

Auditgruppens rapport Development Office

Avdelningsaudit inom universitetsförvaltningen innebär en kollegial genomlysning av verksamheten, vilken genomförs av en auditgrupp. Avdelningsaudit fokuserar på avdelningarnas kvalitetsarbete och på att identifiera utvecklingsområden i verksamheten. Syftet är att genom en kollegial genomlysning utveckla kvalitet och förbättra verksamheten. Vidare är syftet att bidra till delaktighet i utvecklingsarbete, sprida goda exempel och öka kunskapen om verksamheten.

Auditgruppens analys utgår från Development Office (DO) självvärdering, avdelningens VP och information inhämtad vid intervjuer med avdelningschef och medarbetare. Strukturen i föreliggande rapport följer de teman som finns i mallen för självvärderingen. För ytterligare information se dokumentet *Avdelningsaudit inom universitetsförvaltningen Uppsala universitet. Beskrivning av modellen (UFV2020/2569)*.

Auditgruppens medlemmar

Ulrika Ljungman, avdelningschef, avdelningen för uppdragsutbildning (ordförande)
Pia Dolivo, chef för samhällsrelationer, Helsingfors universitet
Johan Lundborg, kanslichef, Kansliet för humaniora och samhällsvetenskap
Tobias Sjöblom, prefekt, Institutionen för immunologi, genetik och patologi

Bakgrundsinformation om avdelningen

Development Offices uppdrag är att stärka och bygga Uppsala universitets relationer med nationella och internationella externa intressenter som finansiellt eller på annat sätt vill bidra till att stärka universitetets position och strategiska förnyelseförmåga. Avdelningens verksamhet omfattar fundraising, sponsrings- och alumnfrågor och utgör ett stöd för hela universitetet.

Avdelningens uppdrag utifrån Uppsala universitets arbetsordning kan sammanfattas enligt:

- Samordna universitets vänföreningar
- Öka alumnernas engagemang och stöd
- Bygga ett långsiktigt och hållbart värdeskapande nätverk för samverkan med näringsliv, organisationer och privatpersoner.
- Öka universitetets möjligheter till framtida filantropiskt stöd.

Verksamheten bedrivs i nära dialog med såväl Uppsala universitets forskare och ledning, som med andra avdelningar inom universitetsförvaltningen. Avdelningen ska med professionellt stöd och hög servicenivå verka för att nå uppsatta mål, vilket ytterst syftar till att öka den externa finansieringen till universitetets kärnverksamhet. Avdelningen utgörs av tio medarbetare (där två tjänster för närvarande är vakanta).

Avdelningen är indelad i två funktioner: Alumn respektive Fundraising/Sponsring.

Verksamhetsansvar och arbetsledning för alumnverksamheten åvilar sedan början av året en teamledare. Development Office ingår i universitetsförvaltningens (UFV) verksamhetsområde för kommunikation och externa relationer som bildades 2020 efter beslut av universitetsdirektören.

(Information hämtad från Development Office verksamhetsplan 2021 samt från avdelningens självvärdering inom ramen för avdelningsaudit 2021.)

Inledning

Auditgruppen vill inleda rapporten med en övergripande kommentar kring alumnverksamheten.

I den alumnutredning (Dnr 2021/1045) som ht -21 initierats inom UU har rektor gett universitetsdirektören i uppdrag att ta fram en universitetsövergripande målbild och strategi för alumnarbetet. Utredningen adresserar flera av de frågor som även auditgruppen ser som angelägna att belysa, bl.a. en universitetsintern organisatorisk ansvarsfördelning och/eller process för alumnverksamheten. Med detta sagt önskar auditgruppen lyfta några delar som angelägna kopplat till alumnverksamheten.

Auditgruppen betonar vikten av att alumnverksamhetens syfte, mål och inriktning tydliggörs. Intrycket är att det inom universitetets alumner finns en potential som skulle kunna nyttjas på ett mer värdeskapande sätt för universitetet.

Auditgruppens uppfattning är att det strategiska arbetet i alumnverksamheten behöver förstärkas, vilket för närvarande är svårt att hinna med i det dagliga operativa arbetet vid avdelningen p.g.a. begränsade personella resurser men även p.g.a. begränsat/otydligt mandat. I nuläget erbjuder alumnfunktionen ett stöd till personer inom universitetet som på olika sätt arbetar direkt mot alumner, till exempel studievägledare, Teknats alumnkoordinator, alumnföreningar eller alumn nätverk som är initierade av institutionerna. Vidare erbjuds stöd till övriga alumnföreningar, såsom vid studentnationer och studentkårer, som ingår i UUs alumnföreningsnätverk. Auditgruppen menar att universitetet bör överväga en omprioritering till ett tydligare universitetsövergripande fokus och att utveckla former för att mer direkt kunna stärka relationerna till UUs alumner, t ex genom att vara mer aktiv som avsändare till alumnerna.

Auditgruppen framhåller att det finns goda möjligheter att på en universitetsövergripande nivå bygga en egen nisch kring alumnverksamheten, att inte konkurrera med alumnföreningarna utan vara ett komplement. Ett universitetsövergripande alumnprogram kan innehålla flera delar såsom nätverkande, professionell utveckling, livslångt lärande i olika former och dessutom en plattform för att odla en filantropisk kultur/givarkultur. Utformningen av ett sådant alumnprogram bör ske i nära samarbete med områdeskanslierna och andra berörda parter inom organisationen.

Tema 1: Förankring i kärnverksamheten

Inom ramen för tema 1 diskuteras bland annat dessa frågor: Hur fångar ni upp kärnverksamhetens behov av stöd, förväntningar och synpunkter? Hur kan kärnverksamheten påverka vilket stöd som ges och på vilket sätt det ges? Hur följer ni upp och utvärderar det stöd ni ger?*

**Här avses de avnämare/mottagare som verksamhetsstödet huvudsakligen är till för, anpassa begreppet så att det är relevant för er avdelning.*

Styrkor

Avdelningen deltar i **olika dialoger/fora** så som regelbunden avstämning med rektor, dialoger med samtliga vicerektorer, dialog med företrädare för flertalet av de av ledningen utvalda ändamålen för fundraising (casen) samt Development Advisory Board under ledning av rektor. Av självvärdering och intervjuer framgår att avdelningen har kontaktvägar för kärnverksamheten och andra intressenter via webb och funktionsbrevlådor, och vinnlägger sig om snabb återkoppling.

Av självvärdering och intervjuer framgår även att det i kommunikationen med kärnverksamheten är en balansgång mellan att kommunicera avdelningens uppdrag och stöd och att inte väcka orealistiska

förväntningar på snabba forskningsmedel bland forskarna. Auditgruppen ser positivt på **avdelningens avvägning** att primärt inte vända sig till enskilda forskare utan att i första steget gå via vetenskapsområdena genom vicerektorer, dekaner, prefekter etc.

Auditgruppen ser det som en styrka att genomförandet av den process i vilken de **18 prioriterade ändamålen för fundraising** (casen) valdes ut innehöll ett **bottom-up perspektiv** samtidigt som arbetet var förankrat i ledningen och dessutom innefattade en extern referensgrupp. Auditgruppen är imponerad av avdelningens förmåga att initiera och driva igenom detta prioriteringsarbete vid ett brett forskningsuniversitet som UU.

Det stora **alumnätverk** med cirka 28 000 aktiva alumner som avdelningen har byggt upp är en viktig resurs med stor potential. Auditgruppen vill även framhålla arbetet med **Årets alumn** som ett gott exempel som ger lyskraft både internt inom universitetet och externt. Auditgruppen uppmuntrar DO:s arbete med att sprida framgångsberättelser inom årets alumn likväl som inom fundraising.

Utvecklingsområden

Auditgruppen ser att **dialogen med områdeskanslierna** kan förstärkas. Kanslicheferna har en nyckelposition i samarbetet med vetenskapsområdena och utvecklade kontakter med samtliga kanslier kan öka kännedomen och legitimiteten för avdelningens verksamhet. Kanslichefer och utbildningsledare vid områdeskanslierna kan fylla en viktig roll som en länk mot kärnverksamheten för att fånga behov, ny kompetens etc.

Auditgruppen menar vidare att det skulle finnas ett värde i att avdelningen i något större utsträckning **deltar på dekan-/prefektmöten** inom de olika vetenskapsområdena och berättar om verksamheten. Auditgruppen håller med avdelningen om att det är viktigt att det då finns ett innehåll som är anpassat till sammanhang och agenda, t ex vilka case som är aktuella inom respektive vetenskapsområde.

I självvärderingen och vid intervju diskuterades idén om en **intern advisory board**. Auditgruppen ser att en sådan, i alla fall initialt, skulle kunna vara bra för byggande av en donatorskultur inom organisationen och en ökad kännedom om fundraising.

Auditgruppen vill framhålla behovet av att det vid universitetet finns **prioriterade resurser för kommunikation** av fundraising och alumnverksamhet. Alumnerna bör ses som en stor och viktig egen målgrupp. Genom detta kan universitetet även bygga möjligheter till framtida donationer, större likväl som mindre. UU har ca 175 000 följare på LinkedIn vilket visar på att det finns ett intresse för organisationen.

I självvärdering och intervjuer berörs avdelningens **kommunikation kring donationer** både inom UU och externt. Donationer presenteras ibland som en nyhet t ex på universitetets webbplats, auditgruppen vill emellertid framhålla värdet av att även göra mer synligt var pengarna har gått, hur de har använts och vilken impact donationen har skapat, dvs att kommunicera framgångar. Detta kan t ex göras på den externa webben, internt nyhetsbrev och i nyhetsbrev till donatorer.

Auditgruppen menar att det tycks finnas utvecklingsmöjligheter vad gäller **systematisk uppföljning och utvärdering av det stöd som avdelningen ger**. Hur vet avdelningen vad avnämare/intressenter tycker om det stöd de får? Är de nöjda? Även avdelningen anger rutiner för feedback från samarbetspartners och deltagare på aktiviteter som en svaghet och ett utvecklingsområde.

Tema 2: Avdelningens arbetsätt

Inom ramen för tema 2 diskuteras bland annat dessa frågor: Vilka olika arbetsätt har ni vid avdelningen (såsom arbetsmetoder, processer, rutiner etc)? Hur gör ni för att skapa ändamålsenliga sätt att arbeta med avdelningens olika uppgifter? Det vill säga, hur ser ni till att göra rätt saker, med god kvalitet utifrån de resurser avdelningen förfogar över.

Hur följer ni upp och utvecklar era arbetsätt? Hur gör ni för att prioritera inom avdelningens verksamhet? Hur arbetar ni med att styra avdelningens verksamhet?

Styrkor

Avdelningen beskriver att verksamheten präglas av en hög grad av **service, ordning och reda samt strukturerade arbetsätt** som bidrar till kvalitet. Detta överensstämmer med den bild som auditgruppen fått i samband med genomlysningen av verksamheten. Avdelningen använder **gemensamma stödsystem** i form av ett Customer Relationship Management (CRM-system) som är väl etablerat med utarbetade avdelningens gemensamma arbetsätt med stöd av rutiner och manualer. Utöver det finns en serveryta (G:) där projektinformation finns samlad och tillgänglig för alla inom avdelningen.

Inom alumndelen har det pågått ett **ambitiöst och omfattande städarbete** som nu är slutfört med gott resultat. DO har **rutiner och processer** för ett samordnat administrativt stöd kring alumnverksamheten. Auditgruppen får uppfattningen att det nu är ordning, reda och struktur för det stöd som ges till föreningar och de som internt arbetar med alumnrelationer. Detta ger en god grund och nya möjligheter till att ta nästa steg i att utveckla UUs alumnverksamhet.

Inom fundraising finns en **väl förankrad prioritering** att luta sig emot genom de ”18 av tusen möjligheter” som universitetet valt ut och som avdelningen i första hand ska arbeta med att stödja. Beskrivningen av ett antal kriterier som användes i samband med att de 18 ändamålen togs fram tillämpas som stöd för löpande prioritering i arbetet med fundraising och sponsring.

Processen för fundraising innefattar flera olika delar och auditgruppen får uppfattningen att avdelningen har **väl etablerade arbetsätt**. Avdelningen erbjuder anpassat stöd till forskarna i varje steg och det finns framtagna mallar, rutiner och verktyg att luta sig emot. Auditgruppens vill särskilt lyfta fram det arbete som görs inom **major gifts** där avdelningen uppnått goda resultat.

Det finns en **sponsorpolicy** med tydliga standardavtal som används. Det finns några **återkommande projekt inom sponsring** med väl utarbetade kontakter och rutiner exempelvis Uppsala Health Summit.

Utvecklingsområden

Auditgruppens uppfattning är att **avdelningens båda funktioner bör kopplas samman på ett mer uttalat och strukturerat sätt**, både på strategisk och operativ nivå. I nuläget framstår det som att det finns ett alltför stort glapp mellan det fokus som fundraising har på major gifts och alumnverksamhetens administrativa samordningsuppdrag. Auditgruppen menar att syftet skulle kunna beskrivas på ett mer sammanhållet sätt för alumn/fundraising/sponsring. Med utgångspunkt i detta kan en process identifieras som innefattar hela spåret, från att bygga relation med alumner och små donationer för att på längre sikt övergå till fundraising och major gifts.

Det framkommer behov av att **formulera ett antal mål och mått** för avdelningens verksamhet och att utveckla sätt att följa upp dessa. Auditgruppen menar att detta är centralt att gå vidare med och uppmanar avdelningen till att välja mål och mått som är etablerade i branschen, exempelvis kan

dessas hämtas från "Case Global Reporting Standard". Det är viktigt att göra ett noggrant urval av KPI:er som hjälper till att driva på och styra verksamheten i utsatt riktning. En förbättrad uppföljning kan även vara en del i att underlätta benchmarking mot andra lärosäten vilket i sig kan stimulera till erfarenhetsutbyte och fortsatt utveckling.

Avdelningen tar upp att arbetet före och efter event kan utvecklas genom en tydligare analys av syfte, mål och målgrupp för eventet samt att fastställa nästa steg efter eventet. Auditgruppen ser att detta är av stor betydelse och vill betona vikten av ett **tydligt strategiskt fokus i samband med olika event** framförallt i det internationella arbetet. En del i detta är det stöd som rektorsledning och vicerektorer får för att förbereda sig inför olika evenemang där de ska delta och där fundraising ingår. Exempelvis att tydliggöra syfte, roll och vilka intressanta case som är viktiga att lyfta fram. Lika viktigt som ett gott förarbete är efterarbetet, att förväntade resultat av aktiviteterna följs upp på ett strukturerat sätt. Uppföljning bör ske tillsammans med de som deltog kring vad som uppnåddes med aktiviteten och vad man ska fokusera på i det fortsatta arbetet. Gruppen ser till exempel detta som viktigt för aktiviteter för föreningen Uppsala universitets vänner.

Auditgruppen menar att avdelningen kan vidareutveckla processen för due-diligence (en typ av företagsbesiktning) och noterar exempelvis att det inte finns **skriftliga etiska principer** för fundraising exempelvis i form av en gåvopolicy. Auditgruppen håller med avdelningen om att det finns utmaningar i formuleringen av en sådan då det behöver vara applicerbart på ett brett spektra av ärenden. Trots det ser auditgruppen ett värde att ha sådana skriftliga principer att ta utgångspunkt i och att dessa kan ge stöd till transparens och objektivitet i bedömning.

Avdelningen beskriver att det finns ett behov av att **vidareutveckla sitt projektorienterade arbetssätt**. Rollbeskrivning och arbetsfördelning behöver tydliggöras mellan den som leder projektet och de som medverkar som stöd. Auditgruppen ser att ett sådant förbättringsarbete kan ge förutsättningar för effektivare arbetssätt och bättre samarbete samt bidra till kvalitet i avdelningens tjänster.

Inom universitetet finns en pågående diskussion kring att underlätta att donera **mindre, men återkommande donationer**, så kallad *annual giving* samt även att en större givarbas bidrar med många **små donationer**, så kallad *crowdfunding*. Universitetet har hittills varit restriktiva med det och avdelningen betonar att det behöver uppfylla juridiska och etiska krav såsom att det behöver vara spårbart vem pengarna kommer ifrån, samt även att hanteringen av varje enskild gåva medför administrativt arbete. Auditgruppen menar att detta område är något avdelningen bör utforska vidare för att hitta hållbara lösningar för små donationer. Att ge små donationer kan vara ett steg på vägen till att ge större donationer framöver. Det är en betydelsefull del av att odla en givarkultur inom organisationen. Det framkommer att avdelningen arbetar med modeller för nya former av gåvobrev, att proaktivt arbete för att utforma en plattform för nästa generations filantroper. Detta initiativ stödjer auditgruppen.

Inom **sponsring** ser auditgruppen att det bör finnas **möjligheter till vidareutveckling**, t ex genom att identifiera några sponsor-relationer att fördjupa samarbetet med. Ett gott exempel som lyftes är NCC som länge varit en sponsor och som nu är en av UUs strategiska partners. Ett utökat sådant arbete skulle kunna innebära att delar av de resurser som idag läggs på sponsring tydligare inriktas på att förstärka avdelningens fundraising.

Tema 3: Stödets underbyggnad

Inom ramen för tema 3 diskuteras bland annat dessa frågor: Hur samlar ni in ny kunskap som kan vara till nytta för avdelningens verksamhet (t ex genom nätverk, aktuella rapporter, forskning, andra källor)? Hur används denna för att anpassa och utforma det stöd som ges?

Styrkor

Av självvärderingen framgår att DO **kontinuerligt utvecklar kunskaperna** inom sitt ansvarsområde genom att samla in aktuell information från dialoger, forum, nätverk, nyhetsbrev, mässor, rapporter, forskning och möte med forskare. Extern bevakning sker bl a via mediasöktjänsten Retriever, King Baudouin Foundation, Entreprenörskapsforum, Handelskammare samt alumnyhetsbrev från andra universitet. Exempel på nätverk är CASE och nätverk för alumkoordinatörer. Dessutom får avdelningen inspel från sitt Development Advisory Board.

Samtliga medarbetare ansvarar för att omvärldsbevaka och eftersom det är en liten avdelning finns en förståelse för vad kollegor kan ha nytta av.

Utvecklingsområden

Avdelningen tar upp att det saknas personella resurser samt rutiner för att **systematiskt kartlägga och återföra information från omvärldsbevakningen**, och ger förslaget att former för återföring kan utvecklas exempelvis genom en stående punkt på avdelningsmöten.

Ett annat utvecklingsområde rör outnyttjad potential i **alumnernas möjlighet att bidra med sina nätverk** och vice versa.

En idé som avdelningen diskuterade med auditgruppen är **studiebesök vid andra lärosäten** exempelvis ett studiebesök/utbyte med Helsingfors universitet. Vid lärosätets motsvarande avdelning finns bl a goda erfarenheter av att bygga upp prospect, CRM och konsultränning som kan vara givande för de båda avdelningarna att ha ett utbyte kring.

Tema 4: Medarbetarnas kompetens och delaktighet

Inom ramen för tema 4 diskuteras bland annat dessa frågor: Hur arbetar ni med avdelningens kompetensutveckling? Hur utvecklar ni avdelningens samlade kompetens utifrån verksamhetens behov? Hur skapas förutsättningar för att tillvarata medarbetarnas reflektioner och förbättringsidéer? Hur kan medarbetare påverka och vara delaktiga i utvecklingsarbete?

Styrkor

Auditgruppen får uppfattningen att det finns en **bred kompetens inom gruppen**, avdelningschefen och flera seniora medarbetare har lång erfarenhet inom området. Avdelningen beskriver en stor vilja till att dela med sig av kunskap och stödja varandra i olika uppdrag.

Avdelningen har **flera interna mötesfora** i olika konstellationer där det ges möjlighet till kontinuerlig reflektion och erfarenhetsutbyte. Auditgruppen får intrycket av att det finns **en bred delaktighet och engagemang** hos medarbetarna att bidra till utveckling av verksamheten.

DO ingår i **CASE Nordic** där medlemmarna tillgodogör sig kompetensutveckling genom erfarenhetsutbyte och olika utbildningar.

Medarbetarna ges möjlighet att påverka den individuella kompetensutvecklingen inom ramen för sin roll och sitt uppdrag. Det lyfts i samband med utvecklingssamtal. Avdelningens långsiktiga strategiska kompetensutvecklingsplan beskrivs i avdelningens verksamhetsplan.

Utvecklingsområden

Avdelningen lyfter ett behov av **ökad kompetens i avdelningens kärnverksamhet**. Auditgruppen ser möjlighet i att på ett strukturerat sätt dela kunskap och erfarenhet genom **kollegialt lärande**. Här finns väl beprövade metoder att tillämpa för att välja ärenden som innehållit särskilda utmaningar, och hitta systematiska former för kollegialt lärande utifrån dessa. Det är viktigt att det är okej att prova på och lära för att ta tillvara på erfarenheter på ett konstruktivt sätt.

Auditgruppen vill även lyfta **kompetens ur ett bredare organisatoriskt perspektiv**. Fundraising är fortfarande ett relativt nytt område inom UU. Det innebär att det finns behov att bygga kompetens både inom avdelningen men också inom hela organisationen såsom hos ledning, berörda forskare och andra stödfunktioner inom förvaltningen. Auditgruppen menar att en ökad förståelse och kunskap för området skapar bättre förutsättningar och möjligheter för avdelningens arbete. Det skulle därför vara värdefullt för avdelningen att fundera kring kompetenshöjande insatser både internt inom avdelningen och inom organisationen i stort.

Tema 5: Samverkan för ett samordnat stöd

Inom ramen för tema 5 diskuteras bland annat dessa frågor: Hur sker samverkan mellan avdelningens enheter och funktioner? Hur skapas förutsättningar för kollegialt utbyte inom avdelningen? Hur samverkar avdelningen med övriga delar av universitetsförvaltningen? Hur samverkar avdelningen med stödfunktioner vid institutioner?

Styrkor

Avdelningens goda **tillgänglighet för varandra** är en styrka för samarbete inom avdelningen. Medarbetarna är välorienterade i hela avdelningens arbete, vilket skapar förutsättningar för att gå in i nya arbetsuppgifter och hjälpa till eller ta över uppgiften.

Avdelningen deltar i **flera nätverk och grupperingar inom förvaltningen**, som t ex gruppen för externa relationer och samordningsgruppen för samverkansrådet. I självvärderingen uppger avdelningen att de har ett bra internt nätverk inom förvaltningen genom regelbundna samarbeten/kontakter med andra avdelningar.

Utvecklingsområden

Ett utvecklingsområde som avdelningen tar upp handlar om att vidareutveckla **samarbetet med relevanta avdelningar/funktioner inom UFV samt kanslierna**. Detta för att ytterligare ta tillvara den breda kompetens som finns och använda stödresurser på ett effektivt sätt. Det kan t ex ske genom regelbunden avstämning vad gäller såväl kärnverksamhetens behov, omvärldsbevakning och informationsutbyte. Auditgruppen ser positivt på avdelningens arbete med att tillsammans med andra berörda avdelningar inom UFV förankra en process för hantering av donationer.

Alumnverksamhetens samverkan inom vetenskapsområdena och stödfunktioner vid institutionerna försvåras av att det inte alltid finns en tydlig motpart. I den pågående alumnutredningen är ett av projektmålen att finna en universitetsintern organisatorisk ansvarsfördelning och/eller process för alumnarbetet. Auditgruppen menar att genom att utforma ett strukturerat tvärorganisatoriskt samarbete mellan stödfunktioner skulle det öppnas upp möjligheter att förstärka verksamheten inom området.

Ett utvecklingsområde är också att hitta bättre former för **samordning av externa kontakter**, vilket t ex kan ske inom det nystartade nätverket ”Externa kontakter”. Yrkesverksamma akademiker är en potentiellt stor målgrupp vad gäller uppdragsutbildning. Konkret information till alumnerna om universitetets utbud av vidareutbildning ser auditgruppen som ett utvecklingsområde.

Framträdande styrkor och rekommendationer till avdelningen

Framträdande styrkor

Det finns en bred kompetens vid avdelningen med god förståelse för de specifika förutsättningarna inom fundraising/sponsring respektive alumnverksamheten. Det finns väl etablerade arbetssätt och trots begränsade resurser vid en relativt liten avdelning åstadkoms mycket.

Avdelningen har väl utarbetade strukturer för dialoger/mötesfora med rektor, vicerektorer, ledningen för de olika prioriterade ändamålen samt Development Advisory Board under ledning av rektor.

Inom fundraising finns en väl förankrad prioritering genom de ”18 av tusen möjligheter”. Avdelningens förmåga att initiera och driva igenom prioriteringsarbetet med ett tydligt bottom-up perspektiv, vid ett brett forskningsuniversitet som UU, är imponerande.

Avdelningen kännetecknas av ett professionellt och framgångsrikt arbetssätt med major gifts. Anpassat stöd erbjuds till forskarna i varje steg och det finns framtagna mallar, rutiner och verktyg. I den höga rådande konkurrensen som finns uppnås goda resultat.

Det ambitiösa och omfattande stödarbetet inom alumn delen, tillsammans med utarbetade rutiner och processer, ger goda förutsättningar för att utveckla UUs alumnverksamhet.

Alumnätverket med dess 28 000 medlemmar har en stor potential, och Årets alumn är ett gott exempel som ger lyskraft både internt inom universitet och externt.

Rekommendationer

Särskilt prioriterade åtgärder:

Förstärk det strategiska arbetet i alumnverksamheten och överväg en omprioritering av fokus i alumnverksamheten från att ge stöd till alumnföreningsnätverket till att arbeta för att mer direkt stärka universitetets relationer med alumner.*

Tydliggör hur fundraising/sponsring och alumnverksamheten kopplas samman på ett mer strukturerat sätt, både på strategisk och operativ nivå.

Andra kvalitetsutvecklande åtgärder:

Ta fram mål och mått för fundraising/sponsring och alumnverksamhet och utveckla sätt att följa upp dessa. Välj mål och mått som är etablerade i branschen.

Fastställ skriftliga etiska principer att ta utgångspunkt i vid handläggning av fundraising.

Utred möjligheten för universitetet att ta emot flera små donationer. Det kan vara ett steg på vägen för att stärka en givarkultur inom organisationen.

Utveckla dialogen med områdeskanslierna, och andra nyckelaktörer i verksamheten, för ökad kännedom om aktuella gemensamma frågor.

Tillse att det vid universitetet finns prioriterade resurser för kommunikation av fundraising och alumnverksamhet.*

*Dessa kan inte genomföras ensidigt utan är beroende av den högsta ledningen medverkan.