

## 9. Konsultens analys och slutsatser

Styrelsen för Chalmers tekniska högskola AB beslutade i december 2019 att högskolan år 2022 ska ha en ekonomi i balans. För att nå detta beslöts att en kostnadsreducering skulle genomföras med 250 MSEK. Inom verksamhetsstöd är besparingsmålet 120 MSEK, varav 95 MSEK inom det centrala verksamhetsstödet och 8 MSEK inom biblioteksverksamhet. Sedan finns det även besparingsmål inom forskning och utbildning.

Under 2020 varslade arbetsgivaren om 180 tjänster. Genom erbjudanden om frivillig avgång, omplaceringar av vakanser och att personal har sagt upp sig själva är antalet personer som behöver sägas upp på grund av arbetsbrist betydligt färre än först beräknat. Det får anses vara god utgång bl. a till följd av en bra dialog i förhandlingar mellan parterna vid Chalmers.

ATKs uppdrag har huvudsakligen genomförts utifrån neddragningar inom det centrala verksamhetsstödet och tänkbara effekter utifrån dessa som med stor sannolikhet kommer att påverka alla avnämare av deras tjänster. Företagsledningen har i sig lyckats väl med att minska personalkostnaderna på humant sätt inom det centrala stödet och annan verksamhet, dvs genom mjukare lösningar än stora uppsägningar via arbetsbrist. Det är dock min bestämda uppfattning att ett krävande arbete kvarstår – att genomföra väsentliga strukturförändringar för att effektivisera verksamheten inom hela Chalmers. Detta krävs för att Chalmers ska få en långsiktigt hållbar ekonomi och med det fortsatt kunna ha en hög och aktuell kvalitet i sin verksamhet. Det är en stor utmaning för Chalmers att lyckas med omställningsarbetet.

I mina samtal med olika personer/funktioner vid Chalmers framgår en historisk oförmåga att genomföra strukturella förändringar. Idag präglas verksamheten mycket av detaljtänkande och mätande, vilket bl. a skapar mycket administrativt arbete av interna skäl. Högskolan har också en stor administration pga. av externa skäl. Chalmers har lyckats mycket bra med att få till sig externa och konkurrensutsatta forskningsmedel. Externa finansiärer kräver idag medfinansiering och rätt specifika administrativa krav kring redovisning och uppföljning för de finansierade projekten.

Lägg till detta att ett antal institutioner som under de senaste åren har genomfört kostnadsbesparingar och bl. a sett över sin forskning och bemanning i sina verksamhetsområden för att få respektive institutions ekonomi i balans. Vid dessa institutioner finns det troligtvis en förändringströtthet då de redan varit i en förändringsprocess under en lång tid.

En grund till kraven att alla i princip verksamheter ska nå 0-resultat bottnar i en stor pensionsskuld på drygt 1 miljard kronor och senaste årens svaga räntebanor som påverkar SPV:s beräkningar av Chalmers pensionsskuld. Detta kombinerat med en successivt svagare resultatutveckling de senaste åren bedöms hota Chalmers likviditet (betalningsförmåga) sett i ett långsiktigt perspektiv. De senaste åren har företaget Chalmers tekniska högskola AB gått med förlust. Denna finansiella och ekonomiska situationen ger krav på att få ekonomin i balans. Den finansiella skulden och ekonomiska resultatutveckling leder till att Chalmers "ineffektivitetsskuld" synliggörs, att behovet av strukturella åtgärder är absolut nödvändigt.

I mina samtal framkommer tydligt att det finns insikter om behovet av att genomföra strukturella åtgärder. Det finns i rapporten flera konkreta områden och exempel åtgärder som behöver genomföras för att minska kostnadsnivån och få en ekonomi i balans som blir mer långsiktigt hållbar. En ekonomi som med större marginaler som t ex kan skapa utrymme för att prova på nya forsknings-/projektidéer inom fastlagda inriktningar för Chalmers eller resurser (tid) till att successivt

implementera en agil organisation och arbetssätt i strävan att arbeta mer resurseffektivt genom att mer systematiskt jobba med ständiga förbättringar (produktivitet).

Det finns en insikt om nödvändigheten att genomföra strukturella förändringar, men frågan är om tillräckligt många inser och förstår omfattningen av det omställningsarbete (förändringsarbete) som väntar runt hörnet. Och orkar man gå in i detta? Min bedömning är att det, som det framkommer i rapporten, nödvändigt att genomföra rätt omfattande strukturförändringar inom flera områden. Dessa behöver planeras metodiskt och i olika väl avgränsade steg genomförs över en längre tid för att bli hanterbara. En viktig del är att engagera många personer med olika kompetenser och att jobba gränsöverskridande. Hitintills har en del strukturförändringar gjorts vid olika öar i det Chalmerska havet. Imorgon behövs det nya tag där kontinenterna (verksamhetsområden) gemensamt tar samlade grepp när nu Chalmers EIB-projekt går från en förhandlingsfas till en omställningsfas.

Det *centrala verksamhetsstödet* genomför stora personella neddragningar och även strukturella förändringar som sammanslagning av tre avdelningar (samorganisering av Avdelningen för ledningsstöd, Avdelningen för operativt och strategiskt stöd till utbildning, forskning och nyttiggörande samt Projekt- och processkontoret) till en samlad avdelning. Enkom denna åtgärd ger en minskning med 28-30 tjänster. Den motsvarar en kostnadsminskning med cirka 24 MSEK. Centrala verksamhetsstödet anses av många avnämare ha vuxit snabbt och okontrollerat. Förvånansvärt många personer inom olika funktioner och verksamhetsområden tycker att det centrala stödet har en överkapacitet och menar att neddragningar inom stödet inte kommer att få så stor påverkan på andra delar av verksamheten. Men fler personer känner en oro för vilka effekterna kan bli av det centrala stödets neddragningar. Osäkerheten har varit stor då de allra flesta inte har vetat något om vilka de personella neddragningar blir, var och i vilken omfattning. Detta till följd av förhandlingssekretessen. Min bedömning är att det finns en uppenbar risk för att neddragningar inom det centrala verksamhetsstödet kommer inom kort att få effekter för personal i olika delar av verksamheten, framförallt vid institutioner. Därför är det av högsta vikt att börja planera för att hantera reaktioner och effekter som kommer till följd av neddragningar. Det centrala verksamhetsstödet har direkt att hantera konsekvenser av neddragningar. Detta arbete är de medvetna om och ledningen vid centrala stödet har redan påbörjat förändringsarbetet där utifrån identifierade risker och effekter. Min uppfattning är att ledningen för det centrala verksamhetsstödet har en god kontroll på de förändringar som genomförs där.

Det finns idag flera brister när det gäller behovsanalyser, dialoger och uppföljningar av de centrala verksamhetsstödtjänsterna. Bristerna är ett delat ansvar för avnämare respektive för det centrala verksamhetsstödet. Institutioner behöver årligen göra en samlad behovsanalys för vilka stödtjänster (vilka tjänster och omfattning) de behöver avropa från det centrala stödet. Lämpligtvis görs en mer samlad behovsanalys i samband med den årliga verksamhetsplaneringen och -budgetering. Sedan behöver man fortlöpande stämma av detta.

Det centrala stödet behöver tillsammans med avnämare gå från att i huvudsak ha beställningsdialoger till att ha behovsdialoger. Logiskt borde behovsdialoger vara i nära tid efter att avnämare genomfört sina behovsanalyser. Därefter bör man regelbundet ha fortlöpande dialoger (avstämningar). Vid dialoger måste det centrala verksamhetsstödet kunna redovisa statistiska underlag över de tjänster som avnämare nyttjat/nyttjar.

Ett tredje steg för att få en bättre styrning av beställningar/avrop av tjänster från det centrala stödet är att tydligare fastställa (och om nödvändigt avgränsa) vilka hos avnämare som kan avropa tjänster från det centrala stödet. Vid det centrala stödet behöver det klargöras (och begränsas) vilka

funktioner/personer som ska ta emot avrop av tjänster. Idag framkommer det i samtalen att det finns klara brister och mindre bra kontroll över ovanstående.

Det centrala stödet behöver bli bättre på att systematiskt mäta, följa upp och samlat redovisa tjänster som utförts inom respektive avdelning och sakområden för sina avnämare. En del i en behovsanalys bör vara att bestämma hur återrapporteringen/återkopplingen av levererade tjänster ska göras och på vilken detaljnivå. Med tanke på nuvarande administrativa åkommor med mycket detaljmätande kan det vara på sin plats att påpeka att tydliga och mätbara nyckeltal kan behövas tas fram och att dessa är på en rimligt aggregerad nivå.

Som nämnts ovan finns en kritik och viss misstro visavi det centrala stödet från framförallt institutioner. En viktig del i att få ut fakta och kunskaper om stödets verksamhet och beläggning är att med bättre behovsanalyser och behovsdialoger få ett stöd som så bra som möjligt stöttar kärnverksamheter utifrån deras identifierade behov. Därtill är det generellt viktigt att det centrala verksamhetsstödet blir bättre på att fortlöpande marknadsföra sig och informera i olika kanaler om vilka tjänster och kompetenser som man har till förfogande.

Chalmers går nu från en *förhandlingsfas till en omställningsfas*. I ett *första steg* är det sannolikt nödvändigt att hantera reaktioner och konsekvenser när förhandlingssekretess lyfts och information om åtgärder går ut i hela organisationen. Sedan behöver företagsledningen och verksamhetsområdeschefer hantera effekter av faktiska neddragningar. I ett *andra steg* handlar omställningsfasen om att planera för, diskutera och genomföra strukturförändringar. Min bedömning är att 2021 är ett omställningsår för Chalmers. Dock finns det risk för att förändringsarbetet med strukturella åtgärder kan ta längre tid att nå fram till och få mätbara resultat av. Därav är min bedömning att effekter av strukturella förändringar kan förhoppningsvis synas i 2022 års resultat. Men sannolikt mer i kommande års (2023 och framåt) resultat. Det som främst får effekt på 2022 års resultat är sänkta personalkostnader och en del andra övriga kostnadsbesparingar, men det förutsätter att Chalmers företagsledningsgrupp tar ett samlat ansvar för att besparingsnivån hålls.

*Omställningsprocessen* kommer att omfatta och påverka hela Chalmers. I samtal om risker och utmaningar är det många chefer och fackliga representanter som hyser en oro för Chalmers samlade förmåga att ta tag i och genomföra stora strukturförändringar. Utifrån mina samtal kan man summera upp resonemangen i följande; Vad:et (vad som behöver förändras) är man ganska överens om, men Hur:et (hur gå tillväga och hur mäta, fördela ansvar, kompetenser etc.) är man inte lika eniga om. En annan diskussion är Chalmers mognad (förändringsbenägenhet) och vana vid att genomföra genomgripande förändringar som styrs från övergripande ledning. Vid de institutioner som har arbetat med förändringar för att få sin ekonomi i balans torde det finnas en förändringsvana, men samtidigt kan det finnas en förändringströtthet. Men sett i ett möjlighetsperspektiv kan den vunna erfarenheten inom dessa komma till nytta i det stundande omställningsarbetet. Och idag pågår det en del förändringsarbeten vid de allra flesta institutionerna utifrån sparbetning i EIB-projekt. Deras förändringsarbete kan lite förenklat summeras upp till att se vad de kan göra mindre av, på annorlunda sätt eller inte göra alls. Sedan vidta åtgärder för detta. Med dessa erfarenheter bör det bli lättare att ta tag i större strukturella förändringar. Men det är grundläggande att, som jag nämnt tidigare, Chalmers samlat över verksamhetsgränser tar tag i och gemensamt löser övergripande frågor och områden, t ex det som rör ekonomisk administration. Ett tänkbart hinder är att linjen är relativt ovan med att företagsledningen behöver styra mer handfast och tydligare i verksamhetsövergripande frågor.

Att genomföra en genomgripande strukturförändringar är en utmaning för de flesta organisationer. De medför t ex många frågor kring gränssytor och ansvar, avvägningar mellan olika intressen och

viljor. Det är bra att god insikt i vad strukturförändring innebär – vad som behöver förändras. Hur det ska förändras kan sägas vara själva essensen i förändringsarbetet.

Vad innebär strukturförändringar? De kommer med all sannolikhet bl. a att innebära följande:

- Att fördela och avgränsa arbetsuppgifter på ett annat sätt än idag,
- Att förtydligande av mandat och delegering av mandat och ansvar,
- Att standardisera av mallar, rutiner, riktlinjer etc.
- Att minska snuttifieringen, istället mäta och följa upp i större helheter, sätta nya nyckeltal
- Att en översyn görs av organisationsstrukturen i olika delar av verksamheten, på olika nivåer,
- Att ekonomistyrningen ses över och stramas upp,
- Att digitaliseringen ökar, mer automatisering/mindre handpåläggning (manuella timmar),
- Att arbets sätt ses över och förändras (kräver en förflyttning av mindset),
- Att vissa servicenivåer minskar och leveranstider förändras.

Företagsledningen behöver snarast möjligt ta tag i planering och starten av omställningsprocessen. I *steg 1* är det mycket viktigt att stötta chefer ute i verksamheten för att ge svar på frågor och funderingar samt att hantera olika reaktioner som kan uppstå bland medarbetare. I *steg 1* är det även viktigt att ha span på effekter som neddragningar får och inte minst ha en beredskap för att snabbt kunna hantera dessa. Här har Kommunikations- och HR-avdelningarna med sina partners en viktig roll att fylla och kompetens att ta tillvara ute i verksamheten. När det gäller *steg 2* och strukturförändringar anser jag att företagsledningsgruppen måste sätta sig ner och dra upp riktlinjer för det kommande förändringsarbetet. Hur ska arbetet med att se över strukturella förändrar bedrivas, vilka frågor/områden är gemensamma över verksamhetsgränser, vilka är de mer specifika förändringarna inom respektive verksamhetsområden. Vilka är de och hur ska de gemensamma respektive VO-specifika frågor/områden fastställas och prioriteras i arbetet, till att börja med i inledningskedet. Vilka arbetsgrupper behöver tillsättas och vilka ska vara med i dem? Hur ska det förändringsarbetet följas upp och stämmas av? Tidplan? Ska en styrgrupp tillsättas och sedan utses olika arbetsgrupper inom olika "tematiska" områden? Vilka är målen för själva omställningsarbetet? Vilka mandat har vilka grupper? Hur visualisera det pågående arbetet? Hur ta tillvara medarbetares know how? Hur ska samverkan mellan parterna läggas upp i detta arbete? Detta är exempel på inledande frågor som behöver diskuteras/hanteras och ageras på.

Allt oftare pratas det om omställning och omställningsprocesser. Även så inom Chalmers. Vän av ordning kan tänkas tycka att det är lämpligt att definiera vad en omställning är och kan innebära.

*Omställning* kan *definieras* som en kraftfull förändring som väsentligt påverkar chefers och medarbetares arbete. Det handlar ofta om stora radikala förändringar som väsentligt påverkar verksamheten. Omställning kan ses utifrån olika perspektiv som individperspektiv (medarbetarens eller chefers) eller i ett verksamhetsperspektiv. Alla större förändringar som genomförs inom en organisation förändrar situationen för individen. En stor omställning kan i ett individperspektiv vara att t ex byta jobb, få ett nytt ansvarsområde, förändrade arbetsuppgifter, förändrad arbetstid, en annan arbetsplats, hamna i en ny arbetsgrupp med en förändrad gruppdynamik. I ett verksamhetsperspektiv kan en omställning vara att hantera effekter av stora personella neddragningar, att stänga en avdelning/enhet, förändringar inom verksamhetsområden, slå ihop enheter eller flytta verksamhet till ett annat företag och en annan ort (outsourca).



En omställning tar tid, energi och kostar pengar. Det gäller att kunna bedöma processens konsekvenser och ekonomi både i ett kort- och långsiktigt perspektiv. En omställningsresa (förändringsresa) handlar många gånger för individen, såväl chef som medarbetare, att våga gå över en bro utan att riktigt se och veta vad som väntar på andra sidan. För att våga och vilja gå över behöver man tro på målet och att färden över leder till något bra för verksamheten. Någonstans måste man tro på att broar bär.

*Ekonomisk styrning och -administration* behöver effektiviseras. I mina samtal finns det mycket kritik kring ineffektivitet och brister i system för ekonomisk hantering. Vidare anser en majoritet av de som jag samtalat med att ett grundproblem är den ekonomiska administrationen som är för detaljorienterad och att olika institutioner och andra verksamhetsområden saknar en gemensam ekonomisk struktur. Detta gör styrningen svår och leder till en onödigt stor administration (i arbetsmängd och personal). Inom Chalmers har institutioner och andra verksamhetsområden byggt upp sina egna arbetsätt, mål, rutiner, mallar etc. inom ekonomisk administration. En fråga som uppkommer är i vilken grad är överadministrationen självkonstruerad/självägd. Min uppfattning är att problemet i grunden inte handlar om de system som används för ekonomisk hantering, t ex Hypergene, utan snarare det som matas in i systemet (inputen). Min åsikt är även att det utan tvivel finns en stor effektiviseringspotential inom sakområdet. I ett förändringsarbete där strukturella förändringar är nödvändiga är det viktigt att se till både interna och externa krav på administration. I det interna kan en (av många åtgärder) vara att sätta O-resultatkrav på verksamhetsområdesnivå, t ex på institutionsnivå. Det kan ge en flexiblare användning och styrning av vissa ekonomiska medel och underlätta att ha mer aggregerade nyckeltal som verksamheter följs upp med. Externa finansiärer ställer många olika administrativa krav. I detta är det viktigt t ex att se hur rutiner och mallar kan standardiseras för att förenkla redovisningsarbetet vs. externa finansiärer.

I många samtal framkommer det synpunkter om att institutionsledningarna känner en oro för att tappa närhet och kontroll när det gäller ekonomiska frågor och kompetens. I nära tid finns det även oro för att personella nedskärningar ska leda till problem för kärnverksamheten att hinna med det administrativa arbetet. Idag finns det en del ohälsa (sjukskrivningar) inom ekonomisk administration samt en viss personalomsättning inom området.

I ett arbete med att effektivisera ekonomisk styrning och administration inom Chalmers är det väsentligt att man börjar s a s i rätt ände. Innan några större personalneddragningar kan genomföras är viktig att strukturella förändringar genomförs och "smartheten"/digitaliseringen som de nya IT-system erbjuder kan nyttjas.

*Organisationskulturen* inom Chalmers sägs i mina samtal bl. a kännetecknas av noggrannhet, rättvisetänkande, exakthet och detaljkontroll samt ett vi och dem-kultur. Ett visst elitiskt särdrag finns enligt vad som sägs kring kultur i mina samtal. En problematik som påpekas av rätt många personer är att formella och informella strukturer samt oklara mandat påverkar kulturen negativt. Detta exemplifieras med synen på att en verksamhet/funktioner enskilda arbeten domineras av en upplevd kravbild som ställer krav på excellens. Att vara good enough är inte tillräckligt bra. Min

uppfattning är att Chalmers bör definiera vad excellens och good enough står för samt på övergripande nivå fastställa tydligt vilka verksamheter som ska vara excellent respektive good enough, det vill säga vad är kärnverksamhet respektive stödjande verksamhet. Vidare anser jag det är mycket svårt att förändra kulturen genom att fokusera på att förändra organisationskulturen. Organisationskulturen är en effekt av flera olika saker i organisationen, t ex själva organisationsstrukturen, ansvars- och arbetsfördelning, mandat och inte minst ledarskapet.

Vid varje företag/organisation finns det en organisationskultur och mindre subkulturer. Organisationskulturen kan ta sitt uttryck på flera olika sätt och påverkar ofta hur personalen känner sig och trivs på arbetet. Förändringar i värderingar och i organisationskulturen kan ofta komma att påverkas vid större omställningar inom företaget/organisationen. Idag står Chalmers inför ett större omställningsarbete för få en långsiktigt hållbar ekonomi. Det arbetet kan leda till att organisationskulturen kommer att förändras. Det kan leda till en mer positivt upplevd och samlande kultur än dagens. En sammanhållande kultur ger ökad trivsel och trygghet med en ökad respekt, öppenhet, delaktighet, kvalitet och mångfald. Till dessa Chalmerska värdeord vill jag addera tillit. Min övertygelse är att tillit är en viktig grund för ovanstående värdeord ska bli en verklighet, dvs. att medarbetare och chefer anser att det finns en tillit i organisationen. Ledarskapet på alla nivåer är en viktig faktor för vilken tillit som finns i organisationen. Ytterligare en viktig faktor är delaktighet.



En fråga att ställa är; Vad krävs för att bli ett Chalmers? Det vill säga vad ska vara det samlade kittet. Vad är en rimlig grundläggande ambitionsnivå? En samlande värderingsyn skulle t ex kunna vara att Chalmers kännetecknas av:

- Viljan att dela med sig av sina kunskaper, erfarenheter och idéer,
- Vara öppen och intresserad av att ta del av och lära av andra, av varandra,
- Ingen kan allt, alla kan bidra med sin del (helheten är större än delarna).

Utifrån mina samtal och olika dokument som jag tagit del av ser jag främst följande *Risker och utmaningar*:

#### *Risker*

- Att Chalmers inte förmår hålla i kostnadsminskningen om 250 MSEK. För att lyckas med detta behöver t ex Chalmers mycket tydligare än tidigare göra prioriteringar och nedprioriteringar i verksamheten inom såväl kärnverksamhet som stödjande verksamhet. I nuläget gör det centrala verksamhetsstödet stora neddragningar. Om inte en besparingsnivå om minst 250 MSEK hålls eller inte uppnås under 2022 kan konsekvensen bli ytterligare kostnadsbesparingar år 2023 för att ha en ekonomi i balans.

*Utmaningen* är att hålla kostnadsnivåerna på respektive verksamhetsområden genom strukturella förändringar främst inom styrkeområden och institutioner, t ex förmå att prioritera och nedprioritera projekt och effektivisera administration samt omfördela kompetenser inom stödjande verksamheter.

- Att Chalmers organisation inte förmår/orkar genomföra nödvändiga strukturförändringar. Det kan t ex bero på att man inte har en medvetenhet/insikt i att neddragningar vid det centrala verksamhetsstödet kommer att påverka andra verksamheter. Att den dominerande bilden i kärnverksamheten är att det centrala stödet har en stor överkapacitet ("luft") som kan skäras bort utan att det märks. Eller att institutioner inte förmår förändra sina administrativa vanor (detalj tänkande och -mätande) pga. stress och press att stötta/arbete forskningsprojekt med ekonomiska frågor och krav från finansiärer.

*Utmaningen* är bl. a att företagsledningsgruppen kan dra åt samma håll och ta ett gemensamt ansvar för övergripande förändringar/åtgärder som i sig kan vara besvärande för var och ens egna verksamhetsområden kortsiktigt, men nödvändigt i ett mer långsiktigt perspektiv. Det kan vara en utmaning för många chefer och medarbetare i flera verksamheter att acceptera och ta till sig nödvändigheten av stora förändringar (förändringar i mindset). En annan utmaning kopplat till denna risk är också att företagsledningen behöver styra mer bestämt i lärosätesfrågor, i frågor som är verksamhetsövergripande. Det i sig innebär en viss kulturförändring.

- Att det uppstår en mismatch i timingen, ett tidsgap mellan att personal slutar inom det centrala stödet och när besparingsåtgärder som genomförs inom olika delar av verksamhet får effekt, t ex vid institutioner och styrkeområden. Tidsgapet kan leda till att arbetsuppgift blir olösta, hamnar mellan stolar, att personal hos avnämare får lösa dessa uppgifter, vilket i sin tur kan ge hög arbetsbelastning och ökad stress.

*Utmaningen* är hinna med kunskapsöverföring där det är nödvändigt hos personal som slutar, att hinna med att omprioritera arbetsuppgifter kortsiktigt och lösa de viktigaste uppgifterna. Undvika att det ställs orimliga krav på kvarvarande personal vid det centrala verksamhetsstödet. Att de förväntas leverera på samma nivå som innan neddragningar genomfördes och folk slutat sitt arbete. Allt detta kan skapa mycket oro i organisationen.

- Att konsekvenser av ovanstående risker kan på en mer operativ nivå leda till negativ obalans i arbetsbelastning, förlorad arbetsglädje, en försämrad arbetsmiljö och ett oönskat kompetenstapp.

*Utmaningen* är bl. a att identifiera och hantera dessa risker i det fortlöpande arbetet, inte minst med tanke på coronapandemin och att många jobbar hemifrån. Stress och pressen blir inte så synlig. Att kommunicera och hinna med att stötta varandra blir svårare. Chefers ledarskap och stödet från HR-partners är oerhört viktigt i detta arbete. Det finns risker för en ökad ohälsa. När det gäller kompetenstapp kan ovanstående faktorer leda till att fler medarbetare själva säger upp sig och slutar, vilket ytterligare kan försvåra arbetet inom olika verksamheter.

*Alternativa organisationsförändringar* finns det en del funderingar omkring ute i verksamheten. Det handlar t ex om outsourcing av facility managementområden som lokalvård, organisation av biblioteksverksamheten och hur organisera ekonomiska tjänster/kompetenser.

Min bedömning till att börja med är att det inte är läge att genomföra några större organisationsförändringar förrän åtgärder i EIB-projektet är genomförda och omställningsprocessen med nödvändiga strukturförändringar huvudsakligen är genomförda.

Min bedömning i ett mer långsiktigt perspektiv är att:

- Lokalvård är ett område som kan outsourcas. Det är inte en kärnverksamhet. Det tar resurser anspråk direkt och indirekt, t ex för att hantera personalomsättning och materialinköp.

Rimliga villkor med t ex verksamhetsövergång för personal och säkerställande av kvalitet kan styras via viktning av villkor i en upphandling.

- CLS är en liten institution där bibliotek utgör två tredjedelar av personalstyrkan. Kanske kan det ifrågasättas att om forskningsverksamheten vid institutionen är inom ramarna för Chalmers prioriterade profil. Biblioteksverksamhet som t ex informationshantering blir allt mer digitalt. Utvecklingen är att verksamheten successivt får allt fler gränssytor visavi IT. Biblioteksverksamhet är i grunden en stödverksamhet som mer logiskt borde inkorporeras i det centrala verksamhetsstödet. Om några år kan det tiden var mogen för en sådan organisationsförändring.
- En effekt av strukturförändringar kan bli att ekonomiska resurser och kompetens organiseras på ett annat sätt än idag, t ex att vissa ekonomiska specialisttjänster (t ex kring extern finansiering) och standardiserade ekonomiska tjänster placeras i det centrala verksamhetsstödet. Och att det vid institutioner finns controllerkompetenser.
- En annan sammansättning av företagsledningen. En mindre ledningsgrupp med fokus på strategiska kompetenser som har ett mer lärosätesövergripande perspektiv. En tänkbar sammansättning skulle kunna vara rektor och biträdande rektor (pro-rector), IT-direktör, Ekonomidirektör, Kommunikationsdirektör, HR-direktör (OBS! Titlar ej viktigt utan den strategiska kompetensnivån är det viktiga), Chefen för det centrala verksamhetsstödet samt 2-4 representanter (prefekter) från institutionerna. I jämförelse med t ex statliga verk finns det ofta till en större chefsgrupp (ledningsform) där företagsledning och alla verksamhetsområdeschefer träffas för att diskutera och stämma av strategiska och taktiska frågor. En ledningsgrupp träffas vanligtvis en gång i månaden och ledarforum kvartalsvis eller när särskilda skäl påkallar behov av ett möte. Detta är en ledningsstruktur som sätter mer fokus på strategiska diskussioner och agerande samt även frigör arbetstid för institutionsledning.