

7. Rektors perspektiv

7.1 Syn på det centrala verksamhetsstödet

Alla är i stort överens om att den centrala administrationen har vuxit snabbt de senaste åren. Den tidigare rektorn var expansiv och alla verksamhetsdelar växte. Även så det centrala verksamhetsstödet. Det fanns lite av kostnadskontroll. Det har funnits stödverksamhet som en del av pro- och vicerektorerna inte riktigt vet vad det används till, som innovationsstöd och stöd till samverkan. Verksamhetsstödet har under lång tid drivits som en excellent verksamhet och ibland tappat bort att det är ett stöd (inte en kärnverksamhet). I nuläget anser rektorer att det är rimligt att det centrala stödet ses över och att dess kostnader bantas ned.

7.2 Kostnadsbesparingar och åtgärder

Rektor är tydlig med att i de allra flesta verksamhetsdelar inom Chalmers ses kostnader över. Grundutbildningen ska minska sina kostnader med 10%. Detta ska uppnås bl. a genom översyn av Chalmers kursutbud, bedriva utbildningsverksamheten med färre lärartimmar och väsentliga nedskärningar genomförs inom det centrala verksamhetsstödet. Inom styrkeområden ska antalet uppdrag som ligger där minskas. Under en tidsperiod har det även varit stora stiftelsesatsningar (-projekt), t ex om jämställdhet. De behöver minskas och kan eventuellt komma att stoppas tills vidare.

Förutom externa krav som ger en komplex hantering har även högskolan själv skapat egen byråkratisk hantering av forskningsmedel som man erhållit från staten. Bland annat agerar styrkeområden som "forskningsfinansiärer" – institutioner får s a s söka medel från dem. Denna hantering behöver ses över och förenklas. Sedan ställs det från styrelsen krav på riskanalyser och riskbedömningar som fortlöpande ska uppdateras. Dessa analyser kan göras i ett mindre format än idag. Generellt gäller det att inom Chalmers bli bättre på att ta tillvara den kompetens som finns och t ex minska dubbelarbeten. Chalmers behöver ta ett gemensamt grepp och ha gränsöverskridande dialoger kring förändringar och anpassningskrav. Många behöver bli bättre på att prioritera och nedprioritera i sitt arbete samt stötta andra (varandra) att göra detta.

Det växande beroendet av extern finansiering ser vicerektorer som ett visst hot. Det riskerar ge en ökad sårbarhet och det kan bli svårt att bygga ett strategiskt långsikt arbete. Ett steg för att få en bättre utväxling på forskningsmedel är att Chalmers har låst antalet forskare till max 650 anställda (professorer, docenter, m fl. forskningstjänster). Detta kan bidra till att minska underfinansierad forskning och att kunna säga nej ibland till nya forskningsinitiativ. Tanken är ge forskare bättre förutsättningar och öka kvaliteten i arbetet. Över tid har det fyllts på med arbetsuppgifter och tjänster i verksamheter i stället för att satsa på att utveckla inom befintliga ramar. Övergripande ledning i Chalmers behöver vidareutveckla fakultetsmodellen och ta ett fastare grepp om dimensioneringen av institutionerna.

Vidare säger rektorer att en väsentlig del i att effektivisera verksamheter inom Chalmers är att se över arbetssätt och börja jobba mer agilt. Man behöver inte utveckla fler strukturer, utan mer förenkla de som finns.

Några rektorer tycker att mandat behöver förtydligas, t ex inom det centrala stödet när det omstruktureras är det viktigt att ledningsstödet mandat blir tydligare när det påbörjas olika projekt och analyser. Dess typer av aktiviteter behöver även förankras på högre organisationsnivå än idag. Det ger en effektivare styrning.

När det gäller eget mandat upplever de sina mandat som relativt tydliga för de uppdrag man har. Men rektorer säger att deras mandat upplevs som otydligt i kringliggande organisationer. Generellt sett är det viktigt att Chalmers rektor tydligt uttalar vilka mandat olika övergripande funktioner har. Vidare anser rektorer att antalet specialister inom en del områden inte behövs. Idag dras det igång många olika initiativ som tar tid och resurser exempelvis kring remisshanteringar och utredningar.

7.2.1 Verksamhetsstöd

Vicerektor för styrkeområdet Internationalisering har ett "eget" verksamhetsstöd som består av ett ledningsstöd (40% av en tjänst som delas med prorektor) och en person hjälper till med forskarutbildning och -nämndfrågor. Dessa två personer avropas från det centrala stödet. Ledningsstödet har mycket kontakter med andra delar av det centrala stödet, bl. a med jurister om avtalsfrågor.

Vid Utbildning och livslångt lärande har vicerektorn en egen rådgivare och 50% av en administratör. Övrigt verksamhetsstöd avropas från det centrala verksamhetsstödet. Studentstöd, kommunikatörer och projektledarstöd är några som det egna stödet vid behov jobbar integrerat med.

Inom Nyttiggörande har vicerektorn inget eget verksamhetsstöd, dock har rektorn del av en ledningsstödperson från det centrala verksamhetsstödet, samarbetar också med innovationskontoret och stödet för projektutveckling.

Det är framöver viktigt att det centrala stödet och dess beställare får en bättre gemensam syn på vad beställare behöver för stöd, att det synkas bättre än idag.

7.1.2 Ekonomisk administration

Den interna administrationen är idag för detaljorienterad och mäter i flera avseende verksamhet på för låg verksamhetsnivå. Rektor vid Chalmers anser att högskolan behöver väsentligt förenkla administration, t ex genom mer schablonberäkningar och tydligare nyckeltal än vad det som finns idag. Pro och en del vicerektorer understryker att det inte längre är hållbart med att ha olika ekonomisk hantering i olika delar av verksamheten. Den ekonomiska administrationen behöver standardiseras. Vicerektorer exemplifierar att enklare ekonomisk hantering kan nås genom bl. a att minska ambitioner i budgeteringsgrader och uppföljningar. Det handlar mycket om hur man planerar arbetet och arbetsuppgifter. Till exempel kan man försöka planera ut grundpengar tidigare än nu, sträva mot att ha större projekt/minska antalet mindre projekt, ha en "fri" budgetresurs för att kunna ta tillvara idéer t ex att utveckla eller testa något som man kommer på under året. Externa finansiärers krav måste institutionerna förhålla sig till, men det behöver inte innebära att forskare behöver ha olika rutiner i alla led.

En vicerektor säger att det har funnits förståelser (synpunkter om) att grundutbildningsorganisationen kräver en massa redovisningar. Det stämmer inte. Det är mer argument som har använts för att bygga upp organisation och resurser. Mycket en fråga om mindset – hur man ser på saker och ting. Chalmers behöver bygga upp gemensamma ekonomiska rutiner mm.

7.3 Effekter

Det finns många synergier att göra mellan institutioner och forskningsområden. Nyttogörandet handlar mycket om att bättre ta tillvara lärdomar, arbetssätt etc. och sprida dessa erfarenheter. Det är en viktig del för styrkeområdets arbete. Sedan gäller det även att jobba externt med att följa och

försöka påverka händelseutvecklingar på regional-, nationell- och på EU-nivåer. Sverige är inom EU ett ledande land när det gäller innovation.

För att utveckla verksamhet t ex inom institutioner är det nödvändigt att orka lyfta blicken och se till helheten. Förmå mobilisera i god tid för det som kommer i inte allt för fjärran tid. Många gånger kan det vid institutioner i vardagen synes finnas unika behov, men ofta finns det liknande behov vid andra institutioner. Tillsammans kan det vara lättare att lösa dem. Det kan t ex handla om att växla upp forskningsresultat i det lilla sammanhanget (i labbmiljön) till större sammanhang och exempelvis utveckla Star ups. Det finns kompetent personal som kan hjälpa forskare med detta. När det gäller organisation kan det vara viktigt att diskutera och hur förenkla mötesstrukturer för att frigöra tid.

Det är viktigt att analysera och se var det inom det centrala stödet behövs spetskompetenser respektive var det finns mer generiska kompetenser med en hög servicenivå. Likaså lyfter rektorer fram att HR har ett viktigt uppdrag i att hantera effekter av frivillig avgång och uppsägningar.

Det finns goda exempel som visar att centralisering av vissa tjänster och kompetenser blir effektivare än att ha dem spridda ute i organisationen. IT- och HR-stöd där det finns partners som jobbar ute i linjen och stöttar matrisorganisationen. Det anses av många ha blivit en mycket bättre support och samtidigt möjliggjort att ha råd med en större andel expertkompetenser inom HR respektive IT. Från och med i år är även kommunikation centraliserat. En röst i rektorsgruppen säger "det kanske finns fler områden som kan organiseras på motsvarande sätt". Ytterligare en aspekt på samverkan kan att i framtiden i större omfattning än idag inom vissa områden samverka med externa parter, t ex med Göteborgs Universitet för få gemensamt få bättre avtal inom olika inköpsområden.

7.4 Organisationskultur

Alla verksamheter tenderar till att vilja vara excellenta, även där det inte behövs. Rådande synsätt är att good enough inte är bra nog. Det handlar egentligen om att var vara bra respektive riktigt bra. Det måste finnas en accept för att även det enkla kan vara bra nog och inte minst mycket funktionellt.

7.5 Risker och utmaningar

7.5.1 Risker

Prorektor och vicerektorer framhåller följande risker:

- Att Chalmers kan bli ett "forskarhotell". För att undvika att hamna i ett sådant läge är det viktigt att förtydliga riktlinjer och förväntningar på forskning och forskare, likväl skyldigheter som rättigheter,
- Att Chalmershatten åker av och institutioner sluter sig och skyddar sin egen verksamhet, tappar intresse för det övergripande och gemensamma frågorna,
- Att det centrala stödet inte kommer att klara av att driva utvecklingsprojekt inom stödet,
- Att våga på olika nivåer inom högskolan våga prioritera och säga nej,
- Att förändringar inom Chalmers leder till kompetenstapp,

- Att förändringsprocessen (omställningsprocessen) drar ut på tiden,
- Att få en bättre ordning på de ekonomiska-, fakultets- och rekryteringsmodellerna,
- Att coronapandemin försvårar hantering av, effekter av neddragningar och kommande förändringar i EIB-projekt och för forskar- och grundutbildning.

7.5.2 Utmaningar

Prorektor och vicerektorer ser följande utmaningar:

- Att i ett mer långsiktigt arbete våga utmana externa finansiärer i syfte att förenkla redovisning/uppföljning av erhållit ekonomiskt stöd. Det kan i viss mening vara "enklare" att som stiftelse jobba/lobba för detta,
- Att tydliggöra de olika delarna av det centrala stödet samt att få en trygghet inom Chalmers att centrala verksamhetsstödet har tillräcklig spetskompetens inom de områden som det finns behov av att ha detta, t ex inom områden där det finns avtals- och lagkrav,
- Att lyckas effektivisera verksamheter i tillräcklig omfattning,
- Att bejaka det som är tillräckligt bra (good enough),
- Att våga avstå från detaljkontrolleranden och mer tänka i helheter och se till gemensamma utmaningar och utvecklingsbehov,
- Att rektorsgruppen är tydliga i sina prioriteringar kring helhetsbilden om hur bygga den framtida verksamheten,
- Att få en bra kommunikation med personal som slutar och sedan vid kommande omställningsarbete.