## Rapport efter enhetsaudit vid Enheten för externa relationer

### Bakgrund

I syfte att utveckla kvaliteten i vår verksamhet genomför Universitetsförvaltningen sedan hösten 2016 enhetsaudits, där varje enhet genomlyses av en auditgrupp. Auditgruppen byts ut inför varje ny audit, och består av medlemmar från två olika fakulteter (en kanslichef och en prefekt), en annan enhetschef inom förvaltningen, samt förvaltningens verksamhetscontroller. Det material som auditgruppen ska utvärdera är en SWOT-analys, med inriktning mot kvalitets- och förbättringsarbete, som enheten utför, samt enhetens senaste verksamhetsplaner och verksamhetsberättelser. Baserat på det materialet förbereder auditgruppen ett antal frågor som ställs vid dialoger med olika grupper av medarbetare, vanligtvis medarbetare, områdeschefer, ledningsgrupp, och enhetschef.

### Auditgrupp

Peder Tjäderborn, enhetschef vid Studentcentrum (ordförande)

Pedher Johansson, prefekt vid Institutionen för datavetenskap

Ulla Sehlberg, administrativ chef vid Universitetsbiblioteket

Inger Duchek, verksamhetscontroller vid Universitetsförvaltningen (sekreterare)

### Enheten för externa relationer

Vid Enheten för externa relationer arbetar 19 personer (december 2017) inom två verksamhetsområden: Samverkan och Forskningsfinansiering (Grants Office). Enheten leds av en enhetschef, som är ansvarig för båda verksamhetsområdena. Verksamhetsområdet Samverkan har dessutom en verksamhetsledare, men det samlade personal- och ekonomiansvaret ligger hos enhetschef. I Enheten för externa relationers basuppdrag ingår bland annat att identifiera, utveckla och implementera samverkansaktiviteter, bidra till samverkan regionalt, nationellt och internationellt, stödja fakulteter, institutioner, anställda och studenter att utveckla och implementera former för samverkan, utveckla och stödja verksamhet före, under och efter ansökan rörande finansiering av forsknings-, utbildnings-, innovations- och samverkansaktiviteter på både nationell och internationell nivå, med särskilt fokus på finansiering från EU, samt stödja och bistå de strategiska rådens arbete och prioriteringar.

### Genomförande

Enheten för externa relationer genomförde vid ett gemensamt möte en SWOT-analys utifrån de områden som auditen skulle innefatta: verksamhetens planering, användarnas/kundernas synpunkter och behov, medarbetarnas engagemang och utveckling, verksamhetens processer, resultat, kommunikation och goda exempel. Auditgruppen gick sedan igenom denna tillsammans med verksamhetsplaner och verksamhetsberättelser för de senaste två åren. Utifrån detta material förberedde gruppen ett antal frågor som skulle ställas till de tre dialoggrupperna: medarbetare inom Samverkan, medarbetare inom Forskningsfinansiering, samt enhetschef och verksamhetsledare för Samverkan. Samtliga medarbetare var inbjudna till dialogerna, och sju medarbetare deltog i vardera dialog. Dialogerna genomfördes i slutet av mars, varefter auditgruppen sammanställde de svar som givits och de reflektioner gruppen gjort. Resultatet sammanfattas i denna rapport, som är indelad i de områden som SWOT-analysen och dialogfrågorna omfattade.

### Verksamhetens planering

Medarbetarna är i hög grad delaktiga i verksamhetsplaneringen. De berättar att verksamhetsplaneringsarbetet startar redan i juni, då enheten har enhetsdagar, och intensifieras under hösten i samband med ytterligare enhetsdagar. Under hösten sker det mesta av planeringsarbetet inom respektive verksamhetsområde. Medarbetarna inom både Samverkan och Forskningsfinansiering berättar att de själva får komma med förslag till utvecklingsprojekt och prioritering av dessa.

Inom Samverkan hanterar man den mer detaljerade planeringen genom att uppdragen delas in i projekt, som beskrivs med hjälp av tids- och aktivitetsplaner. Ofta sätts en arbetsgrupp ihop för respektive projekt. Det är medarbetarna själva som tar fram tids- och aktivitetsplanerna, men de stäms av med verksamhetsledaren som ”har helhetskollen utifrån planerna”. Medarbetarna redovisar under årets gång nedlagd tid på respektive projekt i Raindance, och nedlagd tid och nådda resultat följs upp tillsammans med verksamhetsledaren.

Inom Forskningsfinansiering upprättas inte tids- och aktivitetsplaner, förutom för eventuella utvecklingsprojekt. Medarbetarna berättar att verksamheten är ”ganska ad-hoc”, och beroende av ”vad forskarna och universitetsledningen hittar på”, och enhetschef bekräftar att verksamheten är mer händelsestyrd men att forskningsfinansiering också är ”mer upprepning” och ”ser lika ut från år till år”. Medarbetarna inom Forskningsfinansiering tidsredovisar men registrerar i praktiken bara tid på ett enda gemensamt projekt.

Medarbetare från båda verksamhetsområdena lyfter att enheten saknar en tydlig vision, mål och strategier för att nå målen. Man beskriver att enheten fått en ny riktning att jobba mot, ”från att ha varit en väldigt extern enhet till att jobba nästan uteslutande inåt”, och att man fått tydliga direktiv från universitetsledningen att arbeta mot fakultetsnivå istället för externt och gentemot universitetsledningen. Däremot uttrycks att enheten ”inte tagit de strategiska diskussionerna kring prioritering” och hur man ska arbeta för att fler ska kunna ta del av stödet som enheten kan erbjuda.

Enhetschef och verksamhetsledare bekräftar bilden av att enheten fått en ny riktning, och kompletterar med att den nya organisationen i universitetsledningen, där vicerektor för samverkan tagits bort samt att rådet för samverkan upplösts och att samverkansstrategin dragits tillbaka, har inneburit stora förändringar för verksamheten. Samverkan ska nu vara en integrerad del av forskning och utbildning, men enhetschefen menar att de inte fått direktiv från universitetsledningen angående hur enheten ska stödja en integrerad samverkan, förutom att ”det är fakultetsnivån som är dialogpartner”. Enhetschefen beskriver även att det skett ett paradigmskifte inom strategin för forskningsfinansiering, där universitetsledningen numera vill att enheten ska ”jobba bredare”, och stödja ansökningar till fler finansiärer, men att man ännu inte haft en diskussion kring hur man ska arbeta och prioritera. Enhetschefen lyfter att han saknar en vision från universitetsledningen om ”vart de vill hän med samverkans- och GO-frågorna”. När det gäller enhetens vision, ”Samverkan skapar utveckling och stärker kvalitet”, som man hämtat från universitetets vision, menar verksamhetsledaren att den är ”ganska briljant”, eftersom den betonar att samverkan stärker forskning och skapar bättre utbildning, och att den synliggör att det ska ”finnas en mening och ett syfte” med den samverkan universitetet bedriver.

**Auditgruppens kommentar**:

Medarbetarna är på ett tydligt sätt delaktiga i verksamhetsplaneringen, vilket är en styrka. När planeringen för året är klar är planen redan förankrad hos medarbetarna. Avsaknaden av en vision som fungerar som ett stöd för medarbetarna i beslutsfattandet är dock en svaghet som delar av medarbetargruppen ger uttryck för. Då enhetens uppdrag genomgått genomgripande förändringar de senaste åren behöver enheten en tydlig strategi för hur man ska formera sig för att hantera de nya förutsättningarna. I det är det viktigt att det inom enheten förs en diskussion kring en uppdatering av vision, och mål. Den avsaknad av direktiv för arbetet som enhetsledningen upplever från universitetsledningen, kan vändas till en fördel då enheten har möjlighet att själva ta fram ett förslag till ny strategi för hur de ska arbeta med samverkans- och forskningsfinansieringsfrågor. Auditgruppen anser att enheten bör arbeta proaktivt och definiera uppdraget i dialog med fakultetsledningarna, och presentera förslaget för universitetsledningen.

Den tidsredovisning som görs inom forskningsfinansiering anser auditgruppen kan avvecklas, då verksamheten varken planeras eller följs upp på den detaljerade nivån, och det då är svårt för medarbetarna att förstå syftet med att redovisa nedlagd tid.

### Kundernas synpunkter och behov

På en fråga om vilka som är enhetens kunder svarar medarbetarna: ”de är många”. Medarbetarna berättar att de har flera olika typer av kunder, på olika nivåer inom universitetet, men även externt – ”fakulteter, institutioner, lärare, forskare, ledning, det omgivande samhället”. En förändring är dock att studenter numer inte är beställare utan att ”beställningen ska komma från institution”. Medarbetarna förtydligar med att ”det handlar inte om att vi inte kan göra saker som gagnar studenter, men de är aldrig beställare”.

Medarbetarna inom Samverkan berättar att det gjorts en kartläggning av vilket behov av stöd fakulteterna har kring utbildningssamverkan. Syftet var att se var de gemensamma behoven finns, och hur enheten kan ”rikta våra insatser där behoven finns”. Kartläggningen skedde bland annat med hjälp av en workshop med lärare och forskare från samtliga fakulteter. Rapporten har presenterats bland annat för USSR, och det fortsatta arbetet ska följas upp innan årsskiftet. En reflektion som medarbetarna gör är att ”de som kommit längre i utbildningssamverkan har tydligare frågeställningar”, men att ”de som ropar mest kanske inte har mest behov” (av stöd), och att det är viktigt för enheten att vara medveten om det. Även verksamhetsledaren för Samverkan är medveten om behovet av att ”hitta en modell för att stödja de som inte är så bra på samverkan, och tänka att då behövs mer stöd där”, och säger att de för en dialog om det.

När det gäller samverkan beskriver medarbetarna en ändring i enhetens inriktning, där det har blivit tydligare att enheten ska vara ett stöd och skapa förutsättningar för samverkan, och att det är institutionerna som ska bedriva samverkan. Denna förändring har ännu inte helt förståtts av institutionerna, som fortfarande kan tycka att ”kom ut och gör lite samverkan åt oss”. Medarbetarna tror att det kan bero på att enheten tidigare ”gjort lite för mycket”, men att det ”är ett missförstånd att vi ska utföra samverkan”. De beskriver det som att de tidigare ”varit väldigt mycket utförare” men nu övergått till att vara strateger, och att den nya rollen behöver bli tydligare för beställarna.

Inom Forskningsfinansiering berättar medarbetarna att universitetsledningen numera vill att de ska stödja fakulteternas behov, men att det är ganska nytt och att man nu ”börjat närma sig fakulteterna”. De har börjat titta på fakulteternas behov och hur enheten på bästa sätt kan möta dem. Enhetschefen berättar att universitetsledningen ”varit tydliga med att det är fakultetsnivån som är dialogpartner, inte forskare”, och att man påbörjat en dialog med fakultetsledningarna, men att fakulteterna ”ibland sagt att ni måste föra dialog med forskarna”.

Enhetschefen berättar vidare att det, när det gäller forskningsfinansiering, har skett en förändring i universitetsledningens direktiv. Enheten arbetade tidigare främst med stöd vid ansökningar av ”spetsmedel”, men att enheten nu uppdras att ”stödja alla finansiärer”, vilket är något av ett paradigmskifte. Hur enheten ska hantera förändringen i uppdraget är ännu inte klarlagt, ”den diskussionen ska vi ha”. Medarbetarna berättar att man försökt ”förbättra skrivstödet på gruppnivå, via workshops, snarare än till enskilda forskare”, vilket har varit uppskattat och fungerat väl, då mycket av ansökningsskrivandet handlar om ”ansökan som en genre” och till stor del ser lika ut mellan olika finansiärer.

Båda medarbetargrupperna lyfter även möjligheterna med ytterligare samarbete mellan verksamhetsområdena. Vissa gränsöverskridande projekt, till exempel Impact-projekten, har genomförts med bra resultat - ”man får en gemenskap, börjar prata om gemensamma frågor från olika perspektiv”. Medarbetarna berättar också att ”vi kan ha en väldig nytta av varandra” och att ”det finns fantastiska möjligheter tillsammans med GO”. Även enhetschefen ser goda skäl till ett närmare samarbete mellan verksamhetsområdena, och beskriver att man försökt ”bygga ihop verksamheterna tightare”, till exempel i utvecklingsprojekt.

För att skapa en dialog med fakulteterna har enheten sedan två år tillbaka utsett så kallade ER-kontaktpersoner, en per fakultet. ER-kontaktpersonerna, som kan komma från antingen Samverkan eller Forskningsfinansiering, har inrättats ”för att skapa en tydlig struktur för arbetet gentemot fakultetsnivån”. Kontaktpersonens roll kan se lite olika ut ”beroende på vilken typ av stöd som efterfrågas från fakulteterna”. Medarbetarna menar att det är en svaghet att kontaktpersonerna inte har både forskningsfinansiering- och samverkanskunskap, men att man som kontaktperson ”tar hjälp av de som jobbar med frågorna” om man inte har kunskap själv. Medarbetare som inte själva är kontaktpersoner berättar att de får information på gemensamma möten från ER-kontaktpersonerna, men att många arbetar nära fakulteterna via andra typer av kanaler, till exempel forskningssamordnare. Medarbetarna anser dock att det finns möjligheter att utveckla arbetssättet med kontaktpersoner.

Enhetschefen berättar angående rollen kontaktperson, att den ser lite olika ut beroende på fakultet. Under det första året hade enhetschefen möten med kontaktpersonerna varannan månad, och stämde av vad som var aktuellt på respektive fakultet. Numera informerar kontaktpersonerna på de enhetsmöten som hålls varannan vecka, men ”ibland gör man det och ibland gör man det inte”. Enhetschefen medger att förarbetet kring kontaktpersonerna kan förbättras, och att det nog kan kännas otillfredsställande för kontaktpersonerna – ”man har rollen men vet inte hur man ska tackla den”.

Enhetschef och verksamhetsledare har utöver ER-kontaktpersonerna egna dialoger med fakultetsledningarna. Syftet med dessa dialoger är att identifiera fakultetens behov av stöd. Man vill också med dessa dialoger försöka komma in tidigt i fakulteternas verksamhetsplaneprocesser, för att lättare kunna planera enhetens arbete. Enhetschef och verksamhetsledare har besökt fakulteterna tillsammans när det gäller samverkansfrågor, och enhetschef tillsammans med någon från Forskningsfinansiering när det gäller finansieringsfrågor.

**Auditgruppens kommentar**:

Enheten har inlett en dialog med fakulteterna kring utformningen av enhetens stöd, vilket är bra. Troligen har ändringen av samverkansfokus från utåtriktat till inåtriktat bidragit till att tydliggöra vilka intressenter som är kunder även om kunderna finns på olika nivåer. Det finns ett forum för att diskutera det som framkommer i fakultetsmötena i form av enhetens gemensamma interna möten, även om informationsmängden verkar variera. Auditgruppen anser dock att formerna för kontaktmannaskapet behöver tydliggöras, både internt inom enheten och gentemot fakulteterna. Kontaktpersonerna bör även ha en gemensam strategi för vilket budskap de ska sända, som grundar sig i den nya strategi för hur enheten ska arbeta med samverkans- och forskningsfinansieringsfrågor som auditgruppen anser bör tas fram (se avsnittet *Verksamhetens planering* ovan). En strukturerad återrapportering och hantering av de frågor och önskemål om stöd som kontaktpersonerna får med sig från fakulteterna bör även inrättas. Detta skulle till exempel kunna ske genom att enhetschefen återupptar sina avstämningsmöten med kontaktpersonerna, så att verksamheten kan planeras utefter önskemålen. Gemensamma möten mellan kontaktpersonerna skulle också möjliggöra ett utökat utbyte av erfarenheter och idéer dem emellan.

Baserat på den information auditgruppen har tillgodogjort sig under dialogerna är det inte tydligt vad som skiljer enhetsledningens dialoger med fakulteterna och kontaktpersonernas dialoger, och hur dessa korresponderar med varandra. Det är möjligt att detta inte är något problem, men om en tydligare strategi för hur enheten ska arbeta gentemot fakulteterna tas fram är detta möjligen något som bör preciseras.

När det gäller förändringen av enhetens inriktning, och den förväntan som fortfarande finns inom den akademiska verksamheten på att enheten ska vara operativa inom samverkan, anser auditgruppen att det behöver göras ett arbete för att skapa förståelse för den nya rollen. Inom Forskningsfinansiering har medarbetarna börjat förändra sitt arbetssätt, för att kunna ge stöd till fler forskare, genom att anordna workshops, vilket förefaller vara både uppskattat och fruktbart, då det innefattar ett mått av kollegialt lärande.

Auditgruppen upplever att det finns en osäkerhet bland medarbetarna kring hur de ska hantera enhetens nya inriktning med ett mer breddat stöd till avnämarna, övergången från att vara operativa till strategiska, samt förändringen i vilka kunder de ska föra dialog med. Det finns en viss otydlighet i vilka som ska få stöd och hur stödinsatserna ska prioriteras. En genomarbetad vision med tillhörande strategier och mål skulle vara av värde för att förtydliga detta. I detta arbete bör man även belysa möjligheter till ytterligare samarbeten och gränsöverskridande projekt mellan verksamhetsområdena, för att skapa synergieffekter och öka kunskapen om varandras områden.

### Medarbetarnas engagemang och utveckling

Som nämnts tidigare är medarbetarna aktivt involverade i planeringen av enhetens arbete. Både medarbetare och enhetsledning beskriver att det inom enheten finns ett stort engagemang och hög kompetens bland medarbetarna. Medarbetarna upplever dock att det finns kompetens som inte tas tillvara, ”det finns många idéer och många engagerade medarbetare, då gäller det att kunna ta tillvara alla de här sakerna”. De menar att om kompetensen togs tillvara skulle man ”kunna höja upp det och utnyttja synergier”. Medarbetarna upplever även att de saknar möjlighet att anmäla intresse för nya uppdrag, då uppdragen ofta tilldelas utan att en öppen diskussion förs, och att man får information först när det är klart. De menar att de ”definieras av exakta arbetsuppgifter här och nu”, och inte får en möjlighet att anmäla intresse och diskutera vad de har för kompetens och intressen.

Inom Samverkan berättar medarbetarna att det är verksamhetsledaren som ”har helhetskollen” utifrån tids- och aktivitetsplanerna. Uppföljningarna av planerna sker individuellt med verksamhetsledaren och ”kommuniceras inte ut i gruppen”. Kommunikationen sker istället till respektive arbetsgrupp, av ansvarig samordnare. Medarbetarna menar att de under årets gång inte har ”så mycket koll på vad de andra har för tids- och aktivitetsplaner, eller om det sker någon förändring”. Om det tillkommer nya uppdrag, eller om extra stöd behövs i ett projekt, sker även den tillsättningsprocessen individuellt. Medarbetarna uttrycker en önskan om att ta upp dessa typer av behov till diskussion, och att de tillfrågas om vilka som är intresserade och har tid.

En punkt som lyfts i SWOT-analysen och som även diskuteras under dialogerna, är att professionen måste stärkas. När medarbetarna ombeds utveckla vad det innebär, förklarar de att forskningsfinansiering har professionaliserats, och det där finns ett förbund och en struktur för yrkeskåren, medan samma utveckling inte har skett på Umeå universitet. Medarbetarna önskar att man internt på enheten förde en diskussion om vilken sorts profession samverkan är, för att på så sätt stärka stoltheten för professionen och öka självförtroendet, och därmed även öka förståelsen för samverkan inom den akademiska verksamheten.

Enhetschefen bekräftar bilden av att medarbetarna inom enheten inte har ”en lika tydlig profession som en ekonom eller en jurist”, och att man arbetat internt med att stärka professionen, bland annat genom ER-seminarier. Där träffas enheten två till tre gånger per termin och diskuterar kring ett tema. Man bjuder in interna eller externa föreläsare från näringsliv eller andra universitet, och diskuterar specifikt några frågor. Den röda tråden har varit ”att ta upp saker som stärker vår profession”. Dessa seminarier är uppskattade av medarbetarna, men har tyvärr inte kunnat genomföras under hösten. Verksamhetsledaren kompletterar med att medarbetarna nu börjar vara ”stolta över det man gör”, och att arbetet med tids- och aktivitetsplaner och dess leverabler stärker deras självkänsla då de ”blir synliggjorda på ett annat sätt”. Enhetschefen uppmuntrar dessutom medarbetarna till kompetensutveckling för att nå de mål man kommit överens om.

En svaghet som lyfts i SWOT-analysen är att enheten har hög personalomsättning. Medarbetarna inom Samverkan menar att hög personalomsättning inte är ”normalfallet”. Den omsättning som varit de senaste två åren har haft olika orsaker, en del hade varit länge på enheten och kände att det var ”dags att röra på sig”, medan andra kände att deras kompetens inte togs tillvara. För några år sedan genomgick enheten även en omställningsprocess, ”vilket också gjorde att det väckte frågor hos de som varit här länge, om man borde göra något annat”. Även enhetschefen menar att personalomsättningen haft många olika orsaker, men säger att ”det som varit mest olyckligt är outnyttjad kompetens och hög arbetsbelastning”. Anledningen har varit att enheten befunnit sig ”i situationer där vi har fått vänta med att tillsätta vakanser”, och att man då behövt prioritera bort vissa uppgifter. Enheten har även fått minskade anslag, vilket framför allt påverkat verksamhetsområdet Samverkan. Ytterligare en anledning till personalomsättningen som enhetschefen nämner är att det funnits en viss osäkerhet kring framtiden bland personalen, som bland annat berott på de organisatoriska förändringar som påverkat enheten när till exempel rådet för samverkan lades ned, samt den osäkerhet som funnits gällande tillsättningar av vakanser.

**Auditgruppens kommentarer**:

Auditgruppens intryck är att enheten har mycket engagerade medarbetare, med även att både medarbetare och chefer uttrycker att det finns en risk att engagemanget och kompetensen inte tas tillvara. Det är viktigt att detta engagemang och den kompetens som finns inom enheten tas till vara. Ett sätt att göra detta skulle kunna vara att involvera medarbetarna i framtagandet av strategier för hur enheten ska tackla de nya förutsättningarna och den nya inriktningen. Det skulle bidra till att minska risken för att det upplevs som att kompetens inte tas tillvara, och att arbeta fram en ny riktning och ett nytt arbetssätt för enheten skulle kunna ge en större framtidstro. Detta är särskilt viktigt för att minska risken för att medarbetare lämnar enheten.

Om det är möjligt att ha gemensamma diskussioner inför tillsättandet av nya uppdrag skulle det också bidra till att outnyttjad kompetens kan lyftas upp, men även att medarbetarna får större insikt i helhetsbilden och möjligheter att vara delaktiga i enhetens totala verksamhet. Auditgruppen rekommenderar enhetsledningen att överväga detta.

Både medarbetare och enhetsledning uttrycker ett behov av att tydliggöra professionen, och ett visst arbete kring detta har inletts i och med ER-seminarierna. Då dessa varit uppskattade bland medarbetarna vore det värdefullt om de kunde återupptas.

### Verksamhetens processer och organisation

Både medarbetare inom Samverkan och Forskningsfinansiering ger exempel på att några processer inom verksamheten finns dokumenterade, inom samverkan till exempel för AIM Day och inom forskningsfinansiering till exempel för Wallenbergansökningar. Mer vanligt förekommande är dock rutinbeskrivningar och tidsplaner, och enheten arbetar inte systematiskt med processbeskrivningar. Det är istället ”mer avhängigt vem som är ansvarig för respektive område, och ”upp till var och en att arbeta fram ett processtöd för att göra det mindre personberoende”. Inom forskningsfinansiering har man dokumenterat tidsplaner och rutinbeskrivningar för de ansökningar som är ”återkommande och har samma rutin”, för att få en överblick över när till exempel forskarna behöver skicka in material för att ansökan ska kunna färdigställas i tid. Enhetschefen beskriver att man där ”periodvis jobbat med processer och att beskriva dem”, och att det varit värdefullt för att beskriva verksamheten.

Enheten är, som tidigare nämnts, indelad i två verksamhetsområden, med en verksamhetsledare som ansvarig för Samverkan och med enhetschef som ansvarig för Forskningsfinansiering samt övergripande ansvarig för hela enheten. Verksamhetsledaren har dock inte något personalansvar, vilket medarbetarna inom Samverkan menar ibland skapar problem, ”det är klurigt att leda en verksamhet utan personalansvar”. De exemplifierar med att de kan ställa en fråga till verksamhetsledaren, som därefter behöver diskutera det med enhetschefen, eller att de ställer personalrelaterade frågor till enhetschefen, som behöver diskutera det med verksamhetsledaren, vilket man upplever skapar en ineffektivitet. Medarbetarna upplever att det finns en ”otydlighet i zonen mellan verksamhetsledare och enhetschef”, och att det är ”svårt att veta hur de fördelat det mellan sig”.

Enhetschefen och verksamhetsledaren menar att de har en tydlig ansvarsfördelning dem emellan, där verksamhetsledaren inte har något personal- eller ekonomiansvar, men har mandat att fatta beslut i mindre frågor. De har dessutom en tät dialog, och ser inte att rollfördelningen hämmar arbetet eller har någon negativ inverkan på verksamheten. Auditgruppen ställer frågan om det till exempel kan bli problematiskt att det är verksamhetsledaren som gör uppföljningen inom Samverkan, medan utvecklingssamtalen sköts av enhetschefen, men enhetschefen menar att han stämmer av med verksamhetsledaren innan utvecklingssamtalen, för att få hennes bedömning, och att han träffar medarbetarna nästan dagligen. Tidigare har enhetschefen suttit med vid uppföljningarna, men den täta dialog de har gör att det inte är nödvändigt.

**Auditgruppens kommentarer**:

Med det nya uppdraget är det troligt att beställningar inte längre kommer att komma via universitetsledningen till enhetsledningen utan genom enhetens kontaktpersoner mot fakulteterna. Detta kommer att kräva nya arbetssätt. Istället för att prioritering sker i dialog med universitetsledning, sker prioritering i dialog med de interna samordnarna.

Auditgruppen anser att det är bra att ett visst processarbete genomförts på enheten, men ser att det skulle kunna vara möjligt att fortsätta att utveckla processerna, för att få kontroll över vad resultatet av arbetet är och för att få ett underlag för att arbeta med ständiga förbättringar. Det skulle även tydliggöra enhetens arbete och resultat. Det vore också bra med en tydlig koppling till vilka mål processen ska leda till i detta arbete. Det skulle till exempel kunna handla om att definiera hur man hanterar nya uppdrag – hur kommer nya uppdrag in, hur sker prioriteringen av uppdragen, vem ansvarar för uppföljningen av uppdragen, etc. Detta skulle även öka transparensen för medarbetare och avnämare.

När det gäller ansvarsfördelningen mellan enhetschef och verksamhetsledare, föreslår auditgruppen att enhetschefen tydliggör ansvarsfördelningen och överväger om verksamhetsledaren ska tilldelas personalansvar för medarbetarna inom Samverkan.

### Uppföljning och resultat

Inom verksamhetsområde Samverkan sker uppföljning under året gentemot de tids- och aktivitetsplaner som tagits fram för respektive projekt/modell/utvecklingsinsats. Medarbetarna berättar att uppföljningarna ska göras tertialvis, men att intervallerna inte alltid har hållits. Verksamhetsledaren bekräftar att uppföljningarna bara gjorts två gånger per år, men att man nu försöker utöka detta på medarbetarnas önskan.

Medarbetarna berättar om uppföljningen, att den sker vid individuella möten mellan verksamhetsledare och ansvarig samordnare, där man går igenom aktiviteternas status och vad som återstår för att kunna slutföra dem. Ansvarig samordnare återkopplar därefter till övriga medarbetare i arbets-/projektgruppen.

Medarbetarna beskriver att de saknar en analys av eller reflektion kring resultatet av uppföljningen, och menar att uppföljningen har ”mycket tidsfokus”, det vill säga hur arbetstiden fördelar sig mellan olika uppdrag snarare än vad som åstadkoms, vilket de upplever som ett problem. Verksamhetsledaren beskriver uppföljningen som att ”tanken är att lyfta om man behöver hjälp”, och se om det behövs mer resurser eller om det är något som ska prioriteras ned. Det är också ett sätt att bedöma var eventuella nya uppdrag som kommit in kan läggas.

Medarbetarna inom Forskningsfinansiering berättar att det är svårt att mäta effekten av det stöd man levererar. Det går att mäta hur många ansökningar man stöttat, och även hur många som beviljats och hur mycket medel de beviljade ansökningarna tilldelats, men det är svårt att veta hur många som hade beviljats eller hur mycket medel de hade tilldelats om enheten inte bidragit med stöd. Beviljandet styrs också av faktorer som enheten inte kan påverka, till exempel utformning av utlysningar och vilket forskningsämne forskaren valt. Möjligen, menar medarbetarna, skulle man kunna analysera ansökningar till större utlysningar, och jämföra de som erhåller stöd från enheten med de som ansöker självständigt.

När det gäller resultatmätning har enheten i sin SWOT-analys noterat att det är svårt att hitta mätetal för verksamheten. Auditgruppen ställer följdfrågor kring detta under dialogerna, och medarbetarna inom Samverkan svarar att det är ”lätt att mäta produktmålet, vad vi levererar”, men svårare att mäta de mer långsiktiga effekterna, om insatserna verkligen leder till att studenterna har lättare att få anställning eller att forskarna inleder fler samarbeten. Inom Samverkan mäter de hur många som söker olika typer av stöd eller deltar i insatser, och använder dessutom enkäter för att följa upp insatser. Däremot saknas nyckeltal för verksamheten, vilket medarbetarna menar gör det svårt att veta om målen har uppnåtts och att verksamheten därför kan upplevas ”lite luddig”.

**Auditgruppens kommentarer:**

Auditgruppens analys är att det, när det gäller produktmål, finns en del mätetal inom både Samverkan och Forskningsfinansiering. Dessa skulle kunna användas för att skapa en systematik i utvärderingarna, till exempel genom att jämföra resultaten över åren, och även användas som ett stöd i verksamhetsutvecklingen. Detta är än mer intressant eftersom enhetens målgrupper har förändrats och i vissa fall utökats de senaste åren. Enheten skulle också kunna arbeta vidare med att utveckla mätetalen, och ändra synen på mätetalen. Det handlar inte om att ge en rättvis bild av verksamheten, utan om att visa på en utveckling.

Enhetsledningen behöver också prioritera arbetet med uppföljningar, och utöka uppföljningen i enlighet med medarbetarnas önskan. Då medarbetarna verkar uppleva att uppföljning av tidsanvändning i förhållande till aktiviteter överskuggar uppföljning av uppnådd kvalitet i arbetet, anser auditgruppen att uppföljningen på ett tydligare sätt bör kopplas till verksamhetsutveckling och målrevidering, genom att mer tonvikt läggs på att analysera resultaten och på att revidera planer utefter resultaten.

En möjlighet som också skulle kunna övervägas, är att utveckla en metod för att jämföra de ansökningar som enheten stöttat, med ansökningar där forskarna arbetat självständigt, för att kunna visa på effekten av stödet. Det skulle till exempel gå att jämföra hur många ansökningar som beviljats i respektive grupp, samt redovisa hur mycket bidrag som enheten medverkat till att förvärva.

En utveckling med inslag av ovanstående förslag kan också, troligen, bidra till att stärka den eftersträvade professionaliseringen.

### Kommunikation

Enhetsledningen berättar att de har enhetsövergripande möten varannan vecka, där respektive verksamhetsområde informerar om pågående aktiviteter. Medarbetarna uppmuntras där att berätta om vad de arbetar med. Det finns även möjlighet att föranmäla punkter, om man vill ha ett större utrymme. Medarbetarna tycker att en bra kanal även har varit enhetens interna nyhetsbrev, där medarbetarna kunnat informera sig om vad som händer inom enheten, men då kommunikatörstjänsten sedan några månader tillbaka är vakant har nyhetsbrevet tillfälligt upphört. Det har även funnits ett externt nyhetsbrev, Samverkansnytt, men det omfattade inte forskningsfinanseringsfrågor.

Inom Forskningsfinansiering har de verksamhetsområdesmöten en gång per vecka. Samverkan har interna möten var tredje eller var fjärde vecka. Därutöver har varje arbetsgrupp egna möten.

Enhetschef och verksamhetsledare berättar att de sinsemellan har en nära dialog om verksamheten, ”det är sömlöst mellan oss”. Då enheten är relativt liten säger enhetschefen att han vanligtvis även träffar medarbetarna dagligen, och delar då med sig av den information han får.

Det finns ett utkast till kommunikationsplan, men den har inte färdigställts.

Enhetschefen beskriver att han, sedan vicerektor för samverkan försvann, saknar en dialogpartner för att diskutera vad som ska leda honom i sitt arbete. Även verksamhetsledaren menar att det, sedan rådet för samverkan försvann, saknas ett forum för att diskutera samverkansstrategi och långsiktig utveckling. De menar båda att de har den information de behöver för det dagliga arbetet, och kan arbeta utifrån de ramar de har, men uttrycker en önskan om en utökad dialog med universitetsledningen kring vad universitetet har för ambition med samverkan.

**Auditgruppens kommentarer:**

Auditgruppens intryck är att det finns en bra struktur för enhets- och verksamhetsområdesmöten, och att medarbetarna uppmuntras att bidra vid dessa. När den nya kommunikatören är på plats anser auditgruppen att det är viktigt att kommunikationsplanen färdigställs och att den tydliggör hur man vill arbeta med intern och extern kommunikation för att stödja utvecklingen av enheten utifrån de arbetssätt som det nya uppdraget kräver.

När det gäller dialogen med universitetsledningen menar auditgruppen att enhetsledningen, i avsaknad av tydligare instruktioner från ledningen, tillsammans med fakultetsledningarna bör arbeta fram ett förslag till strategier för långsiktig utveckling, som sedan kan presenteras för universitetsledningen. Detta beskrivs även ovan under avsnittet *Verksamhetens planering*.

### Goda exempel

Auditgruppen har sammanställt några goda exempel utifrån auditen:

* Att medarbetarna är aktivt involverade i verksamhetsplaneringen
* Den verksamhetsdialog som inletts
* ER-seminarierna
* Gränsöverskridande utvecklingsprojekt mellan Samverkan och Forskningsfinansiering