## Rapport efter enhetsaudit vid Kommunikationsenheten

### 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 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 skriftliga materialet förbereder auditgruppen ett antal frågor som ställs vid dialoger med olika grupper av medarbetare, eventuella områdeschefer, ledningsgrupp och enhetschef. Auditen av Kommunikationsenheten genomfördes under perioden oktober – december 2019.

### Auditgrupp

Lars Nordlander, enhetschef vid Personalenheten (ordförande)

Sofia Lundberg, rektor tillika prefekt vid Handelshögskolan vid Umeå universitet

Åsa Boily, kanslichef vid den Teknisk-naturvetenskapliga fakulteten

Inger Duchek, verksamhetscontroller vid Universitetsförvaltningen (sekreterare)

### Kommunikationsenheten

Vid Kommunikationsenheten arbetar 35 personer (december 2019) inom två verksamhetsområden:

* Område Uppdragskommunikation (Inhouse, arrangemang, profilprodukter med mera)
* Område Målgruppskommunikation (varumärkesstödjande kommunikation till prioriterade målgrupper, webbar, redaktionell produktion till övriga kanaler)

Enhetens basuppdrag, som det beskrivs i verksamhetsplanen för 2019, består av:

* Övergripande ansvar för universitetets varumärke.
* Övergripande ansvar för extern och intern kommunikation till de prioriterade målgrupperna: presumtiva studenter, studenter, medarbetare, presumtiva medarbetare, och intressenter.
* Att tillhandahålla en produktionsverksamhet för kommunikationsstöd, grafisk formgivning, foto och film samt resurser för översättning, språkgranskning och director of musices.
* Att genomföra universitetsgemensamma arrangemang och akademiska högtider.
* Att tillhandahålla gemensam kommunikationsinfrastruktur och kommunikationskanaler.
* Att stödja universitets- och förvaltningsledningen i kommunikationsfrågor.

Enheten har både anslags- och uppdragsfinansierad (köp och sälj-) verksamhet. Den anslagsfinansierade verksamheten omfattar:

* Redaktionell produktion, webb och kommunikationsstöd på uppdrag av universitetsledning och universitetsförvaltningens ledning. Innehålls- och webbförvaltning av umu.se och Aurora, interna kommunikationsprocesser med mera.
* Studentrekrytering och studentkommunikation.
* Genomförande av akademiska högtider, guidade turer på campus, och Kultur på campus.
* Ansvar för grafisk profil, profilprodukter, övergripande kommunikationsprocesser, varumärke, strategiskt kommunikationsarbete, samt kriskommunikation.

Den uppdragsfinansierade verksamheten omfattar:

* Redaktionell produktion, webb och kommunikationsstöd på uppdrag av fakulteter och institutioner. Översättning.
* Delar av den övergripande studentrekryteringen (som delfinansieras av Umeå kommun), samt studentambassadörer (som finansieras av fakulteterna). Kommunikationsplanering och kampanjer för specifika program.
* Produktionskostnader för profilprodukter, som finansieras genom försäljning.

Enheten leds av en enhetschef, som även är universitetets kommunikationschef. Enheten har en ledningsgrupp som består av enhetschefen och två områdeschefer.

Kommunikationsenheten har de senaste åren genomgått ett flertal olika förändringar. Ett arbete har bland annat pågått kring den interna organisationen, och olika organisationsformer har provats. Enheten var tidigare indelad i fem olika områden, som leddes av varsin områdeschef. Personalansvaret låg då fortfarande på enhetschef. I samband med att enheten beslutade att minska antalet områden till två beslutade även enhetschefen att områdescheferna skulle tilldelas personalansvar. De två tjänsterna som områdeschefer utlystes internt och tillsattes från och med 1 mars 2019. Medarbetarna ingår i dagsläget i olika arbetsgrupper (så kallade pooler). Arbetet inom poolerna leds och fördelas av en ”poolskötare”, som i sin tur rapporterar till områdescheferna. Enheten har fortsatt att arbeta med att utforma arbetssätt inom områdena med avsikten att poolerna framöver ska ersättas med team som har tydliga uppdrag.

Utöver detta har Kommunikationsenheten de senaste åren arbetat med sitt interna arbetsklimat, och genomfört ett processarbete som resulterade i att en gemensam huvudprocess togs fram. Enheten har dessutom tagit över ansvaret för profilprodukter, arrangemang och studentkommunikation från andra enheter inom Universitetsförvaltningen. Ansvaret för internationell studentrekrytering har övergått från Kommunikationsenheten till International Office. För några år sedan tog Kommunikationsenheten även över den verksamhet som idag kallas Inhouse från Universitetsservice. Inhouse gick då med ekonomisk förlust och hade ett negativt myndighetskapital, men bär numera sina kostnader.

### Genomförande

Auditen inleddes med att Kommunikationsenheten genomförde en SWOT-analys. Analysen består av ett antal frågor som ställs utifrån ett antal områden. De områden som ingår i analysen är: verksamhetens planering, avnämarnas synpunkter och behov, medarbetarnas engagemang och utveckling, verksamhetens processer, verksamhetens resultat, kommunikation, och goda exempel. Detta underlag tillsammans med Kommunikationsenhetens verksamhetsplaner och verksamhetsberättelser för de senaste två åren, en riskanalys som sammanställdes inför organisationsförändringen 2019 samt en beskrivning av enhetens framtagna huvudprocess utgjorde underlag för auditgruppens arbete. Utifrån dessa dokument förberedde gruppen ett antal frågor som skulle ställas till de tre dialoggrupperna: medarbetare, områdeschefer, samt enhetschef.

Enhetschefen bjöd in totalt nio medarbetare och poolskötare till medarbetardialogen. Urvalet skulle representera samtliga pooler och områden. Av dessa nio inbjudna dök endast fem medarbetare upp till mötet med auditgruppen, varav tre var poolskötare. Auditgruppen vill här poängtera att vi därmed inte kan sägas ha haft en dialog med ett representativt urval av medarbetare. Detta är olyckligt då det blir svårt att veta i vilken utsträckning dialogen kan sägas representera verksamheten som helhet. Tidsramarna medgav inte att ytterligare tid avsattes för fler medarbetardialoger.

De tre dialogerna genomfördes i november och december 2019, varefter auditgruppen sammanställde de svar som givits och de reflektioner auditgruppen gjort. Resultatet sammanfattas i denna rapport och den disponeras i enlighet med områdena i SWOT-analysen och dialogfrågorna. På grund av covid-19-situationen under vårvintern 2020 kunde rapporten inte färdigställas förrän i juni 2020. Efter granskning av Kommunikationsenhetens enhetschef fastställdes rapport i slutet av september 2020.

### Verksamhetens planering

Medarbetarna beskriver enhetens basuppdrag som att ”stötta verksamheten i kommunikationsfrågor” i syfte att ”föra ut utbildning och forskning, och studentrekrytera”. De beskriver att uppdraget är beroende av ett samarbete med fakulteterna, eftersom det är fakulteterna som bedriver utbildning och forskning. Dock upplever medarbetarna att det finns svårigheter att få tydliga uppdrag från verksamheten och universitetsledningen, bland annat när det gäller vilken forskning som ska kommuniceras – ”där har vi inte så lätt att få veta vad det är för forskning vi ska kommunicera”. Medarbetarna anser att universitetsledningen måste ta beslut i denna fråga. På en fråga om vad verksamhetens syfte är svarar de genom att beskriva aktiviteter. De verkar vara trygga med vad de förväntas arbeta med för områden.

Auditgruppen lyfter frågan om studentrekrytering. Auditgruppen upplever att universitetets rekryteringskampanjer upplevs allmängiltiga och att de inte fångar upp det existerande kursutbudet. Auditgruppen ställer också frågor kring utvärdering av kampanjen ”Allt kommer bli bra”. När det gäller att kommunicera utbildning berättar medarbetarna att de inte marknadsför enskilda utbildningar, utan istället marknadsför ”Umeå som studentstad”. De säger att ”det är en utmaning att marknadsföra 150 program och 2000 kurser” och att ”det unika, det specifika, det lyfter vi inte, det är så det är sagt”, de fortsätter, ”hur värderar man, ska vi satsa på det programmet eller det programmet?”. Även områdescheferna beskriver svårigheterna med att få tydliga uppdrag från universitets- och fakultetsledningarna kring vilken utbildning eller forskning som ska lyftas. ”När man tar de diskussionerna med dekanerna är det inte direkt någon enighet”. Områdescheferna menar att grundproblemet är att det inte finns någon samlad strategi för utbildning och forskning, och att om det hade funnits ”hade vi kunnat jacka in där”. De säger vidare att ”när man pratar om kommunikation kommer man alltid in på verksamhetsfrågor, och när de inte är lösta kan man inte lösa dem med kommunikationsfrågor”. De berättar också att det finns utvecklingsmöjligheter vad gäller analyser och uppföljning, och att det skulle kunna vara värdefullt att analysera resultaten mer.

Enhetschefen berättar att enhetschefen tillsammans med kanslicheferna och arbetsgrupper med fakultetskommunikatörer har diskuterat var kommunikations- respektive verksamhetsansvaret ligger, och menar att det verksamhetsmässiga ansvaret för studentrekrytering måste ligga på fakultetsnämnderna, ”som bestämmer om ett program ska starta eller sluta”. Fakulteterna kan dock kontakta Kommunikationsenheten om de ser att ett visst program har ett lågt söktryck. Kommunikationsenhetens huvudsakliga uppdrag när det gäller studentrekrytering är enligt enhetschefen ”det generella, så här är det att plugga på Umeå universitet, promota distansundervisning för inlandet, och så vidare”, men ”exakt var man fyller platser och vad man gör, det ligger på fakulteterna”.

En styrka som Kommunikationsenheten lyfter i SWOT-analysen är att de har en ”löpande (ostrukturerad) dialog med ledning vilket ger oss det övergripande uppdraget”. Medarbetarna berättar vid dialogen att de ”måste lyssna både på verksamheten och ledningen”, men att det ”skulle behövas att någon pekar ut riktningen”. De säger att det är svårt att prioritera, och att de skulle behöva hjälp med det, ”så att det inte blir att hoppa på alla bollar”.

Områdescheferna beskriver också att det ”inte finns så många dokument att luta sig emot”. När det kommer in förfrågningar eller uppdrag görs en prioritering i Kommunikationsenhetens ledningsgrupp, där de diskuterar hur stort behovet är och om det finns tillgängliga resurser för att utföra uppdraget. Förfrågningar från andra än universitetsledningen kanaliseras till Inhousebyrån och prioriteringar görs i princip genom den interna prismekanismen. Institutioner och enheter som har medel till, och prioriterar kommunikationsinsatser, är de som till exempel kan lyfta särskilda program och delta på mässor. Inhousebyrån upplever att det är en markant ökning i efterfrågan på deras tjänster och rekryteringar gjorts för att möta detta. Under mötet diskuteras rimligheten i detta och slutsatsen är att det inte är så enkelt att hitta alternativa och ändamålsenliga modeller.

När det gäller det övergripande uppdraget kring studentrekrytering, beskriver områdescheferna att det är ett uttalat uppdrag från universitetsledningen att öka söktrycket. Att istället fokusera på att öka antalet förstahandssökande tycker de själva är viktigare, men säger att det ”är sagt att det inte är ett så bra mål”. Områdescheferna säger att ”vi har inte hört att vi ska lägga fokus på det, det är mer fokus på att ha ett högt söktryck”. Enhetschefen har planerat att ha dialoger med fakulteterna för att diskutera deras utmaningar, men det har inte blivit av än.

Enhetschefen beskriver att nuvarande universitetsledning, till skillnad från den förra, inte detaljstyr, utan lämnar åt verksamheten att avgöra hur problemen ska lösas. I de fall ledningen faktiskt beställer ett uppdrag kan det bemötas av en viss skepticism från Kommunikationsenhetens medarbetare. Orsaken till det är att Kommunikationsenheten upplever att det generellt saknas beställarkompetens inom verksamheten, vilket också nämns i SWOT-analysen. Även enhetschefen medger att det saknas beställarkompetens bland institutioner och enheter, och att verksamheten är ”ganska kommunikativt omogen”, men förklarar det också med att kommunikation ”inte är kärnverksamheten på det här stället”, vilket hon menar att Kommunikationsenheten behöver förhålla och anpassa sig till.

Medarbetarna berättar att deras uppdrag är att tillhandahålla ett ramverk för studentrekrytering, som institutionerna sedan kan fylla med innehåll. Även för forskning beskriver de att deras uppdrag bland annat innebär att tillhandahålla en infrastruktur för att kommunicera ut forskning via webb, där de ger verksamheten möjlighet att beskriva den forskning som bedrivs, och att Kommunikationsenheten ger utbildning till verksamheten för det: – ”vi jobbar via andra, via utbildning och användarstöd”. Områdescheferna ger samma bild: ” vårt uppdrag är att tillhandahålla webben, inte att alla institutioner har rätt information där”. De beskriver att det finns en vilja att göra mer för att förbättra institutionernas information, men att resurserna inte räcker till. Kommunikationsenheten arbetar med att uppmärksamma webbredaktörer och innehållsansvariga på vad som saknas, och försöker uppmana institutionerna att komplettera informationen. Kommunikationsenheten har nu fått särskilda medel för att höja nivån på forskningswebben, men ”det är inget vi kan göra jämt”, eftersom permanenta resurser för det saknas.

Auditgruppen ställer frågor om hur enheten arbetar med Umeå universitets varumärke, och områdescheferna svarar att ”kring varumärke jobbar vi just nu inte, vi jobbar på de uppdrag vi har”, men att det troligtvis kommer att komma något från universitetsledningen kring det under 2020. De berättar att en varumärkesplattform ska tas fram, som förhoppningsvis ska innehålla vilka särskilda områden som ska lyftas. Enhetschefen berättar att varumärkesplattformen först och främst ska byggas och förankras genom dialog med verksamheten. Frågan om varumärket i förhållande till universitetets nya strategi berörs. Samtalet landar i att den är för ny för att ha hunnit ge någon vägledning i varumärkesarbetet.

Auditgruppen ställer frågor om inte universitetet borde ha en kommunikationsplan. Områdescheferna medger att det har funnits ”få dokument att luta sig emot”, då det till exempel inte finns någon kommunikationspolicy eller kommunikationsplan, men att Kommunikationsenheten nu ska börja ta fram en plan för kommunikation. Det har även tagits fram en kommunikationsplan för temaåret. Medarbetarna säger att det vore bra att ta fram en kommunikationsplan, då de ”önskar att det skulle finnas mer tydlighet i de här frågorna”, men de lyfter även att det kan vara problematiskt att gå ut med en plan som säger att ”nu ska alla göra så här”. Enhetschefen säger att en kommunikationsstrategi och en handlingsplan ska tas fram, som ska förankras i ledningsrådet, men säger även hon att även om en kommunikationsplan kan tas fram ”finns det mycket tycke och smak i det”.

**Auditgruppens reflektioner**

Auditgruppen är medveten om det stora interna förändringsarbete som bedrivits inom Kommunikationsenheten de senaste åren, och att det arbetet tagit mycket tid och energi, vilket gjort att det inte funnits tid till annat utvecklingsarbete. Enheten är nu i ett annat läge, och auditgruppen anser att det är viktigt att man nu tar steget och börjar arbeta mer strategiskt. Det skulle till exempel kunna innebära att enhetschefen för en dialog med både universitetsledning och förvaltningsledning om enhetens uppdrag. Det är också viktigt att den dialogen förs med verksamheten, och att enhetens uppdrag förtydligas för både fakulteter och institutioner.

När medarbetarna och cheferna beskriver enhetens uppdrag och verksamhet, får auditgruppen intrycket av att enheten reagerar snarare än agerar. De beskriver att uppdrag kommer in, och att det sker en prioritering av dem. De beskriver också att deras uppdrag består av att tillhandahålla plattformar och ramverk, och att innehållet och ”det specifika” måste komma från fakulteterna. Auditgruppen tolkar det dock som att innehållet och ansvaret för det brister i vissa avseenden. Den processbeskrivning som enheten har gjort innehåller heller inte någon styrprocess för det strategiska arbetet. Den enda styrprocess som finns är ”Verksamhetsutveckling”, som auditgruppen, enligt den beskrivning som ges, uppfattar är relativt operativ och kopplad till de uppdrag som ”kommer in”, snarare än att fokusera på vad Kommunikationsenheten själva anser ska produceras eller skapas. Verksamhetsutveckling är självklart också en styrprocess som behövs, men auditgruppen saknar en process för det strategiska arbetet som bygger på enhetens egna initiativ. Auditgruppen tror också att Kommunikationsenhetens syn på sitt uppdrag – att tillhandahålla infrastruktur för kommunikation och sedan överlåta till övrig verksamhet att fylla den med innehåll – kan göra det problematiskt för Kommunikationsenheten att därefter ha synpunkter på innehållet. Det kan resultera i att övrig verksamhet upplever att det blir dubbla budskap från Kommunikationsenheten.

Kring varumärket Umeå universitet verkar det inte pågå några aktiviteter, och det finns för närvarande varken en kommunikationspolicy eller kommunikationsplan för universitetet. Auditgruppen anser att Kommunikationsenheten behöver kliva fram och ta en mer aktiv roll. Det kan till exempel vara att Kommunikationsenheten gör en analys av vilken deras roll behöver vara och vilken dialog de behöver ha med institutioner och enheter för att kunna genomföra det uppdrag de ansvarar för eller att enheten pekar på de problem som avsaknaden av tydliga direktiv ger upphov till. Det skulle också kunna vara att enheten diskuterar vilken roll enheten har för att föra ut Umeå universitets vision internt och externt, och vilka aktiviteter som behöver initieras baserat på det. Kontinuerliga omvärldsanalyser på hur andra lärosäten arbetar kan vara värdefullt i ett sådant arbete. Auditgruppen anser också att det är oerhört viktigt och värdefullt för verksamheten att en kommunikationspolicy och kommunikationsplan för universitetet tas fram. Kommunikationsenheten besitter en unik kompetens i kommunikationsfrågor, som stora delar av verksamheten är i behov av och som idag inte kommer verksamheten till del.

### Avnämarnas synpunkter och behov

Hur avnämarnas synpunkter och behov tas in varierar mellan de olika verksamheterna inom Kommunikationsenheten. Inhouse skickar en enkät efter avslutade uppdrag, och inom webb finns ett användarforum som har regelbundna träffar. Inom webb satsar man också mycket på utbildning och träffar för innehållsansvariga och webbredaktörer. Områdescheferna berättar att det dock inte alltid hjälper med utbildning för att komma till rätta med problemen, och att man i samband med verksamhetsplaneringen pratat om att; ”vi ska vara en kompis, verksamheten behöver någon att hålla i handen, så att vi kan uppmuntra verksamheten”.

Överlag beskriver Kommunikationsenheten i sin SWOT-analys att man fångar användarbehov löpande via kommentarer och ärenden, och att det sker en kontinuerlig avstämning av det löpande arbetet. Som en svaghet på detta område nämner dock Kommunikationsenheten att de inte ”vet tillräckligt mycket om vad verksamheten tycker vi ska satsa på”, samtidigt som enheten identifierat att beställarkompetensen brister som ett hot. Som hot nämns att kravinsamlingen inför större uppdrag och projekt behöver bli bättre och att en bristande prioritering kan leda till arbetsmiljöproblem.

Kommunikationsenheten arbetar för närvarande med att slutföra en redaktionell handbok, som ska fungera som ett stöd för kommunikatörer inom hela universitetet. Medarbetarna berättar att handboken har tagits fram i samarbete med kommunikatörer på fakulteterna och Universitetsförvaltningen. Den kommer enligt områdescheferna ”både att vara en strategi och *do’s and don’ts*”.

När det gäller kontakten med institutionerna upplever medarbetarna att det ”är otydligt hur vi ska förhålla oss till institutionerna”. De säger att ”det är väl sagt att linjen ska vara via fakultet”, och att fakultetskommunikatörerna ska lyfta det som de vill lyfta inom sin fakultet till Kommunikationsenheten. Medarbetarna säger dock att det fungerar lite olika på de olika fakulteterna. Områdescheferna säger att det tidigare varit mer eller mindre uttryckt att ”vi får inte jobba mot institution”, men att Kommunikationsenheten idag tagit ett annat perspektiv, och vill ”försöka få en bättre inblick i verksamheten”. Områdescheferna trycker flera gånger också på att det är viktigt att upprätta en bra dialog med verksamheten. Enhetschefen exemplifierar också med att det gjorts institutionsbesök i samband med införandet av den nya webben. De träffarna har enbart haft ett webbperspektiv, men hon tycker att ”det borde vara utifrån ett kommunikationsperspektiv”. Hon säger också att verksamhetskunskap är något som Kommunikationsenheten behöver utveckla, ”vi måste kunna verksamheten, förstå verksamheten”. Hon fortsätter med ”vi måste tänka själva för att veta vad som är rätt” och ”göra något mer av helheten”.

Kommunikationsenheten träffar fakultetskommunikatörerna regelbundet, och medarbetarna beskriver det som att det tidigare varit ”väldigt spretigt”, då många olika typer av frågor har diskuterats. Enhetschefen berättar också att de inte riktigt hittat formerna för gruppen än, och att det fattats beslut i gruppen som inte varit förankrade. Numera har de försökt renodla det till nyheter och evenemang, sådant som ska lyftas redaktionellt. Områdescheferna berättar att det även ska tillsättas ett redaktionsråd, till vilket representanter från verksamheten kan föra in synpunkter. När det gäller studentrekrytering är det dock, enligt vad medarbetarna berättar, inte klart hur de ska jobba med fakulteterna. Enhetschefen berättar att det finns en studentrekryteringsgrupp med representanter från verksamheten, men att förankringen varierat. Områdescheferna anser dock att det sätt Kommunikationsenheten arbetat med webben kan vara ett bra sätt att arbeta även med studentrekrytering, och att de ser fram emot att ”få till ett bra samarbete med fakulteterna så att vi når ut med vårt arbete”.

Det har tidigare funnits ett kommunikatörsnätverk som under en period varit vilande, men som nu ska starta igen. Medarbetarna berättar att tanken är att Kommunikationsenheten ska informera kommunikatörerna där, men även att kommunikatörerna ska kunna lyfta frågor.

Auditgruppen ställer frågor om hur kommunikationen med verksamheten sker inom andra områden, och medarbetarna berättar att de exempelvis inom utbildningswebben arbetar med stöd till de enskilda programwebbarna, med information om hur de bör se ut och hur man kan använda dem. Även när det gäller mässor berättar Kommunikationsenheten om det grundpaket som finns och som institutionerna kan fylla med innehåll. När det gäller mässorna finns även en ”rekryteringsgrupp”, med fakultetsrepresentanter, som bland annat föreslår studentambassadörer. Enskilda program kan dock inte marknadsföra sig inom ramen för mässornas grundpaket. Medarbetarna lyfter också att det finns en planering för kampanjer i samband med mässorna, men medger att verksamheten kanske inte vet att den planeringen finns. De säger också om problemet med att nå ut internt, att ”det är ett identifierat problemområde, det pratar vi om”.

I sin SWOT-analys har Kommunikationsenheten nämnt som ett hot att det kan finnas en ”otydlig förväntansbild om vad Komm [Kommunikationsenheten] ska ta höjd för kontra uppdragsbeskrivning/resurser”, och som en svaghet att ”vi ibland förväntas ha direktkontakt med institutioner”. Auditgruppen diskuterar det med områdescheferna, som även de menar att verksamheten kanske inte har rätt förväntningar på Kommunikationsenheten.

**Auditgruppens reflektioner**

Auditgruppen upplever att samtliga dialoggrupper ger uttryck för att dialogen med verksamheten behöver förbättras och att den bör ha ett tydligt tvåvägsfokus. Det gäller dels i termer av att samla information om verksamheten och om dess behov av stöd i kommunikationsfrågor, men även i syfte att tydliggöra Kommunikationsenhetens uppdrag, ansvar och möjligheter att ge stöd. Bristen på samarbete mellan Kommunikationsenheten och institutioner och enheter verkar ha en historisk förklaring, men auditgruppen anser att det borde vara en förutsättning för att Kommunikationsenheten ska kunna genomföra sitt uppdrag. Särskilt eftersom det verkar finnas skillnader i fakultetskommunikatörernas förutsättningar och arbetssätt. Det finns också delar av organisationen som har egna delegationsordningar. Ett förslag kan vara att, som Kommunikationsenheten antyder, återupprätta kommunikatörsnätverket och att där inkludera både fakultets- och institutionskommunikatörer (eller personal med arbetsuppgifter som kommunikatör, då ansvaret kan ligga på andra typer av befattningar). Auditgruppen vill även föreslå att Kommunikationsenheten gör institutionsbesök, i likhet med de universitetsledningen och Studentcentrum har gjort och som International Office planerar för. Detta för att få en förståelse för verksamhetens behov och utmaningar, och vilka de viktigaste frågorna för dem är. Det skulle också ge Kommunikationsenheten en möjlighet att informera om den planering för aktiviteter som finns, och den möjlighet till uppföljning av resultat som enheten kan erbjuda.

En annan sak som auditgruppen reflekterat över är att vi uppfattar att Kommunikationsenheten ser universitets- och förvaltningsledningen som sina främsta uppdragsgivare. De beskriver själva basuppdraget som att ”Kommunikationsenheten stödjer universitets- och förvaltningsledningen i kommunikationsfrågor. Det framgår också av verksamhetsplanen att det enbart är universitetsledningens och universitetsförvaltningens kommunikationsstöd som ligger inom den anslagsfinansierade delen av enheten. Som det beskrivs i verksamhetsplanen behöver fakulteter och institutioner betala för att ta del av Kommunikationsenhetens stöd. Även om det kanske i realiteten inte fungerar på det sättet (Kommunikationsenheten ger enligt samtalen vid dialogerna stöd och utbildning till institutionerna vad gäller exempelvis webben, vilket auditgruppen förutsätter sker kostnadsfritt för institutionerna), så anser auditgruppen att det är viktigt att enheten i sin kommunikation och i sitt arbetssätt även ser verksamheten som en viktig uppdragsgivare och avnämare. Att enheten i sin SWOT-analys lyfter som en svaghet att man förväntas ha direktkontakt med institutioner tyder på att enheten inte ser institutionsstödet som sitt ansvar. Auditgruppen förstår att det förklaras av begränsade resurser, men det kan också tolkas som att enheten inte anser sig ha det ansvaret. Positivt är dock att både områdeschefer och enhetschefen uttrycker att det är viktigt att upprätta en bra dialog med och skaffa sig bättre kunskap om verksamheten vid hela universitetet.

### Medarbetarnas engagemang och utveckling

När auditgruppen pratar med medarbetarna om enhetens basuppdrag berättar de att de, när det gäller uppdragskunder (notera att uppdragskunder är medarbetarnas och inte auditgruppens formulering) har tydliga ramar och vet vad de ska göra. De beskriver dock att det ”inom de övergripande områdena” är mycket svårare, och att de upplever att det finns oklarheter; ”vilka beslut ska vi fatta, vilka ska verksamheten fatta?”, och ”var har vi mandat, hur mycket ska vi styra?”, vilket auditgruppen upplever leder till en viss frustration. Det är också angivet som en möjlighet i enhetens SWOT-analys, att ”avtalskunders behov tydliggörs i avtal idag vilket fler skulle kunna arbeta mer med”.

De beskriver också att de upplever en otydlighet i målet och syftet med enhetens uppdrag och lyfter att det ofta efterfrågas i de interna diskussionerna. De säger även att det ”nog är många som önskar mer diskussion och styrning” kring enhetens mål och strategier, men förklarar också att enheten genomgått ett stort förändringsarbete vilket tagit mycket tid och energi. Områdescheferna bekräftar att förändringsarbetet tagit mycket tid, ”det har varit mycket att ta tag i som har legat långt tillbaka i tiden”, men att de nu ”är inne på mål, att vi måste få tydligare mål som är kopplade till de processer vi har”. De berättar att mål och syfte alltid har efterfrågats inom enheten, men att de inte har varit i det läget att det har varit aktuellt att arbeta med de bitarna, ”men nu är vi där, vi har gjort den enorma resan”.

Auditgruppen frågar medarbetarna om vad de är stolta över i sitt arbete, och de säger att ”det är roligt när man får se något konkret. Man kan jobba med saker under ganska lång tid innan det landar i ett gränssnitt på webben.”.

Auditgruppen talar med samtliga dialoggrupper om utmaningen med att kombinera anslagsfinansierad och uppdragsfinansierad (köp- och sälj-) verksamhet. Medarbetarna upplever att det fortfarande finns svårigheter att kombinera köp- och säljverksamhet med anslagsfinansierad verksamhet, och säger att ”i en drömvärld skulle vi inte ha det så här”. De säger samtidigt att det vore svårt att anslagsfinansiera den verksamhet som idag är köp- och säljfinansierad eftersom efterfrågan inom till exempel film är stor, och att ”det är nog ett sätt att balansera arbetsbörda”. Även områdescheferna ger uttryck för att det är svårt att ändra strukturen, ”det är inte något man kan ändra över en natt”.

En av områdescheferna säger om uppdragsverksamheten att ”jag tror att all min personal nog inte skulle vilja sitta på uppdragsfinansiering”, och beskriver att medarbetarna tycker att det är jobbigt att ”sitta och dra in pengar” och ”debitera varje kvart av sin tid”. De säger också att ”helst skulle vi ju kunna jobba mot alla”. Enhetschefen antyder att institutioner och enheter ibland kan ha svårt att förstå skillnaderna mellan anslagsfinansierad och uppdragsfinansierad verksamhet, och att Kommunikationsenheten ibland får frågan ”varför ska det kosta, vi betalar ju GEM?”. Hon säger också att det inte bara komplicerar saker gentemot fakulteter och institutioner, utan även internt på enheten, då det innebär skillnader mellan medarbetargrupperna eftersom de som arbetar på uppdrag ”måste tjäna pengar”. I SWOT-analysen har medarbetarna även lyft som ett hot, att ”delar av verksamheten vid Kommunikationsenheten behöver agera på uppdrag/beställning vilket kan påverka arbetsmiljö vid hög arbetsbelastning”.

Områdescheferna säger om klimatet på enheten att de nu börjar ha ”jättebra trivsel” och trycker på att enheten har ”jättebra, kompetent personal”. I SWOT-analysen lyfter Kommunikationsenheten själva att de är delaktiga i och intresserade av förändrings- och förbättringsprocesser och har en gemensam förståelse för att de måste hjälpas åt. En annan styrka är att de är ”duktiga på att fira framgångar vilket bygger vi-känsla” och att de deltar och arbetar aktivt vid arbetsplatsträffar och planeringsdagar.

**Auditgruppens reflektioner**

Enhetens SWOT-analys och dialogerna vid platsbesöken ger uttryck för att det finns ett stort engagemang och en hög kompetens inom Kommunikationsenheten. Som nämndes inledningsvis är det dock beklagligt att medarbetardeltagandet vid platsbesöket var så lågt.

Dialogen visar också att det interna arbete som skett, med fokus på processer och arbetsmiljö, verkar ha gett resultat, men samtidigt tagit fokus från annat som man önskat göra.

Medarbetarna ger vid dialogen uttryck för en önskan om att tydliggöra enhetens mål, strategier och syfte. Förutom den dialog med externa parter kring enhetens uppdrag som nämnts tidigare, anser auditgruppen att det är viktigt att enhetsledningen även för denna diskussion internt. Detta skulle ge medarbetarna en större tydlighet och kanske även bidra till att stärka organisationens självförtroende och möjlighet att synliggöra sin kompetens. När det gäller de oklarheter medarbetarna upplever kring Kommunikationsenhetens mandat och vilka beslut de kan fatta, föreslår auditgruppen att Kommunikationsenheten reflekterar över vilket mandat de behöver för att kunna skapa en effektiv och ändamålsenlig kommunikation. Utifrån det kan en vidare diskussion föras med universitets- och fakultetsledningar kring dessa frågor. En omvärldsanalys av hur andra lärosäten arbetar kan även här vara värdefullt.

De utmaningar som samtliga dialoggrupper lyfter kring kombinationen av köp- och sälj och anslag är viktiga att adressera, inte minst av arbetsmiljöskäl och upplevd legitimitet bland institutioner och enheter. I samband med det strategiska arbetet som nämnts ovan föreslår auditgruppen att Kommunikationsenheten diskuterar om köp- och säljstrukturen verkligen är ändåmålsenlig för att enheten ska kunna ta ansvar för och fullgöra sitt uppdrag. Att de institutioner som har medel och ser kommunikation som viktig är de som ”syns”, är kanske inte nödvändigtvis det bästa för universitetet som helhet, varken resurs- eller varumärkesmässigt.

Auditgruppen förstår att det kan finnas svårigheter i att förändra strukturen, och att det skulle kräva ett förändrat arbetssätt och ett större arbete med prioriteringar inom enheten, men anser att frågan bör diskuteras och utredas med ett långsiktigt perspektiv utifrån ändamålsenlighet och rimlighet. För ändamålet finns externa alternativ och en intern modell av motsvarande verksamhet bör kunna uppvisa samma kvalitet till lägre kostnad alternativt högre kvalitet till samma kostnad, med transaktionskostnaderna beaktade. Det vore även här intressant med en omvärldsanalys för att se hur andra lärosäten arbetar.

### Verksamhetens processer och organisation

Kommunikationsenheten har under de senaste åren arbetat med att ta fram en huvudprocess som är gemensam för hela verksamheten och som fokuserar på det centrala i enhetens uppdrag: kundnöjdhet. Huvudprocessen är indelad i 4 delprocesser, 15 underprocesser, 3 stödprocesser och 1 styrprocess. I sin SWOT-analys skriver medarbetarna om verksamhetens processer, att några arbetsgrupper har tydliga processer som följs, men att ”vissa processer som finns jobbar vi inte efter”. De har också noterat att huvudprocessen är för otydlig och att det inte framgår ”vad den innebär för olika grupper”. Vid platsbesöket förklarar medarbetarna att huvudprocessen ”inte konkretiserats för all verksamhet”. De berättar också att det inom vissa arbetsgrupper finns särskilda processer för de olika uppgifterna de ansvarar för, och de processerna ”är långt ifrån huvudprocessen”. De säger att ”det är ett ambitiöst arbete som har lagts ned, men det har inte sjunkit ned i allt vad vi gör”.

När auditgruppen pratar med områdescheferna om processarbetet, beskriver de att det ser lite olika ut inom de två områdena. Inom Målgruppskommunikation har de främst arbetat med processen för ständiga förbättringar, eftersom de upplevt att det är det mest prioriterade området. Inom Uppdragskommunikation har de kommit längre med att bryta ned huvudprocessen, från ett inkommande behov, till leverans och uppföljning.

I sin SWOT-analys har medarbetarna även nämnt som en svaghet att ”de viktigaste processerna eller ”värdeströmmarna” involverar ofta andra delar av organisationen. Detta har vi inte bra sätt att hantera.”. Medarbetarna förklarar vid platsbesöket att ”andra delar av organisationen” avser hela universitetet. Auditgruppen ställer frågor om samarbetet med andra delar av universitetet, och medarbetarna säger bland annat att ”fakultetskommunikatörerna har egna uppdrag, och gränsdragningen mellan vad de ska göra och vad vi ska göra, det är en ständigt pågående diskussion”. Det kan även finnas oklarheter i ansvarsfördelning ute på institutionsnivå, där medarbetarna upplever att det nog är ”otydligt ute i verksamheten vad fakultetskommunikatörerna gör och vad vi gör”. Enhetschefen berättar att de haft en diskussion internt kring vem som gör vad, ”vad gör fakultetskommunikatörer, när går vi mot institutionerna, i vilken ordning ska vi göra saker?”. Ett annat exempel som områdescheferna lyfter är externwebben, där Kommunikationsenheten har infört en ny plattform och en ny organisation, ”som vi nu upptäcker att vi inte är färdiga med”. De beskriver det som att ”det finns missförstånd om vem som får tycka till om vad, vem som är ansvarig för vad”.

Auditgruppen ställer även frågor om processerna runt tillfällen när universitetet uttalar sig i massmedia, eftersom universitetet numera saknar en presschef. Områdescheferna berättar att det finns ”saker vi behöver jobba med när det gäller det”. Det kan särskilt gälla frågor där flera institutioner eller parter inom universitetet är inblandade, eftersom det ”just nu är delegationsordningen som styr”, det vill säga att prefekterna har informationsansvaret. Områdescheferna säger att det saknas en kommunikationspolicy, som bland annat skulle kunna tydliggöra vem som är talesperson i olika frågor.

Enhetschefen berättar om skillnaderna mellan enhetens två huvuduppdrag, studentrekrytering och forskningskommunikation. Studentrekryteringen upplever hon är ”det tydligaste uppdraget vi har”, och kring det finns ett antal fasta aktiviteter och ett årshjul. Hon tycker också att det är det uppdrag som är lättast att få att fungera. Forskningskommunikation upplever hon är svårare, och säger bland annat att de internt nu diskuterar hur mycket man kan förvänta sig att en forskare ska kunna göra. Även områdescheferna diskuterar forskningskommunikation, och de upplever att forskningsinformationen är lite ”styvmoderligt behandlad” från verksamhetens håll, då de upplever att forskningsinnehållet ofta är försummat. Områdescheferna menar dock att det kanske handlar om att ”få upp frågorna på agendan” och att skapa mötesplatser eller forum med fakulteterna.

**Auditgruppens reflektioner**

Ett viktigt syfte med att upprätta en bättre dialog med verksamheten är att tydliggöra roller och ansvarsfördelning mellan de parter som är inblandade i kommunikationsprocesserna. Det är också viktigt att det skapas en ömsesidig förståelse för parternas behov och förutsättningar, det vill säga både vad Kommunikationsenheten har för förväntningar, vad de behöver och vad de kan göra för fakulteter och institutioner, men även vad verksamheten har för förväntningar, behöver och kan bidra med till Kommunikationsenheten. Auditgruppen vill dock påpeka att det är viktigt att rollerna och ansvarsfördelningen förankras med fakultetsledningarna först. Det kan också, vilket Kommunikationsenheten själva är inne på, krävas olika typer av forum och samarbetssätt för olika områden och målgrupper/avnämare. När det gäller forskningskommunikation behöver kanske verksamheten ett större stöd, medan det inom studentrekrytering verkar fungera relativt väl.

### Uppföljning och resultat

I sin SWOT-analys lyfter Kommunikationsenheten som en styrka gällande resultat, att det regelbundet görs enkäter kring kundnöjdhet på Inhouse. Samtidigt beskrivs svagheter kring enkäten, som att det är få som svarar på den, att svaren inte är tillförlitliga, och att den inte omfattar alla uppdrag. Som ytterligare styrkor nämner Kommunikationsenheten att det finns statistik kring antal besökare på evenemang, antal event, mediagenomslag och antal besökare på webb. Som en svaghet nämns att ”vårt resultat efterfrågas inte”. Vid dialogen med medarbetarna frågar auditgruppen vad som avses med det. Medarbetarna ger exempel: ”hur det har gått med sociala medier”, ”har antalet följare ökat, hur mycket trafik har vi haft?”. De menar att vissa utbildningar vill ha statistik, men att det inte är alla som efterfrågar det.

Medarbetarna beskriver den uppföljning som görs inom studentrekrytering. De har gjort ett ”insiktsarbete” kring hur de ska nå studenter. Studentplattformen och kampanjer på sociala medier följs upp, för att se vad som genererade mest interaktion. Även mässorna utvärderas. De säger dock att det definitivt finns mer att göra i styrning och uppföljning kopplat till ansökningsstatistik.

Ytterligare en svaghet som är nämnd kopplat till resultat i SWOT-analysen är att ”vi jobbar inte med målsättningar och vet därför inte vilka resultat som är bra eller dåliga”. Bristen på gemensamma mål är också något som medarbetarna nämner vid dialogen, ”det kan upplevas lite tunt från delar av vår enhet, de här frågorna”.

**Auditgruppens reflektioner**

För att kunna mäta och utvärdera resultat är det fundamentalt att det finns tydliga mål. Auditgruppen får vid dialogerna intrycket av att enhetens mål är otydliga för medarbetarna, vilket förmodligen också försvårar utvärderingen av om planerade aktiviteter gett önskat resultat. Auditgruppen tolkar det även som att det, på de områden som trots allt har mål, finns diskussioner om huruvida målen är relevanta (till exempel vad gäller målet att ha ett högt söktryck). Det är viktigt att Kommunikationsenheten, i dialog med berörda parter, analyserar och tydliggör vilka målen ska vara. Dels för att kunna initiera relevanta aktiviteter/åtgärder, dels för att utforma relevanta mätetal.

Medarbetarna upplever att resultat och statistik inte efterfrågas av verksamheten. Det är oklart för auditgruppen hur väl enheten har kommunicerat till verksamheten om den statistik som redan finns tillgänglig för institutioner och program, men om det inte är gjort föreslår auditgruppen att detta görs och att statistiken görs tillgänglig i Aurora. Statistiken behöver även analyseras för att utvärdera resultaten.

### Kommunikation

Den interna kommunikationen på enheten är inte något som auditgruppen ställer specifika frågor om vid platsbesöken. I sin SWOT-analys beskriver Kommunikationsenheten att de har regelbundna arbetsplatsträffar och andra typer av interna möten, och att enhetsledningen ”kommunicerar rätt sak på rätt plats när det gäller intern kommunikation på enheten”. De beskriver också att de har en hög användning av enhetens egna samarbetsyta för informationsspridning och sociala aktiviteter, och det finns transparens i ledningsarbetet med löpande kommunikation om vad som händer.

När det gäller enhetens kommunikation till övrig verksamhet inom universitetet har de nämnt som en svaghet att de är ”dåliga på att kommunicera hur vi är organiserade och vad vi erbjuder, hur man kontaktar oss”. Som en styrka har de angivit att de har ”kontinuerlig avstämning med kanslichefer och fakultetskommunikatörer”, men också som en svaghet att de har en ”otydlig roll gentemot exempelvis fakultetskommunikatörer och kanslier”.

**Auditgruppens reflektioner**

Den interna kommunikationen på enheten förefaller fungera väl. Auditgruppen upplever dock att det finns utvecklingsmöjligheter vad gäller kommunikationen till övrig verksamhet inom universitetet. En förbättrad dialog med verksamheten kan bidra till att förbättra kommunikationen, men enheten bör också säkerställa att det finns skriftliga handledningar i form av kommunikationsplan och eventuellt kommunikationspolicy, mallar, handböcker etc. Den redaktionella handboken som enheten för närvarande arbetar med tycker auditgruppen verkar vara ett bra exempel som gärna kan appliceras på andra områden. Auditgruppen anser att det vore bra om Kommunikationsenheten kunde samla och nå ut med den data och de resultat som finns samt vilket stöd som enheten kan erbjuda.

En annan reflektion som auditgruppen gjort gällande kommunikation är att enheten (mer uttalat än andra förvaltningsenheter) upplevs arbeta med näringslivsanknutna begrepp, till exempel ”kund” och ”uppdrag”. Detta i kombination med att delar av verksamheten finansieras via köp och sälj, tror auditgruppen är olyckligt då det riskerar att försämra enhetens legitimitet. Kommunikationsenheten riskerar att uppfattas som särskild från universitetets övriga verksamhet, och inte primärt en stödfunktion till hela universitetet som bidrar till att uppfylla Umeå universitets övergripande uppdrag: utbildning och forskning. Detta är något som auditgruppen föreslår att Kommunikationsenheten reflekterar över.

### Goda exempel

Auditgruppen har sammanställt några goda exempel från Kommunikationsenheten:

* Det gedigna arbete som enheten har gjort för att få en bättre arbetsmiljö, samtidigt som nya utmaningar tillkommit i form av nya uppdrag och verksamhetsområden
* Den kommande redaktionella handboken
* Det sätt som Kommunikationsenheten arbetat med studentwebben och resultatet av det – en tydligare ansvarsfördelning och en likriktning av den information som går ut till studenterna
* Arbetet med att se över de interna processerna, finna läckage och felaktigheter i systemet och åtgärda dessa.

Rekommendationer framledes

* Platsbesök på institutioner och enheter – för att lyssna in behov och lära mer om vad som sker
* Översyn av modellen för köp och sälj och i tillägg, om den blir kvar, begrepp kopplade till modellen.
* Tydliggör skillnaden med verksamhetens syfte och aktiviteter.
* Kommunikationsplan (vem ska media kontakta för vad?)
* Analys av statistiken som enheten samlar in och hitta sätt att kommunicera ut den i verksamheten.
* Regelbundna dialoger med ffa fakulteternas dekaner och Lärarhögskolans föreståndare.
* Omvärldsspaningar på andra lärosäten