

# OMORGANISATION – ÖVERSYN

## Scenario 1

### SOM NU – Fast bättre

#### UTGÅNGSPUNKTER

Utgå från nuvarande situation. Vad är bra? Vad kan förbättras? Vi hänvisar till bilagan "SOM NU – fast bättre. Hur har vi tänkt?" för en mer utförlig analys.

#### OMVÄRLD

Högskolevärlden förändras snabbt just nu. Forskningspropositionen är antagen och kommer att påverka våra forskningsanslag. Lärarutbildningen reformeras ännu en gång.

I omvärlden ser vi en likriktning av lärosäten. Storinstitutioner har varit på modet sen 90-talet och skapas med förhoppningar om ekonomiska besparingar, akademisk samverkan eller konkurrensfördelar. Trots att de flesta är överens om dessa potentiella vinster finns det mycket litet stöd i litteraturen för att förhoppningarna infriats. Flera studier visar att svårigheterna och utmaningarna underskattas, t.ex. konstaterar Internrevisionen att man vid Lunds Universitet "varken sparat pengar, utvecklat verksamheten eller utnyttjat andra stordriftsfördelar i någon större utsträckning".

#### SOM NU – BRA

Dagens organisation baserad på discipliner är ändamålsenlig och har givit tillväxt. Den är stabil, men kan lätt anpassa sig till förändringar i utbildningsbehoven (vilka vi vet kommer att förändras) eller forskningsbehoven (hållbarheten i våra forskningsprofiler kan ifrågasättas). Det är lätt att skapa nätverk och allianser för kreativa möten, samverkan, ökad kvalitet och profilering av verksamheten. Kopplingen mellan utbildning och forskning är naturlig med ämnet som bas. Nuvarande kostnader för organisationen är kända.

#### UTBILDNING

Den nuvarande organisationen har varit motorn för tillväxt under högskolans expansiva fas. Uppdelningen på discipliner gav en ökad flexibilitet i utbildningsutbudet genom samverkan mellan olika institutioner. En ytterligare fördel är att lärarutbildningen är en angelägenhet för hela lärosätet. Mycket tyder på att ämnens roll kommer att öka i lärarutbildningen i framtiden.

I utbildningsutbudet finns en balans mellan programkurser och fristående kurser. Programkurser är vi skyldiga att erbjuda. Fristående kurser erbjuds om de tillför något positivt. De är både en ekonomisk räddningsplanka och en motor i utvecklingen av nya program. En del program är ömsesidigt beroende av varandra t.ex. via samläsning. Nedsänkningar i utbildningsutbudet måste utredas ordentligt för att undvika oönskade effekter.

#### KREATIVA MILJÖER

Den befintliga organisationen ger goda förutsättningar för kreativitet och forskning. Institutionsindelningen motsvarar i stort näraliggande discipliner. Genom att ämnet befinner sig i "rätt" akademisk kultur stärks ämnets integritet och kopplingen mellan forskning och undervisning i ämnet blir starkare. Tydlig akademisk hemvist ger forskning trovärdighet och underlättar ansökningar om forskningsanslag. Detsamma gäller nätverksbyggande och samverkan såväl nationellt som internationellt.

En bra balans av ämnen ger kreativa miljöer. Förutsättningarna för ett lyckat samarbete ökar om ämnena kompletterar varandra och är kompatibla, d.v.s. om de delar en liknande historia, kultur och organisation.

#### FLERA FRÅGETECKEN

De ekonomiska styrsystemen kan förbättras. Intäkterna i kärnverksamheten styrs av efterfrågan. GEM styrs av budgetbeslut och har bara en indirekt koppling till efterfrågan. GEM belastar kärnverksamheten med en fördröjning på 2 år, vilket gynnar institutionerna i uppgång och missgynnar dem i nedgång. Fördelningen av GEM för forskning i styrmodellen gynnar institutioner med mycket forskning.

Ett av målen är ekonomisk balans i alla enheter, men när institutionerna inte har kontroll över sina kostnader och dessutom drabbas av snedfördelningar p.g.a. styrmodellen, vad betyder då ekonomisk balans?

Ekonomiska särintressen skapar tendenser där redovisningsenheterna flyttar kostnader till andra enheter eller försöker överta intäkter från andra enheter.

Vad är en "effektiv" administration av Högskolan? Frågan är komplicerad.

#### SOM NU – FAST BÄTTRE

Förbättrade förutsättningar för samverkan mellan institutionerna ökar flexibiliteten.

Förstärkta strukturer i matrisorganisationen motverkar särintressen och ökar kvalitet.

Integrering av centrumbildningarna i kärnverksamheten förstärker ämnena och forskningen blir naturligt kopplad till utbildning via ämnet. Profilering av kärnverksamheten stöds av nätverk inom högskolan.

Organisationsöversynen leder till ett välgrundat och genomtänkt förändringsarbete i lagom takt.

# OMORGANISATION – ÖVERSYN

## Scenario 1

Bilaga: SOM NU – fast bättre. Hur har vi tänkt?

### UTGÅNGSPUNKTER

Denna rapport är sammanställd av Mikael Björling (utsedd samordnare i arbetsgruppen SOM NU) samt en frivillig referensgrupp bestående av Kenth Dimberg, Lars Hillström, Magnus Hjelmbom, Christina Hultgren, Jenny Ivarsson samt Nils Ryrholm. Innehållet bygger på diskussioner och inlägg i arbetsgruppen SOM NU (14 individer har varit på något av de fyra mötena, 48 användare på Blackboard och 17 individer har gjort något inlägg), intervjuer med befattningshavare, samt litteraturstudier.

Enligt instruktionen skall arbetsgruppen SOM NU utgå från nuvarande organisation och i en rapport presentera argument för och emot scenariot samt en konsekvensbeskrivning. Fokus skall vara på institutionsorganisationen, men arbetsgruppen kan bestämma i vilken mån administrationen skall behandlas.

Syftet för arbetsgruppens arbete var initialt krav på förbättrad ekonomisk balans, men vid ett allmänt möte den 5/2 (Presentation inför organisationsöversynen, 2009) utökades arbetet till att också omfatta syftena: Krav på förbättrad integration (koncentration av verksamheterna, tydligare koppling mellan utbildning och forskning, effektivare administration); Krav på tydligare profilering enligt forsknings- och utbildningsstrategin. Då preciserades även målet till "att skapa en organisation som klarar avvägningen mellan: lokal förankring baserad på delegation av ansvar och befogenheter; profilering; ekonomisk balans i alla delar; effektiv administration".

Rapporten är disponerad enligt följande: Först framhåller vi den nuvarande organisationens fördelar. Sedan problematiseras vad "ekonomisk balans" kan tänkas betyda i det nuvarande ekonomiska styrsystemet. Därefter analyseras omvärlden översiktligt med fokus på organisation och "effektiv" administration. Slutligen presenterar vi förslag till förbättringar, i brist på en ordentlig konsekvensbeskrivning som det inte funnits resurser till.

### SOM NU - BRA

Den nuvarande organisationen är stabil, ändamålsenlig, ger flexibilitet och har givit tillväxt. Institutionsindelningen motsvarar i stort näraliggande discipliner. Genom att ämnet befinner sig i "rätt" akademisk kultur stärks ämnets integritet och kopplingen mellan forskning och undervisning i ämnet blir starkare. Tydlig akademisk hemvist ger forskningen trovärdighet och underlättar ansökningar om forskningsanslag. Detsamma gäller nätverksbyggande och samverkan såväl nationellt som internationellt.

En bra balans av ämnen ger kreativa miljöer (Geschwind, 2008). Förutsättningarna för ett lyckat samarbete ökar om ämnena kompletterar varandra och är kompatibla, d.v.s. om de delar en liknande historia, kultur och organisation (Melander, 2007). Hemlin sammanfattar problematiken väl: "Vetenskapliga konflikter kan vara uppfriskande, men kan gå överstyr och vara fullständigt förödande" (Geschwind, 2008). Arbetshinder kan också vara mer banala, t.ex. att man inte kan komma överens om hur en kursplan skall skrivas. I den nuvarande organisationen finns goda förutsättningar för kreativitet. N-institutionen är ett exempel på ett lyckat samarbete mellan datavetenskap, matematik, naturvetenskap och idrott och hälsa. Tillräckligt olika ämnen som därmed kompletterar varandra och men som samtidigt är kompatibla.

Samverkan gynnas av att aktörerna utgår från en akademisk kultur där de känner sig trygga. Det är förhållandevis lätt att skapa lösa strukturer (t.ex. nätverk, forskargrupper, program) och allianser över institutionsgränserna för kreativa möten, samverkan, ökad kvalitet, och profilering

av verksamheten. I matrisorganisationen finns organisatoriska strukturer (t.ex. nämnder) vars uppgift är att upprätthålla en god kvalitet bl.a. genom att motverka särintressen mellan institutionerna.

Den nuvarande organisationen har varit motorn för tillväxt under högskolans expansiva fas. Uppdelningen på discipliner gav en ökad flexibilitet i utbildningsutbudet genom samverkan mellan olika institutioner. Det gav förutsättningarna att utveckla de fem ekonomiska "ben" som de flesta lärosäten vilar på idag (SUHF, 2008), d.v.s. utbildning av sjuksköterskor, lärare, ekonomer, ingenjörer och personer verksamma inom kultur och media. Organisationen är stabil, men kan lätt anpassa sig till förändringar i utbildningsbehoven (vilka vi vet kommer att ändras) eller forskningsbehoven (hållbarheten i våra forskningsprofiler kan ifrågasättas). Den ger goda möjligheter att svara mot regionens behov vilket främjar samverkan.

En ytterligare fördel med nuvarande organisation är att lärarutbildningen är en angelägenhet för hela lärosätet. Detta är i linje med signalerna från statsmakterna, t.ex. integrationen av Lärarhögskolan Stockholm i Stockholms Universitet. Mycket tyder på att ämnenas roll kommer att öka i lärarutbildningen i framtiden (Franke, 2008).

I utbildningsutbudet finns en balans mellan programkurser och fristående kurser. Programkurser är vi skyldiga att erbjuda. Fristående kurser erbjuds om de tillför något positivt. De är både en ekonomisk räddningsplanka och en motor i utvecklingen av nya program. En del program är ömsesidigt beroende av varandra, dels genom samläsning och dels genom att de delar kompetent personal. Att skära ner ett program betyder inte att de studenter som skulle ha varit intresserade av att söka det väljer ett annat program på vår högskola. Vi tror snarare att de skulle ha valt ett liknande program på en annan högskola. Nedskärningar i utbildningsutbudet måste således utredas ordentligt för att undvika oönskade effekter.

Kostnaderna för den nuvarande organisationen är kända. Detta är en stor fördel gentemot andra organisationsalternativ. Det är svårt att förutsäga vilka faktiska kostnader som kommer att belasta verksamheten i en ny organisation. Att en omorganisation kommer att generera en engångskostnad i pengar och/eller kvalitet (vars storlek beror på graden av förändring) är dock mycket sannolikt.

## DE EKONOMISKA STYRSYSTEMEN

Ett av målen (se ovan) är ekonomisk balans i alla redovisningsenheter, d.v.s. institutionerna och de centrala enheterna. Givetvis är det ett bra mål att alla delar skall bära sina egna kostnader. I detta ideala tillstånd uppstår inga konflikter mellan enheterna. Kravet på ekonomisk balans är ett styrmedel för att varje enhet skall anpassa sina kostnader efter sina intäkter. En viktig förutsättning för detta är dock att enheten har ett direkt inflytande över sina kostnader. I högskolans ekonomiska styrsystem är det inte riktigt så enkelt. Det uppstår en osäkerhet i hur underskott eller överskott hos institutionerna skall tolkas. Vi är mycket tacksamma att vi fick möjlighet att inhämta nödvändig information i en kortare och en längre intervju med Olle Sköld mitt i bokslutsperioden (Sköld, 2009).

Intäkterna för institutionernas grundutbildning beror på studentefterfrågan och intäkterna för forskning beror på tillgången på forskningsanslag. Intäkterna för anslagsfinansierad grundutbildning kan delas upp mellan programkurser och fristående kurser. De ekonomiska villkoren för dessa är helt olika. Fördelen med programkurser är att studenttillgången är mer stabil. Nackdelen är att programkurser måste ges även om de går med förlust på grund av få studenter. Fördelen med fristående kurser är att de kan ställas in om de skulle gå med förlust. Nackdelen är att studenttillgången är mindre stabil. Mycket tyder på att en balans mellan programkurser och fristående kurser är optimal för att få en stabil intäkt (t.ex. har 65:35 nämnts). En uppskattning av fördelningen mellan programkurser och fristående kurser presenteras i Tabell 1.

Tabell 1. Preliminär uppskattning av fördelningen av resultatet mellan program och fristående kurser. (Källa: Budgetramar 2009 för anslagsfinansierad grundutbildning).

Institutioner	E	HS	ITB	N	P	V	HiG
Program Mkr	33.21	25.65	40.4	55.43	37	60.07	251.76
Program procent	72%	49%	64%	84%	73%	83%	72%
Fristående Mkr	13.13	26.74	22.28	10.71	14.02	12.05	98.93
Fristående procent	28%	51%	36%	16%	27%	17%	28%
Totalt Mkr	46.34	52.39	62.68	66.14	51.02	72.12	350.69

Fristående kurser kan sägas bidra till en spretighet i kursutbudet, men bidrar med en betydande del av högskolans inkomster. Det är i dagsläget inte möjligt att bryta ner resultatet på enskilda program. Ett försök till detta gjordes för 4-5 år sedan på uppdrag av dåvarande rektorn. Motivet var rektors s.k. fem punkter för inrättandet av nya program som inkluderar villkoret ekonomisk bärkraftighet. Förutsättningarna för redovisning på program utreddes. En sådan förändring visade sig vara resurskrävande. Framförallt satte LADOK käppar hjulet och systemet skulle behöva förändras för att undvika alltför mycket manuellt arbete. Detta medförde att en redovisning på program inte genomfördes.

Kostnaderna för den centrala administrationen (s.k. GEM) tas genom budgetbeslut i högskolestyrelsen. Institutionerna har inget inflytande över storleken på GEM. En adekvat dimensionering av den centrala administrationen bygger således inte på kärnverksamhetens krav på service utan på högskolestyrelsens bedömningar vilket ställer stora krav på beslutsunderlaget. Kostnaderna för GEM 2008 redovisas i Tabell 2.

Tabell 2. Fördelning av GEM på enheter (Budgeterade värden 2008)

Enhet	Kostnad (Mkr)
Högskoleledning	3.7
UFK	14.7
Förvaltningsledning	1.4
Ledningskansli	3.0
Ekonomi och planering	7.8
Personalavdelning	5.2
IT	7.0
Lokal och Service	6.7
Studentservice	15.2
Kommunikation/samverkan	10.7
Bibliotek/Learning Center	22.3
Högskolegemensamt	5.0
Medel för särskilda åtgärder	10.0
Externa intäkter m.m. inom GEM-området	-1.9
<b>GEM Totalt</b>	<b>110.8</b>
<b>GEM Totalt exklusive avskrivningar och lokalkostnader</b>	<b>88.7</b>

Högskolegemensamt innehåller bl.a. fasta kostnader som avgifter för SUNET, LADOK/NYA, Riksrevisionen, BONUS (kopieringsavtalet). Utfallet 2008 för enheterna var något mindre. Biblioteket gick +0,2 Mkr och resterande enheter gick sammanlagt +0,3 Mkr. Av särskilda medel återstod +2,5 Mkr, främst beroende på att medel som särskilt avsatts för utvecklingsinsatser vid institutioner med ekonomiska problem inte utnyttjats enligt planerna. Ej utnyttjad GEM-budget tillfaller myndighetskapitalet. Förbrukningen i enheterna följs upp månadsvis.

Den styrmodell som infördes 2005 innebär att bruttointäkten för grundutbildning (HÅS och HÅP) går direkt till institutionerna. Samtidigt infördes ett system utan "fria nyttigheter" som lokaler etc. Institutionen belastas med interna kostnader, lokalkostnader, investeringskostnader (i form av avskrivningskostnader), samt av GEM-kostnader. Det kan anmärkas att prissättningen för lokaler är hög. Institutioner och andra enheter skall i normalfallet hyra interna lokaler på Campusområdet. Förhyrningar av externa lokaler får inte beslutas på institutionsnivå. Förutom

de direkta kostnaderna för lokalhyra tillkommer den s.k. svällfaktorn som inkluderar hyra för korridorer och andra gemensamma lokaler samt t ex studentkårens lokaler.

Styrmodellen är logiskt uppbyggd och tydlig (även om systemet ter sig något omfattande för den ekonomiskt oerfarne). Kostnader för GEM fördelas med en viss logik utifrån fem olika nyckeltal för institutionerna: omsättning, HÅS totalt, HÅS program, HÅS lärarprogrammet, samt personalkostnader. Som några specifika exempel i systemet baseras institutionens GEM-kostnader för: personalavdelningen på nyckeltalet personalkostnader; lärarutbildningskansliet på HÅS lärarprogrammet; biblioteket på HÅS totalt; ekonomi och planering på omsättningen. Fördelningen av GEM-kostnader är således mer sofistikerad än en fast procentsats.

Innan fördelningen via nyckeltal görs, delas GEM upp mellan verksamheterna grundutbildning och forskning. Detta görs utifrån andelen omsättning mellan grundutbildning och forskning som ett snitt på högskolan under den senaste treårsperioden (84:16 för 2009). Varje GEM-post (förutom några enstaka t.ex. studentservice och antagning) belastar forskningen, vilket säkert kan debatteras. Styrmodellen bygger på att forskningen är jämnt fördelad på institutionerna. Är forskningen ojämnt fördelad, kommer institutioner med mycket forskning att gynnas i detta system. Detta blir tydligt i ett tankeexperiment där vi har två institutioner, där bara den ena har forskning. Då kommer även institutionen som inte har någon forskning alls att belastas av GEM för forskning. CBF har genom avtal med högskolan medgivit tillfälligt undantag från styrmodellen. Avsikten är att CBF successivt (med känd upptrappning av GEM 2009, 1.6 Mkr) ska inlemmas i styrmodellen.

Trots sin logiska uppbyggnad har systemet sina svagheter. Beräkningarna av nyckeltalen innehåller en fördröjningsmekanism eftersom de baseras på utfallet två år tillbaka (ex. för 2009 års beräkning gäller 2007 års utfall). Det betyder att institutionerna gynnas i medgång och missgynnas i nedgång eftersom GEM-kostnaderna blir för låga, respektive för höga, i förhållande till verksamheten. Konsekvensen blir att institutionerna lever gott och har mer pengarna än de borde när studentefterfrågan är god, respektive har mindre pengar än de borde och riskerar att göra sig av med kompetens som egentligen behövs när studentefterfrågan sviker.

Det är en öppen fråga hur vi skall tolka begreppet "ekonomisk balans" i denna styrmodell. Dels har institutionerna ingen direkt kontroll över sina kostnader, dels introduceras snedfördelningar p.g.a. teknikaliteter i beräkningsmetoderna för nyckeltalen.

Samverkan mellan institutioner försvåras ofta av att de interna ekonomiska styrsystemen är så olika. Under expansionsfasen för högskolan var det enligt Sköld nödvändigt att tillåta en stor frihet i skapandet av systemen. Idag ser vi nackdelarna, och de flesta stödjer en harmonisering. Frågan är bara till vilken grad.

Ett annat problem är att ekonomiska särintressen skapar tendenser där redovisningsenheterna flyttar kostnader till andra enheter eller försöker överta intäkter från andra enheter. Om högskolan inte kan göra sig av med lokaler när institutionerna tränger ihop sig innebär det i praktiken enbart en flytt av kostnader till övriga enheter. Ett annat exempel är tendensen att vilja behålla intäkterna för en kurs inom institutionen trots att "bättre" ämneskompetens finns på en annan institution. Det är kontraproduktivt och en möjlighet till kreativ tvärvetenskaplig samverkan missas.

## OMVÄRLD

Högskolevärlden förändras snabbt just nu och flera aktörer påverkar vår framtid:

- Forskningspropositionen (Leijonborg, 2008) antogs i sin helhet av riksdagen 28/1, 2009. Den kommer att påverka våra statliga forskningsanslag och ge oss en ny uppgift " / *högskolornas uppgift ska ingå att samverka med det omgivande samhället och informera om sin verksamhet samt verka för att forskningsresultat tillkomna vid högskolan kommer till nytta.*"

- Utredningen "En hållbar lärarutbildning" (Franke, 2008) kommer att leda till att lärarutbildningen reformeras ännu en gång.
- Hur kommer betänkandet "Självständiga lärosäten" (Tarschys, 2008) påverka våra förutsättningar?
- Lyckas våra strävanden att få masterexamensrätter inom våra profilområden?
- Kommer HiG söka rätten att utbilda civilekonomer?

I vår närmaste omvärld (ÖrU, MdH, HD) ser vi en likriktning av lärosätena. Denna är i linje med en nationell trend av akademisk och yrkesmässig likriktning av lärosäten (Melander, 2007).

Sammanslagningar av institutioner till storinstitutioner har varit på modet sen 90-talet. Processerna har varit kopplade till förhoppningar om ekonomiska besparingar, akademisk samverkan eller konkurrensfördelar. Trots att de flesta är överens om dessa potentiella vinster finns det mycket litet stöd i litteraturen att förhoppningarna infriats. Lunds Universitet var först ut, i början av 90-talet, med att slå ihop institutioner och 1999 konstaterar Internrevisionen i en utredning att man "varken sparat pengar, utvecklat verksamheten eller utnyttjat andra stordriftsfördelar i någon större utsträckning" (Möller, 1999). Melander konstaterar att det "kan i många fall vara rationellt och logiskt att samarbeta, och till och med gå samman, men det är påfallande hur stor tilltro aktörerna ställer till att enbart ökad storlek leder till förstärkt konkurrenskraft. Det är min bedömning att man i många fall underskattar svårigheterna och utmaningarna..." (Melander, 2007). Eventuella storleksvinster äts upp av ökade kostnader i komplexitet och styrningsförluster och av det faktum att organisationsförändringar i sig inte leder till förändringar i människors handlande (åtminstone inte de förändringar som önskas) (Melander, 2007).

Ett översiktligt svep över relevant forskning ger en negativ bild av stora institutioner. Ett flertal bibliometriska studier (d.v.s. där akademisk kvalitet mäts i antal publikationer, i t.ex. i ISI databasen) visar att antalet publikationer per forskare faktiskt minskar då storleken på institutionerna ökar (Dundar och Lewis, 1998; Bonaccorsi och Daraio, 2005; Kyvik, 1995; Toutkoushian *et al*, 2003; Martín-Sempere *et al*, 2008). En av anledningarna till detta kan vara att medarbetarna oftare är missnöjda i större institutioner (Seashore Louis *et al*, 2007). Den lokala förankringen av ledarskapet försvagas. Ett flertal tidiga storinstitutioner bryts upp: Evolutionsbiologiskt Centrum i Uppsala har t.ex. delats upp i tre mindre institutioner; Linköpings Universitets satsning på organisation utifrån Tema verkar ha vikit för en mer traditionell indelning i mindre institutioner; I Åbo Akademi bryts storinstitutioner ner till mindre enheter.

Lars Haikola å sin sida argumenterar för storinstitutioner utifrån ett resonemang om akademiskt ledarskap och ökande krav på kompetens (Haikola, 1999). I högskolevärlden finner vi, under det senaste decenniet, en ökad fokusering på förändrat akademiskt ledarskap som ett svar på utökade uppgifter, minskande resurser och en ökad andel extern finansiering (Berntsson *et al*, 2003). Ett ökat självstyre och nya uppgifter för lärosätena avspeglas också i en ökning av centraladministrationen relativt den lokala administrationen på institutionerna (Gadd, 2005).

Berntsson *et al* (2003) ger en god överblick av de organisatoriska utmaningarna. Lärosäten har traditionellt varit "professionella byråkratier", men inslaget av målstyrning har ökat p.g.a. statsmakternas principer för resursfördelning. I Högskolelagen (HL) och Högskoleförordningen (HF) har det kollegiala inflytandet befästs genom den inbyggda maktindelningen mellan ledning och fakultetsnämnd, vilket resulterar i en s.k. matrisorganisation. Fördelen med den professionella organisationsidén är att den fungerar mycket bra i kreativa miljöer. Nackdelarna är inneboende tröghet och svårigheter att prioritera och agera gemensamt när resurserna minskar. En ytterligare komplikation är att ökade externa forskningsanslag skapar nya spelregler och en förskjutning av makten. "För att det skall finnas utrymme för ledning och gemensamt agerande måste man vidmakthålla (eller i vissa fall nyskapa) ... externfinansierade forskargrupperns engagemang i och solidaritet med organisationen" (Berntsson *et al*, 2003). Företag å andra sidan är vanligtvis "målstyrda byråkratier" med s.k. linjeorganisation. Linjeorganisationer har ofta tydligare beslutsvägar jämfört med matrisorganisationens maktindelningsprinciper. Fördelen med målstyrning t.ex. i form av prestationsutvärderingar är

styrssystemets principer är transparenta. En svårighet är att skapa ett system av indikatorer som avspeglar alla aspekter som är av värde för verksamheten. I praktiken blir det en "avvägning mellan träffsäkerhet och resursåtgång" (Berntsson *et al*, 2003). Erfarenheterna att styra med prestationsindikatorer är därför blandade och målstyrning fungerar ofta dåligt i verksamheter där målen är mångfacetterade. I en pågående debatt hävdas att målstyrningen hotar grundläggande akademiska värderingar (Rider och Jörnsten, 2007).

Vad är en "effektiv administration" i akademien? Hur åstadkommer vi förändring? "En reflektion man kan göra – mot bakgrund av vad vi vet om förändringsprocesser inom universitets- och högskolevärlden - är att snabba förändringar kanske uppfattats som den enda möjliga strategin för att undvika systemets inbyggda trögheter. Samtidigt finns en risk att processerna både är ogenomtänkta och saknar förankring i organisationerna." (Melander, 2007) Några enkla lösningar verkar inte finnas. När Chalmers Tekniska Högskola blev en stiftelse omfattades de inte av HL och HF och införde då en linjeorganisation för att få en mer "effektiv" ledning, se även Tarschys (2008). Den traditionella misstron mellan centraladministration och kärnverksamhet ökade katastrofalt och ledde till ett återskapande av kollegialt inflytande genom bildandet av ett fakultetsråd. Detta fastslår i sin policy om akademiskt ledarskap (Berntsson *et al*, 2003) att: "En nyckelfråga är att skapa en tilltro hos medarbetarna till att ledningen och den centrala administrationen agerar i organisationens intresse och tillför ett mervärde. Ledningsfunktionerna behöver då tydligt visa att man förstår kärnverksamheten och sätter denna i centrum när förändringar föreslås."

### **SOM NU – FAST BÄTTRE**

Nuvarande organisation som bygger på discipliner ger kreativa miljöer och starka ämnen. Organisationen är stabil och genom samverkan anpassar den sig till förändringar i utbildningsutbud och forskning.

Genom att integrera centrumbildningarna i kärnverksamheten förstärks ämnena och forskningen blir naturligt kopplad till utbildningen via ämnet. Integreringen i kärnverksamheten skapar också ett bättre ledningsklimat (se ovan). Profilerar den resulterande kärnverksamheten genom att skapa lösa strukturer för samverkan som liknar centrumbildningarna, men utan den organisatoriska lösningen.

I matrisorganisationer (som vi måste ha enligt HL och HF) förekommer alltid slitningar och de kräver mer omsorg när det gäller att skapa tydlighet och effektivitet.

- Förstärk de strukturer i matrisorganisationen som motverkar särintressen.
- Förbättra förutsättningar för samverkan mellan institutionerna för att öka flexibiliteten.
- Harmoniera de interna styrsystemen på institutionerna.
- Överväg att samla splittrade ämnen, t.ex. psykologi.

Det finns flera frågetecken inför en omorganisation! Låt därför organisationsöversynen mynna ut i ett välgrundat och genomtänkt förändringsarbete i lagom takt.

### **REFERENSER**

Samtliga länkar var tillgängliga 2009-02-22.

Berntsson, Karen; Birgersson, Lisbeth; Kadefors, Anna; Olsson, Eva (2003) "Fakultetsrådets policy för akademiskt ledarskap" Fakultetsrådet, Chalmers Tekniska Högskola  
[http://www.chalmers.se/sections/om\\_chalmers/organisation/chalmers\\_ledning/fakultetsradet/ovriga-dokument/downloadFile/attachedFile\\_f0/Fakultetsradets\\_policy\\_for\\_ledarskap\\_i\\_akademien.pdf?nocache=1207063091.94](http://www.chalmers.se/sections/om_chalmers/organisation/chalmers_ledning/fakultetsradet/ovriga-dokument/downloadFile/attachedFile_f0/Fakultetsradets_policy_for_ledarskap_i_akademien.pdf?nocache=1207063091.94) (2009-02-22)

- Bonaccorsi, Andrea; Daraio, Cinzia (2005) *Scientometrics*, 63(1) 87–120.
- Dundar, Halil; Lewis, Darrel R. (1998) "Determinants of Research Productivity in Higher Education" *Higher Education*, 39(6) 607-631.
- Franke, Sigbritt (2008) "En hållbar lärarutbildning" SOU 2008:109. Se även [http://www.regeringen.se/download/b4b3b355.pdf?major=1&minor=116737&cn=attachmentPublicator\\_0\\_attachment](http://www.regeringen.se/download/b4b3b355.pdf?major=1&minor=116737&cn=attachmentPublicator_0_attachment)
- Gadd, Håkan (2005) "Autonomi och effektivitet I det svenska högskolesystemet" Diss. Åbo Akademi, ISBN 951-765-276-3. Se även <http://urn.fi/URN:ISBN:951-765-277-1>
- Geschwind, Lars (2008) "Social bollkänsla och grym kompetens. Forskningsledning vid fyra av KK-stiftelsens profilsatsningar" SISTER Arbetsrapport 2008:86. Se även <http://www.sister.nu/pdf/wp86.pdf>
- Granéli, Wilhelm *et al* (2008) "Ny fakultetsorganisation – synpunkter från Ekologiska institutionen 080507" Ekologiska Institutionen, Lunds Universitet. Se även [http://www.naturvetenskap.lu.se/upload/LUPDF/natvet/Dokument/NyOrg\\_N-fak\\_RemissEkologi.pdf](http://www.naturvetenskap.lu.se/upload/LUPDF/natvet/Dokument/NyOrg_N-fak_RemissEkologi.pdf)
- Haikola, Lars (1999) "Att dirigera solister. Om ledning och ledarskap vid Lunds universitet." Rapport nr 99:208. Lund: Utvärderingsenheten, Lunds universitet. Se även <http://www.evaluat.lu.se/overutv/rapporter/Solister.pdf>
- Kyvik, Svein (1995) "Are Big University Departments Better than Small Ones" *Higher Education*, 30(3) 295-304.
- Leijonborg, Lars (2008) "Ett lyft för forskning och innovation" Prop. 2008/09:50. Se även [http://www.regeringen.se/download/2f713bd9.pdf?major=1&minor=113957&cn=attachmentPublicator\\_0\\_attachment](http://www.regeringen.se/download/2f713bd9.pdf?major=1&minor=113957&cn=attachmentPublicator_0_attachment)
- Martín-Sempere, M. José; Garzón-García, Belén; Rey-Rocha, Jesús (2008) "Team consolidation, social integration and scientists' research performance: An empirical study in the Biology and Biomedicine field" *Scientometrics*, 76(3) 457–482.
- Melander, Fredrik (2007) "Landskap i förändring. Profiler och samverkan i vår närmaste omvärld" SUHF Rapport. Se även [http://www.suhf.se/web/Landskap\\_i\\_forandring\\_1.aspx](http://www.suhf.se/web/Landskap_i_forandring_1.aspx)
- Möller, Olle (1999) Citat ur LUM nr 2, 2000 [http://www3.lu.se/info/lum/LUM\\_02\\_00/09\\_storinst.html](http://www3.lu.se/info/lum/LUM_02_00/09_storinst.html) . Se även Möller, Olle (1999) "Storinstitutioner. En granskning av internrevisionen" Rapport Lunds universitet 1999-12-20, Dnr B6 284/99
- Prefekter (2009) Intervjuer utförda av samordnaren på ett urval av prefekterna.
- Presentation inför organisationsöversynen (2009) 5/2 [http://www.hig.se/aktuellt/Organisationsoversyn\\_090205.ppt](http://www.hig.se/aktuellt/Organisationsoversyn_090205.ppt)
- Rider, Sharon; Jörnsten, Anders reds. (2007) "Reclaim the Science! Om vetenskapens avakademisering", Gidlunds, ISBN 978-917844-744-2.
- Seashore Louis, Karen; Holdsworth, Janet M.; Anderson, Melissa S.; Campbell, Eric G. (2007) "Becoming a Scientist: The Effects of Work-Group Size and Organizational Climate" *Higher Education*, 78(3) 311-336.
- Sköld, Olle (2009) Intervju utförd av samordnaren.



SUHF (2008) "Mot högre akademisk kvalitet – Det framtida högskolelandskapet" Dnr 07/019. Se även [http://www.suhf.se/web/Det\\_framtida\\_hogskolelandskapet.aspx](http://www.suhf.se/web/Det_framtida_hogskolelandskapet.aspx)

Tarschys, Daniel (2008) "Självständiga lärosäten" SOU 2008:104. Se även [http://www.regeringen.se/download/a6c42632.pdf?major=1&minor=117094&cn=attachmentPublDuplicator\\_0\\_attachment](http://www.regeringen.se/download/a6c42632.pdf?major=1&minor=117094&cn=attachmentPublDuplicator_0_attachment)

Toutkoushian, Robert K.; Porter, Stephen R.; Danielson, Cherry; Hollis, Paula R.; (2003) "Using Publication Counts to Measure an Institutions Research Productivity" *Higher Education*, 44(2) 121-148.