## Rapport efter enhetsaudit vid Universitetsservice

### 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

Chatarina Larson, enhetschef vid Universitetsledningens kansli (ordförande)

Ann Sörlin, prefekt vid Institutionen för samhällsmedicin och rehabilitering

Per Höglund, kanslichef vid Samhällsvetenskapliga fakulteten

Inger Duchek, verksamhetscontroller vid Universitetsförvaltningen (sekreterare)

### Universitetsservice

Universitetsservice är en av förvaltningens största enheter, med 155 årsarbetare (oktober 2016). Enheten tillhandahåller service till universitetets studenter, anställda och besökare, inom ett femtontal tjänsteområden som bland annat innefattar lokalvård, husservice, Infocenter, posthantering och tentamensservice. Uppdragen består både av löpande, planerade arbetsuppgifter och ad-hoc-uppdrag som inkommer via förfrågningar eller felanmälningar. Universitetsservice är indelade i fyra geografiska Facility Managment-områden, som var och en innehåller ett antal hus. Varje FM-område leds av en FM-chef. Därutöver har Universitetsservice ett område för Infocenter och ett administrativt område, som leds av varsin chef. För att säkerställa att processerna är standardiserade och harmoniserade mellan olika områden/hus finns tre utvecklingsledare, som var och en har ansvaret för ett antal olika processer. FM- och områdescheferna tillsammans med utvecklingsledarna och enhetschefen utgör Universitetsservice ledningsgrupp.

### Genomförande

Eftersom Universitetsservice har så många anställda var det inte praktiskt möjligt att träffa alla medarbetare. I samråd med enhetschef valdes därför ett hus ut, Samhällsvetarhuset, där auditgruppen fick träffa alla medarbetare. Då FM-chefstjänsten för det området vid tillfället för dialogerna var vakant, träffade auditgruppen istället en FM-chef från ett annat område. Därutöver genomfördes dialoger med ledningsgruppen och enhetschefen.

Universitetsservice genomförde två SWOT-analyser innan auditen, en med medarbetare och en med ledningsgruppen. Auditgruppen gick sedan igenom dem tillsammans med verksamhetsplaner och verksamhetsberättelser för de senaste åren. Utifrån detta material förberedde gruppen ett antal frågor som skulle ställas till de fyra dialoggrupperna: medarbetare, områdeschef, ledningsgrupp samt enhetschef. SWOT-analysen var indelad i områdena verksamhetens planering, verksamhetens processer, kundernas synpunkter och behov, medarbetarnas engagemang och utveckling, resultat, och kommunikation, varför denna rapport strukturerats i samma områden.

### Verksamhetens planering

Medarbetarna upplever inte att de är delaktiga i den övergripande planeringen av verksamheten. De upplever inte heller att de övergripande mål som sätts direkt berör dem.

När det gäller Universitetsservice koppling till universitets övergripande mål säger både ledningsgrupp och enhetschef att det inte finns något tydligt samband mellan Universitetsservice mål och universitetets vision, mer än möjligen att möjliggöra ”Det goda och effektiva universitetet”. Enhetschefen menar också att universitetets övergripande mål är otydliga och inte direkt har någon relevans för Universitetsservice verksamhet, vilket gör det svårt att göra den kopplingen.

När det gäller prioriteringar av arbetsuppgifter finns det i vissa fall definierat hur prioritering ska ske, t ex gällande lokalvård, medan det i andra fall är en bedömningsfråga. Medarbetarna verkar dock känna sig trygga i hur de ska prioritera för att lösa de mest akuta problemen där prioriteringen sätter kundens och verksamhetens behov främst. Områdeschefen bekräftar den bilden, och menar att medarbetarna i de allra flesta fall prioriterar rätt eftersom de känner kunden och verksamheten bäst.

Den verksamhetsnära planeringen hanterar medarbetarna med hjälp av stå upp-möten och en anslagstavla där inkommande ärenden sätts upp i ett ärendeflöde. Stå upp-möten håller de två gånger per vecka, och det fungerar bra tycker de. Det har lett till att man har en bra kontroll över ärendeflödet, och har ökat samarbetet och informationsspridningen. Ärendena kommer in via flera olika kanaler: via förfrågningar ”i korridoren”, egna initiativ, via mail, telefon, och Flexite. Medarbetarna upplever att en bråkdel går via Flexite, men ser inte det som ett problem då det är lättare att ställa följdfrågor om man själv har direktkontakt med beställaren. De menar också att antalet ärenden i Flexite inte säger så mycket om ärendets omfattning, ”en flytt blir en pinne, att skruva i en glödlampa blir en pinne”. Enhetschefen berättar att man har som strategi att inte lägga in bastjänster i Flexite, utan istället vill fokusera på att lägga in extrabeställningar i ärendeflödet.

Ett problem som medarbetarna upplever är att de för närvarande inte har kännedom om vilka tilläggstjänster som ledningen skrivit avtal på för respektive institution. Det innebär att man utför dessa typer av tjänster åt alla som efterfrågar det, oavsett om den är betald eller inte, eftersom det inte finns möjlighet att på ett enkelt sätt kontrollera vad som är avtalet. Områdeschefen berättar att medarbetarna informeras löpande om vilka tilläggstjänster som avtalats. Överenskommelserna finns sparade på Universitetsservice samarbetsyta i Aurora, där de kan sorteras per kund.

Områdeschef, ledningsgrupp och enhetschef berättar att verksamhetsplanen och måluppfyllelse presenteras två gånger per år i samband med medarbetarträffar.

**Auditgruppens kommentar**: Universitetsservice skulle kunna utgå ifrån universitetets vision, och tydliggöra vilka mål som är applicerbara för dem, för att sedan sätta specifika mål för verksamheten, beroende på hur det ser ut ”på golvet”. Vid utformandet av specifika mål skulle man kunna utgå ifrån vad som fungerar eller inte fungerar ”på golvet”, och bryta ner de övergripande målen så att de blir mer verksamhetsnära. Behöver t ex några förutsättningar förändras? Exemplet med tilläggsavtalen visar att ett mål som satts på en övergripande nivå, att bli tydligare med vad som ingår i bastjänsten och vad som är tilläggstjänster, inte implementerats hela vägen ned till verksamheten, vilket innebär att det i praktiken fungerar dåligt med risk för missnöje bland de som beställt och betalar för tilläggstjänster. Generellt bör nyttan med detaljerade köp/säljfunktioner, med ökade behov av administration, ställas mot effektiviteten som följer av att erbjuda samma servicenivå och fördela kostnader rakt av.

Universitetsservice som helhet behöver ha mål på övergripande nivå, men för medarbetarna och för att nå genomgripande måluppfyllelse kanske det skulle vara värdefullt att bryta ned målen ända ned till verksamhetsnära nivå, i dialog med medarbetarna. Målen kan behöva delas upp på sådana som är verksamhetsnära och sådana som är mer övergripande för att tillfredsställa bägge behoven.

Stå upp-möten skapar goda möjligheter för att samla och prioritera ärenden under dagen. Universitetsservice skulle behöva diskutera vilka ärenden som lämpar sig att hantera i Flexite. Dagliga, brådskande ärenden bör inte hanteras i Flexite, det upplevs som krångligt för både kunderna och medarbetarna. Dessa ärenden skulle kunna rapporteras manuellt en gång i veckan för uppföljningsbehov, om medarbetarna samlar ihop vilka uppdrag de har fått. En väg in behöver nyanseras med fler ingångssätt beroende på ärendetyp, vilket vi tror är ett önskemål från både medarbetare och kunder.

Auditgruppen pekar även på behovet av att nya projekt, nya tjänster och arbetsmetoder erhåller tillräcklig förankring och beslut på rätt beslutsnivå innan tid och pengar läggs på dessa. Först sedan sådant erhållits kan tid och resurser läggas på projektet.

### Kundernas synpunkter och behov

Medarbetarna tycker att husråden är en bra kanal för att fånga upp kundernas behov. Det är också ett bra tillfälle att skaffa kontakter och skapa relationer. Många behov fångas också upp via förfrågningar och felanmälningar, som beskrivits ovan. Områdeschefen tycker också att husråden är ett bra forum för att stämma av hur det fungerar i husen. Ledningsgruppen ser husråden som en möjlighet att samla ihop frågor från olika hus, för att se mönster eller ta goda idéer från andra hus. FM-cheferna träffas gemensamt inför husråden, och utvecklingsledarna deltar i husråden när något kring deras processer ska diskuteras. FM-cheferna har även möten med sina kunder, och får in synpunkter därifrån. Vid större förändringar i tjänsterna använder sig Universitetsservice av referensgrupper, där förändringarna diskuteras.

En fråga som diskuterades med samtliga fyra dialoggrupper var kundernas förväntningar på servicen och vilken servicenivå Universitetsservice ska hålla. Det är medarbetarna som arbetar närmast kunden, och de är måna om att försöka lösa kundernas problem, att se kunden, och att försöka ”göra alla nöjda”. Områdeschefen i sin tur, berättar att Universitetsservice p g a besparingskrav har varit tvungna att justera servicenivåerna, men att det har varit svårt att få förståelse för det bland medarbetarna. Medarbetarna känner också ofta större tillhörighet till huset och de som vistas där, än med Universitetsservice. Kunderna kan dessutom ha olika förväntningar på t ex lokalvård. Det kan bli känslomässigt för medarbetarna och upplevas som att man förlorar sin yrkesstolthet om man inte får ge den service man är van vid att ge.

Ledningsgruppen förklarar vidare att Universitetsservice vill ha lika bemanning och lika service över hela campus, även om husen och personalen har olika förutsättningar som också måste beaktas. Studenter och anställda som rör sig mellan husen ska inte märka någon skillnad. Förändringen har i vissa fall mottagits negativt, då en del kunder känner att Universitetsservice personal är ”kundens” personal, vilket ledningsgruppen kan förstå då ”ett viktigt inslag i service är tillit”. Ledningsgruppen berättar också att Prissättningsrådet är ett viktigt forum för att diskutera priser och nivåer. Miniminivån för t ex lokalvård avgörs utifrån hur mycket pengar man har att röra sig med. Enhetschefen beskriver också att det i en del fall kan behövas en dialog med kunderna, t ex vid synpunkter på lokalvården. Det är inte nödvändigtvis så att antalet lokalvårdstimmar behöver ökas, utan det kan lösas genom att kunden själv underlättar för lokalvården att utföra sitt arbete.

**Auditgruppens kommentar**: Universitetsservice strategi är att alla hus ska ha samma service, medan husen i praktiken ser olika ut. Inom universitetet ger vi olika typer av utbildning och bedriver olika sorters forskning i olika hus. Vissa hus har en stor andel grupprum, medan andra hus kanske har en gourmetrestaurang. Auditgruppen anser att Universitetsservice borde utgå ifrån hur behoven ser ut i de olika husen. Servicen borde vara grundad i universitetets vision, men där man ibland som prefekt får göra avkall på de behov eller önskemål man har. Det behöver också skapas större förståelse hos kunderna för vad Universitetsservice gör och vilken nivå och vilka tjänster man kan förvänta sig. Prissättningsrådets funktion, överväganden och prioriteringar skulle också behöva kommuniceras tydligare till kunderna och medarbetarna.

Husråden verkar generellt sett fungera bra, men auditgruppens egna erfarenheter är att det kan variera mellan husen, beroende på vilka verksamhetsrepresentanter man har i husråden. Informationsspridningen till och från husråden behöver förbättras. Eventuellt skulle man en gång per år kunna bjuda in alla prefekter till ett husråd, och diskutera mer långsiktiga frågor på dessa möten. Man skulle även kunna genomföra SWOT-analyser för husen vid dessa tillfällen.

### Medarbetarnas engagemang och utveckling

Universitetsservice arbetar med att införa multikompetens i sin organisation. Det innebär att en medarbetare ska kunna utföra flera olika sorters arbetsuppgifter. Man vill skapa team som tar ansvar för all service i ett hus, snarare än flera olika grupper med ansvar för bara ett område. Medarbetarna verkar generellt sett tycka att det är positivt med multikompetens, eftersom det ger utvecklingsmöjligheter och en mer varierad arbetsdag. Ett problem är dock att de mindre attraktiva arbetsuppgifterna, t ex lokalvård, inte är så populära för andra medarbetare att utföra. Det finns också en viss oro för de tekniska arbetsuppgifterna, där man känner att man skulle behöva mer utbildning för att känna sig trygg med att utföra dessa uppgifter. Universitetsservice har nyligen inrättat en teknikservicegrupp, som har lite större kunskaper om tekniken, och dessutom börjat införa typrum, så att det ska se likadant ut i alla rum.

Områdeschefen medger att det varit svårt att implementera multikompetens, bl a eftersom det kan vara svårt att få husservicetekniker att gå över till lokalvård. Däremot har många lokalvårdare varit intresserade. Områdeschefen och ledningsgruppen säger dock att målet inte är att alla ska vara multikompetenta, utan att en av fem ska arbeta multikompetent. Implementationen har varit försiktig, där man har börjat med de som vill arbeta med delvis andra arbetsuppgifter. Universitetsservice kommer inom kort att införa en ny befattning – servicemedarbetare – som kommer att gälla för alla nyrekryteringar. I och med den nya befattningen hoppas man att det ska bli lättare att få medarbetare att jobba över yrkesgränserna.

Auditgruppen ställde även en fråga om riskerna med multikompetens, om det finns en risk att man förlorar spetskompetens om man förväntar sig att en duktig tekniker ska utföra lokalvård. Områdeschefen och enhetschefen håller till viss del med om att den risken kan finnas, men menar att teknikservicegruppen är ett sätt att göra rollen mer attraktiv. Universitetsservice köper dessutom in tekniska konsulter från både ITS och externa leverantörer vid behov. Ledningsgruppen menar också att det multikompetenta arbetssättet kan skapa en osäkerhet bland medarbetarna, dels kring att utföra arbetsuppgifter man inte känner sig trygg med, dels kring huruvida man har utfört det arbete man förväntas göra, eller om man borde ha utfört andra arbetsuppgifter.

Medarbetarna upplever också att det multikompetenta arbetssättet tar tid ifrån ordinarie arbetsuppgifter, och att det saknas incitament till multikompetens. Det är upp till medarbetarna själva om de vill arbeta multikompetent eller inte. När multikompetensbegreppet infördes fick medarbetarna veta att det var av besparingsskäl och för ett bättre utnyttjande av resurser.

Enhetschefen menar att multikompetens är en möjlighet till kompetensutveckling och samtidigt ett måste utifrån ett effektiviserings- och besparingsperspektiv. Det är dessutom värdefullt ur ett lika villkors-perspektiv, där uppdelningen mellan mans- respektive kvinnodominerade yrken blir mindre. Man får dessutom färre ensamarbetande och blir mindre personberoende för kompetens. Även ur ett arbetsmiljö- och ergonomiperspektiv är multikompetens värdefullt.

**Auditgruppens kommentarer**: Vi tror att multikompetens behöver kompletteras med specialistkunskaper, och att det behöver skapas incitament för att arbeta multikompetent. Universitetet behöver också kunna erbjuda enklare arbetsuppgifter för t ex nyanlända som ännu inte talar svenska så väl. Specialisttjänster behövs också för att kunna rekrytera kompetent personal, speciellt eftersom teknikkraven ökar från verksamheten.

### Verksamhetens processer och organisation

Alla dialoggrupper uttrycker att det finns en otydlighet kring ansvarsfördelningen mellan FM-chefer och utvecklingsledare. Ledningsgruppen och enhetschefen beskriver dock att det pågår ett arbete med att tydliggöra ansvarsfördelningen och processerna mellan dessa två grupper.

Medarbetarna upplever att det skiljer sig mycket i hur mycket information de får när nya rutiner införs. Det är inte heller så att FM-chefen alltid driver genomförandet. Områdeschefen medger att FM-cheferna inte alltid kan svara på följdfrågor kring nya rutiner eller processer, och att Universitetsservice har en bit kvar på processarbetet. Ledningsgruppen menar att ansvarsfördelningen är klar, men att det blir ett glapp eftersom FM-cheferna ska vara kundkontakten medan utvecklingsledarna utvecklar tjänsterna. Enhetschefen berättar också att FM-cheferna har mindre tid än förut att vara ute och träffa medarbetare och kunder, det har blivit ett ”ledarskap på distans”.

Alla grupper medger också att det finns brister i hur goda exempel sprids inom Universitetsservice. Medarbetarna träffar ibland personal från andra hus, men det sker inte strukturerat. Det finns systematik för att plocka upp förbättringar via ”loggboken” på samarbetsytan, men medarbetarna arbetar inte aktivt med den. Områdeschefen berättar att vissa grupper har gjort studiebesök hos varandra, och att goda exempel sprids via samarbetsytan, men att det är oklart hur bra man är på att anamma de goda exemplen. Det är också ofta så att cheferna får uppmana medarbetarna att lägga in förslag där, eller att cheferna själv lägger in förslag/exempel. Områdeschefen tror att det beror på att det kan finnas en ovana bland medarbetarna att vara inne i systemen, och att de inte har närhet till dator. Även enhetschefen och ledningsgruppen håller med om att engagemanget för ”loggboken” varierar. De berättar dock att goda idéer även sprids när medarbetarna byter grupper eller områden. FM-chefer och utvecklingsledare sprider också goda idéer via sina stå upp-tavlor och möten.

**Auditgruppens kommentarer**: Det finns en otydlighet kring rollerna och ansvarsfördelningen mellan FM-chefer och utvecklingsledare, vilket upplevs både från medarbetarna, kunder, och FM-chefer. Dialogen dem emellan behöver utvecklas. Informationen ut till medarbetarna kring processförändringar behöver också utvecklas, eftersom medarbetarna upplever att de ibland får information om förändringar från kunden snarare än chefen. Universitetsservice behöver arbeta vidare med närvarande ledarskap. Ambitionen kring att jobba med processer är hög men det behövs också en förståelse för att processerna inte kan se exakt likadana ut överallt.

Universitetsservice kan bli bättre på att sprida goda exempel och förbättringsförslag på ett tydligare och mer strukturerat sätt. För medarbetare som inte på ett enkelt sätt har tillgång till dator behöver kanske andra informationsformer övervägas, t ex schemalagda studiebesök och utbyten av personal mellan grupperna.

Återkoppling på förbättringsåtgärder till medarbetarna skulle också kunna bli bättre.

### Uppföljning och resultat

Medarbetarna känner inte till hur kundnöjdheten mäts, men säger sig ha ”bra koll på hur det ser ut inom huset” och erhåller nödvändig feedback genom sina kundkontakter. Inte heller områdeschefen eller ledningsgruppen verkar helt säkra på hur kundnöjdheten mäts, mer än att det sker via ett benchmarkingprogram. Enhetschefen är insatt i frågorna, som generellt sett kan sägas mäta hur viktig och välfungerande kunden tycker att tjänsten är. De processer som undersökts är lokalvård och posthantering. Utöver benchmarkingen berättar enhetschefen att det även görs kvalitativa undersökningar genom att kundnöjdheten fångas upp via husråden och via FM-chefernas kund- och medarbetarmöten. Man tittar även på antal ärenden i Flexite. Infocenter gör egna undersökningar kring förfrågningar om utbildningar, där man undersöker om de som kontaktat Infocenter får rätt svar inom rätt tid.

**Auditgruppens kommentarer:** Kunskapen om benchmarkingundersökningen verkar vara låg på alla nivåer. Det kan diskuteras om benchmarkingen mäter rätt saker för Universitetsservice verksamhet och serviceavtal. Benchmarking mäter inte heller hela Universitetsservice utbud, och de har inte själva någon möjlighet att påverka utformningen av undersökningen. Det vore kanske intressant att, som ett komplement till benchmarkingen, utforma en egen undersökning, där Universitetsservice tjänster/processer kunde mätas, och även att jämförelser kunde göras mellan husen.

Auditgruppen rekommenderar Universitetsservice att inte fokusera alltför mycket på att erhålla mätningsresultat, t ex antalet ärenden i Flexite. Auditgruppen anser att Universitetsservice bör utvärdera och använda Flexite för de ärendetyper som det fungerar för, men inte tvinga in ärenden i det bara för att erhålla ett enkelt sätt att mäta ”resultat”. Den syn som medarbetarna ger är att de flesta ärenden inte kommer in via Flexite, vilket gör att mätningen blir ofullständig. Möjligen skulle ärenden som kommer via andra kanaler kunna registreras på ett enkelt sätt t ex en gång per vecka, för att få en fullständigare statistik.

Universitetsservice har ett stort antal nyckeltal i verksamhetsberättelsen. Auditgruppen har vid genomgången av verksamhetsberättelserna ibland haft svårt att tolka nyckeltalen. Ett förslag kan vara att man väljer ut ett antal nyckeltal, definierar och förklarar nyckeltalen, och dessutom förklarar vad målet för nyckeltalet är. Dessa nyckeltal skulle även kunna kommuniceras till medarbetarna. Risken med att jakten på mätbara resultat leder till att man väljer sådana mål som kan mätas istället för mål som är relevanta för verksamheten, bör ständigt uppmärksammas.

Det kunde kanske även vara klokt att informera medarbetarna om de ekonomiska förutsättningarna och vilka begränsningar i servicenivåer de medför, så att de är införstådda med och kan förklara för kunderna varför de i vissa fall kan behöva tillhandahålla en lägre service än de är vana vid.

### Kommunikation

Samtliga dialoggrupper anser att husråden fungerar bra som kommunikationskanal mellan kunderna och Universitetsservice. FM-chefen berättar att de tidigare hade mer tid för kundmöten, men tidsbrist och att förhandlingar och avtalsskrivning har flyttat till kanslinivå gör att kundkontakterna har minskat.

FM-chef, ledningsgrupp och enhetschef tycker samtliga att förankring och informationsutbyte vid förändringar eller ombyggnationer generellt sett fungerar bra. Ofta genomförs en förstudie, där man utformar ett förslag kring hur t ex tjänsten ska se ut, vilket sedan diskuteras med en referensgrupp. FM-chefen menar dock att kommunikationen och förankringen till övrig verksamhet i vissa fall inte är tydlig, men att man har en ”infogrupp” som träffas med jämna mellanrum och diskuterar vad man ska informera om.

Som nämnts tidigare upplever medarbetarna att de inte har kunskap om vilka institutioner som köpt vilka tilläggstjänster. Stå upp-mötena inom huset fungerar bra för informationsutbyte inom gruppen, men de framför också att det inte finns ett strukturerat informationsutbyte mellan husen. Även FM-chef, ledningsgrupp och enhetschef framhåller att stå upp-möten är ett bra verktyg för intern information inom grupperna.

**Auditgruppens kommentarer:** Kunderna och medarbetarna behöver bli mer medvetna om servicenivåerna och prisbilderna, och förutsättningarna för den service man får. Flera av grupperna har nämnt att det kan skilja sig mellan kunder och hus på den service man förväntar sig. Medarbetarna behöver bli mer medvetna om vilken servicenivå som avtalats, för att kunna leverera rätt service och på rätt nivå, och för att kunna förklara för kunderna. Kunderna behöver bli medvetna om vilken servicenivå som ingår i bastjänsten, för att förstå vad de betalar för och vad de kan köpa som tilläggstjänst.

Information mellan husen och medarbetare, och till kunder kan utvecklas. Anslagstavlorna i husen kanske kunde användas, eller att man från husråden prioriterar vilken information som behöver vidareförmedlas till de som arbetar i huset.

### Goda exempel

Auditgruppen har sammanställt några goda exempel utifrån auditen:

* Medarbetarna har ett stort engagemang och är måna om att lösa kundernas problem och behov.
* Husråden fungerar bra. Verksamheten skulle dock behöva bli bättre på husråden, att välja ut vem som ska representera verksamheten, och se till att informationsspridningen till och från husråden fungerar bättre.
* Stå upp-möten fungerar väldigt väl.
* Universitetsservice arbetar ambitiöst och strukturerat med processerna inom sin verksamhet.
* Infocenters tidslinje i arbetet med förbättringar