområden som är viktiga för institutionerna, t ex inom EU-frågor och juridik. En negativ besparing är att ledarutvecklingsprogram läggs ner. De kan verkligen behövas i omställningstider. Programmet kan vara ett viktigt verktyg för att diskutera och utveckla ledarskapet vid Chalmers. Chalmers har satsat på att ha chefer (som prefekter) över längre tid. Det ses av flera chefer vid institutionerna som bra för kontinuiteten och det ger även att övergripande ledning kan ställa tydligare och mer långsiktiga krav på institutionsledning.

Några institutioner har befunnit sig länge i en förändringsresa för att få ekonomin i balans. Där finns en förändringströtthet till följd att de kostnadsneddragningar som gjorts inom dem. Det behöver utvecklas strategier för att bättre hantera dessa och liknande situationer framöver.

Rent organisatoriskt har Chalmers blivit mer komplext. Matrisorganisationen har växt och det är ibland oklart hur väl den möter linjens behov, t ex grundutbildningsfunktioner och styrkeområden.

Chalmers behöver tänka långsiktigt kring t ex hur säkra kvalitet i det interna arbetet och i den utåtriktade verksamheten. En del i detta är att utveckla olika mötesplatser och jobba mer agilt. Sedan behöver Chalmers mer samlat se över långsiktiga investeringar, t ex i labb för olika forskningsområden.

Chalmers anses har gjort för många och stora förändringar av processer samtidigt där man inte har tagit tillräcklig ekonomisk höjd. Det finns även en frustration över att intäkterna ligger hos linjen, men linjen har inte något inflytande över OH-kostnader. OH-kostnader behöver minskas väsentligt. Det är inte hållbart att ha en 30% internfakturering. En del av effektiviseringsarbetet är att minska indirekta kostnader som uppstår pga. interna regler och riktlinjer

Ett flertal institutioner har de senaste åren minskat sin personal generellt, vilket också inkluderat det egna verksamhetsstödet. Prefekter uttrycker att de idag har ett eget stöd som är väl anpassat till verksamheten. Institutionerna själva har god koll på sin egen ekonomi och de ekonomiska system som de använder.

Inom Chalmers finns det mycket att lära sig mellan institutionerna och bättre kunna stötta varandra inom de egna verksamhetsstöden än idag, t ex vid frånvaro. Men flera institutionsledare säger att det svårt att ta in ekonomisk personal från det centrala stödet som stöd vid t ex frånvaro vid det egna stödet.

Coronapandemin har medfört stora förändringar inom grundutbildningen och i kontakter med studenter förändrat kommunikationsformer och tagit mer tid anspråk. Men Chalmers har också tagit tekniska språng i mötes- och undervisningsformer. Detta ger behov av att designa lokaler som är bättre anpassat för detta. En del administrativa chefer frågar sig – vad händer när personal går hem? När strukturförändringar inte är genomförda än? Det blir ett "tidshål".

6.3.1 Centrala verksamhetsstödet tjänster

Det centrala verksamhetsstödet tjänster behöver kartläggas för att tydliggöra vad de gör. Vid institutionerna behöver de bli bättre på att analysera vilka tjänster institutionen behöver och sedan avropa dessa tjänster från det centrala stödet.

Prefekter ser inte några effekter ännu. Både prefekter och administrativa chefer säger att det är oklart hur de centrala verksamhetsstödet neddragningar kommer att slå ut i linjen. En del tycker att det har varit mycket "fluff" i det centrala stödet de senaste åren. Det är viktigt att se över och storstäda i det centrala stödet, se vad som fungerar bra och att stödet sedan anpassar sitt utbud av tjänster. Administrativa chefer påpekar vikten av att få till bättre behovsanalyser och dialog med det centrala stödet. Idag är behovsdialogen med mellan institutioner och det centrala stödet i stort obefintligt. Med de neddragningar som genomförs nu blir det viktigt att få en god dialog.

De flesta institutioner jobbar nära det centrala stödet. Många prefekter och administrativa chefer lyfter framförallt fram stöd från grants office (EU-projekt), innovationskontoret, jurister, IT-stöd och HR-partners. Förändringar inom kommunikation med övergången till att institutionerna får kommunikationspartners kan bli bra, tror de flesta prefekterna. De har positiva erfarenheter av motsvarande arbetsmodell med partners för HR. Flera institutionsledare understryker att juridisk expertis blir allt viktigare när andel externfinansiering ökar och det blir allt fler samarbeten med företag. Sedan finns det en viss oro för att centraliseringen av kommunikation och kommunikationspartners kan leda till kompetenstapp för externa relationer. Mindre institutioner köper in vissa centrala tjänster på timbasis, t ex studieadministration. Några administrativa chefer säger att när det gäller minskad frekvens på lokalvård så blir det inte några problem angående kontorsrum, men att det kan bli mer stök och skräp i köksutrymmen. Det kan påverka trivselfrågor. De flesta institutioner avropar IT-tjänster från det centrala stödet. Man funderar även en del kring vilka IT-tjänster och -kompetens som kommer att behövas framöver, inte minst sett till digitaliseringen inom flera områden.

Administrativa chefer lyfter fram att det är viktigt att såväl lokalt som centralt verksamhetsstöd har rätt kompetens, tydliga gränssytor och god förmåga att fatta egna beslut.

6.3.2 Ekonomisk administration

Hypergene är tänkt att vara ett stöd för Chalmers i att bli effektivare. Men som en del prefekter lyfter fram måste den ekonomiska administrationen rationaliseras för att detta ska kunna uppnås. Det finns mycket att förenkla (välja bort) och göra smartare. Mycket handlar om att våga ifrågasätta varje administrativt steg "utan att tappa länken". När förändringar genomförs är det också viktigt att börja i rätt ända. Det är inte att börja med personalminskningar inom ekonomisk administration. Oron är stor att institutioner behöver göra sig av med ekonomer innan systemet fungerar som avsett. Risken är stor för ekonomer blir allt mer extremt arbetsbelastade och att många väljer att sluta. Det är strategiskt viktigt för institutionerna att ha kompetenta ekonomer kvar inom Chalmers då det tar tid att bli insatt i Chalmers värld och ekonomiska system. Någon efterlyser en handbok med riktlinjer det ekonomiska arbetet – en handbok som tydligt formulerar krav utifrån Chalmers ekonomiska modell. Det saknas idag en tydlig vägledning och stöd för det ekonomiska arbetet.

Flera administrativa chefer menar Hypergene egentligen är ett bra system, men det är svårt att få ihop med det sätt som Chalmers har valt att jobba med sin nuvarande ekonomiska modell. Administrationen behöver rationaliseras, t ex se över kontering och hur man jobbar med kurser. En del administrativa chefer påpekar att ungefär en tredjedel av all ekonomisk hantering är egen intern kontroll – det finns med andra ord mycket att effektivisera.

Andra prefekter och administrativa chefer är mer missnöjda med Hypergene och framhåller att bytet av ekonomiska system har gett stora problem som försvårat arbetet med ekonomisk administration. Prestandan i dess output har varit för dålig, systemet går ner och det har blivit mycket felmeddelanden. De tycker att tanken med systemet är i sig god. Men systemet tar inte hänsyn till hur kärnverksamheten jobbar. Det skapar inte tillräckligt säker data till företagsledning och chefer. Allt detta får en negativ effekt för verksamheten i linjen.

6.3.3 Omställning

Den kommande omställningen kan bli svår för många i linjen då de inte är vana vid att avveckla personal mer regelbundet, vilket kan bli en konsekvens av att Chalmers är på en ekonomisk kurs med höga kostnader som måste korrigeras. En svaghet hos Chalmers är att man hittills inte varit bra på att förenkla och rationalisera i verksamheten.

Förhandlingar om neddragningar inom EIB-projektet upplevs tagit lång tid, över ett år med diskussioner och förhandlingar. Det är idag oklart för många prefekter och administrativa chefer vilka effekterna kommer att bli av de centrala neddragningarna. Några prefekter anser att det saknas en karta och kompass för en kommande omställningsprocess (förändringsprocess).

6.4 Organisationskultur

Inom Chalmers finns det olika kulturer och traditioner sedan långt tillbaka i tiden. Det har varit många utmaningar i att slå ihop institutioner med olika stor autonomier och kulturer. Varje institution har sin kultur. Ett kulturellt "utslag" som också lyfts fram är man är dåliga på att säga nej och att ett kulturellt kännetecken är extrema uppföljningskrav och detaljpetande ned på individnivå utifrån att "någonstans finns någon form av rättvisemodell". Ett bättre fokus vore att i stället se vad folk gör, se till kvaliteten och nyttan med det samlade arbetet.

En del administrativa chefer tycker att innan nuvarande ekonomiska kris har lite varit förändringsbart inom Chalmers. Till exempel tycker flera att det är rimligt att vara good enough i verksamhetsstöd.

De anser också att det finns en vi och dem-kultur som betingas en del av kritik från linjen vs centrala verksamheter (matrisen) och att centralt kan man minska verksamhet och skära ned kostnader.

Det finns olika tankar och diskussioner kring att vara excellent och good enough. Många verksamheter vill vara excellent, men det viktigaste är att kärnverksamhet är excellent. I linjen ses forskning, forskningsutbildning samt grundutbildning som kärnverksamhet.

Att vara good enough handlar om att leverera det som krävs med god kvalitet med en rimlig ambition samt att göra rätt saker i rätt tid. Att vara excellent är att ha förmågan att kunna och leverera det lilla extra som sticker ut. En del prefekter påpekar att göra det där extra inte är att skapa egna Excelark- och redovisningar vid alla enskilda institutioner.

6.5 Risker och utmaningar

6.5.1 Risker

Följande risker ser prefekter och administrativa chefer vid institutioner:

- Att lyckas gå i mål med en besparing om 250 MSEK år 2022,
- Att antalet chefer och chefsstrukturer blir oförändrat, anpassas inte till en uppdaterad organisation av verksamheten,
- Att samtidigt prata om arbetsbrist och erbjuda frivilliga avgångar. Risk för att tappa kompetens innan linjen har hunnit ställa om,
- Att få ökat antal sjukskrivningar vid institutioner som själva sedan lång tid drivit kostnadsbesparingar och där personal redan idag har en hög arbetsbelastning och en tuff arbetsmiljö. Ytterligare press kan ge utmattning och ökad ohälsa,
- Att lyckas med EIB-projektet, med det få ordning på och bättre prioritering av verksamhetsstödet,
- Att lyckas tydliggöra vad det centrala verksamhetsstödet ska göra, vad de ska leverera,
- Att se över arbetssätt och rationalisera den ekonomiska administrationen,
- Att personal i större omfattning säger upp sig själva och slutar vid Chalmers,
- Att de centrala stödet tappar kompetens inom viktiga områden för institutionerna, t ex inom juridik, EU-samordnare och jämställdhetssamordnare. Kompetenstapp som kan ge långsiktiga problem. Det är viktigt för institutioner att få stöd i arbetet med t ex internationallisering,
- Att det läggs en stor börda på kvarvarande personal vid det centrala verksamhetsstödet. Viktigt att de får en rimlig arbetsbelastning,
- Att arbetsuppgifter faller mellan stolar,

- Att det administrativa arbetet ökar för lärare och forskare till följd av centrala neddragningar. Det kan t ex leda till att forskare känner sig begränsade – inte får ut tillräcklig kvalitet i sitt arbete,
- Att arbetsmiljöproblem ökar pga. av ökad arbetsbelastning,
- Att känslan för Chalmers och arbetsglädjen minskar eller försvinner, vilket kan riskera ge oönskade kompetenstapp,
- Att institutionernas egna ekonomiska stöd urholkas. De utgör ett mycket viktigt stöd för projektledare vid institutionerna,
- Att förväntningarna blir för stora på det kvarvarande centrala verksamhetsstödet,
- Att institutioner och andra grupper ställs mot varandra, att det sker en splittring inom och mellan verksamheter om/när det inte finns någon samlad målbild att sträva mot. Viktigt att visualisera denna,
- Att det kan uppstå glapp mellan nuvarande forskargeneration och kommande då Chalmers nu har en mer begränsad ekonomi där det måste till tuffare prioriteringar än tidigare,
- Att stora förändringar i verksamheten i värsta fall kan påverka institutionernas autonomi.

6.5.2 Utmaningar

Administrativa chefer och prefekter anser att följande utmaningar finns:

- Att klara av att genomföra väsentligt stora strukturförändringar, nödvändiga åtgärder för att förenkla kommunikation, administration, styrning och ledning av verksamheten etc.
- Att få bra dialoger i hela organisationen kring kommande förändringar,
- Att klara av att säkerställa leveranser till målgrupper/användare av olika tjänster och orka vara proaktiva. Det gäller bl. a för det centrala stödet, men även för CLS och t ex biblioteksverksamheten där,
- Att få rätt förväntningar på olika delar i verksamheten, få accept för detta,
- Att våga och vilja ifrågasätta fattade beslut samt att ompröva beslut i förändringsarbetet,
- Att det är oklart vilket Chalmers som kommer ut ur förändringsarbetet. Det finns ingen tydlig målbild. Och hur ska högskolans styrkor och profil säkerställas (och utvecklas) i framtiden,
- Att det är viktigt att hålla ett visst tempo och inte dra ut för mycket i tid,
- Att Chalmers står inför en digital utveckling inom flera områden som kommer att påverka format och innehåll tex i grundutbildningen. De digitala förändringarna medför krav på förändrade arbetssätt. Detta ska börja hanteras parallellt med omställningsprocesser som EIB-projektet medför,

- Att klara av att prioritera i verksamheten. Det har alltid varit en svaghet hos Chalmers,
- Att klara av att ändra attityder, t ex till olika förändringar, vilja/våga förändra arbets sätt,
- Att klara av de svårigheter som många chefer och andra funktioner har med att släppa detaljkontrollen, både när det gäller grundutbildning och forskning,
- Att standardisera/förenkla rapporteringssätt till externa finansiärer så långt det kan vara möjligt (olika EU-finansiering är relativt lika),
- Att få en bättre samverkan mellan central verksamhet och linjen,
- Att förmå vara tydlig i kravbilder kring att nå ekonomi i balans – ha tydliga prestationskrav
- Att lägre/förändrad servicenivå från stödverksamhet accepteras. Insikt i att "nice to have" får komma i andra hand,
- Att i omställningen hitta flexibla förhållningssätt och service med tanke på de begränsningar som coronapandemin ger,
- Att driva ett omställningsarbete på distans pga. coronapandemin, både avvecklings- och utvecklingsarbete kan bli svårt/tufft,
- Att ledarskapet behöver visa vägen i omställningsarbetet. Till att börja med styra mot redan beslutade riktlinjer,
- Att hålla den valda ledningsstrukturen, hålla den linjen i förändringsarbetet,
- Att fortsätta digitalisera verksamheten och säkerställa tillgången till digitala kanaler för olika yrkesgrupper och få en effektiv kommunikation såväl internt som externt.