## Rapport efter enhetsaudit vid International Office

### 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, eventuella områdeschefer, ledningsgrupp, och enhetschef.

### Auditgrupp

Hans-Olov Byquist, enhetschef vid Enheten för externa relationer (ordförande)

Karin Ljuslinder, prefekt vid Institutionen för kultur- och medievetenskaper

Malin Larsson, områdeschef vid Medicinska fakulteten

Inger Duchek, verksamhetscontroller vid Universitetsförvaltningen (sekreterare)

### International Office

Vid International Office arbetar 17 personer (april 2018) inom fem huvudområden:

* International Housing Office (”Housing”) (förmedling av bostäder till inresande studenter)
* Studieavgiftsadministration, internationell studentrekrytering och alumnverksamhet
* In- och utresande student- och personalmobilitet
* Programkoordination och projektsupport
* Buddyprogrammet (sociala aktiviteter för internationella studenter).

Enhetens basuppdrag, som det beskrivs i verksamhetsplanen, består av:

* Samordning av utbytesstudier för utresande studenter inom centrala avtal
* Samordning av utbytesstudier för inresande utbytesstudenter
* Ansvar för mottagande av inresande utbytesstudenter, inklusive Orientation Course, Kick Off/Farewell, Welcome Reception, och Graduation Ceremony
* Marknadsföring och rekrytering till internationella mastersprogram med prioritet på tredjelandsstudenter
* Anordna sociala aktiviteter för internationella studenter
* Informera om och administrera stipendier för studenter
* Förmedla bostäder till inresande utbytesstudenter
* Internationell alumnverksamhet
* Internationalisering på hemmaplan
* Information, stöd och rådgivning vad gäller möjligheter till utbyten för personal inom utbytesprogram samt handläggning av stipendier inom detta område
* Information till och kompetensutveckling för institutionernas och fakulteternas internationella kontaktpersoner
* Utveckla och samordna arbetet med avgiftsbetalande studenter, där marknadsföring, rekrytering, alumnverksamhet samt handläggning av stipendier ingår
* Stöd och rådgivning vad gäller internationella samarbeten och program, och möjligheter till extern finansiering
* Omvärldsbevakning och vidareinformation
* Upprätta avtal med universitetsgemensamma partneruniversitet samt underhålla relationer med befintliga partneruniversitet
* Samordna universitetets deltagande i internationella utbytesprogram och samarbeten, till exempel de nordiska centra i Indien och Kina samt STINT-projekten MIRAI och South Africa – Sweden University Forum
* Ansvara för ansökningar och medel inom olika samarbetsprogram samt kvalitetssäkring och uppföljning av dessa
* Samarbeta och ha löpande kontakt med externa organisationer för att inhämta kunskap som kan vara till nytta för internationalisering av universitetets utbildningar
* Ge strategiskt stöd till universitetsledningen i internationaliseringsfrågor

Enheten leds av en enhetschef, som till sin hjälp har en ledningsgrupp. Ledningsgruppen består, förutom enhetschef, av tre medarbetare som arbetar med strategiska internationaliseringsfrågor.

### Genomförande

International Office genomförde vid gemensamma möten 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 samt en fördjupad verksamhetsanalys som enheten arbetade med under våren 2018 men som inte färdigställdes då den befarade övertalighetssituationen inte uppstod. Utifrån detta material förberedde gruppen ett antal frågor som skulle ställas till de tre dialoggrupperna: medarbetare, ledningsgrupp, samt enhetschef. Samtliga medarbetare var inbjudna till dialogerna. Dialogerna genomfördes i mitten av november, varefter auditgruppen sammanställde de svar som givits och de reflektioner auditgruppen gjort. Resultatet sammanfattas i denna rapport, som är indelad i de områden som SWOT-analysen och dialogfrågorna omfattade.

### Verksamhetens planering

Både medarbetare, ledningsgrupp och enhetschef beskriver att enhetens uppdrag genom åren har breddats. Från att ha varit fokuserat på studentmobilitet omfattar uppdraget numera även stöd för praktikplatser, personalutbyten, administration av avgiftsstudenter, migrationsärenden, och hantering av Minor Field Studies. Utbytesavtalen har dessutom utökats till att omfatta fler länder och har numera fler typer av program. Medarbetarnas organisatoriska tillhörighet har också varierat, från att ha varit en del av andra enheter (Studentcentrum respektive Kommunikationsenheten), till att numera vara en egen enhet. Det finns flera anledningar till att enhetens uppdrag förändrats genom åren; medarbetarna berättar att Erasmusprogrammet har utökats till att omfatta fler ”grenar”, inte bara studentmobilitet, och att Erasmus numera även innefattar utomeuropeiska projekt som ”touchar väldigt nära forskning”.

Andra omvärldsförändringar som påverkat enhetens uppdrag är att Universitets- och högskolerådet (UHR) beslöt att ansökningsförfarandet för Minor Field Studies skulle hanteras centralt på lärosätena, vilket innebar att International Office fick ta över en del av det arbetet från institutionerna. Ledningsgruppen menar också att man, i samband med att International Office blev en egen enhet, fick signaler om att uppdraget skulle breddas, och även inkludera projekt, vilket tangerar forskning. Enhetschef berättar att hon, när hon tillträdde sitt uppdrag, frågade vad enhetens grunduppdrag var, och fick till svar att ”det står i VP:n” (och därmed formuleras av enheten själv). Enhetschef menar att tillkommande uppdrag även kommer lite otydligt och på många olika sätt till enheten, ibland enbart genom att en annan enhetschef bestämt att ett visst uppdrag ska flyttas till dem, som de upplevt varit fallet med den engelska studentwebben och Graduation Ceremony. Enhetschefen beskriver också att uppdraget numera innefattar internationalisering för både studenter, lärare, T/A-personal, och forskare.

I International Office verksamhetsplan finns enhetens vision beskriven: ”Vi är det självklara resurs- och kunskapscentrumet vid Umeå universitet i alla internationaliseringsfrågor”. När dialoggrupperna ombeds beskriva vad som innefattas i begreppet internationalisering ger samtliga grupper uttryck för att det är ett vitt begrepp. Medarbetarna beskriver att ”det involverar ganska mycket”, ledningsgruppen att ”det är svårt att rama in det, det finns inga begränsningar”, och enhetschef att ”det är många olika bitar”, men ”att vidga vyerna är ett bra sammanfattande”. Medarbetarna poängterar att internationalisering är en kvalitetsfråga snarare än en ekonomisk fråga, där det handlar om att ”öka kvaliteteten i klassrummet” snarare än att räkna antalet inresande studenter och vad de inbringar för intäkter.

Ledningsgruppen berättar att enhetens råd och stöd i internationaliseringsfrågor ”kan röra vad som helst”, och att det ”är svårt att säga att vi har någon begränsning”. De ger som exempel att det kan handla om allt ifrån att hjälpa en student som behöver tandläkarbehandling, till att sammanställa ett underlag kring Sveriges samarbeten med Tyskland inför ett ambassadörsbesök. ”Vi känns som en miniförvaltning med en twist. Alla delar ryms.”. På frågan om enheten har ett formulerat uppdrag, svarar ledningsgruppen att de inte har något praktiskt formulerat uppdrag och att den ganska vida vision de har kommer ifrån dem själva. Auditgruppen frågar om de skulle vara hjälpta av ett tydligare uppdrag, och ledningsgruppen svarar att de till viss del skulle vara det, även i kommunikationen inom Umu. Ledningsgruppen upplever att institutionerna har en syn på vad enhetens uppdrag är, medan enheten själva har en syn, och att de inte alltid överensstämmer. Även enhetschef håller med om att ett tydligt uppdrag från universitetsledningen vore bra, ”nu går vi på historia och det som stått i VP:n”.

Auditgruppen ställer frågor till alla dialoggrupperna om hur prioritering inom det vida uppdraget sker. Ledningsgruppen berättar att det som är mest akut, oftast studentärenden, är det som prioriteras, och att man ibland ”kanske gör saker vi borde säga nej till”. Ledningsgruppen beskriver att det ibland är lättare och ibland svårare att säga nej, och att det är ett givande och tagande gentemot institutionerna. Det finns ibland också felaktiga förväntningar ute på institutionerna, där de ibland har en uppfattning om att International Office borde hjälpa till med mer än vad de egentligen har resurser för. I SWOT-analysen kan man om prioriteringar även läsa att ”Eftersom vi är starka på mobilitet är studentärenden ofta högst prioriterade.”, och om institutionernas förväntningar att ”De kunder som har begränsade kunskaper om vår verksamhet har förväntningar på att vi ska leverera tjänster som vi inte kan leverera.”.

Enhetschefen berättar att vilka uppgifter man tar på sig är ”ambitionsstyrt”. Om till exempel en institution ber om hjälp, bedömer enhetschef tillsammans med biträdande enhetschef eller andra medarbetare om enheten har tid med uppdraget eller inte, ”då litar jag på min personal, den som jobbar inom det området, är det något vi har gjort förut, har vi utrymme för det?”. I övrigt sker prioriteringen i arbetsgrupperna, och de lyfter frågor till enhetschef vid oklarheter – ”jag tror att det förs en dialog inom grupperna om det, och sedan kommer det upp till mig”. Enhetschefen säger att det är främst resurserna som avgör om man tar på sig uppdrag utöver basuppdraget, men säger också att ”vi behöver vara tydligare med vad vi gör mot institutionerna”.

Medarbetarna berättar att man inom arbetsgrupperna in- och utresande har pratat om och tagit fram en gemensam ambitionsnivå, och att man även inom Buddyprogrammet har lagt ”ett golv” för kvalitet och ambitionsnivå. Inom Buddyprogrammet har man dessutom en tydlig dialog kring vad som ingår i uppdraget och vad som är första prioritet, eftersom koordinatorn byts ut varje år. Prioriteringarna är viktiga, eftersom det i många uppdrag ”går att göra hur mycket som helst, det finns alltid mer att göra”. Medarbetarna menar också att prioriteringarna sker på flera nivåer, ”dels så sker det en prioritering inom vårt verksamhetsområde och dels hos en själv” och ”sedan har vi som verksamhetsområde en dialog med Ingrid”. De beskriver att ledningsgruppen prioriterar för enheten, och att arbetsgrupperna prioriterar inom sina områden.

Auditgruppen ställer även frågor kring vad enheten och medarbetarna gör för mycket respektive för lite av. Medarbetarna svarar att det löpande arbetet ofta tar för mycket tid, och att de till exempel inte har resurser för alla delar av Erasmusprogrammet. Uppföljningar är något som prioriteras ned vid tidsbrist. Studenterna är en stor grupp ”och de vill ha snabba svar för de uppskattar det” vilket gör att medarbetarna fastnar i ”mejlflödet”. Det kan också variera mellan studenter, då ”avgiftsstudenter kanske också förväntar sig mer service, då de har betalat ganska mycket för sina studier”. Det kan till exempel gälla migrationsfrågor, där International Office kan hjälpa till att överklaga avslag från Migrationsverket, informera om vilka dokument som behöver skickas in, och hjälpa till med översättningsfrågor. Just migrationsfrågor kring avgiftsstudenter är ett område som har vuxit.

Medarbetarna beskriver också att det finns ”en hel del som vi arbetar med som inte är känt”, och att en anledning till att man inte informerar målgrupperna mer om det är att enheten inte har beredskap eller resurser att ge stöd i de frågorna.

**Auditgruppens reflektioner**

International Office uppdrag har genom åren breddats till att omfatta fler och fler områden. Anledningarna till detta är flera: omvärldsförändringar, ändrad inriktning från universitetsledningen, uppdrag som flyttats från andra enheter till International Office, och att enheten själva vidgat sitt uppdrag. De beskriver till exempel att den ganska vida visionen som finns beskriven i verksamhetsplanen, kommer ifrån dem själva. Auditgruppen rekommenderar enheten att, i dialog med universitetsledningen, formulera ett tydligare uppdrag för sin verksamhet och utifrån uppdraget formulera tydliga mål och strategier för vilken inriktning verksamheten ska ha. Det skulle underlätta för enheten att kommunicera till institutioner vilket stöd de tillhandahåller och vilka målen är.

Ett tydligare uppdrag med mål och strategier, kan även underlätta vid prioritering av verksamheten. Auditgruppen har under granskningen reflekterat över viktningen av arbete kopplat till avgiftsstudenter respektive avtalsstudenter, studentmobilitet respektive övrig mobilitet, inresande respektive utresande, och masternivå respektive övriga nivåer. International Office beskriver i sin verksamhetsplan att rekrytering av tredjelandsstudenter till internationella mastersprogram är särskilt prioriterat. Antalet avgiftsstudenter har mellan 2013 och 2017 också ökat från 145 st till 259 st, en ökning med nästan 80%. Auditgruppen har svårigheter att förstå varför så stor vikt läggs vid att rekrytera avgiftsstudenter, och till just masternivå. Det finns inte beskrivet i vare sig universitetets vision och delmål eller internationaliseringsstrategi, att just avgiftsstudenter eller masternivån ska prioriteras. I universitetets delmål för 2018 är det snarare så att fokus ligger på att inresande och utresande *inom utbytesavtal* ska öka, och i internationaliseringsstrategin att internationalisering ska omfatta alla nivåer. Antalet in- och utresande inom utbytesavtal har sedan 2013 endast ökat med 2% respektive 17%, att jämföra med avgiftsstudenternas ökning på 80%.

Hanteringen av avgiftsstudenter är dessutom, som auditgruppen uppfattar det, både tids- och resurskrävande, då administrationen av avgiftsinbetalningar, återbetalningar och migrationsfrågor är omfattande, samtidigt som avgiftsstudenterna i viss mån även förväntar sig en högre servicenivå jämfört med avtalsstudenter.

Det är också viktigt att enhetsledningen, när uppdraget är fastställt, pekar ut riktningen och hur prioriteringen inom det nya uppdraget ska utformas. Både medarbetare och enhetsledning nämner att internationalisering är en kvalitetsfråga, och att det är viktigt att det blir kvalitet på utbytena. Samtidigt nämner medarbetarna och ledningsgruppen att det nästan inte finns någon gräns på vad internationaliseringsstödet kan innefatta, och att de gärna vill hålla en hög servicenivå gentemot studenterna. Auditgruppen rekommenderar att enheten, förutom att diskutera uppdraget, även för en diskussion med universitetsledningen kring vad internationaliseringsbegreppet ska innefatta och definierar vad ”kvalitet” i utbytet innebär. Det är särskilt viktigt att dessa diskussioner förs inför framtagandet av universitetets nya vision.

### Kundernas synpunkter och behov

På frågan om vilka som är enhetens målgrupper/kunder, svarar medarbetarna att de har många olika kunder: studenter, institutioner, personal, partneruniversitet, TA-personal, alumner, fakulteter, och programansvariga. Medarbetarna önskar att det fanns möjlighet till mer verksamhetsdialog, med till exempel programmen. De menar att det saknas tydliga plattformar för den typen av dialog.

Ledningsgruppen beskriver att International Office ibland önskar att de hade mer mandat. Det gäller institutionernas tecknande av utbytesavtal, där det idag finns nästan 1000 utbytesavtal. Institutionerna är intresserade av att få fler inresande studenter, och tecknar gärna ”avtal på avtal”, medan International Office främsta fokus är att avtalen ska syfta till ett utbyte, med både in- och utresande. Många inresande studenter skapar mycket jobb för International Office, och sätter press på International Housing Office. Ledningsgruppen skulle önska att institutionerna hade incitament att arbeta för att ha lika många in- som utresande, och att det ställdes krav på att institutionernas utbytesavtal skulle syfta till att inkludera både in- och utresande. Ledningsgruppen upplever att det är svårt att nå ut till institutionerna för att diskutera detta. De saknar i viss mån även stöd från ledningen i den frågan, då institutionerna kan uppleva att det är motsägelsefullt att målet är att öka internationaliseringen, men att International Office ibland vill säga nej till vissa avtal.

Auditgruppen ställer en fråga till enhetschefen om hur dialogen med fakulteter och institutioner gällande deras behov och önskemål ser ut. Enhetschefen svarar att det finns ”väldigt lite sådant mot vad jag hade förväntat mig redan fanns”. Ett problem med dialogen är att institutionernas internationella kontaktpersoner har så olika förutsättningar, bland annat med avseende på hur stor andel av tjänsten som är avsatt för internationaliseringsfrågor, och att den information de förväntas sprida inte alltid kommer ut på institutionerna.

På frågan om det finns någon nivå där International Office ytterligare skulle behöva stärka kontaktytan, svarar enhetschefen att det i första hand är fakultetsnivån, men även programansvariga. Hon skulle önska att hon hade tid att besöka alla institutioner för att berätta om International Office arbete och för att få synpunkter från institutionerna. Ledningsgruppen beskriver olika samarbetssätt som de tidigare haft med fakultetsnivån, bland annat att varje fakultet haft en internationell koordinator, och att man haft en ”internationell kommitté” med representanter från fakulteterna. Den internationella kommitténs mandat var oklart, då den låg utanför linjeorganisationen. Ledningsgruppen berättar också att de informerade om International Office, men upplevde inte att de fick så mycket information tillbaka, och inte heller att deras information vidareförmedlades till institutionerna. Det bästa vore, enligt ledningsgruppen, om varje fakultet hade en kontaktperson, och att institutionerna var ålagda att avsätta en viss andel tid för att arbeta med internationaliseringsfrågor, så att de hade tid att delta vid informationsmöten och informera ut på institutionen. Även medarbetarna önskar att varje fakultet hade en kontaktperson ”som fanbärare inom fakulteten inom den här frågan”, och att det på institutionsnivå fanns en plattform för att bjuda in till exempel programansvariga på institutioner.

**Auditgruppens reflektioner**

När enheten har tydliggjort sitt uppdrag och inriktningen för sin verksamhet, anser auditgruppen att nästa naturliga steg är att utveckla dialogen med både universitetsledning och institutioner och fakulteter. Den strategiska dialogen med och återkopplingen från universitetsledningen upplever auditgruppen behöver stärkas. Enhetschef skulle till exempel kunna lyfta strukturella problem som programmens avsaknad av fönster för utbytesstudier eller låga incitament för institutionerna att arbeta för fler utresande studenter, med fakultets- och universitetsledningarna, och diskutera möjliga lösningar på dessa.

På fakultetsnivån ser auditgruppen två möjligheter, som skulle kunna kombineras. Den ena är att, i likhet med Enheten för externa relationer, utse en kontaktperson per fakultet inom International Office, så att varje fakultet har en utpekad kontaktperson som kanal in till enheten. Kontaktpersonen kan diskutera fakultetens förutsättningar och behov och ta med sig frågor tillbaka till International Office, och samtidigt ge information om enhetens stöd. Den andra är att varje fakultet får utse en resurs som har ett särskilt ansvar för internationaliseringsfrågor, och som kan fungera som ”fanbärare” inom fakulteten.

### Medarbetarnas engagemang och utveckling

Medarbetarna uttrycker själva att de samarbetar bra inom de områden de kan samarbeta, där man ”har gemensamma nämnare”, men att det inom en del områden inte är så lätt då ”alla göra så olika saker”. Inom de olika arbetsgrupperna kan de hjälpas åt en del, även om det varierar beroende på om man hittat former för att avlasta varandra och hur specialiserade arbetsuppgifterna är. Inom de områden där det inte finns så många gemensamma nämnare berättar medarbetarna att det finns en stor sårbarhet eftersom en person då kan vara ensam på en arbetsuppgift, vilket innebär att medarbetare ibland känner sig tvungna att arbeta hemma trots att de är sjuka, för att det inte ska bli för mycket att ta igen när man kommer tillbaka. Enhetschefen är medveten om problemet, och säger att en av hennes viktigaste arbetsuppgifter är att ”skapa en arbetsmiljö så att alla trivs och ingen ska vara ensam”. Behovet av backupsystem är även lyft i riskanalysen för arbetsmiljö på enheten.

Ledningsgruppen berättar att många av medarbetarna på enheten är väldigt engagerade, ”många av oss brinner för det här, vi tycker det är viktigt”, och att det finns ett stort driv att hjälpa studenterna. Det finns även en stor lojalitet mellan medarbetarna på enheten, och ledningsgruppen beskriver det som att ”man känner att man har enheten i ryggen, blir det något ställer man upp för varandra”. De beskriver även att de kan prata med och ”pysa” med varandra. Enhetschefen bekräftar bilden av att det finns en hög ambitionsnivå och noggrannhet bland medarbetarna, och menar att det vid utvecklingssamtal, snarare än att sätta högre mål, handlar om att förmedla att ”good enough räcker”.

På frågan om enheten saknar någon form av kompetens reflekterar medarbetarna själva över att de är en väldigt homogen grupp, där majoriteten är ”yngre, medelålders kvinnor”, och att de är ”ett International Office men det finns inga internationella personer”. Även enhetschef lyfter att enheten har en stor andel kvinnor, men att enhetens nyligen utsedda lika villkorsföreträdare bland annat kommer att delta i rekryteringar. Utöver det nämner medarbetarna att de saknar kompetens kring IT-stöd, vilket även enhetschefen lyfter. Ledningsgruppen svarar på samma fråga, att större delen av kompetensen är fokuserad kring studentmobilitet, och att det till viss del saknas resurser för de andra delarna av Erasmus, till exempel projekt.

Auditgruppen diskuterar psykosocial och organisatorisk arbetsmiljö med ledningsgrupp och enhetschef. De ger båda uttryck för att enheten till stora delar har en bra arbetsmiljö, men att sårbarhet och arbetsbelastning återkommer som en risk. Enheten träffas varje vecka – vanligtvis för en arbetsplatsträff men två gånger per termin för en ”verksamhetsrunda”, där alla får möjlighet att berätta vad som är aktuellt för dem. Utöver det har arbetsgrupperna egna möten, och medarbetarna är geografiskt samlade och träffas oftast dagligen.

**Auditgruppens reflektioner**

Auditgruppen upplever att det finns ett stort engagemang och en hög ambitionsnivå hos medarbetarna på International Office. Medarbetarna känner också stöd av varandra, och försöker hjälpa varandra där de kan. De är också fysiskt samlokaliserade, och har en tät kontakt mellan varandra. Inom vissa områden är dock arbetsuppgifterna så specialiserade att det endast finns en person som kan uppgiften. Problemet med att det saknas backup för en del arbetsuppgifter är lyft i arbetsmiljöarbetet, och enhetschefen arbetar för att lösa frågan. Auditgruppen vill här framföra att en tydligare prioritering av enhetens uppdrag kan underlätta vid organiserandet av backupfunktioner. De arbetsuppgifter som enhetsledningen bedömer har lägre prioritet kanske inte nödvändigtvis behöver backup, utan kan vänta till dess ordinarie personal är åter. Ett förslag till lösning kan vara att ta fram backupfunktioner i form av checklistor eller handläggningsordningar för de viktigaste processerna och att göra dessa tillgängliga på en gemensam yta för enheten. En strukturerad hantering av funktionsbrevlådor och standardsvar kan också underlätta eventuell oplanerad frånvaro.

Ledningsgruppen lyfter vid frågan om kompetens på enheten, att kompetensen och resurserna är centrerade kring studentmobilitet. Om enheten tar ett nytt grepp kring sitt uppdrag, och tar fram strategier för hur enheten ska arbeta, vore det naturligt att även ta ett strategiskt grepp kring enhetens systematiska kompetensutveckling, genom att kanske slutföra den påbörjade verksamhetsanalysen. På sikt kanske enhetens resurser till viss del kanske behöver riktas om, för att kunna täcka fler av enhetens prioriterade områden.

Medarbetarna lyfter själva problemet med att sammansättningen av medarbetare är relativt homogen, och att ett internationellt perspektiv saknas. Auditgruppen skulle vilja rekommendera International Office att fundera över andra sätt än rent rekryteringsmässiga, att öka det internationella perspektivet i verksamheten. Skulle till exempel studentrepresentanter kunna användas i högre grad?

### Verksamhetens processer och organisation

Auditgruppen och enhetschefen diskuterar International Office relation med universitetsledningen. Enhetschefen uttrycker att enheten skulle vilja vara ”ett starkare stöd för ledningen i deras beslutstagande”, och att motsvarande verksamheter vid andra lärosäten arbetar närmare ledningen. Enhetschefen träffar pro- och vicerektorerna regelbundet, och anser sig ha ett bra stöd och en bra dialog via den kontakten. Hon kan bolla tankar med dem, men uttrycker också att hon inte vet hur de tänker ”i långa loppet”. En typ av dialog som enhetschefen saknar är den med Utbildningsstrategiska rådet (USSR).

Ledningsgruppen upplever att enheten ibland har för lite kontakt med universitetsledningen, och uttrycker att ”ibland går saker förbi oss”. De menar att ”hade vi kunnat få vara med hade det kunnat bli mer rätt, istället för att städa upp i efterhand”. Ledningsgruppen ger inte uttryck för att de får någon direkt feedback från enhetschefens träffar med pro- och vicerektorerna, och är osäkra på om enhetschefen ens träffat prorektor och vicerektor för forskning. Enligt vad de beskriver är det främst operativa, praktiska frågor som de upplever att det förts dialog om med universitetsledningen. Ledningsgruppen tycker också att det är en brist att enhetschefen inte är ledamot i USSR.

Medarbetarna berättar att det även finns andra enheter inom universitetsförvaltningen som arbetar med internationalisering. Enhetschefen bekräftar den bilden, men upplever inte att det är otydligt vem som ansvarar för vad. Däremot säger hon att samarbetet med andra förvaltningsenheter skulle kunna utökas, till exempel med Enheten för externa relationer (ER) vad gäller internationalisering och forskningsstöd, där ”någon från ER borde sitta med när man söker projektmedel”. Även medarbetarna tror att ytterligare samverkan med andra förvaltningsenheter vore bra, till exempel Grants Office, Personalenheten, och Planeringsenheten.

International Housing Office är ett område som skiljer sig väsentligt från enhetens övriga områden, då det handlar om att förvalta och hyra ut bostäder, och att hantera nycklar och urstädning. Enhetschefen säger att medarbetarna där förmodligen känner sig lite isolerade, då övriga medarbetare inte är insatta i deras arbete.

Auditgruppen ställer frågor till både medarbetare och enhetschef om funktionsbrevlådor och standardmejlsvar, och en del funktionsbrevlådor och standardsvar finns, men många vill svara personligt ändå. Medarbetarna berättar dessutom att de har lämnat över en del frågor till Infocenter att besvara via Flexite, men frågor från utresande studenter är svåra att ha standardsvar till, då det ofta är väldigt specifika frågor, vilket gör att väldigt få frågor stannar i det ledet.

**Auditgruppens reflektioner**

En dialog med USSR känns central och är efterfrågad både från enhetens ledningsgrupp och enhetschef. Auditgruppen rekommenderar därför att enhetschefen upprättar någon form av kontakt med USSR. Om en permanent plats i USSR inte är möjlig kanske enhetschef kan adjungeras till USSR när internationaliseringsfrågor diskuteras.

En annan kontaktyta som behöver utvecklas är relationen med fakulteterna, vilket redan beskrivits under *Kundernas synpunkter och behov*. Det är viktigt att International Office söker samarbete med fakulteterna och använder linjeorganisationens resurser för att dela och inhämta information. En annan form av samverkan som också skulle kunna utvecklas, är den med andra förvaltningsenheter. Det finns flera andra förvaltningsenheter som tangerar internationaliseringsfrågor, och som dels kan bidra med kompetens men kanske även fungera som kanaler ut i verksamheten, till exempel Grants Office för projektansökningar och forskarmobilitet, och Personalenheten för övrig personalmobilitet. Ett större samarbete kring internationaliseringsfrågor skulle kunna innebära synergieffekter för alla inblandade enheter.

För att möjligen kunna utarbeta fler standardsvar, och analysera om vissa frågor kan förebyggas, skulle auditgruppen vilja rekommendera International Office att under en viss period analysera inkomna ärenden. Genom att titta på vilka frågor som kommer in, kan enheten diskutera exempelvis gränsdragning mellan International Office och andra parter – vem är bäst lämpad att besvara frågan, och hur ska studenterna veta vart de ska vända sig? Ska fler eller färre frågor tas om hand av Infocenter? Ska vissa frågor hänvisas direkt till Migrationsverket? Går det att utarbeta standardsvar för återkommande typer av frågor? Går det att förebygga vissa typer av frågor genom att informera på annat sätt eller i andra kanaler, eller genom att upprätta så kallade FAQ:er? I samband med att en analys görs, kan även ett gemensamt bibliotek med rutinbeskrivningar för olika ärende-/frågetyper läggas upp, som kan underlätta om personal behöver hoppa in för varandra vid oplanerad frånvaro.

### Uppföljning och resultat

En svaghet som lyfts i enhetens SWOT-analys är uppföljning, där det nämns att det är oklart vem som är ansvarig för uppföljning och att ingen systematisk utvärdering görs. Samtidigt nämns både i SWOT-analysen och vid dialogerna en del av de uppföljningar som faktiskt görs: International Student Barometer, enkäter om studenternas boenden, och spontana återkopplingar från studenter via mejl, personliga kontakter, och sociala medier. I SWOT:en nämns även att mycket arbete redovisas externt men inte internt, och att det är svårt att mäta resultat på vissa arbeten – ”vad är vår förtjänst och inte?”.

Vid dialogerna berättar medarbetarna att det löpande arbetet ofta tar så mycket tid att ”utvärdering och uppföljning kommer lite vid sidan av, man sitter i mejlflödet”. Även ledningsgruppen håller med om att studentärendena ibland tar så mycket tid att utvärderingar inte hinns med. De säger också att det inte finns så mycket struktur på uppföljningen, men att de gör viss regelbunden uppföljning, ”mest fokuserat på studenterna, hur de har trivts med sina rum” och utvärderingar av aktiviteter för studenterna. Arbetsgrupperna gör mindre omfattande, egna utvärderingar. Medarbetarna berättar också att det finns externa krav på uppföljning, till exempel inom Erasmus, där vissa uppföljningar är obligatoriska och andra inte. Medarbetarna menar att det utöver det är upp till var och en att själv ”följa upp och värdera sina arbetsuppgifter”, och att det inte är ”tydligt från enhetsledningen” att det är ett krav på att göra det.

Medarbetarna berättar att de även rapporterar till universitetets årsredovisning, men att de inte upplever att någon frågar efter uppgifterna, eller reagerar på dem. ”Det är aldrig någon som blivit upprörd eller förvånad när vi halkat efter, till exempel avgiftsstudenter har vi lite problem med, men det är ingen som uppmärksammar det”. De säger också att det är svårt att bedöma resultaten, då enheten är beroende av att institutioner och utbildningsprogram gör sin del av arbetet. ”Uppdraget är ju att skicka ut fler studenter som utbytesstudenter, och vi jobbar stenhårt för det men kan inte göra hela jobbet själva”. För att kunna möjliggöra utbyten krävs till exempel att utbildningsprogrammen har skapat fönster för att studenterna ska kunna åka utomlands för att studera. Man nämner som exempel att tandläkarprogrammet inte har några fönster alls för utbytesstudier. De beskriver att det då blir svårt för International Office att ha som mål att till exempel rekrytera 200 betalande studenter, när de inte styr över hela processen själva, ”man kan inte sätta andra mål än vad man har kontroll över”. Medarbetarna nämner också att det inte bara är en fråga om att öka antalet, utan att ”man måste hinna med att göra kvalitativa utbyten”.

Enhetschefen är överraskad över att medarbetarna inte tycker att de gör uppföljningar, men tror att det kan bero på att det kanske saknas ett ”samlat sätt att hantera det på”. Samtidigt menar enhetschefen att utvärderingen bör ske i de olika arbetsgrupperna som har bäst kunskap om det löpande arbetet. Det görs också utvärderingar efter deltagande i konferenser, där de som deltagit får reflektera över vad de tar med sig därifrån till sig själva, till enheten, och till universitetet, och i vilket forum eller hur de för den kunskapen vidare.

**Auditgruppens reflektioner**

Auditgruppens intryck är att medarbetarna skulle önska en tydligare struktur och riktlinjer från enhetsledningen vad gäller verksamhetsuppföljning, och ett större intresse från universitetsledningen angående deras resultat. Om enheten, i dialog med universitetsledningen, konkretiserar sitt uppdrag, och formulerar strategier och mål utifrån det, tror auditgruppen att det blir enklare och mer naturligt att systematiskt följa upp verksamheten. Utifrån målen och strategierna bör enheten ha en diskussion kring vilken typ av uppföljning som behövs och hur den ska se ut. Uppföljningen kan också utgöra ett bra underlag för diskussioner med universitetsledningen eller USSR kring vilka ytterligare åtgärder som behövs, och på vilka nivåer.

### Kommunikation

International Office har två kommunikatörer och en marknadsförare. En av kommunikatörerna samt marknadsföraren arbetar med internationell studentrekrytering, ”internationalisering på hemmaplan”, aktiviteter för internationella studenter (till exempel mottagande och avslutsceremoni), internationella alumner, samt den engelska studentwebben. Den andra kommunikatören arbetar med information inom enheten samt till enhetens målgrupper inom universitetet. En kommunikationsplan finns framtagen, som enligt SWOT-analysen dock ”skulle behövas gå igenom och vi skulle behöva arbeta fram nya strategier”.

Enhetens främsta informationskanal gentemot verksamheten är de internationella kontaktpersonerna på institutionerna, IKP:erna. Enheten håller regelbundna IKP-träffar, där de informerar om vad de kan hjälpa till med. Man har även en samarbetsyta, och skickar ut information via nyhetsbrev till IKP:erna. Eftersom studenterna är en stor målgrupp, är enheten beroende av att ha en bra dialog med IKP:erna. Medarbetarna beskriver att, beroende på område, kan även lärare, programansvariga och ibland kommunikatörer vara viktiga kontakter, även om IKP:erna ”har spridningsansvaret” för internationaliseringsinformation. Medarbetarna säger själva att ”vi är för få för att nå ut till alla studenter, då gör en lärare det bättre”.

Medarbetarna berättar också att IKP:ernas förutsättningar varierar. En del IKP:er har 5% av sin tjänst avsatt för internationalisering, medan andra arbetar heltid med det. Ledningsgruppen berättar att kommunikationen fungerar bättre på de institutioner där IKP:n haft positionen länge och har gott om tid avsatt för arbetet, men att IKP:erna många gånger byts ut ofta. Det är heller inte alltid som International Office får besked om att en IKP slutat eller bytts ut, vilket gör att det kan bli glapp i informationen. En del av det informationsarbete som IKP:n ska göra på institutionsnivå blir också lidande om det praktiska arbetet kring till exempel inresande studenter tar upp all tid som IKP:n har avsatt för internationalisering.

Alla dialoggrupper ger uttryck för att det förmodligen finns bristande kunskap inom universitetet om vad International Office kan hjälpa till med, och att enheten skulle kunna bli bättre på att kommunicera vad de gör. Ledningsgruppen menar också att kunskapsbristen kan bero på att IKP:erna byts ut då och då, att överlämningen på institutionen inte alltid fungerar, och att det kan dröja innan International Office får information om att personen bytts ut. Det finns även fler målgrupper, till exempel prefekter och studievägledare, och ledningsgruppen säger att det är svårt att hinna träffa alla.

Enhetschefen tror också att man ute på institutionerna inte riktigt vet vad International Office gör. ”Det kan finnas en person på institutionen som vet, men annars har man ingen aning.”. Under sin egen anställning vid en institution visste hon inte själv vem institutionens IKP var, och om International Office visste hon bara att man skulle kontakta dem om man var intresserad av ett utbyte som lärare. Enhetschefen menar att International Office inte kan ha bara en ”ingång” till institutionerna, eftersom enhetens verksamhet innefattar så många olika typer av frågor, och att det är viktigt att alla ”vet vart de ska ta vägen med sina frågor”.

**Auditgruppens reflektioner**

International Office har, tack vare sitt breda uppdrag, en mängd olika målgrupper för sin information och sitt stöd. Stödet och målgrupperna ser också olika ut beroende på om det handlar om inresande eller utresande studenter, rekrytering eller bibehållande av studenter, och studentmobilitet eller personalmobilitet. Auditgruppen tror att det vore värdefullt om International Office, efter utformningen av konkreta strategier och mål för uppdraget, skulle kunna ta ett omtag om kommunikationsplanen. De olika delarna av uppdraget har olika målgrupper, och olika typer av kanaler kan behöva användas beroende på målgrupp. Att som idag förlita sig på IKP:erna för all typ av information är kanske inte hållbart när uppdraget breddats så mycket, och när IKP:erna dessutom ibland har väldigt lite tid avsatt för internationaliseringsfrågor. När strategierna arbetas fram kanske till exempel fakulteterna och andra förvaltningsenheter kan användas för vissa kommunikationsbehov.

Medarbetarna upplever bland annat att det är svårt att nå ut till alla studenter inom universitetet med information om möjligheterna till utbytesstudier. Det står inte helt klart för auditgruppen om gruppen som arbetar med internationell studentrekrytering även används som stöd för rekrytering av utresande studenter. Om det inte är fallet skulle kanske en viss del av dessa resurser kunna användas för rekrytering av utresande.

### Goda exempel

Auditgruppen har sammanställt några goda exempel från International Office

* Tydliga årshjul som är ett bra stöd i planeringen av arbetet
* Trivselgrupp som ordnar aktiviteter för medarbetarna
* Engagerade medarbetare som brinner för sitt arbete
* Utvärderingar av deltagande i seminarium/konferenser: vad tar jag med mig till mig själv, till enheten, och till universitetet, och i vilket forum eller hur för jag den kunskapen vidare