



Utvärdering av stödverksamheten vid Högskolan i Gävle

Dokumenttyp Utvärdering
Diarienummer HIG-STYR 2017/170
Ansvarig funktion Rektors kansli
Sammanfattning Rapporten är genomförd av Jörgen Tholin.

Högskolan i Gävle sätter människan i centrum och utvecklar kunskapen som en hållbar livsmiljö

Högskolan i Gävle • 801 76 Gävle • Kungsbäcksvägen 47, Gävle • 026-64 85 00 • www.hig.se

Högskolan i Gävle är miljöcertifierad enligt ISO 14001:2015



Innehållsförteckning

Förslagen i korthet	3
Bakgrund	5
Utvärderingsuppdraget	5
Arbetsprocessen	6
Några tendenser och utvecklingslinjer	7
Professionalisering	7
Digitalisering.....	7
Lokalfrågor.....	8
Internationalisering	8
Statens servicecenter	8
SUHF modellen och besparingar	9
Återrapporteringar/utvärderingar	9
HR	9
Behovet av omvärldsbevakning	10
Outsourcing	10
Lärarnas administrativa uppgifter	10
Stödverksamheten - ett nationellt perspektiv	11
<i>Andelen indirekta kostnader totalt alla lärosäten (Källa SUHF).....</i>	<i>12</i>
<i>Antalet anställda på svenska lärosäten totalt (Källa UKÄ)</i>	<i>12</i>
Några reflektioner kring Högskolan i Gävle.....	14
Förslag till förändringar	16
Organisation	16
<i>Verksamhetsstöd</i>	<i>16</i>
<i>Rektors kansli</i>	<i>17</i>
Budgetprocessen	18
Kommunikation - mötesfora	19
Verksamhetsidé och ambitionsnivå	19
Kultur	20

Förslagen i korthet

Stödverksamheten organiseras i två enheter, Verksamhetsstöd, vars uppdrag främst är stöd till akademierna, och Rektors kansli, vars uppdrag främst är stöd till rektor, styrelse och nämnd.

Verksamhetsstöd föreslås innehålla åtta avdelningar:

- Ekonomi och inköp
- HR
- Kommunikation
- Utbildningsstöd
- Infrastruktur (supporttekniker, It-tekniker och systemutvecklare inklusive lärplattformssupport)
- Campusservice (lokaladministration, fastighetsfrågor, säkerhet, reception och växel, vaktmästeri)
- Akademistöd (akademisekreterare samt Kansliet för samverkan, internationalisering och innovation)
- Bibliotek

Två avdelningar bör tillföras ytterligare resurser. Kommunikationsavdelningen, främst för internkommunikation och HR-avdelningen.

Rektors kansli bör tillföras två nya tjänster: en jurist och en planeringschef. En medarbetare från ekonomiavdelningen placeras på kansliet som ekonomicontroller.

Akademiteam skapas med medarbetare från Verksamhetsstöd som på heltid eller del av tid sitter på akademierna och ger det verksamhetsnära stöd som efterfrågas. Akademiteamen leds av akademisamordnare (tre nya tjänster).

Förvaltningschefen och chefen för Rektors kansli ges i uppdrag att föreslå omprioriteringar för att göra nyrekryteringarna möjliga.

Besluts- och delegationsordningen för Högskolan bör revideras.

En ny budgetprocess föreslås där budget för Verksamhetsstöd bestäms efter dialog med akademierna. Även processen för att bestämma akademiernas budgeter bör ses över för att skapa större möjlighet till strategiska satsningar inom utbildning och forskning.

En modell med nya mötesfora arbetas fram med möten mellan Verksamhetsstöd och akademier. Rektor och rektorsfunktion bör också skapa former för att träffa alla chefer i verksamheten både på akademier och Verksamhetsstöd

Förvaltningschefen ansvarar för att arbeta fram en verksamhetsidé för Verksamhetsstöd, vidare bör en policy för outsourcing av verksamheter arbetas fram.

En tydligare modell för ärendehantering behöver skapas både för hur ärenden omhändertas, kvitteras och återkopplas av Verksamhetsstöd och hur ärenden förs mellan olika nivåer i verksamheten, akademier, nämnd, rektor och styrelse.

Alla chefer på Högskolan verkar gemensamt för en kultur där medarbetare pratar med varandra istället för om varandra och där man tillsammans försöker hitta konstruktiva lösningar på problem som finns och som kommer att uppstå på Högskolan i Gävle.

Att få utvärdera verksamheten vid ett annat lärosäte är en förmån men samtidigt en utmaning - att på kort tid sätta sig in i verksamheten, förstå varifrån organisationen kommer och föreslå vart den bör gå kan vara svårt. När jag nu lämnar resultatet av min utvärdering gör jag det med förhoppningen att jag inte har missat stora och viktiga delar, men också med vetskapen om att det finns en professionell organisation vid Högskolan i Gävle som kan hantera resultatet. Jag ger förslag till förändringar som behöver diskuteras, bearbetas och revideras i organisationen och jag anger inte processen som leder fram till dessa förändringar utan förutsätter att förankring med till exempel personalorganisationer, skyddsombud och studentkår sker på sedvanligt sätt.

Bakgrund

Stödverksamheten för Högskolan i Gävle har under de senaste sex åren genomgått relativt stora förändringar.

Den 17 januari 2012 gav rektor förvaltningschefen i uppdrag att se över HiG:s samtliga stödfunktioner till Högskolans utbildnings-, forsknings-, och samverkansverksamhet samt att lämna förslag till åtgärder för hur stödverksamheten ska kunna effektiviseras, standardiseras och dimensioneras (Kanslibeslut HiG 2012/113). Den 11 mars 2013 lade förvaltningschefen fram ett förslag för omorganisering. Rektor fastställde förslaget och förvaltningschefen fick i uppdrag att ansvara för genomförandet (HiG 2012/113, REB §36/13). Den 14 maj 2014 fattade förvaltningschef beslut om centralisering av de administrativa stödfunktionerna samt en ny avdelningsstruktur (HiG 2012/113, FCB 2014/66).

Sedan dess har organisationsstrukturen i det ursprungliga beslutet reviderats vid fyra tillfällen.

- 2014 upphörde Utbildnings- och forskningskansliet och funktioner fördes till Rektors kansli.
- 2016 tillsattes akademisekreterare vid två akademier; Akademin för utbildning och ekonomi (AUE) och Akademin för teknik och miljö (ATM).
- 2016 delades Avdelningen för personal, ekonomi och planering i två delar: Avdelningen för ekonomi och inköp och Avdelningen för HR
- 2017 delades Avdelningen för kommunikation och strategiska relationer i två delar; Avdelningen för kommunikation och Kansliet för samverkan, internationalisering och innovation.

Utvärderingsuppdraget

Efter omorganisationen har det inte skett någon utvärdering av den nya organisationen. Rektor gav därför i januari 2018 i uppdrag att utreda och utvärdera stödverksamheten. Uppdraget formuleras:

Uppdraget innebär att utvärdera organiseringen av Högskolans stödverksamhet med utgångspunkt i organisationsförändringar. I Högskolans stödverksamhet ingår förutom den högskolegemensamma administrationen och de två kanslierna också Högskolans bibliotek, vilken är organiserat direkt under rektor. Därtill finns vissa administrativa funktioner på akademierna, exempelvis sekreterare och samordnare. Utvärderingen ska omfatta organiseringen av **all** stödverksamhet inom Högskolan.

Som underlag för utvärderingen ska utredaren inhämta synpunkter från verksamheten genom intervjuer/enkäter. Utvärderingen ska kartlägga effekter av organisationsförändringarna och lämna förslag på förbättringsåtgärder. Syftet är att skapa en effektiv, enhetlig och ändamålsenlig stödverksamhet.

Rektor gav mig, Jörgen Tholin, uppdraget att genomföra detta utredningsuppdrag och att avrapportera uppdraget senast den 1 juni 2018.

Arbetsprocessen

Som underlag för det förslag som här presenteras finns intervjuer med medarbetare på Högskolan i Gävle, skriftliga kommentarer från de olika verksamhetsdelarna på högskolan, inläsning av de beslut som ligger till grund för hur stödverksamheten är organiserad idag och annat skriftligt material från högskolan, benchmarking med tre andra högskolor (Högskolan Dalarna, Mälardalens högskola, Högskolan i Borås), statistik från SUHF och UKÄ om lärosätens indirekta kostnader samt i viss mån litteraturstudier kring högskoleadministration.

Vid besök i Gävle den 8 – 10 januari 2018 intervjuade jag rektor, prorektor, förvaltningschef, akademicheferna och avdelningscheferna på akademierna och stödverksamheten, bibliotekschef/kanslichef för Kansliet för samverkan, internationalisering och innovation, kanslichef för Rektors kansli, representanter för personalorganisationerna och studentkåren. Jag har vid senare tillfälle genomfört telefonintervju med huvudskyddsombud och skyddsombud. Intervjuerna hade föregåtts av en genomgång av de beslut som fattats kring organisering av stödverksamheten vid högskolan.

Vid ett möte den 6 mars 2018 redogjorde jag för mina första iakttagelser och angav fem huvudområden där jag anser att det bör ske förändringar för att skapa ett effektivare och mer ändamålsenligt verksamhetsstöd vid Högskolan i Gävle. Den presentation som gjordes gick ut på ”remiss” på högskolan för att få synpunkter och inspel. Synpunkter har kommit in från:

- Avdelningen för arbets- och folkhälsovetenskap
- Avdelningen för hälso- och vårdvetenskap
- Avdelningen för socialt arbete och psykologi
- Akademin för teknik och miljö
- Avdelningen för ekonomi
- Avdelningen för humaniora
- Avdelningen för utbildningsvetenskap
- Högskolans gemensamma administration (HGA)
- Högskolebiblioteket
- Kansliet för samverkan, internationalisering och innovation
- Rektors kansli
- Personalorganisationerna

Genom intervjuer med förvaltningscheferna vid Högskolan Dalarna, Mälardalens högskola och Högskolan i Borås har jag kunnat jämföra stödverksamheten vid Högskolan i Gävle med tre andra lärosäten av ungefär samma storlek. För jämförelser kring kostnader av stödverksamheter nationellt har jag använt material från UKÄ och SUHF som finns att hämta på nätet.

Det finns inte särskilt mycket forskning kring högskoleadministration – möjligen något överraskande med tanke på att det är ett område kring vilket många forskare har starka åsikter. En bra genomgång av forskning om kvalitet i högskoleadministration ges av Jussi Kivistö och Elias Pekkola i *Quality of Administration in Higher Education* som publicerats av SUHF (går att ladda ner från SUHF:s hemsida). Två artiklar som behandlar förändringar i högskoleadministration från ”allmän service” till att bli mer specialiserad och professionaliserad är värda att nämna. Lynne Gornalls *‘New professionals’: Change and occupational roles in higher education*, publicerad i *Perspectives: Policy*

and Practice in Higher Education. Artikeln är från 1999 så vissa delar kan kännas daterade, men det finns övergripande resonemang som fortfarande är aktuella. Av senare datum, 2016, är Timo Johannes Aarrevaaras och Ian Dobsons, *An Analysis of the Opinions of University Non-Academic Staff in the Nordic Countries* publicerad i Journal of the European Higher Education Area. Det är en studie genomförd inom ramen för det nordiska administratörsnätverket NUAS (the Nordic Association of University Administrators) och bygger på en enkätstudie genomförd bland högskoleadministratörer i Sverige, Norge och Danmark.

Celia Whitchurch vid University College London har i sin forskning speciellt intresserat sig för professionaliseringen av universitetsadministration liksom på arbetsuppgifter på lärosäten som kräver ett mycket nära samarbete mellan akademi och administration, studentrekrytering och ansökningar om externa forskningsmedel är två sådana exempel. Om bland annat detta skriver hon i *Reconstructing Identities in Higher Education: The Rise of 'Third Space' Professionals* (Routledge).

Några tendenser och utvecklingslinjer

Mitt uppdrag har varit att föreslå en ändamålsenlig stödverksamhet för Högskolan i Gävle. För att närma sig uppdraget är det viktigt att inte bara göra en "invärldsanalys" av HiG utan också titta på hur andra lärosäten organiserar sin administration liksom vilka tendenser och utvecklingslinjer som finns kring stödverksamhet både på lärosäten och mer generellt för statlig verksamhet. Samtidigt är det vanskligt att peka på tendenser, dels därför att de punkter som redovisas alltid i hög grad präglas av vad den som gör sammanfattningen har lyckats eller kunnat se, dels därför att utvecklingen i vissa områden går så snabbt. Redan efter något år kan man konstatera att några punkter blivit obsoleta medan annat har tillkommit och/eller förstärkts.

Med dessa reservationer gör jag ändå ett försök att peka ut några utvecklingslinjer som påverkar den statliga förvaltningen i allmänhet och förvaltningen på högskolor och universitet i synnerhet.

Professionalisering

En trend som har blivit mycket tydlig under det senaste årtiondet är en ökad professionalisering av stödverksamheten. Många av de arbetsuppgifter som ligger på ett lärosätes administration kräver allt högre utbildning och mycket specifika kompetenser. Det är idag inte ovanligt att det bland den administrativa personalen finns personer som själva har forskarutbildning och kanske också egna erfarenheter som forskare. Celia Whitchurch (se ovan) talar om "Third Space' Professionals", medarbetare vars arbetsuppgifter ligger emellan det som traditionellt anses vara akademiska och administrativa. Den ökade professionaliseringen har emellertid inte inneburit att arbetsuppgifter som skulle kunna kallas "vardagsservice" har försvunnit. Det är därför en grannliga uppgift att balansera resurserna för stödverksamheten så att det skapas utrymme för både vardagsnära och mer specialiserade uppgifter, utan att för den skull öka kostnaderna för stödverksamheten.

Digitalisering

Att säga att digitaliseringen i grunden har förändrat förutsättningarna för administration är ingen överdrift. Det är dessutom ett område där utvecklingen sker i sådan fart att det nästan är omöjligt att peka ut trender som inte lika snabbt är historia.

Digitaliseringen har redan ändrat de sätt på vilka vi arbetar, både medarbetare och studenter, och kommer i framtiden att innebära än större förändringar där begrepp som arbetstid, arbetsverktyg eller arbetsplats i grunden kommer att behöva omtolkas och omdefinieras. För att IT-verksamheten på ett lärosäte ska fungera krävs alltså inte bara ”traditionell” IT-kompetens utan också en betydande kompetens kring mjuka frågor som till exempel förändringar i användarmönster och användarbehov. Att varje ny generation studenter kommer att ha allt större krav på en väl fungerande digital miljö är inte ens att betrakta som en ”trendspaning” utan som ett redan existerande faktum.

En del av utvecklingen har varit ett ökat samarbete kring IT-frågor mellan Sveriges lärosäten. Det är ett samarbete som behövs, även de största universiteten i Sverige är mycket små aktörer på IT-marknaden. En annan del av digitaliseringen har varit att varje lärosäte köper och/eller utvecklar och driftar alltfler datasystem, som ska kunna agera med varandra och med nationella system som tex Ladok och NyA. Det innebär utmaningar för lärosätenas IT-avdelningar att arbeta både proaktivt och agilt. Snabba, effektiva och användarvänliga system är idag närmast en hygienfaktor.

Lokalfrågor

För nästan alla lärosäten är hyreskostnader den näst största utgiftsposten efter löner. Strategiska lokalfrågor blir viktigare för lärosätena. Tidigare utgjordes lokalbeståndet mest av kontor, föreläsningssalar och laboratorier men digitaliseringen ställer frågor om hur framtidens lärmiljöer ska utformas, en betydande del av den forskning som bedrivs är beroende av infrastruktur som innefattar lokalfrågor.

Internationalisering

Internationalisering har blivit en viktig aspekt för alla lärosäten. Jag fördjupar mig inte i resonemang om detta. Det pågår för tillfället en stor utredning om internationalisering av högre utbildning och forskning som redan presenterat ett delbetänkande. Här räcker det med att konstatera att ett lärosätes internationella ambitioner också påverkar stödverksamheten i stort och smått, från bibliotekets utbud till översättning av dokument, hemsidor mm till engelska. Ett lärosätes internationaliseringspolicy kan därför inte bara innefatta internationalisering av kärnverksamheten utan också påverkan på stödverksamheten.

Statens servicecenter

Regeringen, både den nuvarande och den föregående, har uttryckt en stark vilja att effektivisera och rationalisera statlig förvaltning. 2012 bildades Statens servicecenter som sorterar under Finansdepartementet. Statens servicecenter har i uppdrag att samla det administrativa stödet för statlig förvaltning, i första hand för ekonomi, lön- och konsultrelaterade tjänster. Ungefär hälften av alla statliga myndigheter är anslutna till Statens servicecenter och antalet växer snabbt. I dagsläget är det främst lönehanteringen som flyttats till SSC. Regeringen har i olika sammanhang antytt att SSCs uppdrag kan komma att utvidgas, ett område som har nämnts är (elektroniskt) arkiv och registratur.

Regeringen har efterhand också gett SSC fler uppdrag. Det är till exempel SSC som för regeringen utrett vilka myndigheter som är lämpliga att omlokalisera utanför Stockholm.

SUHF-modellen och besparingar

Sveriges universitets- och högskoleförbund, SUHF, beslutade 2007 att rekommendera alla lärosäten att införa en ny redovisningsmodell för direkta och indirekta kostnader, den så kallade SUHF-modellen. Syftet med redovisningsmodellen är att på ett enkelt, rättvisande och kostnadseffektivt sätt bidra till god intern styrning och kontroll vid universitet och högskolor. Modellen ska också bidra till arbetet med att få full kostnadstäckning vid till exempel externa forskningsbidrag.

Drygt tio år efter att modellen infördes kan man konstatera att den på ett effektivt sätt bidragit till att skapa transparens kring ett lärosätes direkta och indirekta kostnader. Den har också bidragit till att det är lättare att göra jämförelser mellan lärosäten. Detta till trots tycks det på nästan varje lärosäte finnas en diskussion om att de indirekta kostnaderna på det egna lärosätet är högre eller till och med mycket högre än för andra lärosäten. Transparensen har också ibland gett upphov till en diskussion som mer handlat om hur de indirekta kostnaderna ska minska än om vilken stödverksamhet som ska finnas på lärosätet, vilken kvalitet den ska hålla, och vad den får kosta. I värsta fall har den bidragit till en stigmatisering av stödpersonalen. Genom att det bara är högskolor och universitet, inga andra sektorer, som så transparent redovisar sina direkta och indirekta kostnader är det dessutom bara möjligt att göra jämförelsen inom sektorn.

Återrapporteringar/utvärderingar

Kravet på utvärderingar, återrapporteringar, dokumentation växer för all offentlig verksamhet. Högskolor och universitet är inget undantag. Karin Röding, då rektor för Mälardalens högskola (nu generaldirektör för UHR) talade om ”utvärderingsraseriet” som drabbat universitet och högskolor. Utbildningsdepartementet, Näringsdepartementet, Socialdepartementet, Universitetskanslersämbetet, UHR, Ekonomistyrningsverket, Riksrevisionen, Statskontoret, statliga utredningar, Vinnova, Forte, Formas, KK-stiftelsen, Riksbankens jubileumsfond, Vetenskapsrådet, Stiftelsen för strategisk forskning är några exempel på aktörer som, ofta på goda grunder, kräver olika former av utvärderingar och återrapporteringar av verksamheten från våra lärosäten.

Detta ställer mycket höga krav på universitet och högskolor att kunna svara upp mot all den återrapportering som krävs. Inte sällan är det stödverksamhetens uppgift att besvara förfrågningar, göra återrapporteringar, genomföra utvärderingar och ansvara för dokumentation, men för att kunna genomföra det krävs för det mesta uppgifter från akademien. Det kan bidra till en känsla bland akademisk personal av att stödverksamheten lägger på dem arbetsuppgifter, ibland kommer också förfrågan om uppgifter som är snarlika sådant som redan tidigare efterfrågats.

I fjol fick UKÄ i uppdrag av regeringen att se över om det finns möjlighet att samordna viss återrapportering. Det är emellertid inte lätt att se att det kommer att låta sig göras. Lärosäten måste nog även framgent dimensionera sig för fortsatt höga krav på återrapporteringar.

HR

Under det senaste året har kraven på lärosätenas rekryteringsprocesser skärpts. Detta har skett efter några mycket uppmärksammade fall där tex tjänster inte utlysts korrekt och möjligheten att ”lasa” in medarbetare har använts på ett sätt som inte var lagstiftarens avsikt. Idag är kraven att alla tjänster

lyses ut, också korta tjänster mycket högt ställda. Det är rimliga och riktiga åtgärder men det innebär ett betydligt större arbete för HR-avdelningarna.

Behovet av omvärldsbevakning

Universitet och högskolor verkar i en sektor där konkurrensen hårdnar, både nationellt och internationellt. Det gäller både konkurrens om studenter och konkurrens om forskningsmedel. På ett lärosäte fattas på flera olika nivåer strategiska beslut som påverkar inriktning och utveckling. Det innebär att behovet av en kvalificerad omvärldsbevakning ökar för att skapa bra beslutsunderlag. Nationellt finns tex departementet, SUHF, myndigheter, och forskningsfinansiärer som tillhandahåller underlag och jämförelser, men de flesta lärosäten, stora som små, är dåliga på att utnyttja befintliga underlag, bearbeta dem och använda dem som underlag för strategiska beslut. Tidigare fanns det i Sverige möjligheter att ta del av internationell omvärldsbevakning från Högskoleverket, senare SUHF. Denna möjlighet finns inte längre vilket ställer ännu högre krav på lärosätena att själva ha en kvalificerad internationell omvärldsbevakning.

En del av omvärldsbevakningen är också att Högskolan i Gävle så långt som möjligt deltar i nationella och internationella nätverk. Att ha goda personliga kontakter i sektorn och en kännedom om vad som pågår på andra lärosäten ingår i en effektiv omvärldsbevakning.

Outsourcing

Inget lärosäte tillhandahåller idag självt allt det verksamhetsstöd som behövs. Delar av stödet är outsourcat till andra aktörer. Däremot har lärosätena olika traditioner och strategier kring hur mycket och vad som outsourcas. Det är tex ganska vanligt att lokalvård och restaurangverksamhet bedrivs av andra aktörer. En trend tycks vara att lärosäten outsourcar fler delar av sin verksamhet. Det kan vara en rimlig och riktig väg att gå om det innebär att det ger större utrymme att koncentrera och fokusera på de delar av administrationen som är mer verksamhetskritiska. Det är i så fall viktigt att noga tänka över lärosätets strategi för outsourcing, inte minst balansen mellan kostnader och kvalitet.

Lärarnas administrativa uppgifter

Begreppet administration, verksamhetsstöd eller förvaltning används ofta om de personer på ett lärosäte som huvudsakligen arbetar med annat än utbildning eller forskning. Det är emellertid inte en definition som fångar all administration. I arbetsuppgifter för lärare och forskare ingår också administration. I vissa fall uppenbar administration tex att rapportera semester, ledigheter, bisysslor och resor. I andra fall är gränsdragningen inte glasklar; att skriva en forskningsansökan kan av vissa anses vara administration och av andra ses som en del av forskningsprocessen.

Vid Göteborgs universitet gjorde Hans Abenius 2014 en kartläggning av lärares och forskares administrativa arbetsuppgifter. I rapporten framkommer att den del av administrationen som anses vara mest betungande är egenrapportering där systemen beskrivs vara krångliga och svåra att använda. Samtidigt uppger inte lärare/forskare att de använder mycket tid för egenrapportering (mellan 30 minuter och 3 timmar per månad). Den administration som tar längst tid är istället kopplad till undervisningsuppdraget till exempel tentahantering och schemaläggning samt samtal och mail från

studenter med praktiska frågor. Enligt enkätsvaren lägger lärare och forskare ungefär 9 timmar i månaden på moment som går att koppla till undervisningsuppdraget.

Rapporten sammanfattar

Den bild som framträder är dock komplex och mångbottnad. Det finns avsevärda skillnader mellan enskilda lärare och forskare när det kommer till vilka administrativa arbetsuppgifter de utför, hur mycket tid de anser sig lägga på dessa och hur olika moment uppfattas. Även om det inte stått i fokus går dessutom skillnader att utläsa om vilket administrativt stöd som omger enskilda lärare och forskare. Medan det på vissa institutioner förefaller vara självklart att läraren avlastas av en administratör vid kursstart och med att besvara mail från studenter i praktiska frågor verkar det vara långtifrån självklart vid andra. (s 20)

Hela rapporten finns att ladda ner:

https://sprak.gu.se/digitalAssets/1496/1496378_1--rare-och-forskares-administration-vid-gu-dnr-v-2012736.pdf

Mitt uppdrag handlar inte om lärares och forskares administrativa uppgifter, men det är värt att hålla i minnet att om stödverksamheten slimmas alltför mycket på ett lärosäte riskerar man en situation där lärare och forskare får utföra alltför administrativa uppgifter, vilket varken blir billigare eller bättre än att låta professionella administratörer göra dem.

Alla dessa trender är på olika sätt viktiga för stödverksamheten för Högskolan i Gävle – och för hela högskolan. Det finns inga absoluta svar på hur de ska hanteras men de påverkar och kommer att påverka till exempel högskolans strategiska val liksom dimensionering och resursättning av stödverksamheten.

Stödverksamheten - ett nationellt perspektiv

Hur mycket stödverksamheten kostar och hur mycket den bör kosta är en fråga som nästan ständigt diskuteras på våra lärosäten. Genom SUHF-modellen är det relativt lätt att göra kostnadsjämförelser, även om dessa naturligtvis inte säger något om kvalitén på stödverksamheten, eller, för den delen vilka administrativa uppgifter som utförs av lärare och forskare.

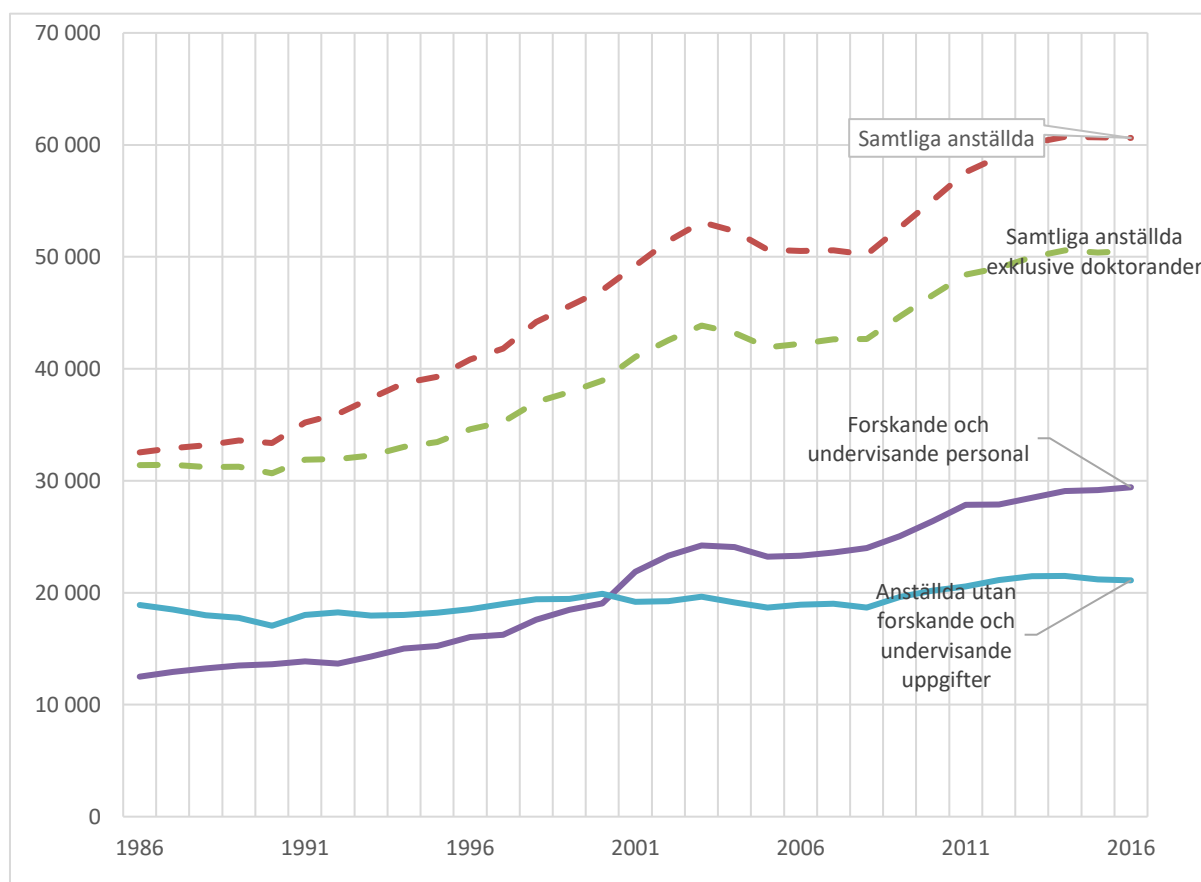
Nationellt ligger andelen indirekta kostnader relativt lika under de senaste åren, med en mycket svag tendens att indirekta kostnader utgör en minskande andel av lärosätenas totala kostnader.

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Utbildning	34,3%	34,5%	34,1%	33,8%	33,3%	33,5%	33,2%
Forskning	20,2%	20,5%	19,9%	19,8%	20,1%	19,6%	19,5%
Totalt	26,3%	26,5%	25,9%	25,6%	25,5%	25,2%	25,0%

Andelen indirekta kostnader totalt alla lärosäten (Källa SUHF)

Däremot har det i ett längre perspektiv skett en förskjutning mellan undervisande/forskande personal och personal med andra arbetsuppgifter. Under lång tid utgjorde undervisande/forskande personal en minoritet av de anställda på lärosätena. 2001 blev grupperna lika stora och därefter har andelen undervisande/forskande personal för varje år blivit något större. En orsak till detta är naturligtvis införandet av doktorandanställningar, men det är inte hela förklaringen. Ett påstående som ibland hörs att administrationen hela tiden växer är korrekt i så måtto att hela sektorn expanderat kraftigt vilket inneburit en svag ökning av anställda med andra arbetsuppgifter än undervisning och forskning. Däremot har administrationens andel av verksamheten blivit mindre.

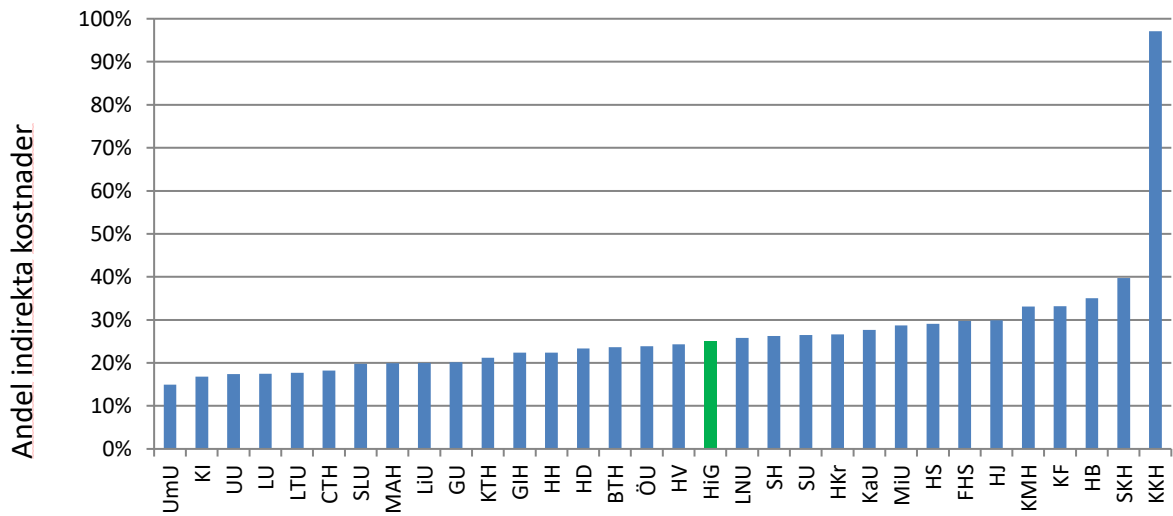
Antalet anställda på svenska lärosäten totalt (Källa UKÄ)



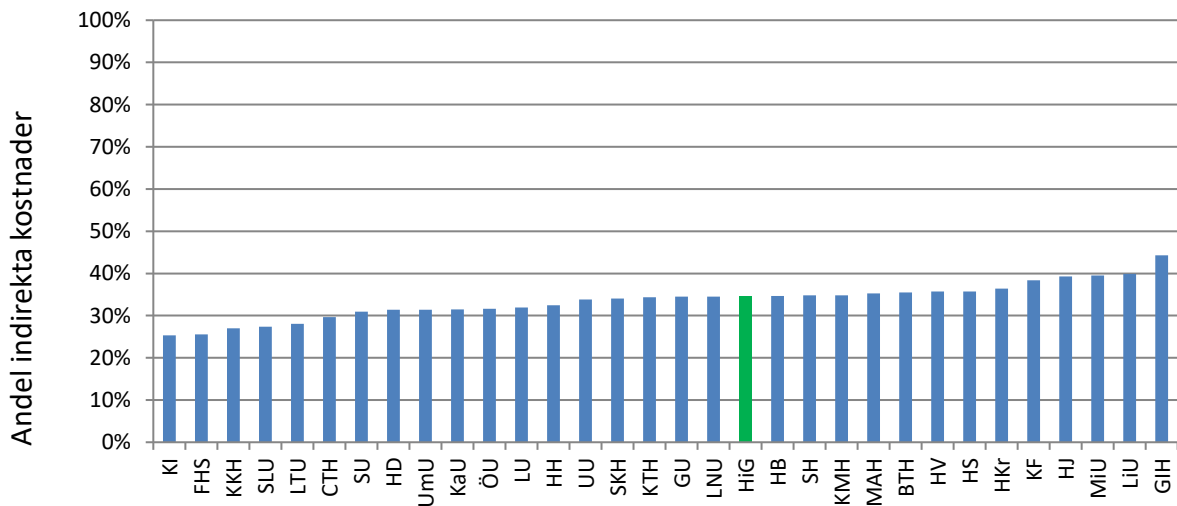
Om man i stället ser på siffrorna lärosäte för lärosäte kan man mycket grovt konstatera att enfakultetsuniversitet förefaller ha den lägsta andelen indirekta kostnader följt av flerfakultetsuniversitet, högskolorna och de konstnärliga högskolorna. Det är emellertid i de allra flesta fall fråga om små skillnader.

Kostnaderna för Högskolan i Gävle är i sammanhanget inte anmärkningsvärda utan ligger ungefär jämförbart med andra lärosäten av samma storlek.

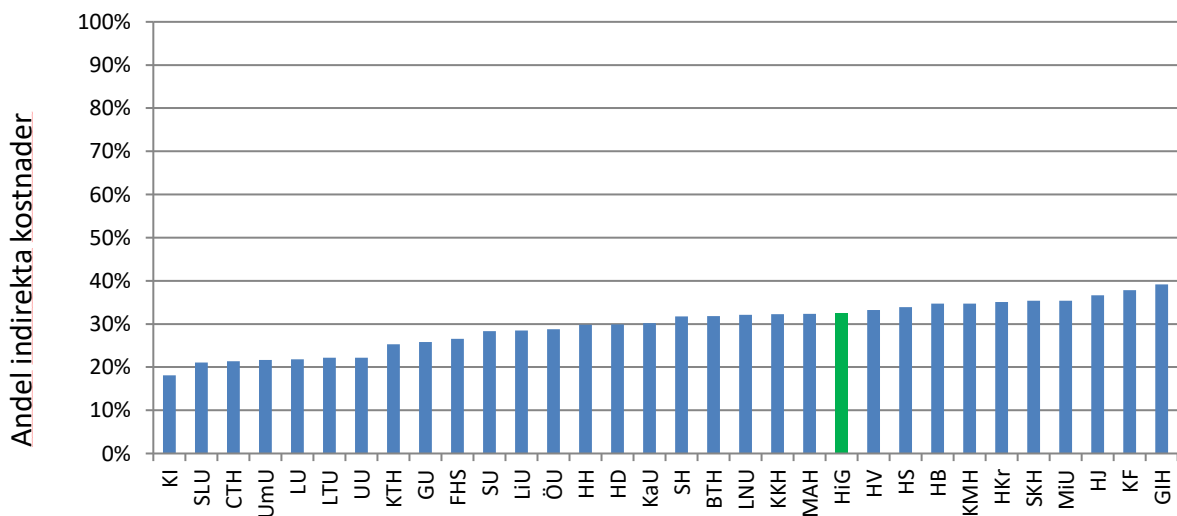
Forskning



Utbildning

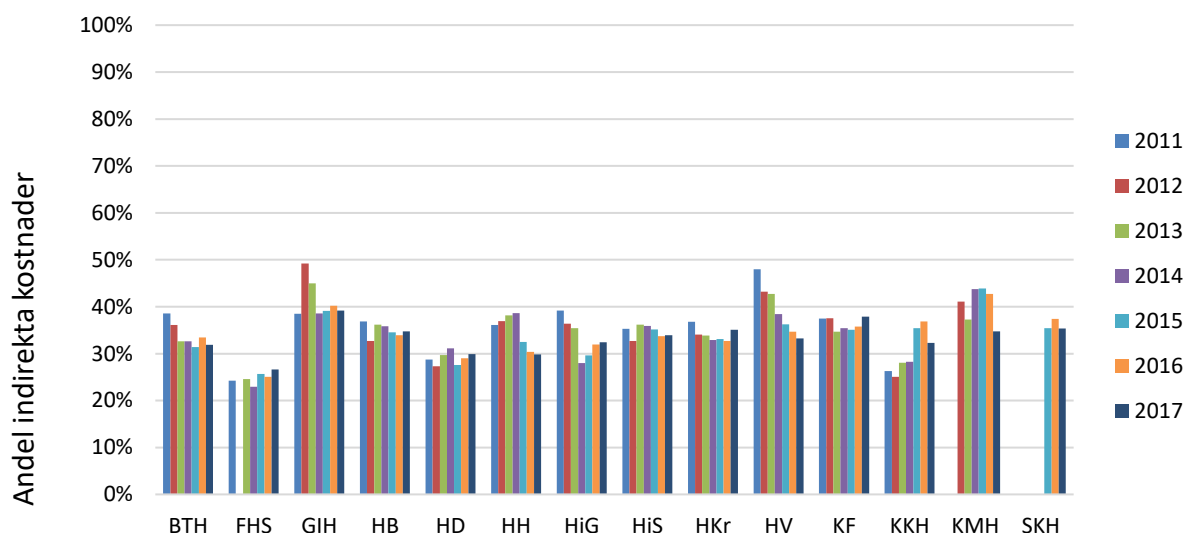


Utbildning + forskning



En sista bild i avsnittet om de indirekta kostnaderna för Högskolan i Gävle jämfört med andra lärosäten under en period av sju år. I denna jämförs lärosäten av ungefär samma storlek, lärosäten med en omsättning under 750 mnkr per år. Det är i huvudsak högskolorna förutom Gävle Blekinge, Borås, Dalarna, Halmstad, Skövde, Kristianstad och Väst, men också GIH, Försvarshögskolan, Konstfack, Musikhögskolan och Stockholms konstnärliga högskola. Inte heller här sticker Högskolan i Gävle ut utan ligger på ungefär samma nivå som de andra lärosätena.

Lärosäten med totala verksamhetskostnader <750 mnkr



En annan del i detta avsnitt är de jämförelser som gjordes med Högskolan Dalarna, Mälardalens högskola och Högskolan i Borås. Jag har valt att inte redovisa resultatet för varje högskola. Det var intressant att få inblickar i administrationen på tre andra lärosäten men det visade sig att direkta jämförelser är svåra att göra. Resultaten av de diskussioner jag haft finns istället inkluderade dels i det avsnitt som handlar om trender och tendenser, dels i de förslag som denna utvärdering utmynnar i. En aspekt som är speciellt aktuell att kommentera kan möjligen vara frågan om en centraliserad stödverksamhet. Alla tre lärosäten har genomfört en långtgående centralisering. För två av lärosätena, Dalarna och Mälardalen, innebär det en extra utmaning eftersom man har två campus, Falun och Borlänge respektive Västerås och Eskilstuna. Vid alla tre lärosätena har man aktivt arbetat med att skapa närhet till kärnverksamheten.

Några reflektioner kring Högskolan i Gävle

I mina intervjuer med medarbetare vid Högskolan i Gävle har startpunkten varit den omorganisation som gjordes 2014 då Högskolan centraliserade sin stödverksamhet. Det är alltså inte bara HiG som valt en sådan organisation utan ganska många högskolor har antingen redan valt att centralisera sin stödverksamhet eller för diskussioner om det. Samma tendens finns dock inte bland universiteten. Förklaringen är förmodligen mycket enkel, universiteten är för stora för att ens överväga möjligheten att centralisera sin stödverksamhet.

Det finns en samstämmig bild på HiG att omorganisationen inte har fallit väl ut. Däremot finns det många olika åsikter om vari svårigheterna består och vad man ska göra åt dem. En punkt som nästan

alla är överens om är att det förekommer för lite kommunikation mellan akademierna och de olika delarna av stödverksamheten. Att organisera hela stödverksamheten centralt på ett medelstort lärosäte har uppenbara fördelar. Det innebär att administrationen kan professionaliseras, att administrationen blir enhetlig dvs kan hålla samma nivå och kvalitet vid olika delar av högskolan, sårbarheten i verksamhetskritiska delar minskar avsevärt, det gör det lättare att mer flexibelt kunna nyttja befintliga personalresurser vid till exempel tillfälliga arbetsanhopningar eller sjukskrivningar, det är lättare att skapa enhetliga rutiner för att verka som EN myndighet och det är möjligt att samordna till exempel arbetsuppgifter och lönenivåer. Det underlättar även de systematiska dialoger mellan stödverksamhet och akademier som jag förespråkar.

För att få detta att fungera krävs dels att stödverksamheten verkligen är samlad, dels att den är lyhörd och har ett systematiskt sätt att fånga in de behov som finns på akademierna. Jag ger här några reflektioner om stödverksamheten innan jag går vidare och föreslår förändringar.

Trots att ambitionen var att samla stödverksamheten har det egentligen aldrig skett. Istället har ytterligare en fristående del (KSII) tillförts och det som normalt betraktas som stödverksamhet är idag uppdelat i fyra olika delar: Högskolegemensam administration, Bibliotek, Rektors kansli och Kansliet för samverkan, internationalisering och innovation. Det finns också viss administration på akademierna.

På Högskolan i Gävle finns det hos vissa en önskan att riva upp beslutet om en samordnad och centraliserad administration och i stället skapa administrativa enheter på akademierna samt ha en mindre central administration. Jag menar att det inte är rätt väg att gå. De argument för en central administration som anges ovan talar, menar jag, för att behålla en samlad administration. Istället förespråkar jag en samlad stödverksamhet där också Bibliotek och Kansliet för innovation, internationalisering och samverkan ingår. Däremot menar jag att Rektors kansli bör finnas kvar som en självständig enhet, argument för detta ges senare. Det finns skäl för att samla all stödverksamhet som i sin verksamhet i huvudsak vänder sig till akademierna: lärare, forskare och studenter i en enhet.

Det finns också de som hävdar att stödverksamheten vid HiG kostar för mycket och borde ges ett spararbete. Det finns alltid anledning att se över verksamheten för att hitta möjliga effektiviseringar. De jämförelser som gjorts med andra lärosäten visar emellertid att kostnaderna för stödverksamheten ligger på ungefär samma nivå som andra lärosäten. Det finns som jag bedömer det inget behov att ålägga stödverksamheten något spararbete i nuläget. I min utredning föreslår jag några förstärkningar. Det finns behov av att tillföra Rektors stab juridisk kompetens, befattningar som akademisamordnare bör tillskapas. Vid en genomgång av den nuvarande bemanningen vid de administrativa enheterna är det två enheter som verkar behöva tillföras kompetens, kommunikation och HR. På kommunikationsenheten finns en uppenbar brist när det gäller att kunna vara behjälplig med internkommunikation, både för högskoleledningen och akademiledningarna. Det handlar inte om en tjänst utan snarare att medarbete som del av sina tjänster ska arbeta med detta. Rekryterings- och anställningsärenden blir alltmer komplexa och strategiskt viktiga och i ljuset av detta verkar en förstärkning på HR behövas. De förstärkningar jag föreslår kan inte alla genomföras omedelbart. Förvaltningschefen får i uppdrag att föreslå tidsplan och se över om det finns möjligheter att göra effektivisering i andra delar av verksamheten för att finansiera dessa förstärkningar.

Det är, menar jag, också tydligt att det finns betydande kontaktytor mellan de tre nuvarande delarna Administrationen, Biblioteket samt KSII. Namnet på den nya enheten bör vara Verksamhetsstöd, som bäst passar för den diversifierade verksamhet som bedrivs på enheten.

Förslag till förändringar

Jag ger nu förslag till förändringar och justeringar av stödverksamheten strukturerade i fem punkter.

Organisation

Stödverksamheten vid Högskolan i Gävle består av flera delar. Den största enheten är Högskolans gemensamma administration (HGA) som består av ett ledningskansli och fem avdelningar, Avdelningen för ekonomi och inköp, Avdelningen för HR, Avdelningen för infrastruktur, Avdelningen för kommunikation och Avdelningen för utbildningsstöd. Därutöver finns Bibliotek och Learning Centre, Rektors kansli och Kansliet för samverkan, internationalisering och innovation. Det finns också enskilda medarbetare med administrativa uppgifter anställda på akademierna.

Verksamhetsstöd

När det gäller den nuvarande organisationen med avdelningar finner jag den ändamålsenligt. Jag föreslår dock att den nuvarande IT-enheten organiseras i två delar, en för infrastruktur och en för campuservice. Avdelningen är idag stor och inrymmer två distinkt åtskilda områden. Båda är så strategiska viktiga och har så betydande budgetar att det rimligt att de blir två avdelningar där chefen för respektive enhet kan ha specialkunskap och vara ansvarig för att hitta väl fungerade rutiner i det vardagliga arbetet likväl som de strategiska ställningstaganden som behöver göras. Learning center inom Biblioteket bör ingå i den nya IT-avdelningen. På så sätt kan den support som ligger i Learning center slåss samman med Blackboardsupporten. Det skapar en väg in till supporten och förhoppningsvis kan de två kulturerna lära av varandra och utveckla arbetet med support.

Verksamhetsstöd innehåller då åtta avdelningar

- Ekonomi och inköp
- HR
- Kommunikation
- Utbildningsstöd
- Infrastruktur (supporttekniker, It-tekniker och systemutvecklare inklusive lärplattformssupport)
- Campuservice (lokaladministration, fastighetsfrågor, säkerhet, reception och växel, vaktmästeri)
- Akademistöd (akademisekreterare samt Kansliet för samverkan, internationalisering och innovation)
- Bibliotek

Hur Verksamhetsstöd organiseras i enheter bör emellertid vara föremål för omprövningar. Förvaltningschefen måste kunna göra förändringar när det bedöms mest ändamålsenligt.

Att föreslå en fortsatt centraliserad administration kan te sig som att blunda för det behov av en nära administration som företrädare för akademierna framhåller. Jag menar emellertid att det gäller att skilja mellan organisation och geografisk placering. Att ha en centraliserad organisation behöver inte betyda att alla delar av stödverksamheten sitter geografiskt samlade. Det bör tillskapas akademiteam med administratörer som på heltid, eller del av sin arbetstid, sitter på akademierna för att ge ett verksamhetsnära stöd, och bättre lär känna verksamheten på den akademi man verkar. Det är svårt att exakt ange hur dessa akademiteam ska vara bemannade, förvaltningschef bör tillsammans med akademichefer diskutera och gemensamt bestämma bemanningen, med hänsyn tagen till den balans som måste finnas mellan akademiernas behov av stöd och förvaltningens behov av att skapa gemensamma rutiner och arbetssätt. Teamen leds av akademisamordnare. Det är en kvalificerad handläggare som utgör akademichefens närmsta administrativa stöd och som bland annat har i uppdrag att arbeta med de akademiinterna beredningsprocesser och kopplingen till de strategiska utbildnings- och forskningsfrågor som bereds på högskolenivå. Akademisamordnarna har vidare ansvar för arbetet med en förnyad ärendehantering som beskrivs senare. Akademisamordnarna har sin organisatoriska hemvist på Rektors kansli, övriga delar av akademiteamen på Verksamhetsstöd. På så sätt knyts de olika delarna av högskolan ihop, men i vardagen kommer det i praktiken vara akademiledningarna som arbetsleder akademisamordnare och akademiteam.

Rektors kansli

Skall det finnas ett självständigt Rektors kansli? Frågan är inte helt enkel och olika lärosäten har landat på olika lösningar. Argumenten för ett fristående Rektors kansli brukar vara att det ger rektor möjlighet att tydligare styra verksamheten och förvaltningen behöver inte bereda ärenden där de själva är en part i målet, tex budget för sig själv. Mitt förslag är därför att det ska finnas kvar ett självständigt Rektors kansli med en kanslichef som svarar direkt under rektor. Kansliet har i uppgift att bereda ärenden till rektorsfunktionen, styrelsen och nämnd. Högskolans interna budgetarbete leds från Rektors kansli. Det tydliggör att det är rektor och styrelse som gör de strategiska övervägandena kring hur högskolans intäkter ska fördelas. För att utföra detta uppdrag bör en medarbetare från ekonomienheten flytta sin organisatoriska hemvist till rektors kansli och där få uppdraget som economicontroller, i vars arbetsuppgifter ingår att på rektorns uppdrag ta fram förslag till högskolans budget samt arbeta med prognosverksamhet och uppföljning av budget.

Vidare bör ytterligare två tjänster tillföras kansliet, en planeringschef och en jurist. Planeringschefen arbetar tillsammans med economicontroller med budgetfrågor. På denna tjänst bör också ligga det övergripande ansvaret för omvärldsbevakning, ett område som bör stärkas vid Högskolan i Gävle. Vidare bör inrättas en tjänst som jurist. Denna kompetens saknas idag på högskolan, kompetensen köps in, främst från Uppsala universitet. Det bidrar inte till att högskolan bygger upp någon egen kompetens i juridiska frågor. Min bedömning är att alla lärosäten idag har att hantera allt fler juridiska frågor och behovet av egen kompetens växer. En första åtgärd för en högskolejurist är att se över och revidera besluts- och delegationsordning för HiG. En sådan revidering bör göras snarast. De kansliresurser som finns i förvaltningschefens kansli införlivas i rektors kansli och alla ges en nära fysisk placering till högskoleledningen. Arkiv och registratur föreslås ligga här så ärendeflöden in till myndigheten har en nära koppling till högskoleledningen.

Budgetprocessen

Den process som leder fram till hur lärosätets anslag fördelas på verksamhetens olika delar är ett nav i verksamheten. Det finns en kritik från akademierna kring att budget för stödverksamheten bestäms för sent. Det vill säga besked om hur mycket som ”ska uttaxeras” kommer till akademierna när de redan kommit långt i sitt planeringsarbete och innebär inte sällan att de måste göra en omstart i arbetet. Det riktas också kritik mot att hela processen kring hur mycket pengar som fördelas till stödverksamheten och vilket uppdrag som är knutet till budget inte är transparent. Detta är områden som behöver åtgärdas. Jag menar att budgetprocessen för akademierna också bör förändras. Det sker inte en tillräckligt skarp diskussion om inriktningen för utbildningen och forskningen på lärosätet utan det är tex så att utbildningsuppdraget i allt väsentligt fördelas utifrån vilket utbildningsuppdrag som respektive akademi haft tidigare år. Budget konkretiseras sedan upp genom akademiernas/verksamhetsstöds handlings- och verksamhetsplaner som också utgör grunden för rektors budgetuppföljning. En bättre beredning och uppföljning av hela budgetprocessen skulle ge lärosätet större möjlighet att strategiskt styra verksamheten, vilket blir helt nödvändigt om förslagen från utredningen om styrning och resursfördelning (Struten) vinner politiskt gillande.

Det bör vara styrelsen som på rektors förslag fattar beslut om den interna fördelningen av budgeten till akademierna, Verksamhetsstöd och rektor och Rektors kansli. Fördelning därefter ansvarar respektive verksamhetschef för. Mitt förslag innebär att Rektors kansli arbetar fram förslaget till budget efter strategiska diskussioner på Rektors ledningsråd. För att dessa diskussioner ska kunna vara en motor i arbetet med budgetprocessen krävs kvalificerade underlag, uppföljning av högskolans olika delar och en kvalificerad omvärldsbevakning. Att ansvaret för budgetprocessen flyttas till Rektors kansli innebär också att Verksamhetsstöd inte förbereder förslag till sin egen budget. Vidare blir det tydligare att budgeten är rektors strategiska styrinstrument för högskolan. Det går, med rätta, att invända att i så fall förbereder Rektors kansli sin egen budget. Mot detta kan dels sägas att det är rimligt att rektor i sin roll som myndighetschef ger förslag på budget för hela den verksamhet hon är satt att leda, dels att funktionen Rektors kansli är en mycket liten del av högskolans totala verksamhet och knappast en verksamhet där det under överskådlig tid kommer att ske stora strategiska satsningar – eller neddragningar.

När det specifikt gäller budget för Verksamhetsstöd bör den arbetas fram i samarbete med akademierna. För akademierna måste det bli tydligare hur fördelningen till Verksamhetsstöd går till och vilket uppdrag som är kopplat till budget. I nästa avsnitt behandlar jag behovet av en fördjupad kommunikation mellan Verksamhetsstöd och akademierna. I de mötesfora som skapas ska ingå diskussioner inför att Verksamhetsstöds budget bestäms. Det innebär att akademierna får möjlighet att ge sin syn på vilket behov av stöd som finns och ge förslag på områden som behöver prioriteras eller tillföras liksom vilka områden som inte har lika hög prioritet eller kan avvecklas. Det är sedan Förvaltningschef som beslutar om den interna budgetfördelningen för Verksamhetsstöd. Hur och när på året dessa möten organiseras kräver förmodligen ett agilt arbetssätt där olika modeller prövas och förfinas. Mötena ska vara konstruktiva, framåtsyftande och strategiska. De måste vara effektiva, ha ett mycket tydligt uttalat syfte och resultatet av mötena ska dokumenteras på ett sätt som gör det möjligt att efteråt få en samlad bild av vilka områden som diskuterats och vilka synpunkter och förslag som framförts. Det ter sig naturligt att mötena sker på chefsnivå och inkluderar såväl förvaltningschef och de olika avdelningscheferna som akademichef och avdelningscheferna. De akademisamordnare som jag tidigare föreslagit bör bli nyckelpersoner som en brygga mellan akademierna och

stödverksamheten. Synpunkter som akademierna har på enskilda delar av stödverksamheten, vardagliga förbättringsförslag med mera behandlas i andra sammanhang och mötesfora.

Kommunikation - mötesfora

I samband med att stödverksamheten centraliserades blev kommunikationen mellan akademierna och stödverksamheten sämre. Det är en åsikt som framförts i många av de samtal som jag haft med befattningshavare på Högskolan i Gävle. För mig står det klart att det måste tillskapas mötesfora mellan akademierna och stödverksamheten. Detta sker efter en genomlysning av vilka mötesfora som behövs, hur ofta man ska träffas och vilket syfte som finns med mötena. Risken är annars stor att det skapas en mötesstruktur som är så omfattande och tung att administrera att den stjälper snarare än hjälper.

För att stödverksamheten bättre ska kunna genomföra sitt uppdrag måste kommunikationen med akademierna bli bättre. Det krävs en struktur med möten mellan ledningen för akademierna och ledningen för stödverksamheten. Det är inte rimligt att de är särskilt frekventa. Förutom de strategiska mötena krävs också mer operativa möten. Här bör den samordnare som jag föreslår vid varje akademi spela en avgörande roll för att definiera vilka möten som behövs.

Det är rimligt och effektivt att rektor och rektorsfunktionen några gånger per år träffar alla chefer på högskolan både de på akademierna och för stödverksamheten, både för att diskutera strategiska frågor, men också för att gemensamt ta del av de omvärldsanalyser som ska ligga som underlag för beslut.

Mötesstrukturen för högskolan ska ha en tydlig struktur och uttalat syfte men också ett dynamiskt och flexibelt förhållningssätt. Vilka möten som ska hållas, hur ofta och varför bör prövas och omprövas. Det är också viktigt att skapa en kultur som gör det naturligt att mindre frågor tas om hand omedelbart, genom ett kort möte eller telefonsamtal.

Verksamhetsidé och ambitionsnivå

En sammanhållen stödverksamhet gör det möjligt att arbeta fram en gemensam verksamhetsidé för administrationen. Det kan låta som en plattityd men det måste vara tydligt att stödverksamhetens uppgift är att vara ett stöd. Högskolans kärnverksamhet är utbildning och forskning – stödverksamhetens uppgift är att på olika sätt bidra till att kärnverksamheten kan hålla högsta möjliga kvalitet. I detta konstaterande ligger inte någon värdering av vad som är ”finare” eller mer värdefullt. Det går inte att bedriva utbildning och forskning av hög kvalitet utan funktionella lokaler, utan bibliotek, utan rutiner för hur studenter ska antas, utan en struktur för nyanställningar, utan en fungerande fakturahantering. Stödverksamheten behövs och i verksamheten måste finnas inställningen att service och stöd är viktigt och värdefullt.

På högskolan måste också finnas en levande diskussion kring vilken ambitionsnivå stödverksamheten ska ha – och hur mycket den får kosta. Det finns ibland en inställning att stödverksamheten ska ha fler arbetsuppgifter än idag och samtidigt kosta mindre. All verksamhet ska alltid granskas för att se om det finns möjlighet att göra effektiviseringar och hitta samordningsmöjligheter, så också stödverksamheten vid Högskolan i Gävle. Men de nationella jämförelser som redovisats tidigare visar också att kostnaderna för stödverksamheten på Högskolan i Gävle ligger ungefär på samma nivå som liknande lärosäten.

Ambitionsnivå och prioritering för stödverksamhet kan inte bestämmas uteslutande av stödverksamheten själv. Det måste ske i dialog med styrelse, rektor och akademierna och vara i samklang med de lärosättesgemensamma satsningarna. Om lärosätet bestämmer sig för till exempel att breddad rekrytering eller flera externa forskningsanslag är det högst prioriterade strategiska målet ska detta avspeglas i vilka prioriteringar som sker på stödnivån. Samtidigt måste en diskussion finnas om vilka områden av stödverksamheten som prioriteras ner eller vilka områden som kan effektiviseras – om inte varje ambitionsökning hos lärosätet ska leda till högre indirekta kostnader.

Verksamheten ska präglas av tydlighet, för enskilda medarbetare och inte minst för högskoleledningen och akademiledningarna ska det vara tydligt vad stödverksamheten gör och vad den inte gör. Inom ramen för arbetet med att ta fram en verksamhetsidé bör också inkluderas en policy för hur högskolan ser på outsourcing av verksamheter.

Kultur

Till slut något om kulturfrågor. Detta är utan tvekan det svåraste avsnittet att formulera sig kring som utredare. Det är lätt att uttrycka sig på ett sätt som missuppfattas och som kan leda i direkt motsatt håll mot det som varit min avsikt. Det är också lätt att bryta ut delar av detta avsnitt ur sitt sammanhang och att också då hamna fel.

Inledningsvis kan sägas att det förmodligen alltid finns ett avstånd mellan de akademiska och administrativa delarna på ett lärosäte. Detta beskrivs ibland som en vi-och-dom-känsla ibland som ett dike mellan delarna. Hur det än benämns så har det alltid funnits och kommer förmodligen i viss mån att alltid finnas. Det finns dock ingen anledning att inte så långt det är möjligt ta bort känslan av vi och dom eller att fylla igen diket...

På Högskolan i Gävle känns det för mig som utomstående betraktare som att det finns mycket att göra i denna fråga. Det är många fler som verkar tala om än med andra delar av verksamheten. Jag tror att det är kontraproduktivt. Högskolan i Gävle behöver använda alla de resurser som finns till att bli starkare i nationellt och internationellt. Att ägna tid åt aktiviteter som handlar om att konstatera och bekräfta hur dåligt olika delar av den egna verksamheten fungerar istället för att försöka få till stånd konstruktiva förslag på hur den kan utvecklas och bli bättre tar tid, kraft och resurser som skulle kunnat användas bättre. Det innebär INTE att en kritisk granskning av verksamheten förbjuds, eller att medarbetare inte ska säga ifrån när verksamheter inte fungerar. Men det får inte stanna vid det utan det måste finnas en konstruktiv vilja att utvecklas för att bli bättre. Chefer på alla nivåer har ett särskilt ansvar att skapa ett positivt arbetsklimat som inkluderar hela högskolan.

Ett speciellt förbättringsområde är ärendehantering. Högskolan måste skapa tydligare regler för hur frågor förs mellan olika nivåer i organisationen akademier/verksamhetsstöd, nämnd, rektor, styrelsen och hur frågor bereds fram till beslut fattats.

Stödverksamheten måste bli bättre på att kvittera ärenden. Idag finns hos vissa medarbetare en känsla av att ärenden som man anmält ”försvinner” in i stödverksamheten utan något besked om vem som arbetar med frågan eller när ett svar/åtgärd kan väntas. Verksamhetsstöd måste hitta bättre rutiner för intern ärendehantering. Huvudprincipen bör vara att när en fråga nått HGA är den omhändertagen. Idag känner många medarbetare att ärenden bOLLAS runt i organisationen.

En samlad administration ger ett stort verksamhetsområde. Idag upplever medarbetare att de kan få svaret ”det sysslar inte vi med”. Men i och med att det finns en samlad stödverksamhet ligger alla frågor som rör stöd där. Det finns ingen annan som ”sysslar med frågorna”. I de verksamhetsdialoger som jag föreslår mellan akademi och stöd bör avgränsningar göras och uppdraget tydliggöras.

Ett sista kommentar. Högskolan i Gävle har mycket att vinna på ett nära samarbete med andra lärosäten för att utveckla och samordna stödresurserna. HiG är i detta fall de allra bästa förutsättningar genom den samarbetsplattform som redan finns med Högskolan Dalarna, Mälardalens högskola, Sveriges Lantbruksuniversitet, Uppsala universitet och Örebro universitet i Lärosäten Öst.