



UMEÅ UNIVERSITET

Rapport efter audit vid lokalförsörjningsenheten

Bakgrund

Sedan 2016 genomförs s.k. enhetsaudit vid Universitetsförvaltningen. Syftet är att utveckla kvaliteten i verksamheten. Varje enhet genomlysas av en Audit-grupp. Gruppen 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 verksamhetskontroller. För auditen vid lokalförsörjningsenheten ersattes verksamhetskontrollen med en utredare från Planeringsenheten. De dokument som Audit-gruppen tagit del av och studerat är en SWOT-analys, med inriktning mot kvalitets- och förbättringsarbete, som enheten utfört, samt enhetens senaste verksamhetsplaner och verksamhetsberättelser eller motsvarande dokument. Två intervjutillfällen har genomförts, dels med enhetschef och biträdande enhetschef, och dels med övrig personal.

Vid intervjutillfällena ställdes bland annat frågor kring följande områden.

Övergripande om verksamheten

- Era huvudområden är lokal- och fastighetsförsörjningsverksamhet, MAS-området (miljö, arbetsmiljö, säkerhet) samt bostadsförmedling – kan ni berätta lite grand om dessa områden?
- Hur tar ni reda på och beaktar framtida behov, krav och förväntningar?

Hur fångas, förmedlas och förädlas brukarnas/intressenternas synpunkter och behov

- Hur får enheten in brukarnas/intressenternas synpunkter och behov?
- Är ni proaktiva eller reaktiva när det gäller att fånga upp brukarnas/intressenternas behov?

Enhetens egna organisation

- Är det en tydlig organisation för medarbetare och brukare/intressenter?
- Hur skapar ni förutsättningar för engagemang och delaktighet i verksamheten?

Övriga frågeställningar

- Hur genomför ni förbättringsarbetet?
- Hur når ni resultat?
- Hur mäter ni detta?
- Hur arbetar ni med intern och extern kommunikation?
- Ge goda exempel inom någon av frågeställningarna

Audit-grupp

Gunilla Stendahl, enhetschef vid Kommunikationsenheten (ordförande)

Thomas Wågberg, prefekt vid Institutionen för fysik

Hanna Rantamäki, administrativ chef vid Universitetsbiblioteket

Per A. Nilsson, utredare vid Planeringsenheten (sekreterare) samt Susanne Fahlgren, enhetschef vid Planeringsenheten (den 25 oktober).

Lokalförsörjningsenheten

Vid lokalförsörjningsenheten (LOK) arbetar 18 personer (oktober 2021). Enheten arbetar inom områdena lokalförsörjning, bostadsförmedling, säkerhet, fysisk arbetsmiljö och hållbarhet. Genom projektledning och samverkan verkar enheten för att campusmiljöerna, såväl inre som yttre, är verksamhetsanpassade, tillgängliga, säkra och hållbara. Enhetens medarbetare ger service och stöd till verksamheterna i lokalfrågor när det gäller projektgenomförande, uthyrning, inredning, flyttsamordning samt stöd och samordning i arbetsmiljö-, säkerhets och hållbarhetsfrågor. Forskare och internationella studenter har möjlighet att visstidshyra bostad från bostadsförmedlingen som LOK tagit över från International Office och utökat.



UMEÅ UNIVERSITET

LOKs verksamhet har många beröringspunkter med andra verksamheter. LOK ser till att det finns rum/lokaler för Umeå universitets verksamheter och ger råd och stöd vid behov och anpassar lokaler till olika ändamål. Fastighetsägarna sköter om och ansvarar för byggnaderna. Universitetsservice ansvarar för lokalanknuten service, d.v.s. städ, teknik och ser till att lokalerna är i gott skick och fungerar. Universitetsservice sköter även internpost. Personalenheten har också kompetens inom arbetsmiljöområdet.

Under senare år har det varit en relativt stor personalomsättning vid LOK som dels kan förklaras av att några som varit anställda mycket länge slutat och dels att några områden tillkommit eller växt i omfattning, vilket har inneburit ett antal nyrekryteringar.

Genomförande

Som en förberedelse inför auditen vid LOK tog områden/grupper fram under augusti/september en gemensam SWOT-analys. Vid en arbetsplatsträff den 27 september skedde en gemensam avstämning. Därefter fick Audit-gruppen ta del av analysen. Analysen består av ett antal frågor som ställts till LOK och som täcker hela verksamhetsområdet. De områden som ingår i analysen är verksamhetsplaner, verksamhetsprocesser, resultat, kommunikation och goda exempel. Förutom SWOT-analysen har ett antal policydokument studerats, bl.a. verksamhetsplaner för tre senaste åren och riskanalyser.

Den 28 september genomfördes en intervju med enhetschef (som benämns fastighetschef) och biträdande enhetschef. Den 25 oktober genomfördes intervjuer med övriga medarbetare. Vid det tillfället deltog 14 medarbetare. Vid båda tillfällena genomfördes intervjuerna digitalt via Zoom.

Fortsättningsvis redovisas resultatet från auditen vid LOK. De rubriker som särskilt lyfts fram och kommenteras är verksamhetens planering, brukarnas/intressenternas synpunkter och behov, medarbetarnas engagemang och utveckling, verksamhetens processer och organisation, uppföljning och resultat samt kommunikation. Rapporten avslutas med tre goda exempel och förslag på förbättringsområden.

Verksamhetens planering

Enligt verksamhetsplanen arbetar LOK inom områdena lokalförsörjning, bostadsförmedling, säkerhet, fysisk arbetsmiljö och hållbarhet.

Lokalförsörjning. I arbetsområdet lokalförsörjning ingår att bereda och verkställa beslut om universitetets fysiska planering och lokalförsörjning, svara för hyresförhandlingar och inhyrning av lokaler liksom lokaladministration samt internhyressystem, utreda/planera ny- resp. ombyggnadsbehov inklusive inredning och fastighetsanknuten utrustning samt svara för projektledning samt genomföra åtgärder för att förbättra den fysiska tillgängligheten i lokaler och utomhusmiljö.

Fysisk arbetsmiljö. Universitetets samordnare för fysisk arbetsmiljö arbetar bland annat med kunskapshöjande insatser till anställda och arbetsmiljöombud, och stödjer verksamheterna när det gäller frågor om inomhusmiljöklimat, buller, hälssofarliga kemiska och biologiska ämnen, brandskydd och ergonomi. Universitetets kemiexpert, biosäkerhetsexpert och strålskyddsexpert tillhör också enheten.



UMEÅ UNIVERSITET

Miljö och hållbar utveckling. Universitetet ska medverka till en långsiktigt hållbar samhällsutveckling så att FN:s globala 2030-mål för hållbar utveckling nås. Universitetets miljösamordnare arbetar bland annat med att stödja verksamheterna så att de kan implementera hållbarhetsaspekter inom sina respektive områden. Universitetets miljösamordnare driver också utvecklingen vad gäller områden Agenda 2030 och Klimatramverket inom universitetet samt stödjer verksamheten inom miljöskydd och avfallshantering.

Säkerhet. Genom ett systematiskt säkerhetsarbete och genom kostnadseffektiva säkerhetslösningar kan risker och skador förebyggas. Universitetets säkerhetsfunktion genomför till exempel kunskapshöjande insatser inom områdena fysisk säkerhet, personsäkerhet samt katastrof och krisberedskap, och hanterar tekniska säkerhetssystem, bevakning och försäkringar.

Bostadsförmedling. Funktionen är helt ny. LOK har tidigare skött uthyrningen till Lars Färgares Gård för gästforskare numera även för internationella studenter och de bostäder som institutionerna tidigare skötte själva. Det har på kort sikt inneburit stora utmaningar för LOK att starta upp verksamheten.

Medarbetarna deltar i verksamhetsplaneringen genom planeringsdagar två gånger per år samt vid arbetsplatsträffar och andra typer av avstämningsmöten. Medarbetardelaktigheten är hög i verksamhetens planering och varje halvår görs avstämningar av verksamhetsplanen och de aktiviteter som ska genomföras under året.

I SWOT-analysen framgår att LOK saknar särskilda planeringsdagar för vissa delar av verksamheten, bl.a. bostadsförmedling, som är en ny verksamhet inom LOK. Dessutom framgår att det finns vissa brister i uppföljningar och i vissa fall finns olika/parallella processer, ex. inom miljö, arbetsmiljö, säkerhet (MAS)-området, istället för en gemensam. MAS-området saknar också vissa styr- och stöddokument. I arbetet med verksamhetsplaner ligger fokus i hög grad på aktiviteter och i mindre grad på strategier.

I SWOT-analysen anges att medarbetarna genomför ständiga omvärldsanalyser genom att de ingår i olika typer av nätverk både lokalt och nationellt. Vidare att medarbetarna har stort engagemang och arbetar prestigelöst.

Audit-gruppens kommentar:

LOKs verksamhet har utökats och förändrats den senaste tiden. Nya och även utökade verksamheter har tillkommit samtidigt som kraven inom inte minst MAS-området har ökat när t.ex. nya lagkrav ställs på systematiskt miljö- och säkerhetsarbete. Samtidigt har några medarbetare som arbetat länge slutat vilket också ställt krav på verksamheten. Chefer och medarbetare bekräftar bilden ovan vid intervjutillfällena. LOK har delvis fått en annan riktning och gått från att i huvudsak ha varit en fastighets- och lokalförsörjningsenhet till att bli något mer omfattande där särskilt MAS-området hamnat högt på den universitetsinterna agendan och har fått ökat fokus från universitetsledningen. Fört. ex. lokalförsörjning finns utarbetade rutiner och systematik men motsvarande behöver utvecklas på ett liknande sätt för MAS-området. Audit-gruppen upplever att det finns en viss osäkerhet bland medarbetarna kring var LOK är på väg. Det handlar bl.a. om hur LOK ska hantera enhetens nya och bredare inriktning. LOK befinner sig i övergången från att vara en fastighets- och lokalförsörjningsenhet till något annat.



UMEÅ UNIVERSITET

Det är en styrka att medarbetarna är delaktiga i den övergripande verksamhetsplaneringen. Däremot tycks det finnas behov av att utveckla verksamhetsplaneringen för enskilda områden som bostadsförmedling och MAS-området. Ett alternativ kan vara att justera det nuvarande upplägget av de planeringsdagar som genomförs vid LOK så att de olika områdenas behov av översikt och planering tillgodoses.

Brukarnas/intressenternas synpunkter och behov

Ett projekts storlek och omfattning avgör hur återkoppling sker. För enskilda områden sker återkoppling genom att lokalplanerare exempelvis frågar brukare/kunder hur de upplevde förändringen/lokalanpassningen efter genomförd lokalpassning. Vid större byggprojekt sker mer regelrätta överlämnanden till brukare och fel eller inkörningsproblem av olika slag dokumenteras. Denna typ av projekt diskuteras också med universitets- och fakultetsledningar. Vidare förutsätter större projekt ett starttillståndsbeslut från rektor.

Av SWOT-analysen framgår att LOK anger som styrkor att det finns ett formulär för dem som söker bostad, att ett av underlagen vid uppföljning är riskanalyser och direktkontakt med brukare/intressenter.

Audit-gruppens kommentar:

Baserat på den information Audit-gruppen har haft tillgång till har det varit svårt att få riktig klarhet i hur brukares/intressenters synpunkter och behov samlas in och tas tillvara. Även vid intervjuerna var det svårt att få klarhet. Det finns sannolikt en s.k. "tyst kunskap" inom organisationen som samlats in av enskilda personer med lång erfarenhet men kunskapen är inte sammanställd och kommunicerad utanför LOK. En rekommendation är att bättre synliggöra och dokumentera brukares/intressenters synpunkter och behov. Det skulle även ge bättre möjligheter att förmedla till medarbetare vid LOK att det arbete som görs uppskattas av brukare/intressenter samt ge möjlighet att kommunicera hur LOK rättar till eventuella brister i de fall som sådana har uppstått.

Många kontakter med verksamheterna sker via telefon och många handlar om operativa ärenden eller rena felanmälningar. Dessa samtal skulle kunna vara en källa till utveckling och uppföljning av verksamheterna om informationen som kommer in den vägen kunde struktureras på något sätt för att t.ex. analysera om vissa frågor går att lösa på något "själv-service"-sätt för att ge mer utrymme för proaktiva och diskuterande rådgivning och dialoger, vilket är något som medarbetarna uppger att det finns för lite tid för. I ett fortsatt arbete skulle det också kunna belysas möjligheter till ytterligare samarbeten med brukare/intressenter för att öka kunskapen både om vilka uppföljningar som är relevanta och som kan driva verksamheten vid LOK framåt.

Medarbetarnas engagemang och utveckling

Medarbetarna vid LOK har hög delaktighet och känner stort engagemang för verksamheten och sina arbetsuppgifter. Medarbetarna är aktivt involverade i planeringen av enhetens aktiviteter på en övergripande nivå, även om det saknas planering och tid för de olika specialområdena. Det finns också hög kompetens bland medarbetarna och flera är att betrakta som experter på sina områden. Det är därför en utmaning för LOK att ta tillvara på medarbetarnas engagemang och kompetens.



UMEÅ UNIVERSITET

LOK har ett stort antal arbetsuppgifter inom sitt verksamhetsområde och löper risk för sårbarhet när flera mycket kvalificerade befattningar hanteras av en person per befattning. Avgångar till annan arbetsgivare eller vid sjukdom kan innebära stora påfrestningar för enheten.

Audit-gruppens kommentarer:

Audit-gruppens intryck är att enheten har mycket engagerade chefer och medarbetare. Det är en bra grund för ett fortsatt utvecklingsarbete. Det finns naturligtvis risker när medarbetare och chefer har stort engagemang i sitt arbete, ex. risk för överbelastning av enskilda personer och att engagemanget och kompetensen inte tas tillvara. Eventuellt kan det vara möjligt att ha gemensamma diskussioner inför nya uppdrag för att nyttja den bredd inom kompetenser som finns vid enheten. Det kanske finns nya möjligheter som kan bli synliga om flera medarbetare får större insikt i helhetsbilden och möjligheter att vara delaktiga i enhetens totala verksamhet.

Vid intervjuerna framkom också att medarbetarna gärna skulle vilja få mer utrymme och fler möjligheter att diskutera alternativa lösningar med beställare och uppdragsgivare. Det finns en känsla av det skulle gå att bidra mer i till exempel lokalplaneringssituationer.

Verksamhetens processer och organisation

Enheten leds av en enhetschef som benämns fastighetschef. Det finns även en biträdande enhetschef som i personalkatalogen benämns som lokalplanerare. Sedan finns det i personalkatalogen två personer som har titeln områdeschef. Vad Audit-gruppen kan förstå har den ena områdeschefen ett funktionsansvar medan den andra områdeschefen har personalansvar.

Vidare arbetsleder medarbetare vid LOK universitetsanställda personer som ansvarar för flytt-service, biosäkerhet, strålskydd och kemiexpertis. Konsulttjänster inom arkitekturområdet, inredning, undervisningsteknik, brandskydd, akustik mm leds kontinuerligt i ca 140 samtidigt pågående projekt i olika faser.

Den höga personalomsättningen under senare år, som dels handlat om ersättningsrekryteringar, dels om anställningar där den nya medarbetaren förväntas skapa sina egna arbetsuppgifter har inneburit att LOK har stärkt sina rutiner för att ta emot nya medarbetare. Nya medarbetare introduceras via en utarbetad checklista. Första dagen på jobbet är avsatt för den nya medarbetaren som presenteras på APT. De deltar på interna veckomöten och de har fått i "läxa" att ta del av vad andra medarbetare gör. LOK har även tagit hjälp från Universitetservice för att den nya medarbetaren ska få en introduktion till hela Umeå universitet. Audit-gruppen får intryck av att uppbygget för att introducera och välkomna nya medarbetare är väl genomtänkt och fungerande. Detta arbetssätt borde med fördel kunna delas och inspirera till ett gemensamt sätt för introduktion av nyanställda.

För medarbetare skrivs individuella utvecklingsplaner. Det kan innebära kompetensutvecklingsinsatser som berör enhetens ansvarsområden som kontinuerlig uppdatering inom lagstiftningsområden eller tillämpningsinriktad utveckling på individnivå.

Audit-gruppens kommentarer:

Audit-gruppen kan bekräfta att LOK bedriver en komplex verksamhet och i vissa stycken också en spretig verksamhet. Det gör det svårt att sträva efter enhetliga/gemensamma processer för de olika uppdragen. LOK bör trots allt sträva efter att utveckla processerna för att få en bättre kontroll och



UMEÅ UNIVERSITET

transparens av den egna verksamheten, bl. a. i arbetet med ständiga förbättringar av verksamheten.

Vid intervjutillfället med medarbetare var de förvånade över att enhetens inre organisation upplevdes som otydlig för en utomstående och att de olika chefsbefattningarna gör det svårt att förstå vem som har ansvar för olika delar i uppdraget. Men utifrån betraktat blir det en smula rörigt och svårt att förstå hur organisationen vid LOK ska uppfattas vilket gör att ansvarsfördelningen kan kännas lite oklar för en extern betraktare.

En punkt som lyftes i SWOT-analysen och som även diskuterades under intervjuerna var sårbarhet inom LOK, ex. om någon slutar alternativt blir sjukskriven. Det finns specialistkompetenser hos olika individer inom många områden på enheten. Det är en situation som kan leda till extra behov av systematiska uppföljningar som underlag för prioriteringar och en god planering för kompetensdelning och minskad sårbarhet i den egna verksamheten. Långsiktigt är det angeläget att säkerställa en god arbetsmiljö och stimulerande arbetsuppgifter för medarbetarna. För att bibehålla hög kompetens och undvika för stor sårbarhet kan det vara viktigt att tänka lite extra på och säkerställa kompetensutveckling för enskilda medarbetare. Det skulle kunna bidra positivt till verksamhetens utveckling att skapa tid och resurser för detta. Det är viktigt med "experter" men det är lättare att se fler möjligheter med och utanför sin egen process och att se till helheten om man inte arbetar ensam inom ett specialområde.

LOK har en god dialog med universitets- och förvaltningsledningen i vissa av de frågor som enheten ansvarar för. MAS-området får till exempel direkta uppdrag från ledningen för sina respektive expertområden. Det gör att det inom enheten blir en otydlig koppling mellan MAS-områden och fastighets- och lokalförsörjningsprocesser. Detta kommer sannolikt att kräva nya arbetssätt.

Audit-gruppen noterar också att namnet lokalförsörjningsenheten inte känns som en rätt beskrivning och inte speglar vad som faktiskt görs på enheten. Namnet är också reaktivt, medarbetarna för fram en önskan om att få arbeta mer framåt- och framtidsinriktad med t.ex. nya sätt för arbetsplatser och lokalanvändning vilket inte synliggörs genom enhetens namn.

Uppföljning och resultat

I SWOT-analysen redogör LOK för hur man följer upp verksamheten. Det handlar om tertial-rapporter, avstämningsmöten av genomförda aktiviteter, årsbokslut etc. De anger också att det ibland finns viss otydlighet om vad som ska uppnås, vilket resultat som ska följas upp och vad ledningen förväntar sig av verksamheten. Här finns stora möjligheter för LOK att påverka vad gäller systematiska uppföljningar och att beskriva mål som ligger några år framåt.

Chefer och medarbetarna var överens om behovet av uppföljningar och att mäta resultat. Det gäller bl.a. arbetsskador och möjligheten att mäta tillbud. På 20 skador har det inrapporterat ett tillbud. Vidare saknar MAS-området ett system för att arbeta med incidenter. Miljö- och hållbarhetsområdet är mer strategiskt än operativt just nu.

Audit-gruppens kommentarer:

Audit-gruppen föreslår att LOK tittar på möjligheter att kunna jämföra resultat över tid som ett stöd för verksamhetsutvecklingen. Under kommande år handlar det mycket om att kunna visa på en utveckling, ex. för MAS-området. Inte minst hållbarhetsfrågorna har fått stor betydelse för



UMEÅ UNIVERSITET

universitetsledningen. Enheten kan till exempel reflektera över vad som är relevant att följa upp och vad som driver verksamheten framåt men också vad som efterfrågas. Erfarenheten är att det är svårt att mäta effekten av det stöd som levereras. Det går att mäta aktiviteter och likande utfall. Det bör noteras att ett stort antal uppföljningar med oklara syften tar mycket tid från verksamheten. Mot den bakgrunden bör chefer och medarbetare tänka efter vilka uppföljningar som ska göras vid LOK.

LOK behöver också prioritera arbetet med uppföljningar och resultat. Det är viktigt att chefer och medarbetare tillsammans upplever uppföljning som en motiverad tidsanvändning. Därför bör uppföljningen på ett tydligare sätt kopplas till verksamhetsutveckling. Verksamhetsplaner kan då revideras utifrån de analyserade resultaten.

Kommunikation

Vid auditen framkom inte så mycket kring området kommunikation. LOK har enhetsövergripande möten, ex. arbetsplatsträffar och avstämningsmöten där medarbetare berättar om vad de arbetar med för tillfället. De är medvetna om att det kan vara svårt för brukare/intressenter att hitta rätt ingångar till LOK. Enheten saknar vidare en kommunikationsplan och behöver lösa uppgiften att kommunicera det som görs inom specifika områden vid enheten.

Audit-gruppens kommentarer:

LOK arbetar mycket genom att ha goda dialoger med brukare/intressenter och det är mycket bra men långsiktigt behöver LOK arbeta mer strategiskt kring hur man ska kommunicera både internt och externt. Det är viktigt att en kommunikationsplan tas fram med syfte att tydliggöra hur LOK vill arbeta med intern och extern kommunikation för att stödja utvecklingen av enheten utifrån de arbetssätt som verksamheten kräver.

Goda exempel

Audit-gruppen har sammanställt några goda exempel utifrån auditen:

- Under mer än tio år har s.k. lärmiljöer byggts upp på Campus. Akademiska hus och lärosäten i Sverige har visat stort intresse för de interaktiva miljöerna. Umeå universitet har setts som en förebild på området.
- Hållbar lokalutveckling, d.v.s. ökat nyttjande av lokaler och att universitet försöker att undvika att bygga helt nya lokaler.
- Miljö- och säkerhetsarbetet har utvecklats.

Förslag på områden att förbättra

Audit-gruppen har sammanställt några förslag på förbättringsområden:

- Engagerade medarbetare är med i planeringen, men eftersom enhetens uppdrag nu består av flera olika delar kan det vara en idé att reflektera kring vilka delar som alla medarbetare ska vara delaktiga i, och vad som kan göras i mindre grupper på till exempel planeringsdag.
- I SWOT-analysen anges avsaknad av systematiskt uppföljningsarbete inom LOK som en svaghet. Det systematiska arbetet med olika typer av uppföljningar av verksamheten kan ge många möjligheter och utveckla både medarbetare och verksamhet.
- Fundera lite över om kompetensdelning och kompetensutveckling kan vara ett sätt att minska sårbarheten när viktig kompetens endast finns hos enstaka individer



UMEÅ UNIVERSITET

- I dialog med universitets- och förvaltningsledning diskutera mandat och uppdrag nu när lokalförskningsenheten fått ett bredare uppdrag än vad enhetens namn indikerar.
- Enhetens inre organisation upplevs otydlig både av medarbetare och utomstående. Olika delar av LOKs uppdrag bör tydliggöras inklusive chefsområden/ansvar.
- Ta fram en kommunikationsplan som stödjer de områdenas olika uppdrag och för att tydliggöra vad som erbjuds inom de olika ansvarsområdena
- Vara stolta över det stora engagemang som medarbetarna känner för sin enhet, uppdrag och jobb
- Fundera på ett namnbyte!