

Verksamhetsutveckling vid Stiftelsen Högskolan i Jönköping (JU) 2022

Karin Röding

2022-02-15

Förord

Rektor för Stiftelsen Högskolan i Jönköping (nedan även kallad JU) gav mig under hösten 2021 i uppdrag att genomföra en utredning av hur strategisk verksamhetsutveckling på högskolan kan optimeras utifrån ett organisationsperspektiv. Arbetet inleddes den 1 november 2021 och har pågått fram till den 15 februari 2022.

Jag har tagit del av en mängd olika underlag, varav några tagits fram explicit för detta uppdrag, som legat till grund för de intervjuer som genomförts med ledningspersoner, medarbetare, arbetstagarföreträdare och studentkåren. Jag vill ta tillfället i akt och tacka för alla konstruktiva och öppna samtal som jag genomfört under arbetets gång. Om jag trots det missuppfattat något är det helt mitt eget ansvar.

Jag hoppas att de förslag som lämnas ska bidra till ett fortsatt samtal kring och därefter åtgärder avseende en utvecklad och ändamålsenlig organisationsstruktur med tydligare gränssnitt och ökad samverkan mellan högskolans olika organisatoriska delar.

Härmed överlämnas rapporten Verksamhetsutveckling vid Stiftelsen Högskolan i Jönköping (JU) 2022. Uppdraget är därmed slutfört.

Stockholm den 15 februari 2022

Karin Röding

Innehållsförteckning

1 Inledning	5
1.1 Bakgrund	5
1.2 Utredningens syfte	5
1.3 Avgränsning av uppdraget.....	6
1.4 Arbetsmetod.....	6
2 Intervjuer och möten.....	7
2.1 Centralisering av stödverksamheten.....	7
2.2 Intervjuer med verkställande direktörer	7
2.2.1 Synen på Högskoleservice.....	7
2.2.2 Synen på Rektors kansli	8
2.2.3 Synen på Jönköping University Executive Team	8
2.3 Intervjuer med operativa chefer	9
2.3.1 Synen på Högskoleservice.....	9
2.3.2 Synen på Rektors kansli	10
2.4 Utbildningschefernas syn på Högskoleservice och Strategiska rådet för utbildning.....	10
2.5 Vicerektorerna, rådet och dekanens syn på Högskoleservice.....	11
2.6 Några RK-chefer syn på Högskoleservice och sina egna uppdrag.....	11
2.7 HS-chefernas syn på sina uppdrag i relation till den övriga organisationen.....	13
2.7.1 Övergripande kommentarer.....	13
2.7.2 Ekonomi- och HR-områdena.....	14
2.7.3 Utbildnings- och studentstöd.....	14
2.7.4 Biblioteket.....	14
2.7.5 IT-avdelningen och IT-beredningen.....	15
2.8 Arbetstagarorganisationernas syn på uppdraget	15
2.9 Studentkårens syn på uppdraget.....	16
3 Mötesformer	17
<i>JU EXT beskrivs under avsnittet 2.2.3 och IT-beredningen under avsnittet 2.7.5.....</i>	<i>17</i>
3.1 Strategiska rådet för stöd och service (SRSS).....	17
3.2 Strategiska rådet för utbildning (SRU).....	17
3.3 Strategiska rådet för forskning (SRF).....	18
3.4 Nämnden för utbildning och forskarutbildning (NUF).....	18

3.5 Några reflektioner	19
4 JU:s indirekta kostnader enligt SUHF-modellen	21
5 Behovet av en process för prioriteringar och beslut – några exempel	22
5.1 Verksamhetens behov av uppföljning.....	22
5.2 IT-beredningens arbete med prioriteringar.....	23
5.3 Behovet av en JU-gemensam digitaliseringsstrategi.....	24
6 Vägen framåt – rekommendationer och förslag	25
6.1 Styrning och planering för ökad effektivitet och strategisk verksamhetsutveckling.....	26
6.1.1 Ledningsgruppens ansvar för verksamhetsutveckling.....	26
6.1.2 Synen på Högskoleservice avseende effektiv och strategisk verksamhetsutveckling	27
6.1.3 Högskoleservice bidrag till strategisk och effektiv verksamhetsutveckling	27
6.1.4 Mötesfora för planering till stöd för strategisk verksamhetsutveckling	28
6.1.5 Planerings- och uppföljningsverktyg för stöd för verksamhetsutvecklingen.....	30
6.1.6 Utveckling av det gemensamma kvalitetsarbetet	30
6.1.7 Professionalisering av råd och nämnders verksamhetsstöd	31
6.2 Organisering för ökad transparens	31
6.2.1 Verksamhetsstödet framtida organisering.....	32
6.2.2 Arbetsgivarmöten – en mötesplats för gemensamma arbetsgivarfrågor och verksamhetsutveckling .	33
6.2.3 Ökad verksamhetsförståelse	33
6.3 En avslutande kommentar.....	34

1 Inledning

1.1 Bakgrund

Stiftelsen Högskolan i Jönköping inrättades den 26 maj 1994 och verksamheten vid stiftelsehögskolan startade 1 juli 1994. Stiftelsens ändamål är bl.a. att som ensam ägare till sina dotterbolag, tillsammans benämnda högskolan, verka för att dessa inom sina respektive vetenskapsområden bedriver utbildning och forskning på en internationellt hög nivå. Lärosätet har tillstånd att utfärda examina på grundnivå, avancerad nivå och forskarnivå.

Förutom moderorganisationen, Stiftelsen Högskolan i Jönköping, består den icke-vinstdrivande koncernen av sex helägda dotterbolag: Hälsöhögskolan (HHJ), Högskolan för lärande och kommunikation (HLK), Jönköping International Business School (JIBS), Tekniska Högskolan (JTH), Högskoleservice (HS) och Jönköping University Enterprise (JUE).

Stiftelsens styrelse är högsta beslutande organ och ansvarar för förvaltningen av Stiftelsens angelägenheter vilket bl.a. innebär att styrelsen ansvarar för att verksamheten bedrivs enligt Stiftelsens stadgar, att avtalen med staten följs liksom att gällande författningar efterlevs.

Ansvar för verksamheten vid respektive dotterbolag ligger på bolagsstyrelsen och verkställande direktören (VD). Bolagen drivs enligt aktiebolagslagen och rektor är enda ordinarie ledamot, tillika ordförande, i dotterbolagens styrelser, jämte i förekommande fall en facklig representant. Bolagen ska säkerställa att verksamheten bedrivs enligt gällande författningar och interna regler; bolagen inrättar de råd eller andra organ som de finner lämpliga för sin verksamhet.

Stiftelsen (Rektors kansli) är en egen enhet och har egna medarbetare. Högskoleservice (HS) har som främsta uppgift att vara ett serviceorgan för hela lärosätet vilket innebär att såväl Rektors kansli (RK) som dotterbolagen erhåller administrativt stöd från HS.

1.2 Utredningens syfte

I uppdraget framgår att det föreligger ett behov att utifrån ett organisationsperspektiv optimera den strategiska verksamhetsutvecklingen. Den strategiska verksamhetsutvecklingen omfattar hur verksamheten ska kunna nå de mål som fastställts. För att förverkliga beslutade mål måste det finnas tydliga processer, resurser och kontaktytor mellan lärosätets ingående delar.

Utredningen förväntas ge förslag på hur gränssnitt och samverkan ska kunna ske avseende verksamhetsutveckling mellan Stiftelsen (Rektors kansli), Högskoleservice (HS), fackhögskolorna och Jönköping University Enterprise.

De utmaningar och frågeställningar som idag föreligger är formulerade i sju strecksatser i utredningsdirektivet:

- Hur ska de JU-övergripande behoven av stöd till strategisk verksamhetsutveckling mötas och tillgodoses?
- Hur säkerställa att JU:s övergripande mål och prioriteringar identifieras och kan prioriteras?
- Hur ska JU:s gemensamma och övergripande kvalitetssäkringsarbete stödjas och utvecklas?
- Hur ska bolagens specifika behov av stöd i strategisk verksamhetsutveckling mötas och tillgodoses?
- Hur effektivisera samordningen mellan HS, Rektors Kansli och övriga bolag på JU?
- Hur undvika dubbelarbete och dubblering av resurser vid HS och Rektors Kansli?
- Hur organiseras en effektiv och gemensam verksamhet för att nå JU gemensamma mål och JU gemensam utveckling och ett effektivt stöd från Rektors kansli och HS som möter såväl gemensamma som bolagsspecifika mål?

Uppdraget återfinns i sin helhet på lärosätet.

1.3 Avgränsning av uppdraget

Stiftelsens styrelse tog 2011 beslut om att centralisera stödverksamheten vid lärosätet. Beslutet innebar att HS skulle ansvara för väsentligen all stödverksamhet på JU. Tidigare hade bolagen egna administrativa funktioner inom bl.a. ekonomi, HR, studentrekrytering och kommunikation. Motivet till centralisering var i huvudsak att göra nödvändiga besparingar inom stödverksamheten. Genom att samordna och effektivisera stödet till kärnverksamheten skulle stordriftsfördelar uppnås samtidigt som sårbarheten inom stödet skulle minska.

Enligt uppdraget ska utredningen genomföras inom ramen för detta beslut.

1.4 Arbetsmetod

Utredningen bygger på ett stort antal intervjuer med bolagens verkställande direktörer (VD), operativa chefer/motsvarande (ibland anges operations managers, OM) och utbildningschefer; vicerektorer, rådet för internationalisering och flera ledande administrativa funktioner inom Rektors kansli. Samtliga chefer inom Högskoleservice (HS) har intervjuats både i grupp och individuellt. Härutöver har utredaren på eget initiativ träffat andra funktioner som t.ex. dekanen, företrädare för arbetstagarorganisationerna och studentkåren. Information har också inhämtats från Stiftelsens ordförande, rektor och prorektor.

Intervjuerna har genomförts som semistrukturerade intervjuer baserat på en intervjuguide som tillställts respondenten i förväg. Intervjuguiderna har anpassats till respektive funktion. En intervjuguide är inte en dagordning men berör de frågeställningar som utredaren har identifierat bör täckas av samtalet. Utrymme för andra frågor har också lämnats. Intervjuerna har genomförts under ca 1-1,5 timme. Utredaren har inte beretts möjlighet att återkoppla innehållet av intervjuerna på aggregerad nivå med ledande företrädare för lärosätet.

De flesta intervjuerna har genomförts som fysiska, vanligen individuella, möten medan några av praktiska skäl har genomförts digitalt.

Skriftliga underlag erhöles i början av uppdraget och därefter har ytterligare dokumentation inhämtats.

En delrapportering gavs till rektor, i enlighet med uppdraget, den 15 december 2021. Vid det mötet deltog även prorektor och t.f verkställande direktören för Högskoleservice. Ytterligare avstämning med rektor har därutöver genomförts.

2 Intervjuer och möten

2.1 Centralisering av stödverksamheten

Generellt är alla som intervjuats, oavsett position, positiva till att stödverksamheten för drygt tio år sedan centraliserades. En VD uttryckte att beslutet var: "Klokt, rationellt och nödvändigt."

En fackhögskola var uttalat negativ till förändringen när den genomfördes.

Däremot är de flesta informanterna överens om att genomförandet av centraliseringen inte ledde till det som var målbilden dvs. att samlokaliseringen av verksamhetsstödet skulle leda till effektivisering, professionalisering och tillskapandet av team inom olika verksamhetsområden för att på sätt minska sårbarheten. De stordriftsfördelar som förutspåddes realiserades inte. Centraliseringen åtföljdes inte heller av investeringar i systemstöd för framför allt ekonomi- och HR-funktionerna.

2.2 Intervjuer med verkställande direktörer

Intervjuerna med de fem verkställande direktörerna (VD) för HHJ, HLK, JIBS, JTH och JUE har haft samma upplägg eftersom intervjuguiderna varit likalydande. Eftersom HS har en t.f. VD har inte någon intervju genomförts däremot har flera avstämningsmöten hållits.

Inledningsvis ger flera uttryck för att lärosätet som helhet saknar en tydlig förvaltningskultur och struktur vilket leder till att det administrativa arbetet blir tungrott särskilt om kompetensen saknas eller är för låg. Det blir extra påtagligt när verksamheten inte i tillräcklig grad styr mot mål och resultat.

2.2.1 Synen på Högskoleservice

VD:arnas syn på Högskoleservice (HS) kan sammanfattas med att de överlag är positiva till IT-verksamheten, Campusservice, biblioteket, Internationella kontoret och de kontaktpersoner bolagen har på Ekonomi- respektive IIR-avdelningarna. De nämner särskilt att ekonomi- och HR-specialisterna, dvs. de som arbetar mot det egna bolaget, har utvecklats positivt på senare tid.

Överlag är de negativa till Kommunikationsavdelningen (KOM) vilket inkluderar marknadsföring och studentrekrytering. Flera ger uttryck för att "KOM aldrig har fungerat" och att "KOM alltid kommer försent". Någon VD anser att KOM bör fokusera på studentrekrytering och inte lägga så mycket tid på forskningsinformation s.k. "long reads" dvs. redaktionella eller andra artiklar om forskningen vid JU.

Det föreligger två i grunden olika uppfattningar om HS fortsatta utveckling. Den ena uppfattningen är att HS borde ta "lead" inom sitt kompetensområde och "inte bara fixa det bolagen vill". Den andra uppfattning som går i en diametralt annan riktning är att HS måste anpassa sig till fackhögskolornas behov. Den uppfattningen åtföljs också tydligare av att det borde klargöras vilka tjänster bolagen kan förvänta sig inom ramen för "sin HS-faktura".

2.2.2 Synen på Rektors kansli

Det har tillkommit funktioner inom ramen för Rektors kansli (RK) som någon och ibland flera VD:ar ställer sig frågande till. Det gäller bl.a. Grants Office förflyttning från HS till RK och därefter utökning av verksamheten. Tre av fyra VD:ar på fackhögskolorna ser inte vilket behov funktionen ska möta och dessutom saknas det mål- och resultatstyrning för verksamheten. Flera anser också att det är oklart varför EU-finansiering och inte minst European University Initiative (EUI) ska prioriteras till förmån för viktiga nationella finansierare som Vetenskapsrådet (VR), Vinnova och KK-stiftelsen.

En VD uttrycker det på följande sätt: "Alla dagar i veckan väljer mina forskare ett bidrag från VR framför ett från EU." En annan VD undrar varför EUI på JU har proklamerats som *a state of urgency*.

Fyra av fem VD:ar är kritiska till uppföljningen av bolagens kompetensförsörjningsplaner eftersom både planerna och de uppföljande mötena uppfattas som tagna ur sitt sammanhang och inte som en del av bolagens process för verksamhetsplanering (VP-arbetet). "Till inget värde för verksamheten eftersom det saknas ett verksamhetsperspektiv" som en VD sammanfattar det.

Även tillkomsten av vicerektorer ifrågasätts mest för att det är oklart vad dessa funktioner ska bidra till avseende kärnverksamhetens utveckling.

2.2.3 Synen på Jönköping University Executive Team

Stiftelsen Högskolan i Jönköping har en ledningsgrupp under rektors ledning som givits namnet Jönköping University Executive Team (JU EXT). I gruppen ingår förutom rektor och prorektor, bolagens sex VD:ar, vicerektorerna, rådet för internationalisering, kanslichefen för RK, två direktörer och en kommunikatör vid RK samt studentkårens ordförande.

Samtliga VD:ar anser att alltför många deltar i JU EXT, cirka 16-17 personer, vilket anses hämma diskussionerna på mötena. Mötestiden används till ensidig information istället för till gemensamma verksamhetsfrågor eller omvärldsbevakning. Någon VD saknar föredragningar

av t.ex. budgetpropositioner, forskningspolitiska propositioner eller om andra nationella beslut som har bäring på JU. ”Nu får jag den information när jag deltar på mina nationella möten”, säger en VD.

Gemensamma arbetsgivarfrågor skulle behöva diskuteras i JU EXT när enbart ledamöter med arbetsgivaransvar deltar. Nu görs det när personer utan arbetsgivaransvar deltar.

Flera VD:ar vet inte hur frågor kan lyftas in på JU EXT:s dagordning eller hur frågor hamnar på dagordningen. Det finns strategiska och högskolegemensamma frågor som VD:arna skulle vilja lyfta på JU EXT men som de av olika skäl inte gör. Ett skäl som anges är att det inte känns meningsfullt när så många som inte är berörda av frågan deltar på mötet. Exempel på frågeställningar som de skulle vilja diskutera i ledningsgruppen är: hantering av bisysslor, breddad rekrytering och YH-utbildningar.

2.3 Intervjuer med operativa chefer

Intervjuerna med de fem operativa chefer/motsvarande (OM) har haft samma upplägg eftersom intervjuguiderna varit likalydande.

2.3.1 Synen på Högskoleservice

De operativa cheferna är mycket positiva till Biblioteket och Campusservice inkl. vaktmästeri. Alla har inte nämnt IT eller Internationella kontoret men de som gör det är positiva till dessa avdelningars verksamhet.

De är generellt negativa till Kommunikationsavdelningen (KOM). En OM är nöjd med den kontaktperson som bolaget har just nu. Flera ger uttryck för att kompetensen måste höjas och att det finns behov av fler generalister för att minska sårbarheten. Specifika kompetenser bör hellre köpas in när det föreligger behov istället för att ha dessa in-house.

Ekonomi- och HR-specialisterna graderas från ”oftast bra” till ”mycket bra”. Ekonomiavdelningen har haft en särskilt bra utveckling. Bägge funktionerna lider av att arbetet är alltför manuellt. I avsaknad av systemstöd kan inte uppföljningsrapporter tas fram för vidare analys. Några operativa chefer menar att Ekonomiavdelningen tidigare inte har velat påvisa vilka processer som ska vara gemensamma och enhetliga och vilka som av unika verksamhetsskäl kan skilja sig åt mellan bolagen. Med en relativt ny ekonomichef finns förhoppningar om bl.a. ett förändrat synsätt avseende lyhördhet mot bolagens behov och ett förändrat arbetssätt genom viljan att skapa team för att minska sårbarheten.

Generellt anser de operativa cheferna att administrativa processer i allt väsentligt borde vara lika. Gemensamma rutiner skulle kunna ge de stordriftsfördelar som centraliseringen var avsedd att leda till. Samtidigt understryks vikten av att det utvecklas ett gemensamt ledningssystem för planering och uppföljning. Utan ett stöd- och styrningssystem finns risk att JU fattar beslut på ett för tunt eller kanske delvis felaktigt beslutsunderlag eftersom analyser och rapporter inte med lätthet kan tas fram, se vidare avsnittet 5.1.

HS lider brist på identitet och det förefaller ligga oklara förväntningar på vad verksamheten ska leverera och på vilken nivå. Samtidigt har vissa avdelningar för låg verksamhetsförståelse. Detta sammantaget riskerar att göra HS-medarbetarna frustrerade i sin arbetssituation vilket i sin tur kan leda till onödigt höga sjukskrivningstal. Det blir extra tydligt när enskilda medarbetare utför arbetsuppgifter utan ett egentligt sammanhang. Några operativa chefer anser att HS inom olika verksamhetsområden intar en för passiv roll istället för att ta en mer styrande specialistroll t.ex. inom det studieadministrativa området eftersom fackhögskolorna oftast inte har specialistkompetens inom området.

Flera operativa chefer säger att HS inom vissa delar av sin verksamheter har ett avvisande förhållningssätt som inte inbjuder till samarbete eller dialog med bolagen. Istället för att möta frågor från bolagen genom att ta emot frågeställningen och därefter göra en bedömning på vilket sätt frågan kan hanteras och inom vilken tidsram blir svaret alltför ofta: "HS har inte tid". Kulturen måste utvecklas. För det krävs en tydlig ledning och ett ägarskap av såväl arbetssätt som processer. Ett förändrat förhållningssätt kopplat till en arbetsmetodik som är hållbar över tid bör leda till att kompetenta medarbetare kan utvecklas och samtidigt känna tillfredsställelse över att verka i ett större sammanhang.

2.3.2 Synen på Rektors kansli

Dubbelorganisationen med direktörer inom RK och chefer inom HS inom vissa områden är till förfång för organisationen och därmed för verksamhetsutvecklingen. Risker är dessutom påtagliga att det leder till dubbelarbete och dubbelkommando, vilket även kan leda till otydligheter på andra nivåer inom lärosätet [REDACTED]

Gemensamma arbetsgivarfrågor som lönebildning, lönesättandesamtal, RALS diskuteras inte eftersom det inte finns ett forum för dessa frågor. Det finns inte heller ett tydligt stöd till nya chefer och ingen ledarskapsutbildning för chefer och ledare på olika nivåer i organisationen.

Arbetet med kompetensförsörjningsplanerna skapar mycket administration. När uppföljningen av planerna dessutom tas ur sitt sammanhang och blir en fristående process, och inte en del av bolagens VP-arbete, leder det till merarbete utan mervärde för bolagen.

Frågor som lyfts upp av bolagen genom de operativa cheferna riskerar ibland att fastna på RK. Ett bolag ville t.ex. driva ett arbete med *Code of Conduct* men fick till svar att det arbetet skulle RK ansvara för. Efter ett år har inget hänt i frågan och bolaget överväger att dra igång arbetet i egen regi – igen.

2.4 Utbildningschefernas syn på Högskoleservice och Strategiska rådet för utbildning

Utbildningscheferna vid JU möts i Strategiska rådet för utbildning (SRU). Löpande har utbildningscheferna inte så mycket kontakt med varandra. Utbildningscheferna anser att det är bra att HS deltar i SRU:s möten men det är oklart varför de enbart är adjungerade. Den adjungerade ledamoten fungerar som en brygga mellan SRU och olika delar av HS vilket är värdefullt för att inte säga nödvändigt.

Utbildningscheferna har mycket kontakt med Studieadministrationen och Studentstöd vilket fungerar mycket bra. En av utbildningscheferna uttrycker det på följande sätt:
"I utbildningsadministrationen vid HS är helt suverän - vid problem som uppstår hos oss är ansatsen alltid lösningsorienterad."

Två utbildningschefer anser att deras respektive kontaktpersoner på KOM är bra och hjälpsamma. Men generellt brister det i systematik och i arbetsmetodik vilket gör arbetet med kommunikationsfrågor mycket sårbart. Det leder också till senfärdighet, att en hel del fel uppstår och att fel som upptäcks inte alltid, av tidsskäl, rättas till.

2.5 Vicerektorerna, rådet och dekanens syn på Högskoleservice

Vicerektor för utbildning tycker det är bra att SRU har en ingång till HS genom en adjungering. Sekreteraren hämtas av hävd från JTH. Minnesanteckningarna tillgängliggörs inte; på frågor från organisationen skickas delar av minnesanteckningarna som svar på ställd fråga.

Vicerektor för forskning har inget administrativt stöd till Strategiska rådet för forskning (SRF) från HS. Ansvar för administrativa forskningsfrågor finns kvar i bolagen efter centraliseringen. Minnesanteckningar förs av en anställd på RK och det är oklart om dessa tillgängliggörs.

[redacted] positiv till det stöd som erhålls från Internationella kontoret (IK). [redacted] Medarbetarna på IK får för lite arbetsro eftersom vissa fackhögskolor lyfter in frågor direkt med berörd medarbetare istället för att gå den rätta vägen genom avdelningschefen. Det riskerar att leda till dubbelarbete. [redacted]
"IK är fantastiska, kunniga, strategiska och de jobbar hårt. Tyvärr får medarbetarna sällan den *credit de förtjänar*."

[redacted] Nämnden för utbildning och forskarutbildning (NUF) har stöd från HS som är "jättebra".

2.6 Några RK-chefers syn på Högskoleservice och sina egna uppdrag

Enligt samstämmiga uppgifter från såväl chefer inom RK och HS har det funnits en osäkerhet eller otydlighet kring olika uppdrag som RK givit till HS. Syfte, genomförande och nivå på leveransen har inte alltid varit tydligt för mottagaren. Det har lett till att cheferna blivit rädda för att göra fel och "rädda chefer gör inte att bra jobb", som en chef inom RK uttrycker det.

För att tydliggöra uppdragen och förväntansbilden har RK i samråd med HS arbetat med att ta fram direktiv för de uppdrag som är mer omfattande. Det underlättar inte bara för HS utan bidrar också till att RK blir klara över vad syftet med uppdraget är. Det leder också till att RK och HS blir överens om organisationen och tidplanen runt uppdraget eller projektet. Det tar lite mer tid initialt för beställaren men i gmden tycker bägge sidor att det är en bra ordning. I

samråd med HS har RK tagit fram rutiner och mallar för dessa uppdrag. Det har sannolikt lett till att RK har bättre kontroll på de uppdrag som ges och att det blivit tydligare för HS vilka förväntningar beställaren har på ett specifikt uppdrag. VD vid HS har också en viktig roll i att förankra uppdrag från RK/JU i den egna organisationen.

Avseende mindre uppdrag är denna ordning inte nödvändig, att ta fram direktiv är i sig tidsödande, utan en direktkontakt med berörd chef på HS anses vara tillräckligt.

Någon av cheferna inom RK säger: "Vi borde vara mer strategiska men vi hinner aldrig dit – oklart varför – förutom att RK har många frågor att hantera." Risken ökar att långsiktiga frågor av mer strategisk karaktär kommer i skymundan då andra typer av uppgifter med kortare leveranstid eller frågor av mer operativ karaktär tar över. Samtidigt är RK medvetna om vikten av att hitta en balans genom att lägga tid på rätt saker och att arbeta mer enligt principen *good enough*. Uppfattningen inom RK:s ledning är att det är viktigt att de arbetar mer tillsammans med hela organisationen så att de frågor som RK prioriterar är väl förankrade och att det finns en plan för hur arbetet ska bedrivas men också för att undvika att frågor tappas bort.

Det finns några strategiska frågor som ledningen för RK menar behöver prioriteras. Det gäller bl.a. att ta fram en delegationsordning för RK och att inleda ett värdegrundsarbete för hela lärosätet.

Andra synpunkter som framkommit i samtalen med chefer inom RK är att samarbetet mellan ekonomidirektören (CFO) och ekonomichefen fungerar bra. De arbetar tillsammans i olika frågor och har kontinuerliga avstämningar.

Inom HR-området anses JU ligga långt fram och skälet som anges är att uppdelningen mellan en strategisk HR-direktör och en operativ HR-chef har gynnat arbetet med strategiska personalfrågor. Uppdelningen som ibland inte är knivskarp har fungerat bäst när personkemin mellan de båda funktionerna varit bra. Samtidigt konstateras att det inte alltid har varit tydligt för andra nivåer på lärosätet vem som har ansvar för vilka HR-frågor och att ingen har haft ansvar för helheten inom HR-området. Det gäller bl.a. vem som ska driva att lärosätet inför ett modernt systemstöd inom HR en fråga som har diskuterats länge. Frågan börjar nu bli akut eftersom vissa avtal inom området snart löper ut.

Kompetensförsörjningsplanerna är ett exempel på en strategisk fråga som HR-direktören är ansvarig för. Processen som finns för detta arbete är resultatet av vad en arbetsgrupp bestående av representanter från samtliga bolag kom fram till.

2.7 HS-chefernas syn på sina uppdrag i relation till den övriga organisationen

2.7.1 Övergripande kommentarer

Generellt finns en uppfattning att många nivåer är inbyggda på JU vilket leder till otydligheter och dubbelkommando särskilt där det finns både en chef på HS och en direktör på RK

Vidare finns det en uppfattning att RK inte är strategiska utan ofta hamnar på detaljnivå.

”RK vet inte vad de beställer” vilket har lett till att direktiv tas fram för större uppdrag eller projekt. Det har underlättat men ändå blir det en del order och kontraorder. Det finns också en uppfattning att JU styr på process istället för mot mål och resultat.

Exempel: Uppföljningen av hur bolagen arbetar med JU:s strategier följs upp genom att RK skickar en mall i PPT-format där bolagen ska ange sina bolagsmål och aktiviteter riktat mot de övergripande strategierna. Det leder till ca 25 aktiviteter motsv./bolag som inte hålls ihop på strategisk JU-nivå och inte heller siktar mot de gemensamma målen.

Självkritiskt menar flera att HS hade kunnat bidra med fler långsiktiga insatser. För att lyckas med det måste arbetsmetodiken förändras genom att identifiera, åtgärda och följa upp områden som lyfts av rektor eller fackhögskolorna. Det skulle innebära att prioriterade och beslutade frågor ges utrymme på de olika avdelningarna och att cheferna håller i dessa frågor även när mer akuta och kortsiktiga frågor tar tid i anspråk.

Exempel: Det har funnits önskemål om att det tas ett samlat grepp kring studentrekryteringsfrågor mellan Kommunikationsavdelningen och Internationella kontoret och att det därefter görs en uppföljning för att få en bild av vilket utfall olika aktiviteter lett till. Men frågan faller ur fokus pga. andra brådskande ärenden.

Frågor kommer genom olika kanaler till HS vilket gör det oklart vem som beställer eller vem som driver en fråga.

Exempel: JIBS önskade rekrytera IB-studenter på preliminära betyg och frågan kommer genom olika kanaler till HS. HS påbörjar ett arbete men landar senare i en fråga kring revidering av Antagningsordningen och ett behov formuleras av RK att frågan måste utredas. Det leder till att medarbetare på HS blir osäkra på hur arbetet ska drivas vidare och därmed parkeras frågan.

De allra flesta cheferna inom HS anser att trots att fackhögskolorna är unika kan ändå mycket av verksamhetsstödet göras lika. Samtidigt anser flera chefer inom HS att det är oklart vilket mandat de har att driva enhetliga processer inom sitt ansvarsområde. Det finns en risk att de chefer som gör det får kritik. Som en chef uttryckte det: ”Det är bättre att sitta på händerna – då får man i alla fall inte smäll på dem.”

2.7.2 Ekonomi- och HR-områdena

Avsaknad av systemstöd för såväl ekonomi som HR-områdena leder till mycket manuellt arbete vilket i sin tur leder till att medarbetarna tappar fokus. Kvalificerade medarbetare inom bägge områdena får inte arbeta med det de är utbildade för bl.a. att bidra till analyser av JU:s verksamhet. När medarbetarnas kompetens inte tas tillvara är det risk att de lämnar i förtid. Det har också nyligen inträffat att en nyrekryterad och kvalificerad medarbetare av just det skälet slutade efter kort tid.

Budgeten för JU läggs i stora excelfiler med risk för att fel uppgifter förs in. Det är mycket av budget- och redovisningsarbetet som är "lappat och lagat". Även om varje fackhögskola är unik måste inte JU ha sju unika sätt att t.ex. registrera fakturor. Systemet blir sårbart när medarbetare inte kan täcka upp för varandra. Ekonomichefen arbetar med att bygga team inom avdelningen för att minska denna typ av sårbarhet.

Det föreligger ett stort behov av att ta ett samlat grepp för ett gemensamt verksamhets- och uppföljningsstöd inom ekonomiområdet. JU måste komma bort från att arbeta i stora excelfiler och istället införa ett kvalificerat systemstöd. Ekonomichefen och CFO arbetar tillsammans och har återkommande avstämningar liksom med Strategiska rådet för stöd och service (SRSS). Även inom HR-området behövs ett kvalificerat systemstöd.

Inom bägge områdena är det av vikt att systemstöden identifieras, beslutas och genomförs men det är oklart för företrädare för verksamheten hur vägen framåt ser ut och var och av vem prioriteringarna ska göras.

2.7.3 Utbildnings- och studentstöd

Fackhögskolorna har olika processer som utbildnings- och studentstödet försöker anpassa sig till. Det gäller bl.a. olika terminsstart eller olika regler för studieuppehåll. För studenter som läser på olika fackhögskolor blir det oklart och otydligt vilka regler som gäller.

För att klara JU:s lokalförsörjning beslöt rektor att schemalaggningsen för hela JU skulle centraliseras för att på så sätt få ett bättre lokalutnyttjande för hela lärosätet. Beslutet togs inte emot väl av alla fackhögskolor vilket påverkat efterlevnaden av beslutet.

Digital tentamen infördes på bred front under inledningen av pandemin. JU gick från 40% digitala tentamina till ca 85-90% under en relativt kort tid. Det var en process som fungerade väl men ingen vet egentligen varför.

Sammanfattningsvis konstateras att även om fackhögskolorna och deras program är unika skulle mycket kunna göras lika inom studieadministrationen både för att minska sårbarheten och för att få bättre effekt och stordriftsfördelar av centraliseringen.

2.7.4 Biblioteket

Biblioteket uppfattar sig som en udda fågel inom HS. Biblioteket uppskattas av ledningen, lärarna och studenterna. Trots ett gott renommé är inte företrädare för Biblioteket med i rätt

sammanhang. Det leder till att viktiga diskussioner förs utan att biblioteket är med och bidrar. T.ex. skulle biblioteket kunna bidra till flera av de diskussioner som förs inom Strategiska rådet för forskning (SRF). Forskningsmiljöerna är mer inbjudande.

Den omvända situationen föreligger också dvs. att det finns frågor inom bibliotekets ansvarsområde som pga. nationella direktiv eller motsvarande behöver diskuteras på JU-nivå. Bibliotekschefen kan bli och blir adjungerad till SRF för att föredra dessa frågor men är sedan inte delaktig i de efterföljande diskussionerna eller besluten och kontinuiteten uteblir. Det är oklart för Biblioteket var de strategiska besluten tas.

2.7.5 IT-avdelningen och IT-beredningen

IT-avdelningen har ett bra och nära samarbete med olika delar av lärosätet. Det bygger mycket på personliga kontakter mellan förra IT-chefen och berörda personer på fackhögskolorna och övriga delar av JU.

IT-beredning skapades för att inte tynga Strategiska rådet för stöd och service (SRSS) eftersom IT-frågor tenderar att ta för mycket tid från övriga frågor istället finns en personunion mellan de båda organen. Beredningen försöker att arbeta transparent med de IT-frågor som behöver diskuteras och därefter prioriteras. Ekonomi- och HR-system har inte ingått i beredningens ansvarsområde eftersom den förra ekonomichefen inte ville det. IT-avdelningen ville också ta över ansvaret för högskolans hemsida och dess utveckling eftersom kommunikationsavdelningen hade många andra utmaningar. Något sådant beslut fattades dock aldrig.

Införandet av digital tentamen under pandemins inledning blev ett stort projekt för IT-avdelningen när JU gick från 40% digitala tentamina till 85-90%. Projektet fungerade väl men om JU ska ligga kvar på den nivån måste frågorna kring IT-infrastrukturen diskuteras. Om och i så fall var den frågan diskuteras är oklart.

2.8 Arbetstagarorganisationernas syn på uppdraget

Centraliseringsbeslutet som togs 2011 var enligt arbetstagarorganisationerna (ATO) nödvändigt men övergången och själva genomförandet av beslutet blev tungt för berörda medarbetare. Beslutet var inte heller väl förankrat i organisationen. Det innebär att många av de medarbetare som lämnade sina positioner på en fackhögskola för att bli en del av HS tappade en del av sin identitet. ATO upplever att det till del lever kvar inom HS. ATO upplever också att vissa chefer inom HS är rädda att göra fel vilket i sin tur leder till rädda medarbetare.

ATO anser att det är viktigt att försöka hitta en balans mellan likriktning och anpassning mellan de olika ansvarsområden som HS har och de unika fackhögskolorna. Allt i syfte att minska sårbarheten.

Kommunikationsavdelningens situation är mest prioriterat att komma tillrätta med. Det har inte gjorts någon risk- eller konsekvensanalys trots att avdelningen haft åtta kommunikationschefer på tio år. Det förefaller vara oklart vad som är kärnan i deras uppdrag. Denna oklarhet kan i sin tur vara ett skäl till den stora omsättningen av chefer och till att många är sjukskrivna.

ATO anser också att gränsdragningen mellan vissa funktioner inom RK och motsvarande inom HS är otydlig och kan leda till dubbelkommando. ATO:s uppfattning är att det sker för lite samarbete mellan funktionerna.

"Jag vill att HS ska känna stolthet i sitt arbete och då måste uppdraget till HS vara tydligt" säger en ledande facklig företrädare.

2.9 Studentkårens syn på uppdraget

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

3 Mötesformer

JU EXT beskrivs under avsnittet 2.2.3 och IT-beredningen under avsnittet 2.7.5.

3.1 Strategiska rådet för stöd och service (SRSS)

I den beskrivning som utredningen erhållit framgår: ”Det strategiska rådet för stöd och service har, förutom grunduppdraget, till uppgift att vara rådgivande till rektor i strategiska frågor av högskolegemensam karaktär inom stöd- och servicefunktioner.”

De ordinarie ledamöterna är VD för HS, tillika ordförande, operativa chefer eller motsvarande vid bolagen samt representant för studentkåren. Beroende på aktuella frågeställningar adjungeras personer från HS, RK eller personer från andra verksamheter.

Synpunkter från verksamheten är att SRSS är ett informationsmöte utan strategiska diskussioner. SRSS har inte fungerat som ett forum för att gemensamt utveckla ledningsprocesserna att planera och följa upp verksamhet och kvalitet, eller för att bereda frågor för utveckling av ledningsprocesserna på en samlad JU-nivå. Se vidare exempel under avsnittet 5.

Det finns en uppfattning bland ledande personer i organisationen att kopplingen mellan SRSS och JU EXT är oklar. Flera ledande personer vet inte hur eller vilka frågor från SRSS som tas upp på JU EXT för ett avgörande. Det är således oklart vilket beslutsmandat SRSS har och i vilka frågor.

3.2 Strategiska rådet för utbildning (SRU)

I den beskrivning som utredningen erhållit framgår: ”Det strategiska rådet för utbildning, har förutom grunduppdraget, att samordna utbildningsfrågor på grund- och avancerad nivå mellan bolagen. Rådet har också en rådgivande funktion till rektor för strategiska frågor av högskolegemensam karaktär inom utbildningsområdet.”

De ordinarie ledamöterna är vicerektor för utbildning, tillika ordförande, utbildningschefer eller motsvarande vid bolagen och representant från studentkåren. Beroende på frågeställningar adjungeras personer från HS och RK och vid behov ytterligare personer från andra verksamheter. Det var inte självklart inledningsvis att den kompetens som finns inom utbildningsområdet på HS skulle tas tillvara i SRU:s arbete. Sedan en tid är vice VD vid HS stadigvarande adjungerad till SRU. Dagordningen sätts samman av ordföranden och minnesanteckningarna från mötena tillgängliggörs inte.

Någon gemenomgång av JU:s samlade utbildningsutbud görs inte och några återkommande diskussioner mellan SRU och Nämnden för utbildning och forskarutbildning (NUF) föreligger

inte trots att båda organen har ansvar för utbildningsfrågor. Inte heller diskuteras studentrekryteringsinsatser och utfallet av dessa. I vad mån omvärldsbevakning görs av t.ex. JU:s utbildningsutbud i relation till andra lärosäten som JU kan tänkas konkurrera med är oklart.

Synpunkter från verksamheten är att SRU är tandlöst och att det mest fungerar som en remissinstans i utbildningsfrågor.

3.3 Strategiska rådet för forskning (SRF)

I den beskrivning som utredningen erhållit framgår: ”Det strategiska rådet för forskning, har förutom grunduppdraget, uppdraget att samordna utbildningsfrågor inom forskarutbildningen mellan bolagen. Rådet har också en rådgivande funktion till rektor i strategiska frågor av högskolegemensam karaktär inom forsknings- och forskarutbildningsområdet.”

Ordinarie ledamöter är vicerektor för forskning, tillika ordförande, forskningschef eller motsvarande samt en doktorandrepresentant. Jönköping University Forskarutbildningschefer (JUFU) är ett arbetsutskott till SRF. En forskarutbildningschef adjungeras därför till varje möte enligt ett rullande schema. Beroende på aktuella frågeställningar adjungeras personer från HS, RK och vid behov ytterligare personer från andra verksamheter. Minnesanteckningar skrivs av medarbetare inom RK; det är oklart om dessa tillgängliggörs.

SRF har flera strategiska frågor på sin agenda så som publiceringsstrategier, tolka forskningsfinansiärernas utlysningar och genomgång av fackhögskolornas årliga forskningsrapporter. I flera av de frågor som finns på SRF:s agenda borde det föreligga ett behov av kompetens från biblioteket. Istället adjungeras biblioteket vid behov. Skälet till att biblioteket inte är stadigvarande närvarande är att SRF inte ska bli för stort.

Det finns ingen koppling till Nämnden för utbildning och forskarutbildning (NUF) trots att båda organen har ansvar för forskarutbildning. SRF rapporterar till rektorsgruppen, som består av rektor, prorektor och vicerektorerna samt rådet för internationalisering, och till JU EXT.

Eftersom forskningsfrågor inte hanteras av HS har inga synpunkter lämnats från verksamheten på SRF.

3.4 Nämnden för utbildning och forskarutbildning (NUF)

Nämnden för utbildning och forskarutbildning (NUF) skulle på många andra lärosäten beskrivas som JU:s fakultetsnämnd. I JU:s publika organisationskiss är NUF inte tydligt synliggjord.

I en presentation av JU:s kvalitetssystem, Kvalitetssäkringsarbete av utbildning, som utredaren av en tillfällighet tog del av beskrivs nämndens uppdrag:

Kvalitetsgranskningar

En viktig komponent i kvalitetssystemet är de granskningar som Nämnden för utbildning och forskarutbildning (NUF) ansvarar för. NUF ansvarar bland annat för två typer av granskningar; cykliska kvalitetsbedömningar av utbildningsprogram och tematiska genomlysningar.

De cykliska kvalitetsbedömningarna innebär att varje utbildningsprogram granskas vart femte år med stöd av interna och externa granskare samt studenter. Resultatet presenteras i kvalitetsbedömningsrapport (QAR) som innehåller rekommendationer på åtgärder och, vid behov, beslut om förnyad granskning.

Vidare finns Kvalitetssäkring av forskning och utbildning vid Jönköping University – en policy beslutad av rektor 2020-09-15 Dnr JU 2020/2650-14.

NUF består av två personer från respektive fackhögskola med dekanen som ordförande. Nämnden har i huvudsak ansvar för olika kvalitetsfrågor inom utbildning och forskarutbildning. Två personer deltar från HS varav en är sekreterare. Dekanen anser att stödet ”fungerar mycket bra”.

Från början ansågs NUF vara en ”papperstiger” inom kvalitetsarbetet men nämnden har arbetat för att få kvalitetsarbetet att fungera både för verksamheten och i praktiken.

Nämnden lämnar förslag till rektor avseende indragning av examenstillstånd och om inrättande av nya utbildningar.¹ Sedan en tid är också NUF ansvariga för vissa delar av forskarutbildningen bl.a. individuella studieplaner.

Rektor, prorektor, de två vicerektorerna och rektorsrådet för internationalisering kommer till nämnden en gång per termin för avstämning.

3.5 Några reflektioner

I de intervjuer som genomförts har det framkommit att det är oklart för organisationen vilket beslutsmandat olika organ har med undantag för stiftelsens styrelse och bolagsstyrelserna². En sådan ordning kan fungera men det finns också en uppenbar risk att i avsaknad av ett beslutsmandat tenderar frågor att sändas uppåt till nästa nivå – dvs. frågorna delegeras uppåt.

¹ Stiftelsen Högskolan i Jönköping är en enskild utbildningsanordnare och det är regeringen som fattar beslut om tillstånd att utfärda examina och ev. indragning av examenstillstånd. Se vidare Enskilda utbildningsanordnares tillstånd att utfärda examina, SUHF november 2021.

² I PM Styrelsemöten för JU:s dotterbolag

Om detta stämmer föreligger en risk att lärosätets ledande funktioner blir involverad i många frågor av mer operativ karaktär som hade kunnat avgöras på lägre nivå – om mandatet hade funnits. Det finns flera risker med att delegera uppåt. En är att så kallade ”smör och bröd-frågor” har en förmåga att ta mycket tid i anspråk och därmed tränga undan tid för andra frågor. En annan är att de operativa frågorna riskerar att dras i långbänk istället för att avgöras på en nivå som har erforderlig kunskap och ett uttalat mandat att fatta dessa beslut.

Det är utredningens uppfattning att JU behöver föra en diskussion om var och av vem olika typer av operativa verksamhetsfrågor av betydelse för hela lärosätet bäst avgörs.

4 JU:s indirekta kostnader enligt SUHF-modellen

Sveriges universitets- och högskoleförbund (SUHF) bildades 1995 med syfte att tillvarata universitetens och högskolornas intressen utåt och verka inåt i frågor där samordning behövs. 38 lärosäten är frivilliga medlemmar och Stiftelsen Högskolan i Jönköping är en av dessa.

2007 lanserade SUHF en redovisningsmodell för fullkostnadstäckning som sedan dess benämns SUHF-modellen. Modellen syftar till att på ett enkelt, rättvisande och kostnadseffektivt sätt bidra till god intern styrning och kontroll vid universitet och högskolor. Sedan 2011 har SUHF årligen begärt in uppgifter om indirekta kostnader vid samtliga lärosäten.

Den totala andelen indirekta kostnader redovisas för samtliga lärosäten och statistiken är också uppdelad på bl.a. utbildning och forskning. JU ligger i en nationell jämförelse högt avseende den totala andelen indirekta kostnader. Den senaste statistiken från 2021 finns på SUHF:s hemsida www.suhf.se

Under perioden 2017 till 2021 har de indirekta kostnaderna på JU ökat med cirka

32% för stiftelsen

22% för HS

15% för fackhögskolorna

Egentligen är ökning större för stiftelsen eftersom HS finansierar funktioner som finns i stiftelsen (RK).

5 Behovet av en process för prioriteringar och beslut – några exempel

I avsnittet redogörs för några exempel på behovet av en process för prioriteringar och beslut. Exempelen i urval har delgivits utredaren under intervjuerna och kan tjäna som underlag för fortsatta diskussioner.

5.1 Verksamhetens behov av uppföljning

Under 2020 tog operativa chefer inom ramen för SRSS ett initiativ att lyfta upp gemensamma utvecklingsfrågor kopplat till ledningsprocesserna för planering och uppföljning av kärnverksamheten. De operativa cheferna ansåg att det hade saknats på dagordningen.

Det förelåg ett behov av att kunna överblicka verksamheten i förhållande till uppsatta mål, genomföra analyser av eventuella avvikelser och få underlag för att vidta rätt åtgärder baserat på ett välgrundat underlag. I syfte att ta fram en projektplan som berörda kunde ställa sig bakom genomfördes workshops och andra möten för att tydligare identifiera behoven. De gemensamma diskussionerna resulterade i ett utkast till projektplan som avsåg uppföljning på taktisk nivå för att säkerställa att verksamheten upprätthåller balans inom olika områden, såsom ekonomi, personal, kvalitet och produktivitet.

Initiativtagarna letade efter lämplig mottagare för att kanalisera frågan vidare vilket visade sig vara svårt. Inledningsvis var dåvarande VD på HS positiv till projektet men sedan fanns ingen som enligt de operativa cheferna kunde/ville/vågade fatta beslut om den framtagna projektplanen trots det uttalade behovet från kärnverksamheten. Samtidigt diskuterade JU EXT behovet av att ta fram *Key Performance Indicators* (KPI). Signalen var att arbetet med att ta fram KPI:er hade företräde om inte utkastet till projektplan framtagen av de operativa cheferna överensstämde med arbetet med KPI:erna. Inte alla i JU EXT uppfattade att arbetet med nyckeltalen var ett gemensamt JU-initiativ som skulle förankras i verksamheten. Det finns operativa chefer som uppfattar att arbetet med de strategiska nyckeltalen hade kunnat ingå i samma modell som den ovan beskrivna behovsanalysen för en samlad verksamhetsuppföljning, och då kunnat representera två olika nivåer i samma modell. Men att den kopplingen inte gjordes.

Ett utvecklingsarbete för uppföljning sker trots allt av medarbetare på HS men utan en uttalad styrning och systematik som projektplanering bygger på eftersom projektplanen inte är beslutad och därmed inte heller resurssatt.

I början av hösten 2021 fick ledamöterna i JU EXT en presentation om projektet *Future of Finance*. Vid mötet framfördes av en VD att ekonomi inte är en fristående företeelse så som det presenterades utan en spegling av en pågående verksamhet. Det innebär att analys av den data som registreras i ekonomisystemet i form av t.ex. bokföringstransaktioner kräver delaktighet från fackhögskolorna för att en analys ska kunna göras som blir användbar.

På ledarforum några dagar senare gavs motsvarande presentation men med tillägget att projektet ska involvera verksamheten och att det skulle vara ett gemensamt arbete mellan ekonomi och verksamhet. Däremot fanns det inte någon koppling till det redan pågående uppföljningsprojektet, enligt ovan, trots att det som presenterades hade samma målsättning.

Beslutet om att involvera verksamheten resulterade i att RK träffade olika representanter från bolagen för att få deras syn på projektet *Future of Finance*. Det framfördes återigen att den behovsanalys för uppföljningen som tagits fram inom SRSS resulterat i ett arbete som bygger vidare på JU:s uppföljningssystem Diver. Eftersom det pågående Diver-projektet och *Future of Finance* har samma målsättning enades mötet om att genomföra några gemensamma aktiviteter och att fortsättningsvis samarbeta i ett gemensamt projekt för uppbyggnad av uppföljning i Diver och kravställning av budgetsystem. Några aktiviteter har inte kommit tillstånd. Medarbetare på HS arbetar vidare med Diver och att ta in Agressodata i systemet enligt ursprunglig behovsanalys men utan fastställd projektplan.

På SRSS i december 2021 gavs en ny lägesrapport över projektet *Future of Finance*. Av de aktiviteter som listades handlade det framför allt om interna åtgärder av rutiner på ekonomiavdelningen, något som i sig bör vara ett löpande arbete. Vid mötet frågade en av de operativa cheferna vad som hänt med de aktiviteter som de tidigare under hösten varit överens om borde genomföras inom ramen för projektet *Future of Finance*, dvs. i första hand kravställning av budgetsystem och utveckling av uppföljningen. Om projektet drivs vidare utan koppling till och i dialog med kärnverksamheten kan investeringstiden anses vara bortkastad.

Exemplet eller snare exemplen visar på att det saknas en process för hur verksamhetens behov kan tas om hand, prioriteras och beslutas. Förutom att verksamheten inte får stöd för att möta sina behov leder det till att medarbetare kommer i kläm på grund av otydliga förväntningar. Hade t.ex. arbetet med nyckeltalen förankrats i verksamheten hade det, enligt uppgift, kunnat ingå i samma modell som den behovsanalys som togs fram i kärnverksamheten under 2020. Projektet *Future of Finance* har samma målsättning som uppföljningsprojektet och trots att diskussioner förts om gemensamma aktiviteter har dessa inte kommit till stånd. Oavsett varifrån ett initiativ kommer måste det förankras i kärnverksamheten. Därefter måste arbetet ske i nära dialog mellan centrala kompetenser och de kompetenser som finns i bolagen så att projektet uppfyller den fastställda målsättningen.

5.2 IT-beredningens arbete med prioriteringar

IT-beredningens arbete har beskrivits under avsnittet 2.7.5. De flesta som deltar i IT-beredning anser att arbetet är transparent och att det som finns i IT-avdelningens VP är väl förankrat i kärnverksamheten. Vid ett tillfälle under hösten 2021 fick IT-beredningen information om att IT-avdelningen i sin VP tagit med en aktivitet gällande automatiserade ekonomiuppgifter, något IT-avdelningen i övrigt inte visste så mycket om. De operativa chefer som deltog i IT-beredningen framförde att verksamheten måste involveras i arbetet och

att aktiviteten sannolikt emanerade från projektet *Future of Finance*. Trots att IT-beredningen är ett organ för prioriteringar hade denna fråga inte varit föremål för diskussion.

Vid samma möte informerade IT-avdelningen om att de utanför den gängse beredningsrutinen fått i uppdrag att ta fram en *dashboard* för hållbarhet. Eftersom aktiviteten inte hade förankrats i IT-beredningen hade det inte säkerställts att information och data på ett naturligt sätt kunde hämtas till systemet. Konsekvensen har blivit att kärnverksamheten måste lägga in data manuellt istället för att arbetet från början hade samordnats med befintlig verksamhetsplanering och uppföljning.

IT-beredningen har som syfte att både förankra och prioritera de aktiviteter som IT-avdelningen presenterar i sin VP. Exempelen ovan visar vilka konsekvenserna kan bli för kärnverksamheten när beredningsrutinerna åsidosätts.

5.3 Behovet av en JU-gemensam digitaliseringsstrategi

Under många år har diskussioner förts inom det svenska högskolesystemet kring distansundervisning och behovet av införandet nätbaserad utbildning så kallade mooc:ar (*Massive Open Online Courses, MOOC*). Pandemin har medfört att universitet och högskolor har tagit ett stort ansvar att ställa om campusundervisning till distansundervisning och JU har utmärkt sig med att erbjuda en överväldigande del av studenternas tentamina i ett digitalt format. I april 2020 presenterade regeringen en satsning att stärka möjligheten till distansundervisning för universitet och högskolor och en utökning av resurserna till öppen nätbaserad utbildning (mooc:ar) med sammanlagt 50 miljoner kronor.

I anslutning till dessa satsningar ansåg en av JU:s VD:ar att lärosätet borde överväga en egen digitaliseringsstrategi. Ett diskussionsunderlag togs fram som skulle ligga till grund för en strategisk diskussion på ett kommande JU EXT-möte. Trots att det gått mer än ett år sedan ett underlag togs fram har frågan aldrig blivit föremål för en strategisk diskussion i lärosätets ledning.

6 Vägen framåt – rekommendationer och förslag

I uppdraget framgår att det föreligger ett behov att utifrån ett organisationsperspektiv optimera den strategiska verksamhetsutvecklingen. Den strategiska verksamhetsutvecklingen omfattar hur verksamheten ska kunna nå de mål som fastställts. För att förverkliga beslutade mål måste det finnas tydliga processer, resurser och kontaktytor mellan lärosätets ingående delar.

Utredningen förväntas ge förslag på hur gränssnitt och samverkan ska kunna ske avseende verksamhetsutveckling mellan Stiftelsen (Rektors kansli), Högskoleservice (HS), fackhögskolorna och Jönköping University Enterprise.

De utmaningar och frågeställningar som idag föreligger är formulerade i sju strecksatser i utredningsdirektivet:

- Hur ska de JU-övergripande behoven av stöd till strategisk verksamhetsutveckling mötas och tillgodoses?
- Hur säkerställa att JU:s övergripande mål och prioriteringar identifieras och kan prioriteras?
- Hur ska JU:s gemensamma och övergripande kvalitetssäkringsarbete stödjas och utvecklas?
- Hur ska bolagens specifika behov av stöd i strategisk verksamhetsutveckling mötas och tillgodoses?

- Hur effektivisera samordningen mellan HS, Rektors Kansli och övriga bolag på JU?
- Hur undvika dubbelarbete och dubbling av resurser vid HS och Rektors Kansli?
- Hur organiseras en effektiv och gemensam verksamhet för att nå JU gemensamma mål och JU gemensam utveckling och ett effektivt stöd från Rektors kansli och HS som möter såväl gemensamma som bolagsspecifika mål?

Utredaren uppfattar att de fyra första strecksatserna i först hand handlar om tydlighet, transparens och förmåga att göra prioriteringar samt var beslutskapaciteten finns i organisationen avseende stödverksamheten dvs. styrning och planering av det gemensamma verksamhetsstödet. De tre sista strecksatserna har sin utgångspunkt i hur lärosätet har organiserat sin administrativa stödverksamhet och vilka förändringar som behöver genomföras för att öka effektiviteten och undvika bl.a. dubbelarbete i syfte att effektivisera samordningen mellan HS, Rektors kansli och övriga bolag. Dessa tre punkter har ett tydligt fokus på organisering av stödverksamheten. Även om punkterna till del överlappar kommer förslagsdelen vara är indelade inom de två huvudsakliga områdena: styrning och organisation.

Finansiering av verksamheten har inte ingått i uppdraget men med de relativt höga overheadkostnader som JU har i ett nationellt perspektiv, se avsnittet 4, borde flera av förslagen leda till lägre indirekta kostnader. Oavsett hänger områdena intimt samman – en

organisation behöver organiseras och styras och därefter finansieras. Det blir därför inte alltid en knivskarp gräns var de olika förslagen till åtgärder presenteras.

I ett avslutande reflektion redogörs för vad ett värdegrundsarbete vid JU skulle kunna bidra till.

6.1 Styrning och planering för ökad effektivitet och strategisk verksamhetsutveckling

6.1.1 Ledningsgruppens ansvar för verksamhetsutveckling

Stiftelsen Högskolan i Jönköping har en ledningsgrupp under rektors ledning som givits namnet Jönköping University Executive Team (JU EXT). I gruppen ingår förutom rektor och prorektor, bolagens sex VD:ar, vicerektorena, rådet för internationalisering, kanslichefen för RK, två direktörer och en kommunikatör vid RK och studentkårens ordförande.

Ledningsgruppen möts varannan vecka och det finns en kallelse. För flera av de ledande befattningshavarna dit i första hand VD:arna räknas är det oklart hur dagordningen tas fram och varför vissa frågor finns på dagordningen medan andra frågor helt saknas. Det finns också frågor som VD:arna skulle vilja få upp på dagordningen men att flera känner att det är meningslöst när flera personer deltar på mötet som inte är berörda, se vidare avsnittet 2.2.3.

De flesta vet av erfarenhet eller genom att ha tagit del av forskningsstudier att gruppdynamiken uteblir eller avtar när gruppen består av mer än 12 personer. Vanligen anges att sex till åtta eller möjligen åtta till tio personer är optimalt för att en grupp ska vara effektiv. Ofta kommer personer med i en ledningsgrupp för att de "borde" vilket kan resultera i en stor eller snarare alltför stor ledningsgrupp. I en grupp ska ledamöterna både känna tillhörighet och på sikt också samhörighet. Är gruppen för stor är det risk att engagemanget uteblir till men för diskussionerna vilket i sin tur kan påverka de kommande besluten. En annan synpunkt på en stor ledningsgrupp är risken att ledamöterna, ofta omedvetet, tar ett mindre ansvar för helheten och för det som överenskommit i gruppen.

Samtliga VD:ar anser att JU EXT är för stor och att det förhindrar att viktiga frågor kommer upp på dagordningen. Det blir också litet utrymme för erfarenhetsutbyte om de olika bolagens verksamheter och därmed riskerar synergier att inte tas tillvara. JU EXT behövs som en kraft att driva de frågor som ligger i detta uppdrag. För att det ska komma tillstånd måste gruppen minskas och övriga som är ledamöter idag adjungeras när det är frågor som berör deras ansvarsområden.

Förslag 1

Ledningsgruppen för JU ändrar sin sammansättning till att omfatta rektor, prorektor, de verkställande direktörerna vid de sex bolagen och studentkårens ordförande.

6.1.2 Synen på Högskoleservice avseende effektiv och strategisk verksamhetsutveckling

Detta uppdrag genomförs inom ramen för det centraliseringsbeslut som fattades 2011. Som framgår av rapporten är de flesta som intervjuats positiva till beslutet men att genomförandet av beslutet lämnade en del i övrigt att önska. Det finns också de som ger uttryck för att omorganisationen ledde till att de som lämnade sina administrativa uppdrag inom en fackhögskola för att bli en del av HS tappade sin identitet.

En viktig komponent för att en effektiv och strategisk verksamhetsutveckling ska komma till stånd är att det är tydligt vem som har det ansvaret. Om ansvaret inte pekats ut leder det vanligen till frustration antingen hos den delen av organisationen som tycker sig ha det men inte kan eller vågar exekvera det. Det leder också till frustration hos andra delar av organisationen som undrar varför det gemensamma verksamhetsstödet inte tar "lead" inom sitt kompetensområde. Som motvikt till "lead-temat" finns det ofta i organisationer de som anser att en serviceorganisation "bara" ska göra det deras uppdragsgivare eller avnämare ger dem i uppdrag att göra.

JU är inte något undantag i detta sammanhang. Under intervjuerna har detta varit ett återkommande tema, vilket också framgår i tidigare avsnitt av rapporten. Det kan också vara så att den identitetsförlust som medarbetare på HS sägs ha känt vid genomförandet av centraliseringen hade kunnat kompenseras med ett utpekat ansvar för att driva enhetliga processer där det ur ett effektivitetsperspektiv hade varit önskvärt.

Arbetstagarorganisationerna uttrycker det väl: Det är viktigt att försöka hitta en balans mellan likriktning och anpassning mellan HS och de unika fackhögskolorna. Allt i syfte att minska sårbarheten.

Under intervjuerna framkommer, från olika håll, att det finns chefer inom HS som är rädda och att rädda chefer leder till rädda medarbetare. Att sitta stilla i båten är bättre än att bidra till verksamhetsutvecklingen. Det kan vara ett uttryck för att det är outtalat vem som ska driva verksamhetsutvecklingen och på vilket sätt dvs. hur berednings-, planerings- och beslutsprocessen ska se ut.

Det måste göras tydligt att HS har ett ansvar för att driva utvecklingen av verksamhetsstödet och att arbetet kring de större förändringarna i verksamhetsstödet prioriteras genom beslut i SRSS, se vidare avsnittet 6.1.4.

Förslag 2

Högskoleservice ges i uppdrag, genom ett beslut, att driva utveckling av verksamhetsstödet så att centraliseringsbeslutets syfte realiserar dvs. stordriftsfördelar uppnås och sårbarheten minskar och effektiviteten ökar. Se vidare *Förslag 6*.

6.1.3 Högskoleservice bidrag till strategisk och effektiv verksamhetsutveckling

Styrning för ökad effektivitet och transparens måste utgå från det övergripande uppdraget för Högskoleservice (HS). Det övergripande uppdraget måste formuleras samlat på motsvarande sätt som görs vid många andra lärosäten. Med en ökad tydlighet kring vilket uppdrag HS har blir det möjligt att föra behovs- och prioriteringsdiskussioner med berörda målgrupper. En ökad tydlighet i uppdraget gör att dialogen med avnämarna kan leda till ökad ömsesidig

förståelse för varandras uppdrag vilket i sin tur kan leda till diskussion om både innehållet och tillgängligheten av HS:s olika tjänster kan och bör se ut.

En sidoeffekt med ökad tydlighet är att tilliten mellan organisations olika delar brukar öka vilket ger en positiv påverkan på hela organisationen.

En inspirationskälla för det fortsatta utvecklingsarbetet kan vara Gemensamma förvaltningens verksamhetsplan 2021 vid Lunds universitet. Alla sektioner beskriver där sina respektive verksamheter på ett enhetligt sätt. Under generellt uppdrag återfinns det som är sektionens övergripande uppdrag, under särskilda uppdrag beskrivs kortare eller längre uppdrag med eller utan extra finansiering och under projekt redovisas vilka som är pågående vid sektionen. Vidare redovisas sektionens process- och systemansvar, antal anställda och hur sektionen är organiserad. På motsvarande sätt tar HS fram en verksamhetsplan med tydliga beskrivningar om vilket uppdrag varje avdelning har och vilka uppdrag eller projekt som åvilar respektive avdelning. Verksamhetsplanen 2021 för den gemensamma förvaltningen vid Lunds universitet finns tillgänglig hos t.f. VD för HS och biläggs därför inte denna rapport.

Med en verksamhetsplan i den anda som beskrivs ovan blir det möjligt att på ett tydligare och mer initierat sätt diskutera de uppdrag HS har. Det blir därmed tydligare för bolagen vad de kan förvänta sig men också om bolagens specifika behov av strategisk verksamhetsutveckling kan tillgodoses. Om det föreligger en diskrepans däremellan kan det bli början på en diskussion om varför och vilka åtgärder som eventuellt behöver vidtas. Så blev fallet vid Lunds universitet när den gemensamma förvaltningen för drygt tio år sedan införde en samlad verksamhetsplan.

En tydlig handläggningsprocess för övergripande beslut inom HS ansvarsområde möjliggör att de beslut som fattas är kvalitetssäkrade, blir föremål för samråd och har legitimitet i verksamheten.

Förslag 3

Högskoleservice övergripande uppdrag måste beskrivas, beslutas och kommuniceras samlat genom att verksamhetsplanen utvecklas i likhet med den för gemensamma förvaltningen vid Lunds universitet.

Förslag 4

De särskilda uppdragen och de årliga projekten förankras och beslutas i Strategiska rådet för stöd och service.

6.1.4 Mötesfora för planering till stöd för strategisk verksamhetsutveckling

Vid JU finns två organ med potential att bidra till strategisk verksamhetsutveckling vid lärosätet: IT-beredning och Strategiska rådet för stöd och service (SRSS).

IT-beredningen

IT-beredningen har beskrivits som en beredning som arbetar transparent vilket leder till att de prioriteringar som görs och de beslut som fattas är förankrade i kärnverksamheten. IT-

beredningens syfte att både förankra och prioritera aktiviteter i IT-avdelningens verksamhetsplan verkar uppnås. IT-beredningen har beskrivits under avsnittet 2.7.5.

IT-beredningen har inte haft ansvar för utveckling av systemstöd inom ekonomi- eller HR-området och inte heller för utveckling av högskolans hemsida/webb, se vidare avsnittet 2.7.5.

Under avsnittet 5.2 redovisas två exempel när IT-avdelningen i sin verksamhetsplan tagit in aktiviteter som kommit från Rektors kansli utan att IT-beredningen varit delaktiga. Förutom att beredningens syfte åsidosätts leder det till konsekvenser för kärnverksamheten. I de två exemplen hade kärnverksamhetens synpunkter och kompetens behövts i ett inledande skede för att undvika att nya system införs som leder till resurskrävande manuellt arbete för olika delar av organisationen.

Att rektor eller andra ledande personer i RK kan vilja föra in nya rutiner eller system är en självklarhet. Men det är inte en självklarhet att det sker utan att frågan har diskuterats och kunskap inhämtats från kärnverksamheten via t.ex. IT-beredningen.

Förslag 5

IT-beredningens syfte, arbetsmetodik och beslutsprocess slås fast i ett beslut.

Strategiska rådet för stöd och service (SRSS)

Strategiska rådet för stöd och service (SRSS) har till uppgift att vara rådgivande till rektor i strategiska frågor av högskolegemensam karaktär inom stöd- och servicefunktioner. SRSS beskrivs i avsnittet 3.1.

De synpunkter som framkommit från verksamheten är att SRSS är ett informationsmöte utan strategiska diskussioner. Trots SRSS sammansättning med operativa chefer från bolagen, studentkåren och med den verkställande direktören för HS som ordförande har rådet inte fungerat som ett forum för att gemensamt utveckla olika ledningsprocesser vid lärosätet. Se även exempel under avsnittet 5.

Med den sammansättning som SRSS har föreligger det goda förutsättningar att utveckla rådet till ett strategiskt organ för beredning, planering, prioritering och beslut om utvecklingsinsatser för verksamhetsstödet. Rådet kan med ett tydligt mandat säkerställa att övergripande prioriteringar identifieras och att prioriterade aktiviteter genomförs genom att beslut fattas och följs upp.

Kompetensen finns representerad genom de operativa cheferna från bolagen, studenterna och medarbetare från HS samt att ordföranden är HS verkställande direktör. För att möjliggöra det måste det tydliggöras och fattas beslut om vilket beslutsmandat SRSS har och i vilka frågor. Det måste också klargöras om några frågor måste avgöras eller förankras i JU EXT och hur den processen ska se ut. I dag ger flera uttryck för att gränssnittet mellan SRSS och JU EXT är oklart. Det leder till otydligheter, frågor som parkeras eller att beredningsprocesser åsidosätts. Framförallt leder det till att verksamhetsutvecklingen inte blir strategisk och i värsta fall avstannar.

Förslag 6

Strategiska rådet för stöd och service (SRSS)

- får ett tydligt mandat med betoning på strategisk verksamhetsutveckling,
- får egen beslutskompetens inom sitt ansvarsområde som fastställs i ett beslut som ger tydlighet i vilka frågor som ska avgöras eller förankras i JU EXT och processen för det och
- att beslutade åtgärder följs upp årligen.

6.1.5 Planerings- och uppföljningsverktyg för stöd för verksamhetsutvecklingen

Under flera avsnitt i rapporten finns beskrivet att JU inte har ett utvecklat systemstöd för i första hand ekonomi- och HR-funktionerna. I avsnitt 5 redogörs för det initiativ inom detta område som de operativa cheferna tagit men också för det parallella spår som utvecklats inom RK men utan förankring i kärnverksamheten. Resultatet kan leda till att investeringstiden blir bortkastad. Tid är pengar.

Förslag 7

Systemstöd för ledningsprocesserna planering och uppföljning ges högsta prioritet. Projektplaner måste fastställs och resurser avsätts. Utgångspunkten är den ursprungliga behovsanalys inom ekonomiområdet som togs fram 2020 och att motsvarande behovsanalys görs inom HR-området.

6.1.6 Utveckling av det gemensamma kvalitetsarbetet

JU:s kvalitetssystem för forskning och utbildning omfattar de dokumenterade förutsättningarna, bl.a. organisation, ansvarsfördelning, interna styrdokument, och de rutiner och arbetssätt som används i kvalitetsarbetet. I broschyren Kvalitetssäkringsarbete av utbildning beskrivs JU:s kvalitetssystem övergripande avseende planering, genomförande, uppföljning och utveckling.

Nämnden för utbildning och forskarutbildning (NUF) är lärosätets kvalitetsorgan. På ett annat lärosäte hade nämnden sannolikt presenterats som en fakultetsnämnd. Se vidare avsnittet 3.4. En viktig komponent i kvalitetssystemet är de granskningar som nämnden ansvarar för bl.a. cykliska kvalitetsbedömningar av utbildningsprogram och tematiska genomlysningar. De cykliska kvalitetsbedömningarna innebär att varje utbildningsprogram granskas vart femte år av interna och externa personer och resultatet presenteras i en rapport (QAR). JU:s kvalitetssäkringsarbete har granskats av Universitetskanslersämbetet (UKÄ). I juni 2021 gavs det samlade omdömet godkänt kvalitetssäkringsarbete vilket innebär att lärosätet uppfyller samtliga bedömningsområden som UKÄ tagit fram.

För den fortsatta utvecklingen av det gemensamma kvalitetsarbetet bör även de två strategiska råden för utbildning (SRU) och forskning (SRF) involveras genom avstämningar mellan NUF och de två råden. Se vidare avsnitten 3.2 och 3.3. De båda råden har en annan sammansättning än nämnden vilket kan ge värdefulla insikter och perspektiv på utbildning och forskarutbildning vid JU som kan gagna det fortsatta utvecklingsarbetet. För att undvika att kvalitetsarbetet blir tungrott behöver återkommande avstämningar göras mellan nämnden och

de två råden. Dessutom skulle JU:s ledningsgrupp få en årlig presentation av nämndens arbete.

Förslag 8

Återkommande avstämningar mellan NUF och de båda strategiska råden, SRU och SRF, införs.

Förslag 9

NUF:s arbete presenteras årligen på JU:s ledningsgrupp för förankring och diskussion kring utvecklingen av lärosätets kvalitetssystem.

6.1.7 Professionalisering av råd och nämnders verksamhetsstöd

Inom Högskoleservice (HS) finns de allra flesta funktionerna för stöd till verksamheten med undantag av stödet till forskningen som ligger kvar på fackhögskolorna. Trots det hämtas inte kompetent stöd från HS till de strategiska råden eller motsvarande. Det är svårt att förstå varför. I den mån medarbetare från HS deltar syns de inte i sammansättningen av råden. Istället finns en generisk text som säger att beroende på aktuella frågeställningar adjungeras personer från HS och Rektors kansli. Biblioteket måste i detta sammanhang lyftas fram eftersom den kompetens de besitter skulle vara ett särskilt bra tillskott till det Strategiska rådet för forskning, se vidare avsnittet 3.3.

Det är vanligt att nämnder, styrelser eller andra liknande organ har en utpekad sekreterare och ibland en föredragande om det inte är samma person. Vanligen behövs dessa personer för att professionalisera arbetet i en nämnd eller i en styrelse. Ett kompetent administrativt stöd kan och ska underlätta arbetet för den som är ordförande och därmed bidra till ett effektivt styrelsearbete.

Förslag 10

Verkställande direktören vid Högskoleservice ges i uppdrag att utse den eller de personer som ska biträda de strategiska råden eller motsvarande,

6.2 Organisering för ökad transparens

Varje lärosätesledning har sina utgångspunkter för hur ledningsnivån ska vara organiserad och så måste det vara. Med det sagt är det viktigt att hålla i minnet att varje nytt organ eller funktion genererar mer administration ibland inte bara på ledningsnivån utan även på andra nivåer i organisationen. Varje funktion vill vanligen rättfärdiga sin existens och skapar därmed arbete som kan vara efterfrågat men ibland inte är det. Oavsett ligger det i ledningens ansvar att kommunicera inrättandet av nya ledningsfunktioner.

Under detta utredningsarbete har flera VD:ar uttryckt att de inte förstår vilket behov nya ledningsfunktioner ska möta eller vilket uppdrag de ska ha som inte redan omhändertagits av någon annan i organisationen. Det kan vara uttryck för att frågan behöver diskuteras vidare i lärosätets yttersta ledning. Se vidare avsnittet 2.2.2.

Grants Office har ofta nämnts som en funktion vars målsättning är oklar. Funktionen har litet stöd bland flertalet verkställande direktörer. Utredningen lägger inte några förslag kring detta men frågan behöver diskuteras i högskolans ledning med utgångspunkt i den verksamhet som förväntas ta tjänsterna vid Grants Office i anspråk.

6.2.1 Verksamhetsstödet framtida organisering

Före centraliseringen 2011 fanns det ett servicebolag vid JU som i huvudsak hade ansvar för fastigheter och vaktmästeri, studentservice, IT och biblioteket. I och med centraliseringsbeslutet fördes övriga funktioner över till HS så som det är organiserat idag.

HS är ett aktiebolag med en VD som högsta chef. Bolagsformen har sina möjligheter men kan också ha sina begränsningar när ett bolag som HS ska leverera ett verksamhetsstöd till ledningen och till hela organisationen.

Som redovisats tidigare i rapporten har flera av de överförda uppgifterna till HS genomgått en bra utveckling som t.ex. studieadministration men även ekonomi och HR. Det som dock sällan har fungerat är enligt samstämmiga uppgifter Kommunikationsavdelningen (KOM). Med åtta chefer på tio år talar det sitt tydliga språk. Det är dock oklart om den snabba omsättningstakten av kommunikationschefer lett till att avdelningens uppdrag setts över. Enligt arbetstagarorganisationerna har ingen risk- och konsekvensanalys genomförts. Sammantaget kan sägas att den kritik som finns mot HS i allt väsentligt riktas mot KOM, vilket har redogjorts för tidigare. Kommunikationsavdelningens uppdrag behöver diskuteras och tydliggöras.

De direktiv som numera tas fram för beställningar från stiftelsen och Rektors kansli är bl.a. ett uttryck för att lärosätets administration är för långt från ledningen, se avsnittet 2.6. På många lärosäten finns ofta ett nära samarbete mellan rektor, prorektor och högskole/universitetsdirektör eftersom verksamheten kräver det. Före 1993-års högskolereform var det till och med författningsreglerat att det skulle finnas ett "rektorsämbete" som bestod av dessa tre funktioner.

För att möta det upplevda avståndet mellan rektorsnivån och HS har flera administrativa befattningar inom RK införts. Det innebär, förutom ökade kostnader, risk för dubbelarbete och dubbelkommando och en otydlighet ut i organisationen vilket många givit uttryck för under intervjuerna.

För att göra det centraliserade verksamhetsstödet mer ändamålsenligt bör HS bli en del av Stiftelsen. HS bör finnas kvar som ett samlande namn för det gemensamma verksamhetsstödet och ledas av en högskoledirektör. Dubblering av direktörer och chefer avvecklas. Av skattetekniska skäl måste vissa funktioner finnas kvar i ett mindre servicebolag. Högskoledirektören utses som VD alternativt ordförande för det nya servicebolaget.

Förslag 11

Verksamheten inom Högskoleservice utom de delar som relaterar till skattetekniska frågor förs över till Stiftelsen med en högskoledirektör som chef.

Förslag 12

Högskoledirektören utses som VD alternativt ordförande för det nya servicebolaget.

Förslag 13

Dubbling av direktörer och chefer inom vissa verksamhetsområden avvecklas.

6.2.2 Arbetsgivarmöten – en mötesplats för gemensamma arbetsgivarfrågor och verksamhetsutveckling

I en stor organisation som JU är det en nödvändighet att chefer verkar genom andra chefer. Det sker vanligen genom att en chef för en organisatorisk enhet träffar "sina" chefer för diskutera gemensamma frågeställningar eller för att förmedla ett budskap som ska vara likalydande till alla medarbetare.

För högsta ledningen på ett lärosäte, rektor och prorektor, hamnar ofta chefer på lägre nivåer långt borta från den egna horisonten. Samtidigt har första linjens chefer ett viktigt uppdrag att förmedla ledningens intentioner eller beslut. Det uppdraget försvåras om inte alla chefer med viss regelbundenhet träffar högsta ledningen.

Under ett verksamhetsår finns det många chefsfrågor att diskutera t.ex. arbetsmiljö, lönesättande samtal, RALS eller mottagande av en ny chef eller medarbetare. Andra frågor kan röra stöd till nya chefer och ledarskapsutbildning för chefer och ledare på olika nivåer. En mötesplats där alla lärosätets chefer möts och diskuterar gemensamma verksamhetsfrågor kan också leda till ökad förståelse för olika chefers uppdrag och ansvar. Mötet kan därigenom bidra till minskat avstånd mellan olika delar av organisationen. I JU:s organisation finns ca 50-55 chefer med arbetsgivaransvar.

Förslag 14

Arbetsgivarmöten införs för att diskutera långsiktiga HR-relaterade frågor och andra verksamhetsfrågor av betydelse för lärosätet.

Förslag 15

Rektor eller prorektor leder arbetsgivarmötena.

6.2.3 Ökad verksamhetsförståelse

Ett prioriterat utvecklingsområde är att verksamhetsförståelsen inom HS och RK ökar. Professionsperspektivet måste följas av ett verksamhetsperspektiv. Även särskilda utbildningsinsatser och utbytestjänstgöring kan öka verksamhetsförståelsen reciprokt.

Verksamhetsförståelsen är ett viktigt utvecklingsområde som kan bidra till JU:s fortsatta utveckling. En ökad förståelse för kärnverksamhetens uppdrag och det stöd verksamhetsstödet avser att ge kan bidra till en samsyn kring lärosätets uppdrag. När professionsperspektivet kopplas till ett innehålls- och verksamhetsperspektiv kan avståndet mellan olika delar av en organisation minska och därmed främja utvecklingen av en helhetssyn för hela lärosätet.

Förslag 16

Utbildningsinsatser eller utbytestjänstgöringar genomförs reciprokt på lärosätet i syftet att öka verksamhetsförståelsen.

6.3 En avslutande kommentar

Under arbetet med denna utredning har det vid några olika tillfällen framkommit att högskolan saknar ett värdegrundsarbete. Även om Stiftelsen Högskolan i Jönköping är just en stiftelse, och inte en myndighet som de statliga universiteten och högskolorna, har lärosätet att i mångt och mycket förhålla sig till ett statligt regelverk. Den statliga värdegrunden utgår från regeringsformens grundläggande krav och består av de sex principerna demokrati, legalitet, objektivitet, fri åsiktsbildning, respekt samt effektivitet och service. Principerna bottnar också i andra lagar och förordningar och utgör grunderna för en god förvaltning.

För att skapa förutsättningar för en god förvaltning är det viktigt att diskutera hur de normer och de kulturer som finns i verksamheten förhåller sig till de sex principerna. Ett aktivt arbete ger verksamheten förutsättningar för en god förvaltningskultur. Se vidare Statskontoret [Den statliga värdegrunden \(statskontoret.se\)](http://statskontoret.se)

Om ett sådant arbete inleds vid lärosätet blir det också ett bra tillfälle för rektor att tydliggöra och kommunicera JU:s samlade målsättning och värderingar. En mindre ledningsgrupp och återkommande möten med alla chefer kan bidra till den kommunikationen så att den når alla medarbetare och studenter vid lärosätet.