

5. Det centrala verksamhetsstödet perspektiv

5.1 Syn på det centrala verksamhetsstödet

Avdelningschefer vid det centrala stödet upplever att institutioner inte fullt ut förstår/har kunskap om vad det centrala stödet gör. De ser inte helheten, vad stödet totalt sett arbetar med. Institutioner ser mer till sitt eget stöd och inte mycket till helheten. Det finns en bild av att det går lätt att skära bort mycket vid det centrala verksamhetsstödet utan att det får någon negativ effekt i annan verksamhet. Institutioner har en skev bild av vad centrala stödet gör och i vilken omfattning. Många avnämare i olika verksamhetsområden tycker att det centrala stödet självt har genererat arbetsuppgifter och att det finns mycket luft i dess organisation. Det centrala stödets ledning har granskat användning av dess timmar (arbetstid). Granskningen visar att det finns avnämare bakom alla timmar. Centrala stödets tillväxt är en effekt av kärnverksamhetens, matrisen med styrkeområden och centrala ledningens behov av stöd. En viktig konklusion är att det centrala verksamhetsstödet behöver i betydligt större omfattning än idag tydliggöra och visualisera för övrig verksamhet vad man erbjuder för tjänster. Stödet behöver bli bättre på att marknadsföra sig själv internt och visa på sin kompetens och vilka uppgifter de faktiskt utför.

5.2 Besparingar och åtgärder

Avdelningschefer konstaterar att de stora besparingarna genomförs inom det centrala stödet, men det är inte där som de stora ekonomiska problemen finns.

Chefen för det centrala verksamhetsstödet lyfter fram att en stor del i centrala stödets kostnadsbesparingar är sammanslagningen av tre avdelningar (Projekt- och processkontoret, Operativt, strategiskt stöd samt avdelningen för ledningsstöd). Sammanslagningen ska ge en 40% kostnadsbesparing. Detta är en utmaning i sig. Det finns en oro hos personalen vid dessa avdelningar. Samordningen har de sett vara på gång, men inte sparbetet. Personalen är medveten om att det finns synergieffekter med samordningen. Arbetet med att strukturera upp arbetet för den nya avdelningen har pågått under en tid och beräknas bli klart till det nya året (2021). De tre sammanslagna avdelningarna hade år 2019 samlat 80 tjänster. Efter sammanslagningen kommer bemanningen att landa på 50-52 tjänster. Alltså en minskning med 28 -30 tjänster. Dock kommer arbetsbristen sannolikt omfatta betydligt färre tjänster. Det är få frivilliga avgångar från de tre avdelningar som slås ihop.

Det centrala verksamhetsstödet har sänkt sina kostnader till ett minimum när det gäller bemanning och andra resurser. Om det centrala verksamhetsstödet ska kunna hålla sin budget 2021 och framåt så är det beroende av att institutioner och andra avnämare genomför åtgärder samt anpassar sina verksamhetskrav visavi det centrala verksamhetsstödet framtida leveransförmåga.

När det gäller verksamhetsstöd till vicerektorer lyfter chefer fram att enskilt stöd för dem behöver tonas ner. Generellt behöver alla verksamheter i Chalmers genomföra strukturella förändringar. Idag bryts olika administrativa- och personalkostnader ned i en allt för detaljerad nivå. En del i de strukturella förändringar som behöver genomföras är att rektor och företagsledningen behöver jobba mer med lärosätesövergripande frågor. En strategisk plan behöver arbetas fram för Chalmers som sedan ligger till grund för prioriteringar på övergripande nivå och ger tydliga riktlinjer.

Centrala stödet genomför, som sagt, stora förändringar inom flera avdelningar. En del är outsourcing av växel och reception. Inom en del avdelningar ser de över sina arbetssätt och jobbar mer i team eller i självstyrande arbetsgrupper, t ex vid PPK. Inom IT och digitalisering behöver t ex olika

processer förändras och struktureras upp. Dessutom behöver gränssytor mellan forskare och IT-expertisen tydliggöras. När det gäller IT finns det arbetsuppgifter som kan hanteras annorlunda, t ex att ansvar och skötsel av datorsalar centraliseras. Vid SoU pågår en översyn av verksamheten. De tar bl. a bort karriärservice och minskar servicenivåer. Samtidigt införs ett nytt ärendehanteringssystem – Student i centrum, som ska vara på plats under 2021. Det blir chatbottar och RPA (Robotic Process Automation), system som ger ett nytt sätt att möta studenter. Kommunikationsavdelningen ser bl. a över roller, rutiner och utvecklingsplaner och events för studenter. HR har utbildat chefer i det svåra samtalet och i frågor kring att vara ledare i tider av stora förändringar inför den omställning som de ser komma.

Delar av verksamhetsstödet har varit involverade i många projekt samtidigt då utvecklingstakten har inom Chalmers varit hög. Det har gett ett pressat arbetsläge där medarbetare parallellt har drivit projektutvecklingsarbete och leveranser av färdiga projekt och andra uppdrag. Avdelningschefers bedömning är att högskolan kan dra ned på verksamhetsutvecklingsprojekt i några år och fokusera mer på implementering och översyn av olika interna arbetsmoment.

Chalmers har en komplex organisation där många ”rör” driver sina egna frågor. Det finns en linje-struktur och övergripande matrisorganisation med styrkeområden. Sedan finns i detta en processorganisation med huvud-, stöd- och processledare samt stiftelsen som ger input om och till olika projekt. Denna organisatoriska kostym behöver ses över och förenklas. Den komplexa organisationen driver resurser. För att nå goda resultat och få en tydligare styrning av Chalmers verksamhet behöver mandat/ansvar delegeras tydligt från såväl företagsledningsnivå till linjen och ut i matrisen som inom och mellan olika verksamhetsområden. Det behövs till att börja med en gemensam långsiktig målbild vilken riktning Chalmers ska gå och uppnå. Högskolan behöver även överlag bli bättre på att jobba med kontinuerliga förbättringar i det löpande arbetet.

5.3 Effekter

Chefen för det centrala verksamhetsstödet påpekar att neddragningar med 95 MSEK vid det centrala stödet kommer att påverka både institutioner och olika verksamheter i matrisen. Stödets besparing kommer att ge direkta effekter för andra verksamheter, t ex olika administrativa arbetsuppgifter och i strategiskt ledningsstöd. Under tider av tillväxt med god ekonomi har det inte funnits några starka krav på effektivisering och kostnadskontroll. Nu behöver Chalmers över hela linjen ta ansvar för konsekvenser av minskade resurser.

Idag finns det i stort inte någon välstrukturerad behovsdiskussion med institutioner, vicerektorer m fl. Olika verksamhetsområden (avnämare) gör inte någon större årlig behovsanalys av vilka tjänster och i vilken omfattning de ska nyttja det centrala verksamhetsstödet. Det behöver bli en bättre behovsdiskussion och -dialog mellan avnämare och stödet. Chefer inom det centrala stödet upplever att t ex institutionsledare inte har varit intresserade av att diskutera behov. De har mer tittat på föregående års nyttjande och ev. gjort några smärre justeringar till kommande år. Inom det centrala verksamhetsstödet vill dess ledning jobba aktivare tillsammans med avnämare. Det finns dock några undantag där det finns en bra dialog och beställningar. Det är bl. a Serviceavdelningens tjänster som t ex lokalvård som har en årlig behovsdialog med avnämare. IT-avdelningen har börjat jobba mer med kundnöjdhet och närmare institutioner och forskning, vilket har gjort det lättare att standardisera verksamheten (tjänsterna). Ett annat exempel på en förändring som kommer att påverka institutioner är hantering av scheman. Idag kan de flexibelt ändras, men det kommer inte att gå inte imorgon då förutsättningar för planering/beläggning av hörsalar blir annorlunda.

Chefen för det centrala stödet och avdelningschefer vill utifrån en grundlig behovsdialog med avnämare inom centrala stödets respektive tjänsteområden kunna erbjuda en anpassad service

utifrån institutioners och andra avnämares behov. Hur kan stödet medverka till att ge bättre förutsättningar för kärnverksamheten - dess strategiska och dagliga verksamhet. Verksamhetsbehov, stödets uppdrag och dess bemanning måste i framtiden hänga ihop bättre. Dialogen med det centrala stödets avnämare behöver gå från att vara en beställningsdialog till en behovsdialog. En annan viktig del i detta är att ha en mer samlad dialog kring större sakområden. Avnämare behöver fråga sig vilket verksamhetsstöd de behöver samt vad de har råd med. Sedan är det viktigt att ha en dialog med det centrala stödet vilket utrymme de har framöver att erbjuda sin tjänster. Dessutom behöver stödet själv bli bättre på att mäta och följa upp använd tid. Det är t ex en viktig del ha med sig i framtida dialoger med avnämare. Vissa tjänster som avnämare inte använder regelbundet, t ex forsknings- juridiskt stöd, syns inte lika tydligt som andra tjänster som används fortlöpande.

Det finns inom Chalmers en del funderingar kring kompetenstapp av spetskompetenser inom det centrala stödet. Bedömningen av chefen för centralt verksamhetsstöd är att de har en god kontroll på detta med kvarvarande personal. Några specialister kommer att sluta. Vissa specialistkompetenser har dock, som jurister, har skyddats från neddragningar. Centrala stödet har medvetet valt att minska antalet specialister för att istället bli bättre på att nyttja den samlade kompetensen i olika sakområden. En annan del kring detta är att sträva mot att få en del mer långsiktiga uppdrag som hanterar lärosätesövergripande frågor. Ytterligare möjligheter kan finnas i att inom vissa områden, t ex kring ledarskapsutveckling, samverka med systemsäten som Göteborgs Universitet. Långsiktigt behöver olika kompetenser ses över, t ex till följd av digitalisering och AI. IT-strategiska kompetenser blir allt viktigare för Chalmers.

Avdelningschefer understryker vikten av att alla verksamheter inom Chalmers behöver bedöma vilka effekter de centrala besparingarna får för dem, t ex förhålla sig till en annan servicenivå och andra ledtider än tidigare till följd av bl. a ett mer standardiserat och avgränsat basutbud av de centrala stödets tjänster där möjligheterna till "cherry picking" blir betydligt mindre.

5.3.1 Ekonomisk administration

Hypergene är ett system som får mycket kritik ute i verksamheten. Men många avdelningschefer anser att problemet inte är systemet utan snarare att inputen i det måste anpassas, vilket inte har gjorts korrekt. Det grundläggande problemet i frågan är att verksamheter i linjen och matrisen inte har förmått att anpassa innehållet tillräckligt väl (t ex är det för mycket detaljunderlag som efterfrågas).

5.3.2 Omställning

Hur kommer det att vara efter det att besparingar har genomförts, undrar avdelningschefer. När många i personalen har slutat. Hur påverkas chefers och personalens arbetsuppgifter, vill man jobba kvar, blir det roligt på jobbet. Detta är några frågor som hänger i luften och söker svar. Avdelningschefer menar att Chalmers behöver jobba mycket med att planera för och hantera omställningsåtgärder. Under omställningsprocessen kommer det att finnas behov av olika forum där man kan diskutera problem och möjligheter för att förhindra risken för olika låsningar. Ledningar på olika organisationsnivåer behöver följa upp att neddragningar landar bra i verksamheter, vilket kräver att man ute i verksamheten gör nödvändiga anpassningar och förändringar i verksamheten. Vid diskussioner om förändringsprocesser upplever en del avdelningschefer att förståelsen hos institutioner successivt har vuxit för det centrala verksamhetsstödet.

Coronapandemin försvårar Chalmers omställningsarbete. Många personal sitter isolerat hemma och jobbar, vilket bl. a kommer att göra det svårare och mer tidskrävande för chefer att på ett bra sätt hinna hantera avgångsprocesser med den personal som slutar – att hinna med ”sorgearbetet”. En annan aspekt av coronapandemin den påverkar kontakter med studenter och har t ex satt ljuset på tentamensformer, vilket har lett till förändrade krav på tentasalar och möteslokaler för studenter. I sammanhanget är det viktigt att lösa säkerhetsaspekter och kontroll.

5.4 Organisationskultur

En del avdelningschefer tycker att det pratas för lite om styrningsfilosofi på Chalmers. Det bottnar sannolikt i att många chefer och personer vill sköta sig själva och sitt. Det ger upphov till en vi och dom-kultur. Ett viktigt verktyg för att motverka detta är att få en god dialog och en struktur för den mellan olika delar av organisationen. Det finns även en exakthets- och detaljmättningskultur. Den tar sig t ex uttryck i en verksamhetssyn som präglas av en stark drivkraft i att vara excellent. Det vill säga att vara så bra som möjligt i alla lägen inom alla sakområden. Att vara good enough är inte bra nog.

Avdelningschefer lyfter fram att i grund och botten finns en fantastisk anda inom Chalmers där många har ett mycket stort engagemang och är lösningsorienterade. Organisationskulturen borde ge att chefer och medarbetare ser vikten av varandras arbete.

5.5 Risker och utmaningar

5.5.1 Risker

Avdelningscheferna ser följande risker:

- Att Chalmers blir en mindre attraktiv arbetsgivare och arbetsplats,
- Stora negativa effekter för institutioner när personal vid det centrala stödet går hem och institutionerna inte har hunnit/kunnat/förmått genomföra översyn av verksamheten och dess rutiner,
- Att arbetsuppgifter trillar mellan stolar,
- Att det uppstår konflikter mellan det centrala verksamhetsstödet och institutioner när de drabbas av effekter till följd av verksamhetsstödet besparingar,
- Att tappa kärnan och dynamiken inom olika arbetsområden om/när den kritiska kompetensmassan blir för liten,
- Att chefer börjar agera efter egen agenda om kritiska situationer uppstår i den egna verksamheten,
- Att det kvarstår för höga förväntningar på kvarvarande personal inom det centrala stödet, att de s a s får stå till svars för genomförda förändringar och besparingar,
- Att det finns risker för ökad arbetsbelastning inom stödet och vid institutioner,

- Att stödet fortsatt kommer anses vara en dyr organisation som nu dessutom inte klarar av sina leveranser,
- Att klimatet hårdnar om verksamhetsstödet får svårare att klara av sina leveranser. Kan i värsta fall leda till att enskilda medarbetare bli påhoppade.

5.5.2 Utmaningar

När det gäller utmaningar ser avdelningschefer följande:

- Att institutioner och andra verksamhetsområden förmår ta in och snabbt anpassa sin verksamhet när de får klart för sig vilka åtgärderna (neddragningarna) blir vid det centrala stödet. Flera institutionsledningarna inser inte vilken omställning kan komma att hamna i inom kort,
- Att i förändringstider förmå sig att ta på Chalmershatten och se till helheter. Verksamheten befinner sig i ett läge med coronapandemin och stora förändringskrav för få ekonomin i balans. Det kräver samlade grepp och åtgärder för att nå en ekonomi i balans,
- Att förmå och söka en konstruktiv dialog mellan olika intressen och verksamhetsområden. Dialogklimat är idag mindre bra på flera organisatoriska nivåer,
- Att klara hantera och klara av flera förändringar samt att klara av att motverka att produktionen faller drastiskt,
- Att finna kommunikationsformer och -kanaler för dialog kring behov av verksamhetsstöd,
- Att lyckas med att minska förväntningar om volymkrav på det centrala verksamhetsstödet. Detta hänger bl. a ihop med att lyckas förändra ambitionsnivåer inom olika delar av verksamheten inom Chalmers,
- Att lyckas värna om arbetsmiljön. Chefer inom centrala stödet kan komma att behöva agera som sköld vs krav och förväntningar från andra verksamheter,
- Att det centrala stödets personal fortsatt känner att de bidrar till en positiva leveranser som gör skillnad.