## Rapport efter enhetsaudit vid Studentcentrum

### Bakgrund

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

### Auditgrupp

Christina Adolfsson, enhetschef vid Ekonomienheten (ordförande)

Mikael Henningsson, prefekt vid Institutionen för psykologi

Boa Drammeh, kanslichef vid Lärarhögskolans kansli

Inger Duchek, verksamhetscontroller vid Universitetsförvaltningen (sekreterare)

### Studentcentrum

Vid Studentcentrum arbetar 51 personer (juli 2017) inom fem verksamhetsområden: Studievägledning och studentstöd, Antagning, Ladok, Studenthälsan, och Examina. Enheten leds av en ledningsgrupp som består av enhetschef, områdeschefer och kommunikatör. I Studentcentrums basuppdrag ingår bland annat att tillhandahålla studievägledning och studieinformation, samordna pedagogiskt stöd till studenter med funktionsnedsättningar, hantera antagning på grund- och avancerad nivå, förvalta studieadministrativa system, erbjuda hälsoförebyggande studenthälsovård, handlägga tillgodoräknanden och examina, och arrangera högskoleprovet i Västerbottens län.

### Genomförande

Studentcentrum genomförde inom respektive verksamhetsområde en SWOT-analys som senare sammanställdes till en enhetsgemensam SWOT-analys. SWOT:en fokuserade på de områden som auditen skulle innefatta: verksamhetens planering, användarnas/kundernas synpunkter och behov, medarbetarnas engagemang och utveckling, verksamhetens processer, resultat, kommunikation och goda exempel. Auditgruppen gick sedan igenom denna tillsammans med verksamhetsplaner och verksamhetsberättelser för de senaste två åren. Utifrån detta material förberedde gruppen ett antal frågor som skulle ställas till de tre dialoggrupperna: medarbetare, ledningsgrupp, och enhetschef. Medarbetargruppen bestod av sex medarbetare, där samtliga fem verksamhetsområden var representerade. Medarbetarna hade själva fått anmäla intresse för att delta i auditen. Dialogerna genomfördes i början december, varefter auditgruppen sammanställde de svar som givits och de reflektioner gruppen gjort. Resultatet sammanfattas i denna rapport, som är indelad i de områden som SWOT-analysen och dialogfrågorna omfattade.

Auditgruppens huvudintryck är att Studentcentrum framstår som en väl fungerande enhet såväl utifrån de uppgifter de har att utföra som organisatoriskt och arbetsmiljömässigt. De förslag och kommentarer som auditgruppen ger i denna rapport är inte centrala för verksamheten, utan ska betraktas som förslag till hur enheten eventuellt skulle kunna utvecklas ytterligare.

### Verksamhetens planering

Medarbetarna berättar att de två dagar per år har gemensamma planeringsdagar för hela enheten, men att ”det blir väldigt övergripande”. Den mer verksamhetsnära planeringen sker på verksamhetsområdesnivå, där de flesta områden har egna planeringsdagar. Den planeringen upplevs som oerhört viktig, ”utan planering i varje verksamhetsområde skulle vi inte klara oss”, då många verksamhetsområden är beroende av fasta tidpunkter, till exempel antagningsomgångar och terminsstarter. För mer oplanerade händelser används verksamhetsområdenas arbetsplatsträffar eller möten i mindre grupper för att lösa planeringen. Arbetsplatsträffarna lyfter ledningsgruppen som ”en stor kärna i verksamheten” och ett viktigt forum.

På frågan om det finns ett behov av att samordna mer mellan verksamheterna svarar både medarbetare och ledningsgrupp att samarbetet mellan områdena fungerar bra, ”alla verksamhetsområden vet att man finns till för varandra”. Medarbetarna berättar även att ”både vi medarbetare och cheferna har inställningen att vi behöver varandra, det genomsyrar hela Studentcentrum”. Ledningsgruppen säger på samma tema att ”nu har vi bra koll och förståelse för varandra, det hade vi inte för tio år sedan”, och att Peder ”jobbat med kulturen i ledningsgruppen” för att nå dit.

Auditgruppen ställer även frågan om det finns något som hindrar att det fungerar på det sätt Studentcentrum skulle vilja att det fungerade, och både medarbetare och enhetschef lyfter resursbristen. Medarbetarna nämner att perioderna med hög arbetsbelastning blivit förlängda över åren, och att det kan innebära ett hinder för att utveckla verksamheten. Studenthälsan nämner även att de, i jämförelse med andra jämförbara lärosäten, är en förhållandevis liten verksamhet och att det finns mycket de skulle vilja göra men för tillfället inte kan. Ledningsgruppen lyfter även när det gäller tillgodoräknanden att man är underdimensionerade. Behovet är konstant, och man ser att mängden och komplexiteten ökar och inte kommer att minska.

Både ledningsgrupp och enhetschef lyfter att Studentcentrum ser behov hos studenterna som universitetet idag inte riktigt uppfyller, men att de inte har mandat eller resurser att tillgodose behoven. Det gäller främst karriärvägledning och den så kallade ”Studieverkstaden”, som tidigare ingick i Studentcentrums uppdrag men där resurserna och ansvaret numera flyttats till Externa relationer respektive Universitetsbiblioteket. Studentcentrum upplever att dessa frågor inte längre drivs, och att studenterna vänder sig till dem med frågor. Eftersom Studentcentrum varken har uppdraget eller utrymmet att ta sig an de här frågorna, kan de i praktiken bara hänvisa studenterna till institutionerna, vilket skapar en frustration hos medarbetarna. Ledningsgruppen menar att de är den enda verksamheten ”som har studenten i fokus”, och att de skulle vilja ta ansvar för alla frågor som rör studenterna. Studievägledning och karriärvägledning hör dessutom ihop, även om karriärvägledning är ett eget kunskapsområde.

När det gäller framtida utmaningar och vad Studentcentrum behöver göra för att kunna möta dem, finns hos medarbetarna en viss oro för hur verksamheten kommer att påverkas av att både enhetschef och biträdande enhetschef snart går i pension. Det gäller både den interna verksamheten och ledningens intresse och kunskap om verksamheten, ”studentfrågorna står inte så högt i rang”. Även enhetschefen lyfter att det ibland är svårt ”att veta vilken riktning man ska gå”, och att det ibland är otydligt vad ledningen har för uppfattning om Studentcentrums riktning och uppdrag. Det gäller till exempel breddad rekrytering och breddat deltagande, där ledningsgruppen säger att Studentcentrum ”väntat på en linje vad universitetet vill med de här frågorna”. ”Ospecifika mål för vår verksamhet från universitetet” är också något som lyfts som en svaghet i Studentcentrums SWOT-analys.

Den närmsta framtiden kommer att innebära en stor förändring på Ladoksidan, när nya Ladok introduceras. Medarbetarna säger att nya Ladok ”kommer att påverka allt från grunden”, men att man jobbat länge för att förbereda inför det. Det kommer att innebära ett nytt arbetssätt, och att alla interna processer och processer gentemot institutioner och fakulteter kommer att behöva ses över. Ladokgruppen vet ännu inte var man ”kommer att landa” resursmässigt, och känner en viss oro inför hur de ska möta det.

**Auditgruppens kommentar**: Vi upplever att medarbetarna, av naturliga skäl, känner sig mer engagerade och delaktiga i den verksamhetsområdesnära planeringen än den enhetsövergripande planeringen. Trots detta uttrycker alla dialoggrupper att de ser sig som delar av en helhet, och att de har ett gemensamt uppdrag och syfte. Man har lyckats få både självständiga och väl fungerande enheter och en gemensam syn på Studentcentrums verksamhet. Enheten avsätter totalt sett mycket tid på gemensam och verksamhetsområdesspecifik planering och mötestid, vilket förmodligen är en bidragande orsak till att man lyckats balansera det ”lokala” och det gemensamma.

Samtliga dialoggrupper lyfter resursbrist/hög arbetsbelastning som ett problem. Detta tillsammans med en upplevd otydlighet kring universitetsledningens syn på verksamheten gör att det på enheten finns en viss osäkerhet kring framtiden. Auditgruppen anser att Studentcentrum bör arbeta strategiskt med att visa på fördelarna med sin verksamhet, till exempel genom att ta fram räkneexempel på hur mycket en student som avbryter sina studier kostar. En möjlighet skulle också kunna vara att till exempel starta ett pilotprojekt där man samarbetar med en institution kring genomströmning, och se vilka effekter det kan innebära.

Man behöver också argumentera starkare och tydligare för sin verksamhet och behovet av att samla studentfrågor på ett ställe i organisationen, till exempel genom att exemplifiera vilka problem nuvarande lösning skapar för studenterna och för universitetet, och vilka fördelar som kan nås med en samlad hantering av frågorna.

### Kundernas synpunkter och behov

Medarbetarna berättar att de ”vet vilka vi är till för”, och säger att ”studentperspektivet genomsyrar hela verksamheten – blir det här bra för studenten eller inte, det försöker man jobba med i första hand”.

Både medarbetare och ledningsgrupp uppger att de har en bra dialog med uppdragsgivare och kunder, och att de får positiv återkoppling på sitt bemötande. De regelrätta kundundersökningar som nämns är Studenthälsans utvärderingar som görs två gånger per år, studievägledningens undersökningar efter besök, samt Studiebarometern. Studiebarometern ägs dock av fakulteterna och USSR, vilket gör att Studentcentrum har svårt att påverka innehållet i den. Ledningsgruppen menar också att det vore svårt att gå ut med en parallell studentundersökning, om man skulle vilja ta upp sina egna frågor. På frågan om vilka som är de viktigaste kvalitetsfrågorna just nu, för att upprätthålla och förbättra kvaliteten, svarar medarbetarna däremot ”uppföljningar och mer uppföljningar”. Man nämner som exempel att det vore intressant att undersöka vad det beror på att studenter hoppar av och vad som händer efter att de hoppat av. Medarbetarna säger även att det vore intressant med mer långsiktiga undersökningar, så att man en tid senare kan se om stödet hjälpt.

När det gäller kundernas synpunkter och behov resonerar ledningsgruppen kring att de i och för sig gör kundnöjdhetsundersökningar, men att de däremot inte har kunskap om de som *inte* söker sig till Studentcentrum, och vilka åsikter eller behov de har. Detta är också något som lyfts som en svaghet i enhetens SWOT-analys, och att ”vi inte gör några riktiga förfrågningar kring vad studenterna önskar sig från Studenthälsan”. Som en möjlighet nämns att ”om vi får veta mer om populationen skulle vi kunna jobba förebyggande på ett annat sätt”.

Generellt verkar det vara tydligt för medarbetarna hur de ska prioritera mellan olika kunders behov. Det finns både styrdokument, handläggningsordningar och processbeskrivningar till stöd för arbetet. Det enda område där medarbetare och ledningsgrupp lyfter att det kan finnas svårigheter att prioritera är Studenthälsan. Man nämner att det till exempel i högskoleförordningen står att lärosätet ska tillhandhålla en förebyggande hälsovård, men att det är svårt att tolka vad som ska rymmas i det begreppet. Studenthälsan har dessutom ett uppdrag att arbeta både på individ-, grupp- och organisationsnivå, vilket också kan vara svårtolkat. Verksamhetschefen för Studenthälsan berättar att de jobbat mycket med att försöka tolka det uppdrag de har, och att vara tydliga med att de inte jobbar behandlande. De låter alla studenter komma till Studenthälsan, men måste där göra en sortering, vilket är en utmaning.

Enhetschefen menar att uppdragen sällan är ”motstridiga eller konkurrerande”, men att de däremot tidsmässigt kan komma på ett sätt som gör att det blir svårt att tillmötesgå dem. Det brukar de dock lösa genom att föra en dialog med kunderna kring när uppdragen kan utföras, och det brukar fungera bra.

**Auditgruppens kommentar**: Den informella återkoppling som Studentcentrum får på sitt arbete verkar vara positiv. Vi rekommenderar dock att Studentcentrum försöker utöka de formaliserade undersökningarna, dels för att kunna använda som underlag till strategiska diskussioner med universitetsledningen och med institutionerna, men även för att utveckla verksamheten. Det vore även intressant att göra en ansats att försöka ta reda på vad de som inte kontaktar Studentcentrum har för eventuella behov, och att göra undersökningar på längre sikt, för att följa vad de långsiktiga effekterna av stödet är.

När det gäller prioriteringar skulle Studenthälsan behöva utveckla hur man ska arbeta med prioriteringar mellan kunder och mellan kunders behov.

### Medarbetarnas engagemang och utveckling

Medarbetarna säger att man aktivt har arbetat med att bygga samhörigheten inom Studentcentrum, och nämner den gemensamma visionen: att underlätta studentens väg genom universitetet, ”den har vi haft i många år och den är jädrigt bra!”

Studentcentrum har en del stora externa uppdrag, till exempel via UHRs virtuella organisation för bedömning av utländska meriter och Arbetsförmedlingens projekt Korta vägen. Detta menar både medarbetare och enhetschef tillför kompetens som de behöver för att kunna utföra sina basuppdrag. Det finns ett visst ekonomiskt beroende av de externa uppdragen, men enhetschefen menar att de även är viktiga ur ett kompetensutvecklingsperspektiv. Det finns ingenting som tyder på att de kommer att avslutas inom en överskådlig framtid.

Variationen i resursbehovet för de externa uppdragen och föräldraledigheter innebär ibland att vikarier behöver rekryteras, men i övrigt har Studentcentrum en fast medarbetarbas och låg personalomsättning. Tillgodoräknanden har haft några som slutat, ”men annars slutar inte folk när de börjat”, som ledningsgruppen uttrycker det.

För att kartlägga kompetenser och kompetensbehov berättar ledningsgruppen att de arbetat med kompetensmatriser. Det innebär att de har definierat vilka kompetenser olika befattningar eller arbetsuppgifter kräver, varefter varje medarbetare har fått göra en egen skattning av kompetenserna. Kompetensmatriserna utgör sedan underlag för utvecklingssamtal och för områdeschefer att se var man behöver prioritera kompetensutveckling. ”Kompetensfrågorna är så viktiga, vi säljer vad vi kan”, som en områdeschef uttrycker det.

Enhetschefen lyfter vikten av att medarbetarna ”känner att de har ett eget ansvar och ett förtroende”, och att de medvetet pratat om ledarskap i ledningsgruppen. Principen är att områdescheferna ska ge medarbetarna ett uppdrag och låta dem ta fram en lösning på det utifrån de resurser som finns. Enhetschefen har också varit tydlig mot sina områdeschefer med att han inte kommer att ”kunna svara på detaljfrågor”, utan att de är de som är experterna, och han tror att områdescheferna upplever ”att de har förtroende att göra saker utifrån sin kompetens”, på samma sätt som medarbetarna ska känna att de har ”ett eget ansvar och ett förtroende”. Detta är också en bild som medarbetarna bekräftar: ”tidigare fattades beslut över våra huvuden, nu går det genom oss, vi besitter expertkompetens”.

Medarbetarna lyfter, som tidigare nämnts, en viss oro inför kommande pensionsavgångar i ledningsgruppen samt en oro för att Studentcentrums resurser ska minska eller att man inte tilldelas tillräckliga resurser med tanke på verksamhetens ökande komplexitet och ärendemängd. Auditgruppen ställer frågan till ledningsgrupp och enhetschef, om resursbristen gör att man kanske kommer att behöva dra ned på ambitionsnivån, och om det finns en risk att den goda kulturen tappas. Ledningsgruppen berättar att man har en ständig diskussion kring prioriteringar och de förutsättningar man har, men att man har en beredskap för diskussioner om övertalighet på grund av resursbrist. Medarbetarna är redan väldigt kostnadsmedvetna, och ledningsgruppen säger att ”kostnadsmedvetenheten har växt in i oss”. För att motverka risken att resursbristen påverkar den sunda kulturen menar ledningsgruppen att de ”måste vara försiktiga och ha ett långsiktigt tänk”, och enhetschefen säger att man än så länge inte har upplevt att ”någon tappat sugen”, mycket tack vare att medarbetarna är medvetna om de förutsättningar de har och är vana att enhetens ekonomiska frågor diskuteras. Enhetschefen säger vidare att de ”jobbar mycket med transparens, då känner sig folk inte lurade även om man kommer med negativa besked”.

**Auditgruppens kommentarer**: Det genomgående intrycket vi får när vi träffar dialoggrupperna är att Studentcentrum lyckats skapa en anda och en stolthet över att arbeta på enheten. Detta är speciellt imponerande eftersom de har fem olika verksamhetsområden, och där medarbetarna är fördelade på två olika hus på campus. Visionen genomsyrar hela verksamheten och är grundad hos medarbetarna. Den oro medarbetarna lyfter angående framtiden avseende ledarskap och resurser är både ledningsgrupp och enhetschef medvetna om. Att ledningsgruppen och enhetschefen aktivt arbetat med att ge medarbetarna förtroende och ansvar gör dock att medarbetarna är självständiga och vana att ta ansvar, vilket kan göra att ledarskapet är mindre personberoende och att medarbetarna är väl förberedda för ett ledarbyte. Den transparens man också aktivt arbetar med att uppnå, gör också att medarbetarna är medvetna om förutsättningarna och väl informerade.

### Verksamhetens processer och organisation

Studentcentrum inledde ett processarbete utifrån SIQs kvalitetsmodell 2011. Enhetschefen berättar att man började med att göra en översikt av verksamheten, vilket man lade ned mycket tid på men inte lyckades färdigställa. Man insåg till slut att man behövde bli mer konkret och började istället titta på själva processerna, eftersom ”det är de som leder fram till resultatet”. Det blev en tydlig omstart för arbetet. För att veta hur processerna bör se ut menar enhetschefen att man måste veta vad kunderna vill, och medarbetarna måste vara delaktiga i det arbetet.

Medarbetarna berättar att processarbetet är ”det bästa som har hänt”. Rutiner har blivit klargjorda, processerna har effektiviserats och man har säkerställt att man fattar beslut på samma sätt. En annan vinst är att nyanställda snabbt kommer in i arbetet. Medarbetarna säger att man dagligdags arbetar med processerna, och att de är en naturlig del av det dagliga arbetet. Ledningsgruppen berättar att processarbetet numera fungerar bra, men att det var ”en oerhörd förvirring i början”. Man behöver inse att det tar tid, och det måste få ta tid. Ledningsgruppen lyfter också att processarbetet gett dem en struktur, enhetlighet och ett gemensamt språk, trots att Studentcentrum består av många olika verksamheter. Det har varit en tröskel, men nu har de helheten och då är det en tillgång och en del av verksamheten. En områdeschef berättar att det var en stor utmaning att få delaktigheten hos medarbetarna, men att det nu ”är en del av deras vardag”. Enhetschefen säger också att processerna inte är några ”hyllvärmare”. Han har dessutom inlett ett nytt processarbete inom universitetsförvaltningens verksamhetsområde Verksamhetsstöd, som förutom Studentcentrum innefattar Kommunikationsenheten och International Office. I det arbetet har de tagit hjälp av en konsult från Handelshögskolan, som fungerar som stöd vilket enhetschefen tycker fungerar riktigt bra. Alla enhets- och områdeschefer från de tre enheterna har deltagit i den nya utbildningen, och för Studentcentrum, som hunnit längre än de andra, blir det”processer 2.0”. Ledningsgruppen berättar också att de övriga två enheterna vid genomgångarna blivit imponerade över Studentcentrums arbete, och motiverade att själva arbeta med sina processer.

Ytterligare en processmässig förändring som genomförts inom enheten är att Infocenter tagit över ”första linjen”-frågor. Medarbetarna tycker att det ”funkar klockrent”, och att de ju längre tiden gått fått struktur på vilka frågor som skickas till Studentcentrum respektive institutioner. Enhetschefen talar också varmt om konceptet, som gör att studenten har en väg in till universitetet. Det kräver dock att Infocenter har kunskap om studenternas frågor, så att de kan svara korrekt och skicka vidare frågor till rätt instans, men överlag tycker han att det fungerar väldigt bra. Ledningsgruppen tycker också att det ”börjar landa ganska bra”, och att man börjat hitta former för första och andra linjen-frågor.

När det gäller ansvarsfördelningen mellan Studentcentrum och institutionerna säger medarbetarna att de tycker att det är tydligt, men att ”alla har nog olika bild ändå”. Examina upplever att studievägledarna på institutionerna ibland vill skicka över frågor som institutionerna borde ta till Examina, vilket innebär att studenterna skickas runt. När det gäller karriärvägledning menar medarbetarna också att det ansvaret i princip ligger på institutionerna numera, men att de inte nödvändigtvis är medvetna om det. Studievägledningen arbetar med mål- och riktlinjedokument som håller på att revideras. Syftet är att tydliggöra uppdraget och vad som skiljer central och lokal studievägledning. På frågan om de har ansvaret för att utveckla studievägledningen generellt inom universitetet, svarar medarbetarna att det inte är ”jätteuttalat” men att de ”väl har någon form av sådant uppdrag” och att de skulle behöva informera och utbilda ”men det ingår inte i uppdraget”. Man gör trots det vissa kompetensutvecklingsinsatser och har studentstödsnätverk där man diskuterar olika teman.

Enhetschefen lyfter när det gäller ansvarsfördelning att något som ibland kan skapa problem är fakulteternas arbete gentemot institutionerna. Studentcentrum ser fakulteterna som ”förvaltningens väg ut till institutionerna”, men att man ibland upplever att det ”fastnar på vägen”, och att det inte blir en dialog mellan Studentcentrum och institutionerna. Ett annat problem som enhetschefen lyfter är att det har blivit lite mer oklart vem som fattar beslut och hur förankring ska ske. Det finns till exempel examensråd och antagningsråd, där fakulteterna är representerade med utbildningsledare, men vid revidering av styrdokument ska dessa även förankras med fakultetskanslierna och USSR. Då även dessa instanser har fakultetsrepresentanter och förefaller ”ligga på samma nivå” upplever han det som en ”onödigt byråkratisk samverkansform”, och anser att de som sitter i de operativa råden borde tillmätas ett förtroende från andra råd att företräda verksamheten.

**Auditgruppens kommentarer**: Studentcentrum har genomfört ett gediget arbete med sina processer, och fortsätter att utveckla dem. Processerna är väl grundade hos medarbetarna, och de ser värdet av att använda processerna i sitt arbete. Det sätt som Studentcentrum arbetat med processerna och de erfarenheter som de gjort är något som bör spridas till andra förvaltningsenheter.

I vissa fall finns otydligheter kring var gränsen för Studentcentrums uppdrag går, och servicenivån och behovet från institutionerna ser förmodligen väldigt olika ut beroende på hur den lokala studievägledningen är bemannad. Auditgruppen anser att Studentcentrum, förutom att tydliggöra ansvarsfördelningen mellan lokal och central studievägledning och lokala och centrala studieadministrativa frågor, bör ställa krav på kompetensen hos den lokala studievägledare och studieadministratörer. Om Studentcentrum ska vara ansvariga för hela studievägledningsprocessen bör de ta ansvar för hela processen ut till institution och se till att frågorna hamnar hos rätt instans. Att utveckla den lokala studievägledningen kan även förebygga frågor till den centrala studievägledningen.

### Uppföljning och resultat

När resultatmätning diskuteras med medarbetargruppen säger de att det är svårt att mäta kvalitet, och att det är svårt att hitta stödjande nyckeltal: ”när ska man börja räkna en handläggningstid?” och ”vad beror förseningar på när man inte rår processen i alla lägen?”. På Studenthälsan innebär kvalitet att hålla sig ajour med forskning inom området och de lagar som styr verksamheten. Det kan också innebära att utveckla bra nätverk inom vården. De här aspekterna är svåra att mäta, men de menar att de har ständig kontakt med studenter, och ”känner ganska bra läget”, att processerna fungerar och att studenterna är nöjda. Om de märker att många hör av sig kring något speciellt som inte fungerar så försöker de se om det finns något de kan göra för att undvika det, och ”det är att upprätthålla kvaliteteten med ständiga förbättringar i vardagsarbetet”. När vi pratar uppföljning säger även medarbetarna att man inte nödvändigtvis behöver göra så stora uppföljningar, utan att det är viktigare att ”bryta ned och göra uppföljning på de delar som man känner är viktigast”.

När medarbetarna ombeds ge goda exempel från sin verksamhet kommer en rad förslag, men det första som nämns är deras arbete med ständiga förbättringar: ”vi är väldigt duktiga på ständiga förbättringar”. På till exempel veckovisa möten kan de ”ta upp och knäcka idéer, små, små saker men som gör stor förändring i arbetsflödet”. Arbetet med ständiga förbättringar gynnar både Studentcentrum och studenten säger man. Det upplevs som en naturlig del av arbetet och ”har vävts in i vårt vardagsarbete och vår uppföljning”. Ett annat gott exempel som nämns är prestigelösheten inom enheten, och att ”det är väldigt öppet, vi pratar med varandra om problem, hjälps åt, och det sprider kompetens”.

Det första ledningsgruppen nämner som gott exempel är personalen, och att de ”på alla områden har väldigt engagerade medarbetare”. De tycker att de har lyckats bra med sina rekryteringar, och berättar att de ”tittat på formella kompetenskrav men även lagt mycket tid på att det ska fungera i arbetsgruppen”. Ledningsgruppen nämner även att de är stolta över att de klarar uppdraget ”trots att vi har haft det tight”. Ett kvitto på att de har kompetent personal är att Studentcentrum ofta tillfrågas om att ta sig an externa uppdrag, och att medarbetarna berättar att de ”utvecklat saker internt som gör att andra lärosäten kontaktar oss och vill veta hur vi jobbar”.

Även enhetschefen nämner i första hand personalen: ”jag är stolt över alla 50 medarbetare”, och betonar vikten av att ha rätt personer på plats: ”det gäller att toppa laget, och ha människor som är mottagliga för förändringar”. Han lyfter även arbetet med processerna, och att medarbetarna nu förstår och ”kan använda sig av processerna, oavsett vilken nivå de är på, som ett stöd för sitt eget arbete”.

**Auditgruppens kommentarer:** Det finns en stor kvalitetsmedvetenhet hos både medarbetare och chefer, och det främsta uttrycket för det är deras arbete med ständiga förbättringar. Det har förmodligen gjort att enheten klarat av att upprätthålla sina basuppdrag trots att arbetsbelastningen ökat. Man har lyckats effektivisera sina processer, och klarat av att hantera en ökad arbetsmängd med befintlig personal. Det medvetna arbetet med att rekrytera personer som passar in i arbetsgruppen och är mottagliga för förändringar är förmodligen en stor del i detta.

### Kommunikation

Kommunikationsfrågor var det område som diskuterades minst under dialogerna, men Studentcentrum har en egen kommunikatör, som arbetar med kommunikation inom enheten såväl som ”extern” kommunikation, till enhetens avnämare. Utöver detta har man en kommunikationsgrupp, med representanter från alla verksamhetsområden. Kommunikationsgruppen arbetar mer eller mindre intensivt beroende på behoven.

**Auditgruppens kommentarer:** Trots att kommunikationsfrågorna inte fick så stor plats under dialogerna vill auditgruppen lyfta några tankar. Den pågående digitaliseringen påverkar studentkontakten, och detta är kanske ett område som kan utvecklas mer. Skulle det till exempel vara möjligt att erbjuda viss form av stöd via webben? Studentcentrum borde dessutom vara en bra plattform för universitetet att arbeta med sitt varumärke.

### Goda exempel

Auditgruppen har sammanställt några goda exempel utifrån auditen:

* Det systematiska processarbetet
* Arbetet med ständiga förbättringar
* Kompetensmatriserna
* Det tydliga kundfokuset
* Medarbetarnas delaktighet och engagemang