



## UMEÅ UNIVERSITET

# Beslut om förändring av Universitetsförvaltningens ledningsorganisation

## Nuvarande organisation

Den 20 oktober 2016 beslutade dåvarande universitetsdirektör om att inrätta ytterligare en organisations- och chefsnivå inom Universitetsförvaltningen i form av verksamhetsområden och verksamhetsområdeschefer. Innan beslutet bestod Universitetsförvaltningen av totalt tolv förvaltningsenheter vilka var direkt underställda universitetsdirektören. I och med beslutet grupperades enheterna i fem verksamhetsområden och verksamhetsområdeschefer infördes som en chefsnivå mellan universitetsdirektören och enhetscheferna. Enligt beslutet ska uppdraget som verksamhetsområdeschef utgöra 30 procent av heltid och vara ett tidsbegränsat uppdrag som utförs utöver ett befintligt uppdrag som enhetschef.

Vidare beslutade universitetsdirektören i december 2016 om att utse verksamhetsområdeschefer. I beslutet regleras också verksamhetsområdeschefernas uppdrag. Utöver att leda verksamheten vid den egna enheten omfattar verksamhetsområdeschefens uppdrag: personalansvar för den eller de enhetschefer som ingår i verksamhetsområdet, ansvar för verksamhetsområdets totala budgetram, samt ansvar för att leda och driva utveckling, kvalitetsarbete och samordning liksom att arbeta för effektiv resursanvändning inom verksamhetsområdet.

## Förändringar efter beslutet

Sedan beslutet att inrätta verksamhetsområdesorganisationen fattades 2016 har förutsättningarna förändrats i viktiga avseenden. Idag består Universitetsförvaltningen inte av tolv utan av elva förvaltningsenheter, i och med att IT-enheten under 2021 formellt har uppgått i Enheten för IT-stöd och systemutveckling.

Vidare har uppdragen som verksamhetsområdeschefer och bemanningen av uppdragen förändrats. I september 2019 tillträdde en ny enhetschef för Planeringsenheten, varefter verksamhetsområdeschefen för Område planering och utredning, tillika biträdande universitetsdirektör, inte längre är enhetschef. I mars 2020 valde verksamhetsområdeschefen för Område ekonomi, arbetsgivar- och myndighetsfrågor, med hänvisning till hög arbetsbelastning, att avsluta uppdraget som verksamhetsområdeschef för att fokusera på grunduppdraget som enhetschef. Sedan dess har Ekonomienheten, Personalenheten och Universitetsledningens kansli varit direkt underställda universitetsdirektören. I och med att sammanslagningen av IT-enheten och Enheten för IT-stöd och systemutveckling slutfördes under 2021 blev uppdraget som verksamhetsområdeschef för Område IT synonymt med uppdraget som enhetschef för Enheten för IT-stöd och systemutveckling. Under hösten 2021 har nya enhetschefer till Studentcentrum och Enheten för IT-stöd och systemutveckling tillträtt. Till skillnad från tidigare har dessa enhetschefer inte ett tilläggsuppdrag som verksamhetsområdeschefer för Område verksamhetsstöd respektive Område IT.

Det innebär att idag är sju av elva förvaltningsenheter direkt underställda universitetsdirektören, två enheter underställda biträdande universitetsdirektören, tillika verksamhetsområdeschefen för Område planering och utredning, och två enheter underställda verksamhetsområdeschefen för



## UMEÅ UNIVERSITET

Område infrastruktur. I termer av personalansvar har universitetsdirektören idag direkt ansvar för nio enhets- och verksamhetsområdeschefer.

### Anpassat arbetssätt under pandemin

Under pandemin har arbetssättet i Universitetsförvaltningen anpassats. Universitetsdirektörens tidigare ledningsgrupp för Universitetsförvaltningen, bestående av verksamhetsområdeschefer, har ersatts av en ledningsgrupp bestående av samtliga enhetschefer. Parallellt har en ordning med gemensamma dialoger för alla enhetschefer införts avseende budget, verksamhetsplanering och uppföljning.

Överlag har det anpassade arbetssättet uppfattats som positivt. Flera enhetschefer har uttryckt uppskattning för att alla enhetschefer har fått samma information och vid samma tidpunkt, samt att informationen från universitets- och förvaltningsledning har nått fram snabbare än tidigare genom att kontakt- och kommunikationsvägarna kortats. Vidare förefaller uppfattningen vara att helhetsperspektivet har stärkts och att det gemensamma arbetet tvärs förvaltningsenheterna har utvecklats positivt.

Samtidigt ska det noteras att kvarvarande och tidigare verksamhetsområdescheferna överlag förefaller vara nöjda med hur verksamhetsområdesorganisationen har fungerat.

### Motiv för att förändra Universitetsförvaltningens organisation

Mot bakgrund av de förändringar avseende organisation och bemanning som skett under den tid som löpt sedan införandet av verksamhetsområdesorganisationen och de erfarenheter som vunnits från de anpassade arbetsformerna under pandemin bedöms det finnas grund för att avveckla verksamhetsområdesorganisationen i nuvarande form. Nedan redovisas några av de viktigaste skälen för en sådan förändring.

Ett skäl är att Universitetsförvaltningens organisation kan förtydligas gentemot universitetets forsknings- och utbildningsverksamhet. I olika sammanhang har företrädare för fakulteter och institutioner framfört att de upplever Universitetsförvaltningens organisation som otydlig. Bland annat anses det vara otydligt vilken funktion verksamhetsområdena fyller och om kontakt bör tas direkt med ansvarig enhetschef eller om kontakt förväntas gå via berörd verksamhetsområdeschef. I praktiken förefaller kontakt vanligen tas direkt med ansvarig enhetschef eller med universitetsdirektören.

Ett annat skäl är att ledningsorganisationen kan förenklas. Den ledningsorganisation som formellt gäller idag är komplex. Enligt 2016 års beslut om att inrätta verksamhetsområdesorganisationen samlade universitetsdirektören de fem enhetschefer som tillika var verksamhetsområdeschefer i Universitetsförvaltningens ledningsgrupp. Tillsammans med universitetsdirektör och biträdande universitetsdirektör ingår fyra enhetschefer i rektors ledningsgrupp. Tre av dessa enhetschefer är inte tillika verksamhetsområdeschefer, men enhetschefer med strategiska uppdrag nära rektor och universitetsdirektör: kommunikationschef, planeringschef och personalchef. Vidare är det fyra enhetschefer som vare sig ingår i rektors ledningsgrupp eller i universitetsdirektörens ledningsgrupp, närmare bestämt enhetscheferna för Enheten för forskningsstöd och samverkan, Ekonomienheten, International Office respektive Universitetsservice. Utöver att förenkla ledningsorganisationen, innebär en avveckling av verksamhetsområdena även att beslutsnivåerna bättre speglar samverkansorganisationen med central samverkansgrupp för



## UMEÅ UNIVERSITET

universitetsgemensamma frågor, förvaltningens samverkansgrupp för förvaltningsgemensamma frågor och lokala samverkansgrupper för enhetsspecifika frågor.

Ett tredje skäl är att de interna processerna i Universitetsförvaltningen kan förenklas genom att ett organisatoriskt led tas bort, till exempel när det gäller budgetering, verksamhetsplanering och resultatuppföljning. Även de interna kommunikationsvägarna inom förvaltningen kan kortas ner. Därtill kan den administrativa bördan minskas, till exempel genom att undvika vidaredelegation av beslutsrätt och återrapportering av beslut i flera led.

Ett fjärde skäl är att förändringen kan minska arbetsbelastningen för de enhetschefer som tillika är verksamhetsområdeschefer. Hög arbetsbelastning för enhetschefer är en fråga som bör adresseras utifrån resultaten i 2021 års medarbetarundersökning.

### Utvärdering av den gemensamma förvaltningen vid Göteborgs universitet

I sammanhanget kan det också noteras att det nyligen har genomförts en extern utvärdering av den gemensamma förvaltningen (universitetsförvaltningen) vid Göteborgs universitet<sup>1</sup>. Ett av förslagen i utvärderingen är att avveckla verksamhetsområdesorganisationen och att cheferna för enheterna istället (återigen) ska vara direkt underställda universitetsdirektören. De skäl som anförs för detta är bland annat att verksamhetsorganisationen har uppfattats som otydlig och onödigt hierarkisk samt att den försvårar helhetssyn och att vissa strategiskt viktiga frågor som berör hela universitetet hanterats för långt ifrån rektor och universitetsdirektör.

### Lokaler och service

Det finns en tydlig logik i att samordna lokalförsörjning och vidhängande lokalnära service i ett samlat erbjudande för universitetets olika verksamheter. Vid några lärosäten har det inrättats enheter med ansvar för både lokalförsörjning och lokalnära service.

Idag ska samordning av lokalförsörjning och lokalnära service ske inom Område infrastruktur. IT-enheten som ursprungligen ingick i Område infrastruktur, ingår idag som en integrerad del i Enheten för IT-stöd och systemutveckling. Under 2021 inleddes ett arbete med att vidareutveckla den interna organisationen inom Lokalförsörjningsenheten. Det har under 2021 också genomförts en audit av Lokalförsörjningsenhetens verksamhet.

Mot bakgrund av ovan nämnda samordningsbehov och pågående organisationsförändringar och utvärderingar av verksamheten bedöms det finnas skäl att bibehålla nuvarande samordning av lokalförsörjning och lokalnära service.

### Förslag till förändrad ledningsorganisation

Förslaget till ny ledningsorganisation innebär att det tidigare beslutet om verksamhetsområden upphävs och att förvaltningsenheterna och enhetscheferna som huvudregel återigen underställs universitetsdirektörsnivån.

<sup>1</sup> Röding, K. (2021) Den gemensamma förvaltningen vid Göteborgs universitet – 34 förslag till förnyelse, s.24-25, 43-44.



## UMEÅ UNIVERSITET

Varje enhetschef har personal-, budget- och verksamhetsansvar för respektive förvaltningsenhet. Budget och verksamhetsplan upprättas på förvaltnings- och enhetsnivån, i enlighet med vad som i praktiken gäller idag.

I Universitetsförvaltningens ledningsgrupp ingår universitetsdirektör, biträdande universitetsdirektör, samtliga enhetschefer och verksamhetscontroller. Övrigt verksamhetsstöd i form av bland annat economicontroller, HR-specialister och kommunikatör adjungeras till ledningsgruppen utifrån behov.

För att skapa förutsättningar för en rationell arbetsfördelning och effektiv samordning, liksom ett nära ledarskap inom Universitetsförvaltning delegerar universitetsdirektören vissa ansvar dels till biträdande universitetsdirektör och dels till fastighetschef.

### Delegering till biträdande universitetsdirektör

Universitetsdirektören delegerar till biträdande universitetsdirektören, tillika budgetchef, personalansvaret för enhetscheferna för Ekonomienheten, Enheten för forskningsstöd och samverkan samt Planeringsenheten. I detta ansvar ingår bland annat att genomföra utvecklingssamtal och lönesamtal samt arbetsmiljöansvar för enhetscheferna ifråga. Vidare ingår att regelbundet, utifrån behov, genomföra individuella avstämningsmöten med respektive enhetschef för att följa upp verksamhet och ekonomi, och ge stöd i ledarskapet. Därtill delegeras till biträdande universitetsdirektör ett ansvar för att samordna och utveckla verksamhet och processer som involverar fler än en av enheterna, till exempel arbetet med vissa ekonomifrågor mellan Ekonomienheten och Planeringsenheten, ledningsstöd och forskningsstöd mellan Planeringsenheten och Enheten för forskningsstöd och samverkan, etc.

### Delegering till fastighetschef

Universitetsdirektören delegerar till fastighetschefen, tillika enhetschef för Lokalförsörjningsenheten, personalansvaret för enhetschefen för Universitetsservice. I detta ansvar ingår bland annat att genomföra utvecklingssamtal och lönesamtal samt arbetsmiljöansvar för enhetschefen ifråga. Vidare ingår att regelbundet, utifrån behov, genomföra individuella uppföljningar med enhetschefen om verksamhet och ekonomi, och att ge stöd i ledarskapet. Därtill delegeras till fastighetschefen ett ansvar för att samordna och utveckla verksamhet och processer som involverar båda enheterna, till exempel gällande administration, prissättning, hållbarhets- och säkerhetsarbete, etc.

### Riskbedömning och konsekvensanalys

Arbetsmiljökonsekvenserna bedöms vara begränsade. Förändringen gäller ledningsorganisationen inom Universitetsförvaltningen. Enhetscheferna är de som i första hand berörs. För enhetschefer som tillika är verksamhetsområdeschefer bedöms förändringen innebära minskad arbetsbelastning, och ge mer tid för att utföra grunduppdraget som enhetschef. För enhetschefer som inte är tillika verksamhetsområdeschefer innebär förändringen bland annat att de kommer närmare ledningen för Universitetsförvaltningen.

Medarbetarna i Universitetsförvaltningen påverkas inte direkt av förändringen, då det inte sker någon förändring av förvaltningsenheternas organisering eller ledning.

En risk med förändringen är en ökad arbetsbelastning på universitetsdirektörsnivån i form av ett mer omfattande personalansvar. Det innebär en risk för universitetsdirektörens arbetsmiljö.



## UMEÅ UNIVERSITET

Indirekt kan denna risk även innebära en risk för enhetscheferna om tillgängligheten till deras närmaste chef blir för begränsad. Erfarenheten från perioden under pandemin indikerar att det fungerar med fler enhetschefer direkt underställa universitetsdirektören. Omvärldsanalys ger också vid handen att det är en ordning som tillämpas vid flera andra universitet.

För att hantera denna risk är det viktigt att universitetsdirektören har möjlighet att delegera vissa ansvar och uppgifter till biträdande universitetsdirektören, till exempel ansvaret för några enheter och enhetschefer. Då biträdande universitetsdirektören sedan 2019 inte längre är tillika enhetschef bedöms det finnas möjlighet till delegering liksom att det finns tillräckligt med ledningsresurser och tid på universitetsdirektörsnivån totalt sett. Det är också viktigt att universitetsdirektörsnivån har ett verksamhetsstöd med ändamålsenlig utformning och dimensionering.

Organisationsförändringen bör följas upp med enhetscheferna, huvudarbetsmiljöombud och i förvaltningens samverkansgrupp ett år efter beslut, det vill säga i början av 2023.

Riskbedömning och handlingsplan inför förändring har upprättats och undertecknats av arbetsgivare och arbetsmiljöombud, se bilagt dokument.

### Ärendets beredning

Förslaget har utarbetats av universitetsdirektören med stöd av verksamhetscontroller och HR-specialist. Dialog har förts med verksamhetsområdeschefer och enhetschefer enskilt, och alla chefer har givits möjlighet att lämna synpunkter. Förslaget har också lyfts för synpunkter och diskussion i Universitetsförvaltningens ledningsgrupp. Sedan våren 2020 ingår samtliga enhetschefer i förvaltningens ledningsgrupp. De synpunkter som lämnats har beaktats i utformningen av förslaget till förändrad ledningsorganisation.

Huvudarbetsmiljöombudet Linda Johansson har deltagit i arbetet med att bedöma risker och analysera konsekvenser och utforma lämpliga åtgärder för att hantera identifierade risker.

Samverkan med arbetstagarorganisationerna har skett genom information i förvaltningens samverkansgrupp den 16 december 2021 och formell samverkan av beslutsförslaget den 11 februari 2022.

### Förslag till beslut

att upphäva beslutet av den 20 oktober 2016 om att inrätta verksamhetsområden inom Universitetsförvaltningen;

att förvaltningsenheterna och enhetscheferna därmed återigen är direkt underställda universitetsdirektören, tillika förvaltningschefen för Universitetsförvaltningen;

att i ledningsgruppen för Universitetsförvaltningen ingår universitetsdirektör, biträdande universitetsdirektör, samtliga enhetschefer och verksamhetscontroller;

att universitetsdirektören delegerar till biträdande universitetsdirektören personalansvaret för enhetschefen för Ekonomienheten, Enheten för forskningsstöd och samverkan respektive Planeringsenheten, samt ansvar för att samordna och utveckla verksamhet och processer som involverar fler än en av enheterna;



## UMEÅ UNIVERSITET

att universitetsdirektören delegerar till fastighetschefen, utöver uppdraget som enhetschef för Lokalförsörjningsenheten, personalansvaret för enhetschefen för Universitetsservice, samt ansvar för att samordna och utveckla verksamhet och processer som involverar båda enheterna;

att delegeringen till biträdande universitetsdirektör och fastighetschef regleras i besluts- och delegationsordningen; samt

att förändringen träder ikraft den 1 mars 2022.