## Rapport efter enhetsaudit vid Personalenheten

### 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

Ingrid Svensson, enhetschef vid International Office (ordförande)

Ann Sörlin, prefekt vid Institutionen för samhällsmedicin och rehabilitering

Per Höglund, kanslichef vid Samhällsvetenskapliga fakulteten

Inger Duchek, verksamhetscontroller vid Universitetsförvaltningen (sekreterare)

### Personalenheten

Vid Personalenheten arbetar 32 personer (oktober 2018) inom fem verksamhetsområden:

* Området för arbetsmiljö, hälsa och lika villkor
* Området för arbetsgivarfrågor och förhandling
* Området för kompetensförsörjning och ledarutveckling
* Området för löneadministration (LA)
* Området för HR-stöd till Universitetsförvaltning och gemensamma funktioner

Områdena leds av tre områdeschefer. Områdesindelningen infördes hösten 2018.

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

* samordna och utveckla Umeå universitets arbetsgivarpolitiska arbete
* säkerställa myndighetens arbetsgivaransvar
* vara ett strategiskt stöd i universitetsledningens övergripande HR-arbete
* ge ett direkt chefsstöd till chefer inom förvaltningen
* vara stöd i vissa specifika HR-processer som omställning och lönebildning
* vara stöd i generella HR-processer där det verksamhetsnära HR-stödet önskar det
* ansvara för universitetets löneadministration
* vara systemägare för universitetets HR-system
* ansvara för arbetsgivarinformation på Aurora och externwebb
* informera och utbilda chefer, personalfunktioner, medarbetare, arbetsmiljöombud och lika villkorsombud
* ansvara för CSG, Arbetsmiljökommittén och Lika villkorsrådet.

Enheten leds av en enhetschef, som även är universitetets personalchef och som till sin hjälp har en biträdande enhetschef, tillika biträdande personalchef. Enheten har även en ledningsgrupp som består av fyra personer: enhetschef, biträdande enhetschef (som även är områdeschef för tre områden), samt övriga två områdeschefer.

### Genomförande

Personalenheten genomförde vid en arbetsplatsträff (APT) 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. SWOT-analysen gjordes i två grupper, en för verksamhetsområde löneadministration (nedan kallat ”LA”), och en för medarbetare inom övriga fyra verksamhetsområden (nedan kallade ”POU”). Auditgruppen gick sedan igenom de två SWOT-analyserna tillsammans med verksamhetsplaner och verksamhetsberättelser för de senaste två åren. Utifrån dokumenten förberedde gruppen ett antal frågor som skulle ställas till de fyra dialoggrupperna: medarbetare inom LA, medarbetare inom övriga fyra verksamhetsområden (POU), ledningsgrupp, samt enhetschef. Samtliga medarbetare var inbjudna till dialogerna. Dialogerna genomfördes i april och maj, 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-analyserna och dialogfrågorna omfattade.

### Verksamhetens planering

Samtliga dialoggrupper uttrycker att de har för lite tid till utvecklingsarbete och strategiskt arbete. LA är styrda av löneutbetalningsdatumen, ”det går inte att skjuta lönejobbet framåt en månad, det ska ju göras”. De har även varit drabbade av en del frånvaro vilket gjort att det ”varit att släcka bränder så att lönerna går ut”. POU berättar att de kan ha en plan för vad de ska göra ”men sedan händer det en massa så att det blir omprioriteringar”. Enhetschef kompletterar med att Personalenheten även har blivit tilldelade uppdrag som inte nödvändigtvis behöver höra till enheten, till exempel fruktkorgar, kreditkort och personalcyklar, vilket genererar mycket administration och lämnar mindre tid till sådant som är ”värdeskapande”. Han beskriver att mycket är ”framväxt organiskt”, och att Personalenheten inte kunnat styra så mycket över det.

Ledningsgruppen utrycker att Personalenheten ”springer på allt”, eftersom ”personal kan ju egentligen vara allting”. De förklarar också att många enkla administrativa frågor hamnar på Personalenheten, när de egentligen borde lösas på fakultets- eller institutionsnivå. Ledningsgruppen konstaterar att ”det ligger i personalarens natur” att vara välvillig, och att ”när man får en fråga försöker man lösa den”. De upplever också att de ägnar mycket tid åt remisser och inrapportering, och att det blir mycket ”fylleriövningar”, vilket gör att det blir mindre tid till att stötta verksamheten med deras behov. Samtidigt säger både ledningsgrupp och enhetschef att de själva är ”producent av administrativt görande”, och behöver kunna rapportera till rektor hur verksamheten arbetar med till exempel arbetsmiljö och lika villkor.

Även LA upplever att det kommer väldigt många frågor från institutioner och enheter, frågor som ofta beror på att det saknas kompetens bland administratörerna, eller på att personal bytts ut och inte fått en bra överlämning eller introduktion. Det beskrivs också som en svaghet i SWOT-analysen, att informationen och utbildningen inom personaladministration till HR-stödet vid institutionerna brister. LA berättar att de ser behovet av och ”skulle vilja utbilda nya administratörer vad som gäller med regler och avtal, hur man ska hantera olika saker”, men säger att de har svårt att hitta den tiden och att det egentligen inte är deras ansvar, utan snarare prefektens. De hjälper dock till så gott de kan, men ”det blir inte riktigt kvalitetssäkrat, det blir att släcka bränder”. De säger att det skulle behövas en checklista för nya administratörer, ”det här ingår i dina arbetsuppgifter”, som beskriver hur olika rutiner går till. Även ledningsgruppen nämner ”information och utbildning, att höja nivån på administratörerna” och att uppdatera och översätta styrdokument är något som Personalenheten skulle vilja arbeta mer med.

När vi pratar om gruppernas uppdrag och hur de ser på det, berättar LA att deras uppdrag, förutom löneutbetalningarna, är att tolka och informera om avtal, lagar och regler, att vara ett stöd i den typen av frågor och att ha kontakt med andra myndigheter. ”Vi är som ett osynligt HR-stöd. Det är inte ett uttalat HR-stöd, men vi är ju det.”.

En del medarbetare inom POU uttrycker att de har ett tydligt uppdrag, men att verksamheten, som nämnts ovan, kännetecknas av ”mycket oförutsedda händelser”. De berättar också att det kan vara svårt att prioritera ”när man har flera personer som styr ens arbete” och ”det kommer önskemål från många olika håll”. De uttrycker också att målgrupperna är många: ”Vilken grupp är inte våra avnämare på något sätt här?”, och nämner som exempel prefekter/enhetschefer, HR-stöd ute i organisationen, områdeschefer, dekaner, enskilda medarbetare, universitetsledning, och studenter. Målgruppernas intressen kan också i vissa ärenden komma i konflikt med varandra. De uttrycker också att det saknas en övergripande prioritering mellan enhetens områden, som skulle vara värdefullt vid hanteringen av inkommande ärenden under året. Det skulle kunna innebära att om det dyker upp behov inom ett lägre prioriterat område skulle det kunna skjutas på framtiden. ”När allt ligger på ett streck handlar det om att prioritera på individnivå”.

Enhetschef berättar att det finns önskemål från medarbetarna om att prata mer om vad som är enhetens ”huvuduppdrag”, men menar samtidigt att man inom Personalenheten ”vet vad vi gör och vad vi är till för”. Han menar att den eventuella förvirring kring vad uppdraget består av beror på att enheten har många uppdragsgivare, och att man börjat diskutera med exempelvis dekaner hur samarbetsformerna ska se ut. Enhetschefen förklarar även att enheten har både ett strategiskt och operativt ansvar – ett övergripande ansvar för utveckling och uppföljning men också ett operativt ansvar, ”det är alla personalfrågor och det vet ni hur brett det är”. Han beskriver enheten som ”både en stödverksamhet och en utvecklingsverksamhet”. Ledningsgruppen ger samma bild, att enheten behöver arbeta både strategiskt och operativt med personalfrågorna.

Auditgruppen ställer frågor till ledningsgrupp och enhetschef om omfattningen på specifika uppdrag och särskilda prioriteringar, då det avsnittet sträcker sig över sju sidor i enhetens verksamhetsplan. Både enhetschef och ledningsgrupp beskriver att det har funnits en vilja från de nya verksamhetsområdena att berätta om vad de gör, och att en del av det som är upptaget som specifika uppdrag egentligen ingår i det ordinarie uppdraget. Ledningsgruppen berättar att universitetet dessutom haft en mängd delmål som Personalenheten ”svarat upp på”, vilket har gjort det svårt att ”göra VP:n till sin egen”. Enhetschef förklarar att verksamheten också är väldigt bred, ”från löneutbetalningar till avsked”, vilket gör att det blir svårt att ”definiera vad som är den yttersta gemensamma nämnaren” för verksamheten. Ledningsgruppen beskriver ungefär samma sak, att verksamheten är lite ”spretig”, och att den tydliga riktningen eller prioriteringen inte har gjorts i verksamhetsplanen, utan diskuterats efter att verksamhetsplanen sammanställdes. Enheten har efter detta prioriterat tre områden: lönebildning, arbetsmiljöfrågor och kompetensförsörjning.

**Auditgruppens reflektioner**

Auditgruppen upplever att tydligheten i uppdraget är större hos LA än hos POU. Att projektet kring HR-översynen stoppades har förstärkt känslan av otydlighet hos POU. De beskriver dock att de kan fortsätta arbetet med att förtydliga roller och ansvarsfördelning även om projektet inte fortsätter i samma form. Auditgruppen anser precis som medarbetarna och enhetens ledning att det finns goda förutsättningar att fortsätta det arbetet, där Kommunikationsenhetens motsvarande arbete kan användas som ett exempel. Personalenheten kan, precis som de planerat, analysera fakultet för fakultet hur behoven ser ut, och föra en dialog om var olika typer av stöd bör ligga.

När det gäller enhetens uppdrag upplever auditgruppen att det internt finns en otydlighet i var gränserna går för Personalenhetens ansvar. Det kan lösas genom dialogerna beskrivna ovan, men auditgruppen anser även att enheten internt bör föra en konkret diskussion om uppdraget och vilka delar i uppdraget som ska prioriteras. Enhetschefen bör baserat på det föra en dialog med universitetsdirektören om enhetens uppdrag. Det kan möjligen även behövas en form för prioritering av inkommande ärenden under året.

Auditgruppen anser även att den höga ambitionsnivån i verksamhetsplaneringen bör adresseras. För att öka känslan av tillräcklighet och tillfredsställelse bör verksamhetsplaneringen innefatta konkreta uppgifter i lämplig omfattning, som löpande under året kan ”bockas av”. Auditgruppen är medvetna om att en del av de särskilda prioriteringar som är beskrivna i verksamhetsplanen snarare är att betrakta som delar av basuppdraget, men oavsett det är omfattningen av insatserna för stor och saknar prioritering, vilket vi befarar kan göra det svårt att planera, genomföra och följa upp aktiviteterna.

I samband med att universitetet nu inför tillitsbaserad styrning och ledning, bör Personalenheten ta tillfället i akt och föra en dialog kring kraven på inrapportering och remissförfaranden, som de upplever upptar för stor del av deras arbetstid. Utöver det föreslår auditgruppen att Personalenheten passar på att se över den inrapportering de själva efterfrågar, för att se om den kan vidareutvecklas och förenklas. En förändrad modell för inrapporteringar skulle till exempel kunna användas som en metod för att analysera var behov av ytterligare stöd finns.

För att förebygga att för många enklare administrativa frågor hamnar på Personalenheten, anser auditgruppen att enheten bör prioritera att utveckla skriftlig information som medarbetarna kan hänvisa till vid frågor. Det skulle på sikt kunna göra att tid som används för att svara på enklare, återkommande frågor kan frigöras, och att verksamheten kan minska den tid som går åt till ”brandsläckning”.

### Kundernas synpunkter och behov

Samtliga dialoggrupper uttrycker att de har en mängd olika avnämargrupper, från olika grupper av anställda till rektor, och även fackliga organisationer och studenter. Vilka som är avnämare kan se olika ut i olika processer och frågor. I en del ärenden kan det också bli intressekonflikter, där till exempel en chef och en anställd kan ha olika behov och intressen att ta hänsyn till. Medarbetarna beskriver att Personalenhetens roll då är att skapa en dialog mellan parterna och att ”försöka hitta de goda kompromisserna”. De berättar att de ytterst är ett stöd till chefer, men att de har ett informations- och dialogansvar gentemot anställda när det uppstår intressekonflikter.

LA berättar att de fångar upp önskemål från avnämarna ”i den dagliga processen”, och att de tar upp synpunkterna på sina interna LA-möten. De hade tidigare en referensgrupp för Primula/PASS, men den togs bort då det ”blev tungrott” eftersom det tog väldigt lång tid att få ändringar i systemen genomförda av leverantören och att det då skapades förväntningar som de inte kunde uppfylla.

Även POU beskriver att behoven ofta kommer fram i dialoger med olika typer av avnämare. Man har tidigare anlitat P-programmet för att göra intervjuer och fånga önskemål, men berättar att den direkta dialogen och relationen med grupperna av avnämare är viktig när man arbetar med HR-stöd. Ledningsgruppen berättar att det kan komma propåer från olika håll om vad som behöver utvecklas, men även att Personalenheten själva kommer med initiativ och förslag. Behovsinsamlingen sker dock inte i strukturerad form. Två gånger per år arrangeras möten för ”HR-nätverket”, men syftet med dessa möten är snarare att informera än att samla in behov från verksamheten. HR-nätverket är dessutom en väldigt ”spretig grupp”, med många olika typer av arbetsuppgifter, kompetenser och förkunskaper bland deltagarna. Det gör att det blir olika förutsättningar att nå ut med information och svårt att hitta rätt nivå att lägga informationen på.

Även ledningsgruppen berättar att de fångar upp många synpunkter och behov via olika forum och dialoger med avnämarna, till exempel chefer, förvaltningsledningen och universitetsledningen. Ledningsgruppen menar att det vore intressant att följa upp om cheferna och HR-stödet tycker att de får det stöd de behöver och vad de tycker saknas. De berättar att det tidigare genomfördes ”kundenkäter” från förvaltningens sida, där man bland annat frågade inom vilka områden det behövdes mer stöd.

**Auditgruppens reflektioner**

Personalenheten har en del forum för att fånga avnämarnas behov. Auditgruppen föreslår dock att någon form av systematiserad insamling av synpunkter och behov görs, till exempel i form av en kundundersökning riktad till olika grupper av avnämare eller genom återinförande av referensgrupper. En annan metod för att samla in behov kan vara att inför HR-nätverkets dagar be deltagarna skicka in frågor eller önskemål, så att de kan besvaras vid träffarna. Det skulle öppna upp för mer dialog, istället för att Personalenheten enbart informerar.

Som nämndes ovan kan kanske även inrapporteringsmallar justeras så att behov kan fångas i samband med inrapportering.

### Medarbetarnas engagemang och utveckling

LA-gruppen berättar att den planerade övergången till Statens servicecenter (SSC) är ett hot som, förutom att det kan påverka deras arbetsuppgifter även gör det svårare att rekrytera bra kompetens. För medarbetarna innebär det att de försöker vara så effektiva de kan och visa att de har en hög kvalitet, för att visa att de är ett konkurrenskraftigt alternativ till SSC. De beskriver att det blir ”lite moment 22 ibland”, då de behöver ha bra kompetens för att bli effektiva och vara ett alternativ till SSC, men samtidigt har svårt att få bra kompetens just på grund av hotet ifrån SSC. Personalen menar att de inte ”går och tänker på det varje dag”, men att det varit perioder när man gjort det. När datumet för övergången vid olika tillfällen skjutits fram känns det mer avlägset och det har väckts en förhoppning om att det kanske inte kommer att genomföras.

POU har i sin SWOT-analys lyft ”tutan” som en styrka och ett gott exempel på hur man kan lyfta goda insatser. De berättar för auditgruppen att det är en tuta som satts upp i korridoren för att uppmärksamma goda prestationer. Vem som helst kan gå dit och tuta – det behöver inte vara för något man gjort själv utan kan användas för att uppmärksamma andra. Tutan har tillkommit eftersom de upplevt att de varit dåliga på att uppmärksamma och berömma varandra, och tanken är att den ska kunna användas för ”stort som smått”.

**Auditgruppens reflektioner**

Det hot som LA upplever från SSC anser auditgruppen bör tas på allvar. LA upplever sig åsidosatta i exempelvis den planerade HR-översynen (se avsnittet *Verksamhetens processer och organisation nedan*), där varken LA eller SSC adresserades särskilt, och uttrycker själva att de är ”ett osynligt HR-stöd”.

Överlag, för att stärka känslan av samhörighet på enheten, föreslår auditgruppen att medarbetarna på APT:er kan få möjlighet att kort presentera vad de arbetar med. International Office har använt denna metod, och bett övriga medarbetare att skicka in frågor inför presentationen till den som ska presentera. Det har varit väldigt uppskattat och givande.

Den tuta som börjat användas tycker auditgruppen är väldigt positiv och ett gott exempel på hur man på ett enkelt och roligt sätt kan uppmärksamma små som stora insatser.

### Verksamhetens processer och organisation

Auditgruppen pratar med dialoggrupperna om fördelningen av ansvaret mellan olika parter i processerna, till exempel fakultet, institution, Planeringsenheten, och andra förvaltningsenheter. LA beskriver att ”varje fakultet är en egen värld och har egna regler”, men att LA i och med att de ger stöd och hanterar vissa frågor centralt, kan bidra till att det blir mer ”likabehandling” mellan fakulteterna. Även enhetschef beskriver skillnaderna mellan fakulteterna, ”vi har minst fyra företag inom det här företaget, och där jobbar man väldigt olika”. Enhetschefen berättar att man skulle behöva ”jobba lite mer lika”, och tydliggöra vilka frågor Personalenheten tar och när man anlitar extern hjälp. Både enhetschef och ledningsgrupp berättar att det är väldigt otydligt hur ansvaret är fördelat även mellan olika nivåer i organisationen. Enhetschefen beskriver att hans egen roll dessutom är väldigt otydlig – är han ”en chef i organisationen” eller en enhetschef? Han ingår till exempel inte i ledningsgruppen, men deltar i ledningsgruppens möten.

Generellt upplever Personalenheten att andra parter kan uppfatta HR-frågor som ”något som alla kan”, och att de får ”slå sig in i styrgrupper och forum”. De upplever att andra parter inte ser värdet i deras kompetens, vilket gör att de kommer in för sent i processerna och inte kan arbeta strategiskt utan mer får agera ”brandutryckare”.

Ledningsgruppen beskriver gällande samarbetet med Planeringsenheten, att de inte alltid ”förstår vidden av personalfrågor” och att de frågorna ”behöver tas och diskuteras med ledning och ledningsråd” eftersom de får så stor effekt. Ledningsgruppen skulle önska ett närmare samarbete med Planeringsenheten för att kunna diskutera hur uppföljningen ska gå till och hur anvisningar ska utformas. Även POU lyfter att Planeringsenheten ofta kontaktar dem väldigt sent i processen, vilket gör att de inte får förutsättningar för att göra ett bra jobb. Det kan till exempel gälla olika typer av uppdrag eller målformuleringar och aktiviteter, där de skulle önska att det fanns bättre framförhållning och mer avstämning med Planeringsenheten.

Enhetschefen berättar att det är många parter inblandade och att det kan vara svårt att navigera mellan alla olika parter. ”Spelet är jättekomplext”. Han demonstrerar de olika parterna och organisationen med ljushållare på bordet, och beskriver att Universitetsförvaltningen ofta jobbar ”förvaltningsinternt”, men att man skulle kunna jobba närmare verksamheten. Skulle man komma närmare verksamheten anser han att det skulle vara lättare att utforma ett bra stöd.

Personalenheten har sedan hösten 2016 bedrivit ett projekt kallat ”HR-översynen”, i syfte att förbättra stödet till prefekter och chefer, effektivisera HR-processerna, och öka kvaliteten i HR-arbetet. Projektet tog bland annat fram förslag till framtida organisation och ansvarsfördelning inom HR-stödet, men rektor beslutade i slutet av 2018 att inte fatta något centralt beslut om ny HR-organisation utan har överlåtit ansvaret till dekanerna att välja hur de vill arbeta vidare. Auditgruppen diskuterar under dialogerna med respektive grupp hur det här påverkar Personalenheten.

POU-gruppen berättar att syftet med projektet var att tydliggöra ansvarsfördelningen mellan olika parter, och att det, som det ser ut idag, kan vara otydligt vem som har ansvar för olika frågor. HR-stödet på fakultetsnivån ser också olika ut, och kan ha olika uppdrag på olika fakulteter. Medarbetarna berättar att de hade stora förhoppningar på projektet, att det skulle ”bli tydligt vad som görs på olika nivåer”. Men de säger också att de kommer att fortsätta jobba med en del av frågorna eftersom ”det finns en del energi kvar”, och att de ”kommer att hitta andra vägar”, bland annat genom den pilot som genomförs tillsammans med Medfak. Även enhetschef menar att de inte ser det som ”pyspunka”, utan att projektet har gjort att det finns en uppmärksamhet kring HR-arbetet, och att de ser att ”rörelser har skett”. Ledningsgruppen anser att de ”får fortsätta försöka jobba med processerna och göra dem tydligare”, men att de tappat ”mandatet att vara tydliga”. De menar dock att de kan fortsätta jobba med information och utbildning.

LA känner inte att HR-projektet och det som har hänt påverkar dem. De berättar att de, när projektet pågick, kände att ”vart finns vi i det här?”. De upplever att de ”försvann” i HR-projektet, och att LA inte beskrevs som ett HR-stöd. De tycker även att HR-översynen borde ha diskuterat effekterna av en eventuell övergång till SSC, eftersom förutsättningarna ändras om SSC ska ta över hanteringen av visst arbete och vissa frågor.

Enhetschefen beskriver det som har hänt som att verksamheten hade en bild av att personalfrågorna skulle centraliseras och att all HR-personal skulle vara anställd av Personalenheten. I projektet var dock avsikten att öka kompetensen på det nära stödet till prefekterna.

I den strategiska kompetensförsörjningsplanen har Personalenheten lyft behovet av att rekrytera en arbetsrättsjurist, och enheten tilldelades i 2019 års budget medel för detta. Någon arbetsrättsjurist har dock inte rekryterats, då tanken har varit att anlita konsulter vid behov. Auditgruppen diskuterar behovet av en arbetsrättsjurist med POU och ledningsgruppen, som anser att universitetet borde ha en arbetsrättsjurist anställd. De menar att behovet av en arbetsrättsjurist finns även i det dagliga arbetet, och inte bara vid särskilda större ärenden. ”Allt vi jobbar med styrs av arbetsrätten.”. Medarbetarna berättar att de har möjlighet att kontakta Arbetsgivarverket i arbetsrättsliga frågor, men att Arbetsgivarverket enbart tillåter vissa personer på enheten att kontakta universitetets kontaktperson vilket gör att det upplevs som krångligt. Arbetsgivarverket ger dessutom enbart muntliga svar, vilket gör att det ibland kan vara svårt att förstå informationen och ”hur man tolkar in olika saker”. De tycker att det vore värdefullt att ha en arbetsrättsjurist som känner Umeå universitet. Ledningsgruppen uttrycker det som att det vore värdefullt om juristen skulle vara ”i daglig kultur” och möta frågorna, och kunna fungera som ett stöd när till exempel regelverk tas fram eller vid förhandlingar. De menar att en upphandlad konsult inte nödvändigtvis förstår vår ”akademiska kultur” och inte heller kan vara ett stöd i det dagliga arbetet. Både medarbetarna och ledningsgruppen anser dessutom att en arbetsrättsjurist skulle skapa en ytterligare tydlighet, och att universitetet kanske ”skulle våga mer” istället för att som nu upplevas ”lite tandlösa”.

POU har i sin SWOT-analys angett som en svaghet att personalchefen inte äger HR-processerna. Auditgruppen ber medarbetarna att utveckla på vilket sätt det är en svaghet. POU menar att det är svårt för dem att ”ta kommandot” då processerna ägs av universitetsdirektören och inte personalchefen. De menar att de enbart kan rekommendera eller framföra en önskan om hur saker ska utföras, ”det blir inte så mycket styrka bakom våra ord”. Ledningsgruppen ger samma bild, och menar att det är oklart om de kan ”säga att såhär ska det göras ut till institutionsnivå”. De skulle vilja att det vore ”klart och tydligt att personalchef äger ansvaret” över hur processerna ska se ut. Enhetschefen berättar att det pågår en revidering av delegationsordningen för närvarande, och att det där ligger ett förslag om att universitetsdirektören ska kunna vidaredelegera processansvaret. Enhetschefen upplever dock inte att problemet är så stort, då enheten redan utformar policys, regelverk och handläggningsordningar.

**Auditgruppens reflektioner**

De olikheter mellan fakulteternas arbetssätt och ansvarsfördelning som finns beskriver alla dialoggrupper som ett problem. Auditgruppen anser att Personalenheten, oavsett om universitetsdirektören eller personalchefen ”äger processerna”, kan arbeta med att tydliggöra och kommunicera processer och roller på respektive nivå. Det görs på andra förvaltningsenheter utan något stöd i delegationsordning. På Personalenhetens beskrivning låter det också som om det är syftet med dialogen med Medfak, och att de avser att fortsätta dialogen med övriga fakulteter längre fram.

Ett tydligt behov som framkommit är att rekrytera en arbetsrättsjurist. Auditgruppen rekommenderar enhetschefen att diskutera detta behov med universitetsdirektör, då medarbetarna tydligt uttrycker vikten av att ha en arbetsrättsjurist anställd inom organisationen.

POU och ledningsgruppen beskriver att samarbetet med Planeringsenheten kan förbättras. Auditgruppen föreslår att enheten prioriterar att upprätta en dialog med Planeringsenheten kring inrapportering, uppföljning och de uppdrag enheten får av Planeringsenheten.

### Uppföljning och resultat

I båda av de två SWOT-analyser som Personalenheten genomfört är det lyft som en svaghet att det finns en otydlighet eller avsaknad av tydliga och uppföljningsbara mål för enheten. Auditgruppen diskuterar detta med medarbetarna och ledningsgruppen. Samtliga grupper ger uttryck för att det är svårt att mäta rätt saker, och att det måste finnas ett syfte med målen. ”Att svara på alla frågor, det syns ju aldrig, och vilka typer av frågor och problem som kommer till oss.”. Båda medarbetargrupperna lyfter dock att de skulle önska att verksamhetsplanen, eller en aktivitetslista kopplad till den, följs upp. ”Vi checkar inte av det vi har planerat att göra i VP:n.”. Medarbetarna menar att det skulle ge ”tilltro och energin att nöta på” om man sammanfattade varje kvartal eller halvår. Det skulle till exempel kunna gälla utvecklingsarbeten, och man skulle då kunna bocka av, och känna att ”nu har vi gjort det här”.

**Auditgruppens reflektioner**

Ingen av dialoggrupperna ger uttryck för något särskilt behov av att mäta nyckeltal. Det som är uttryckt i SWOT-analyserna gällande avsaknad av tydliga och uppföljningsbara mål upplever auditgruppen härstammar från att det inte görs någon uppföljning av de insatser som tas upp i verksamhetsplanen. Auditgruppen föreslår därför att, förutom att verksamhetsplanens aktiviteter och särskilda prioriteringar kortas ned, följs upp åtminstone halvårsvis. Utöver verksamhetsplanen skulle enheten även kunna skapa en aktivitetslista, i likhet med den metod som Ekonomienheten använder. Aktivitetslistan skulle då kunna följas upp mer löpande, vilket skulle kunna ge en större tillfredsställelse över vad man lyckats uppnå.

Auditgruppen tycker även att det är viktigt att den organisationsförändring som nyligen genomförts utvärderas. Ledningsgruppen beskriver att den nya organisationen ”inte riktigt satt sig ännu”, men auditgruppen föreslår att organisationen utvärderas under kommande hösttermin, för att se över om några justeringar eller ändrade arbetssätt behövs.

### Kommunikation

LA upplever att de inte alltid når ut med information. De har mailgrupper till chefer och administratörer, och för att nå anställda använder de Nyheter för anställda. Ibland upplever de dock att till exempel chefer fattar beslut kring ledigheter eller annat utan att ha tillräcklig kunskap om avtalen eller reglerna. De skulle önska att cheferna hörde av sig innan besluten fattas, så att de kan hjälpa till med rådgivning. Då det är omöjligt att informera om alla lagar och regler, och omöjligt för cheferna att hålla reda på allt, skulle de önska att det åtminstone informerades på chefsutbildningarna om vart cheferna kan vända sig när de har frågor.

HR-nätverket är ytterligare en kanal som används för information, men LA beskriver att det inte är alla administratörer som man skulle behöva nå ut till som deltar i HR-nätverket. De hade tidigare LA-dagar, till vilka de bjöd in alla administratörer och där de både informerade och tog in frågor från verksamheten. De använder Aurora för att sprida information, men upplever att administratörerna har svårt att hitta informationen på Aurora och att de själva inte har möjlighet att lägga tillräckligt med sammanhängande tid för att fundera igenom och strukturera upp webbinformationen. Även POU känner att de inte har tid att arbeta med att uppdatera webbinformation och dokument.

Enheten har tidigare haft en administratör som även arbetade med kommunikation. Numera anlitas en resurs på 50% från Kommunikationsenheten. POU berättar att de sköter väldigt mycket av kommunikationen var och en inom sina områden. I SWOT-analysen är det lyft som en svaghet att enheten inte har en egen kommunikatör på enheten, och ledningsgruppen nämner att det är ”enklare och lättare att ha någon som sitter i korridoren”. Enhetschefen anser att svårigheten att nå ut med information till stor del beror på otydligheten ute i organisationen.

POU uttrycker angående den interna informationen, att det är svårt att få överblicken över vad som är på gång. ”Man vet inte alltid vad som händer exakt i andra grupper.” De beskriver att uppdragen ibland kan tangera varandra, och att medarbetarna kan ha pågående ärenden på samma institution utan att vara medvetna om det. Detta gör att det ibland blir dubbelarbete, och även att man missar möjligheten att ”ett plus ett skulle kunna bli tre”. Samtidigt är de medvetna om svårigheterna att få helhetsuppfattningen över vad som är på gång. ”Det kan inte gå för mycket tid på APT till avrapportering heller.” Även ledningsgruppen beskriver att det är svårt att få överblicken över vilka ärenden som är på gång, men att de försöker sprida information mellan sig. Enhetschefen skickar dessutom ut veckobrev inom enheten numera, vilket de tycker är bra och vilket gör att alla får samma information. I och med införandet av verksamhetsområden har några APT:er plockats bort och ersatts av områdesmöten, för att det inte ska gå för mycket tid till möten. APT:er hålls numera en gång per månad.

**Auditgruppens reflektioner**

Auditgruppen föreslår att ett prioriterat område för Personalenheten att arbeta vidare med borde vara att utveckla lathundar, checklistor eller handläggningsordningar på de områden där det saknas. Det skulle, som nämnts ovan under avsnittet *Verksamhetens planering*, kunna förebygga en del av de frågor som kommer till enheten från exempelvis nyanställda administratörer, och skulle genom en tillfällig insats kunna frigöra en del tid för medarbetarna på sikt. Möjligen skulle också en särskild ”personalhandbok” motsvarande Ekonomienhetens ekonomihandbok kunna sammanställas. En hel del personalinformation finns idag samlad i Chefshandboken, men det finns (vad auditgruppen vet) ingen samlad information som riktar sig till personaladministratörer. Auditgruppen förstår dock att det kan vara en utmaning att hitta tiden för detta, men föreslår att Personalenheten funderar över om en praktikant eller en student från P-programmet skulle kunna användas som stöd och avlastning i arbetet.

Auditgruppen upplever att HR-nätverket är ett bra forum, även om kompetensen hos deltagarna varierar. Som nämnts ovan under avsnittet *Kundernas synpunkter och behov*, skulle Personalenheten inför HR-nätverkets dagar kunna be deltagarna skicka in frågor eller önskemål, för att inbjuda till mer ”tvåvägskommunikation” under dessa sammankomster.

När det gäller att sprida information inom enheten om ”vad som är på gång”, tycker auditgruppen att veckobreven är en mycket bra metod. Det framstår dock som om det finns ytterligare behov av löpande information, och där föreslår auditgruppen att Personalenheten skulle kunna prova att använda så kallade ”stå uppmöten”, som bland annat Universitetsservice infört. De skulle kunna fungera som korta avstämnings- och informationsmöten som inte nödvändigtvis behöver uppta så mycket arbetstid.

### Goda exempel

Auditgruppen har sammanställt några goda exempel från Personalenheten

* Enhetschefens veckobrev
* Tutan – ett sätt att lyfta goda insatser, se beskrivning ovan.
* Gemensamt fredagsfika/frukost för samtliga arbetsgrupper inom enheten