

Auditgruppens rapport HR-avdelningen

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 HR-avdelningens självvärdering och information inhämtad vid intervjuer med avdelningschef, ledningsgrupp 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

Annica Fröberg, HR-direktör, KTH

Olof Karis, prefekt, Institutionen för fysik och astronomi

Åsa Kettis, avdelningschef, Avdelningen för kvalitetsutveckling

Johan Lundborg, kanslichef, Kansliet för humaniora och samhällsvetenskap

Bakgrundsinformation om avdelningen

HR-avdelningens uppdrag är att bidra till förutsättningarna för Uppsala universitet att vara en attraktiv arbetsgivare. Avdelningen företräder jämte universitetsdirektören arbetsgivaren i frågor avseende arbetsgivarpolitik och villkor. Vidare ansvarar avdelningen för genomförandet av lönerevisioner, kvalitetssäkring av universitetets löneutbetalningar, handläggning av lönerelaterade ärenden, samt enhetlig platsannonsering. I basuppdraget ingår också att bistå i uppföljning av arbetstagares bisysslor, samordna och genomföra utbildnings- och utvecklingsinsatser riktade till chefer och den verksamhetsnära HR-funktionen i HR-frågor, chefs- och ledarutveckling samt utveckla, stödja och samordna universitetets arbete för att främja lika villkor samt att motverka diskriminering. HR-funktionen vid universitetet omfattar HR-stöd vid institution/motsvarande som också behöver utvecklas, stödjars och samordnas. Vidare ges konsultativt stöd och råd till chefer och den verksamhetsnära HR-funktionen beträffande chefs- och individutveckling, kompetensförsörjning, hälsosamt arbetsliv inkluderande systematiskt arbetsmiljöarbete, lika villkor, lönebildning, arbetsgivarpolitik och villkor. Avdelningen ger vidare universitetsövergripande stöd vid internationell rekrytering och introduktion av internationella medarbetare samt universitetsgemensam HR- och löneadministrativ service till verksamheten.

HR-avdelningen har cirka 60 medarbetare och är organiserad i fyra enheter som fokuserar på att i samverkan med den verksamhetsnära HR-funktionen ge HR-stöd till respektive vetenskapsområde och universitetsförvaltningen. Avdelningsövergripande uppgifter och universitetsövergripande utvecklingsarbete inom sakområdet leds av HR-direktören och samordnas huvudsakligen av funktionen HR-ledningsstöd. Löneenheten ansvarar för universitetets lönehantering och ersättningar. HR-avdelningen har även arbetet samlat i tre huvudarbetsområden horisontellt över enhets- och funktionsgränser. De tre huvudarbetsområdena är hälsosamt arbetsliv, arbetsgivarpolitik och villkor samt kompetensförsörjning. (Information hämtad från HR-avdelningens verksamhetsplan 2020.)

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 ser ni till att stödet till kärnverksamheten är relevant? Hur kan kärnverksamheten påverka vilket stöd som ges och på vilket sätt det ges?

Styrkor

HR-avdelningen har flera **möten och kontaktytor** med kärnverksamheten. Genom dessa fångas kärnverksamhetens behov och synpunkter upp löpande. Goda exempel är funktionsmöten med den verksamhetsnära HR-funktionen (VHR), möten med administrativa chefer, kontaktytor via ledarskapsutbildningar, referensgrupper, funktionsmail till löneenheten, användarforum, möten med kanslierna samt konsultationer. En stor del av kommunikationen och förankringen sker också i den dagliga kontakten med VHR och prefekter.

Representanter från verksamheten involveras i olika **utvecklingsprojekt** inom HR genom referensgrupper och arbetsgrupper. Goda exempel är det användarforum som finns för olika IT-system samt den referensgrupp med prefekter och chefer som är knuten till chefsutbildningarna.

Enligt intervjuerna visar uppföljningen av "Från PA till HR" att VHR tycker det blivit stor förbättring av avdelningens relation till kärnverksamheten under de senaste åren. Det finns dock fortfarande mer att göra för att skapa "**vi-känsla**" inom universitets HR-arbete, men trenden upplevs vara positiv.

Utvecklingsområden

Av självvärdering och intervjuer framgår att dialogen kring HR-frågor kan förbättras på strategisk ledningsnivå. Auditgruppens uppfattning är att det framförallt är den **strategiska dialogen** med högsta akademiska ledningen, på rektorsnivån och vid vetenskapsområdena, som bör stärkas.

Auditgruppen menar att det är viktigt att det finns en tydlig kedja från högsta ledningen ut till institutionerna för att möjliggöra en sammanhängande universitetsgemensam arbetsgivarlinje. HR-avdelningens förutsättningar att göra ett gott arbete ökar om de har ett nära samarbete med universitets- och områdesledningar samt områdeskanslierna. HR-frågorna behöver lyftas tydligare av högsta akademiska ledningen och den behöver sätta ramar för hur arbetsgivarpolitiken ska bedrivas inom UU. Rektors ledningsråd bör adjungera HR-direktören i frågor som inverkar på Uppsala universitets HR-strategi.

Mandat och befogenheter från högsta ledningen till HR-direktören behöver vara tydliga. Vid intervjuerna framförs att universitetet skulle kunna vara en 'modigare' arbetsgivare och att det idag finns en ängslighet i organisationen, som i värsta fall kan bidra till handlingsförlamning och uppgivenhet bland såväl HR-personal som prefekter och andra chefer. För att ta sig an detta utvecklingsområde behöver HR-direktören **stöd** från förvaltningsledningen. Av självvärderingen framgår att HR-direktören bör ingå i förvaltningens ledningsgrupp. Auditgruppen ser inte skälet till detta givet den ledningsorganisation som nu råder, men menar att det är viktigt att HR-direktören adjungeras till förvaltningens ledningsgrupp i HR-frågor.

Auditgruppen vill lyfta fram att det är viktigt att fortsätta arbetet med att komma bort från en "**vi – och dom-känsla**" mellan HR-avdelningen och kärnverksamheten. En ömsesidig respekt för

varandras kompetens och att arbeta ännu mer tillsammans som team kan skapa betydande värde för organisationen.

Auditgruppen uppfattar att det går att förbättra det systematiska arbetssättet för att ta **tillvara** den **kunskap** om verksamheten och dess behov som HR fångar upp i dagliga kontakter, sprida kunskapen inom avdelningen och basera utformningen av HR-stödet på denna. Ett gott exempel på ett sådant arbetssätt finns inom ledarskapsutbildningarna.

Liksom inom andra specialistområden finns det inom HR-området många **facktermer och uttryck**, som kan vara svåra för utomstående att fullt ut förstå innebörden av. Det kan skapa hinder för en effektiv kommunikation med kärnverksamheten. Exempel på sådana uttryck är ”konsultativt förhållningssätt” och ”attraktiva arbetsplatser”. Det kan vara bra att tydliggöra mer konkret vad som läggs in i dessa ord och involvera kärnverksamheten i arbetet. Det är särskilt viktigt när det gäller attraktiva arbetsplatser. För att ringa in vad det betyder inom UU krävs kärnverksamhetsperspektiv, sakkunskap från HR och forskningsunderbyggnad. Det är viktigt att utgå från vad som utgör en god miljö för att bedriva forskning och utbildning.

Tema 2: Avdelningens arbetssätt

Inom ramen för tema 2 diskuteras bland annat dessa frågor: Vilka arbetssätt har ni vid avdelningen? Hur skapar ni ändamålsenliga sätt att arbeta med avdelningens olika uppgifter? Det vill säga, hur ser ni till att ni gör rätt saker till rätt kvalitet utifrån de resurser avdelningen förfogar över. Hur görs prioriteringar inom avdelningens verksamhet? Hur görs anpassningar till följd av omprioritering? Hur arbetar ni med att styra och samordna avdelningens verksamhet?

Styrkor

Det finns en bred **samsyn inom HR-avdelningen** kring det konsultativa arbetssättet. Det finns även en gemensam bild av att HR-specialister tillsammans med VHR ska ge ett professionellt stöd till den som har chefsansvaret i linjen. VHR ska utgöra basen i chefsstödet och utföra en stor del av det personaladministrativa arbetet. **Roll- och ansvarsfördelningen mellan VHR och specialist** verkar i huvudsak fungera, men det finns utmaningar (se nedan).

De **HR-processer** som avdelningen har tagit fram tillsammans med verksamheten beskriver ett överenskommet arbetssätt, och hjälper till att tydliggöra roller och ansvar för att generera ett resultat. Genom framtagandet av HR-processer har det skett en förskjutning av arbetsuppgifter till VHR vid institutionerna och HR-avdelningen har fått en tydligare roll som specialist.

Ett gott exempel att lyfta fram är det initiativ som HR-avdelningen tagit kring en **backup-tjänst** med VHR som institutionerna kan använda under perioder.

En styrka med avdelningens **matrisorganisation** är att den ger förutsättningar till samarbete och flexibilitet inom många olika arbetsområden. Även mellan löneenheten och HR-enheterna verkar samarbetet ha stärkts till följd av organisationsförändringen.

Avdelningen har sedan en tid tillbaka skapat en **grupp med specialister** som arbetar tillsammans med svåra personalärenden, vilket auditgruppen ser som en styrka. Löneenhetens arbete med **ärendehantering** med stöd av ett digitalt system är ytterligare en styrka auditgruppen vill lyfta fram.

Verksamheten har lärt sig hur de ska ta kontakt med löneenheten och enheten verkar ha hittat ett välfungerande arbetssätt kring hantering av sina ärenden.

Utvecklingsområden

En risk med det konsultativa arbetssättet är att HR-stödet kan upplevas som **otydligt**. Intervjuerna beskriver att det ofta finns flera olika sätt ”att göra rätt” i ett ärende. Auditgruppen menar att det är viktigt att på ett lösningsorienterat och pedagogiskt sätt tydliggöra denna palett av vägval och anpassningar med dess olika för- och nackdelar - och vara beredd att ge sin egen syn. De flesta chefer har begränsad HR-kompetens och kan ibland vilja ha tydliga råd och förslag från HR. Chefen måste få klart för sig när regelverket är direkt tvingande och varför. I övrigt ska strävan vara att hitta ett manöverutrymme för olika lösningar för att nå målet.

Auditgruppen får bilden av att det ibland finns ett **förväntansgap** kring innehåll i stödet som verksamheten önskar och det som HR erbjuder. I samband med svåra personalärenden verkar det bli extra tydligt. Av intervjuerna framgår att cheferna ofta behöver mycket stöd för att hantera sådana ärenden och att HR-avdelningens stöd bygger på att det finns en aktiv motpart i verksamheten som kan avsätta resurser och driva ärendet. Ofta finns inte beredskap för ett sådant krävande åtagande vid institutionerna. Auditgruppen menar att här finns utvecklingsmöjligheter. Idealiskt sett skulle ansvarig chef kunna uppdra åt en rutinerad HR-medarbetare att driva ärendet och samordna arbetet, d.v.s. ”projektleda processen”. Chefen ska självklart vara involverad i alla de delar av processen som hen behöver utföra i sin roll som chef, men risken för att trådar tappas och tid går förlorad minskar. Under alla förhållanden bör HR se över och organisera ett kraftfullt stöd för hantering av svåra personalärenden, vilken har stöd i högsta ledningen och är förankrad hos vetenskapsområdes-/fakultetsledningarna. Det kan bli kostsamt, men det är också långdragna personalärenden. Vid intervjuerna betonas vikten av förebyggande insatser (professionella rekryteringsprocesser, systematiskt arbetsmiljöarbete och chefer som vet hur de ska agera när det börjar skava). Auditgruppen instämmer helt i att dessa insatser är nödvändiga, men behovet av att hantera svåra personalärenden kommer att bestå, om än i mindre omfattning. Överväg även om HR-direktören bör förfoga över en central budget avsedd att användas i organisationen där det finns behov av att göra en särskild extern utredning.

HR-avdelningens samspel och kontaktytor med VHR är centralt för ett fullgott stöd till verksamheten. Det framgår av självvärderingen och intervjuer att det finns en **ojämnhet i kompetensnivå och förutsättningar för VHR** på olika institutioner. HR-avdelningen har redan idag flera sätt att kompensera för detta (utbildningar, backup tjänster etc), men uppfattningen är att det inte räcker hela vägen. I självvärdering och intervju framkommer idén om att den verksamhetsnära HR-funktionen organisatoriskt skulle tillhöra HR-avdelningen, men vara fysiskt placerade vid institutionen/motsvarande. Det skulle skapa möjligheter till bättre samordning och jämnare kvalitet i stödet över hela UU, samtidigt som stödet skulle förbli verksamhetsnära. Auditgruppen tycker att denna möjlighet bör utredas.

Auditgruppen får intrycket av att **matrisorganisationen** med HR-enheter och huvudarbetsområden medför en otydlighet avseende ansvarsfördelning samt vem som beslutar om resurser och prioriteringar. Vidare framgår av självvärdering och intervjuer att den interna kommunikationen är en utmaning och att matrisorganisationen i sig bidrar till kommunikationssvårigheter.

I självvärderingen och vid intervjuer återkommer **kommunikation** som ett utvecklingsområde. Det handlar dels om den interna kommunikationen, som nämnts ovan, dels om den externa

kommunikationen ut mot verksamheten. Ett förslag är att ta hjälp av kommunikationsavdelningen för att etablera bättre processer för informationsspridning.

Dessutom framgår av självvärdering och intervjuer att verksamheten behöver tydliga och enkla **kontaktvägar in till avdelningen** för att få stöd i sina olika ärenden. Auditgruppen håller med om behovet av tydliga ingångar, liksom att öka kännedomen om den specialistkompetens som finns inom HR-avdelningen och ser detta som ett viktigt utvecklingsområde.

I självvärderingen och vid intervjuerna lyfter avdelningen att de vill utveckla arbetet med interna mål och prioriteringar. De finns behov av att hitta bättre arbetssätt för att **involvera medarbetare i den strategiska planeringen**. Något som efterfrågas är att tydliggöra HR:s roll i universitets mål och strategier och hur de kopplas samman med avdelningens mål och prioriteringar. Auditgruppen menar att universitets mål och strategier är en viktig utgångspunkt i dialogen med ledningen kring strategiska HR-frågor.

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 och andra källor)? Hur används denna för att anpassa och utforma det stöd som ges?

Styrkor

Det finns en **hög ambition och goda intentioner** att vara ett bra HR-stöd med god underbyggnad både i form av omvärldsanalys och forskning.

Avdelningen har **utbyte** med andra myndigheter och organisationer och är medlem i flera olika nationella nätverk och grupper som t ex lönebildningsnätverk, likavillkorsnätverk och nätverk kring mottagning av internationella medarbetare.

Vad gäller **forskningsanknytning** har Likavillkorsdagarna och arbetet med chefsutveckling ett särskilt sådant fokus.

Specialiseringen inom huvudarbetsområden ger förutsättningar för en fokusering av medarbetares omvärldsbevakning.

Utvecklingsområden

I självvärdering och intervjuer framgår att tidsbrist gör det svårt att prioritera **omvärlds- och forskningsbevakning** i den omfattning som flera skulle önska. Auditgruppen menar att cheferna skulle behöva ta ett större ansvar för att **prioritera** inom ramen för ambitionen och hitta en bättre struktur och **systematik** i omvärlds- och forskningsbevakningen.

Likaså tycks systematiken och strukturen för att **sprida informationen internt** inom avdelningen kunna utvecklas. Avdelningen ger själv flera goda förslag på detta t ex genom att ta upp frågorna vid avdelnings- och funktionsmöten samt att bjuda in forskare till avdelnings-/lunchmöten. Dessa saker görs delvis redan men det tycks finnas utrymme för en större systematik och tydlighet i dessa frågor.

Tema 4: Medarbetarnas kompetens och delaktighet

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

Styrkor

Nyanställda verkar känna sig **välkomna** och det finns en handledning- och mentorsorganisation inom avdelningen.

Det finns en **hög ambitionsnivå** vid avdelningen och intrycket är att det finns **hög kompetens** inom olika områden.

En styrka med avdelningens **matrisorganisation** är att den ger möjligheter till kollegialt utbyte, delaktighet och driv i utvecklingsarbete exempelvis inom huvudarbetsområdena.

Det finns flera olika sätt att kompetensutveckla sig i vardagen framför allt genom **kollegialt lärande**. Flera goda exempel lyfts fram såsom skuggningsmodellen (en intressant modell för kompetensutveckling, som samtidigt bidrar till ömsesidig förståelse), arbetsbyte vid backuptjänst då medarbetare tjänstgör vid institution under en period, senior HR-specialist som handleder juniora kollegor och teamarbetar i olika ärenden för kontinuerlig kompetensöverföring samt den grupp som samlas för svåra personalärenden.

Utvecklingsområden

Auditgruppen menar att avdelningens strategiska kompetensutvecklingsarbete skulle kunna utvecklas. Självvärderingen lyfter att det saknas en **långsiktig plan för kompetensutveckling** inom avdelningen. Dessutom behöver **karriärvägar** inom avdelningen tydliggöras. Det framgår av intervjuerna att det i matrisorganisationen finns en viss otydlighet mellan HR-enheterna och huvudarbetsområdena rörande **vem som beslutar om** individens respektive organisationens **kompetensutvecklingsbehov**.

Självvärderingen och intervjuer visar på att det kan finnas behov att arbeta mer strukturerat och transparent med att **tillvarata förbättringsidéer** inom avdelningen. Auditgruppen menar att det kan vara möjligt att använda en strukturerad metod för kontinuerligt förbättringsarbete. Inom löneenheten och HR:s huvudarbetsområden beskrivs ett pågående förbättringsarbete, men det är mer otydligt vad som gäller för avdelningen i stort.

HR-arbete innebär ofta svåra avvägningar och hantering av känsliga ärenden. Auditgruppen ser ett behov av att **fånga upp komplexa ärenden** som innehållit särskilda utmaningar, och hitta systematiska former för kollegialt **lärande utifrån dessa** (t ex 'critical incident analysis'/motsvarande). Det är viktigt att det är okej att misslyckas, att prova på och lära. Det gäller för alla, men inte minst för nya medarbetare och för dem som är mer juniora i sin roll. I en av intervjuerna gavs förslag på införande av en strukturerad metod för reflektion, som hjälper till att hantera negativ feedback på ett konstruktivt sätt. En respondent uttrycker att "Normen behöver vara att det blir fel ibland".

Tema 5: Samverkan för ett samordnat stöd

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

Styrkor

Avdelningen tar upp att för ett samordnat stöd behöver man bygga relationer och hitta arbetssätt där man knyter an till varandra och arbetar tillsammans. Samverkan med VHR är särskilt central. Den universitetsgemensamma **rollbeskrivning** som är framtagen för **VHR** ger en ram för samordning av stödet. HR-avdelningen erbjuder **stöd** till prefekter vid **nyrekrytering** av VHR för att säkerställa lämplig kompetens.

Ett gott exempel på **samverkan** mellan HR-specialister och VHR är de ärendehandlingsmöten som planeras inom ett huvudarbetsområde, där VHR kan träffa HR-specialist för att diskutera specifika ärenden. Andra goda exempel är HR-enhetschefernas regelbundna möten med administrativa chefer vid institutionerna, HR-funktionsmöten inom vetenskapsområden samt digitala avstämningsmöten tillsammans med prefekt och VHR. Ett annat gott exempel på samordnat stöd är att HR-generalisterna vid HR-enheten UFV kontinuerligt samarbetar med UFV-ekonomi och träffar avdelningars ledningsgrupper tillsammans.

HR-avdelningen erbjuder ett gediget utbud av **utbildningar** till flera olika målgrupper inom UU. Uppbyggnad av kompetens ses som en viktig del i utvecklingen av ett samordnat stöd. Inom utbildningar anpassas pedagogiken till olika målgrupper. Avdelningen arbetar alltid dialogbaserat i sina utbildningar och seminarier och uttrycker att de vill arbeta alltmer med workshops och handledning.

Utvecklingsområden

I självvärdering och intervjuer lyfts vikten av att HR-funktionen kan fånga upp signaler om problem från verksamheten och komma in med **tidiga insatser**; att vara proaktiva snarare än att komma in när ett ärende blivit svårt att hantera och orsakat mycket skada på vägen. Auditgruppen menar att kommunikationskedjan mellan HR-funktionens olika delar och prefekterna behöver stärkas för att möjliggöra sådana tidiga insatser.

Det behövs en ännu bättre **samordning** med den **verksamhetsnära HR-funktionen**, vilket eventuellt kan underlättas genom en annan organisatorisk lösning, vilket tagits upp tidigare under avdelningens arbetssätt (tema 2).

Vad gäller **ledarskapsutbildningarna** som ges av HR-avdelningen respektive av avdelningen för kvalitetsutveckling är det viktigt att de två delarna är integrerade, både kunskapen från HR-avdelningen och från avdelningen för kvalitetsutveckling behövs. Av självvärdering och intervjuer framgår att det finns ett pragmatiskt och funktionellt arbetssätt mellan avdelningarna kring det dagliga arbetet. Auditgruppen ser möjligheter till utveckling av det strategiska arbetet kring universitets ledarskapsutbildningar och att ytterligare samordna erbjudandet till verksamheten om ledarskapsutbildningar.

Tema 6: Uppföljning och utveckling

Inom ramen för tema 6 diskuteras bland annat dessa frågor: Hur vet ni att de uppgifter avdelningen utför och det stöd avdelningen ger fungerar? Hur följer ni upp och utvärderar det stöd ni ger? Hur skapas förutsättningar för kontinuerlig omprövning och utveckling av verksamheten?

Styrkor

Utbildningar och workshops följs upp med enkäter, kursvärderingar och individuella samtal, där förkunskaper, vad som behöver utvecklas och vad som upplevs som otydligt fångas in.

Vissa delar av avdelningen **arbetar aktivt utifrån utvärderingsresultat**, tex ledarskaps-/chefsutbildningar har gått igenom resultaten från prefektenkäten och listat åtgärder.

Den särskilda uppföljning av avdelningens arbete som gjordes i ”**Från PA till HR**” uppfattas ha gett värdefull information kring vad som behöver utvecklas vidare/behållas.

De **användarforum och referensgrupper** som tidigare nämnts är en styrka även här.

Utvecklingsområden

Auditgruppen menar att avdelningen skulle kunna utveckla ett **mer systematiskt tillvaratagande av resultat från utvärderingar, uppföljningar etc**. Det framgår av självvärdering och intervjuer att kännedomen om vad som händer med resultaten av utvärderingar och uppföljningar är begränsad bland medarbetarna. Ett exempel är uppföljningen av ”Från PA till HR” där avdelningen lyfter att resultatet kan tillvaratas bättre. Att medarbetare får information om resultaten av utvärderingar/uppföljningar, är viktigt för ett kontinuerligt kvalitetsarbete.

Framträdande styrkor och rekommendationer till avdelningen

Framträdande styrkor

HR-avdelningen har goda möjligheter att fånga upp behov och synpunkter genom sina möten och kontaktytor med kärnverksamheten.

Representanter från verksamheten involveras i utvecklingsprojekt inom HR genom olika referensgrupper och arbetsgrupper.

Det finns en bred samsyn inom HR-avdelningen kring det konsultativa arbetssättet, att lyhört bistå och anpassa sina insatser, utan att styra.

Många insatser genomförs för att stärka VHR:s centrala roll som basen i chefsstödet. HR-avdelningen strävar efter att kompensera för variationerna i VHR:s lokala förutsättningar och kompetens.

Det finns en hög ambitionsnivå inom avdelningen och intrycket är att det finns hög kompetens inom många områden. Medarbetare ges möjligheter att vara delaktiga i utvecklingsarbete och det finns olika former för kollegialt lärande.

Det finns en hög ambition och goda intentioner att vara ett bra HR-stöd med god underbyggnad både i form av omvärldsanalys och forskning.

Uppbyggnad av kompetens ses som en viktig del i att utveckla universitetets samordnade HR-stöd. Avdelningen erbjuder ett gediget utbud av utbildningar och seminarier till flera olika målgrupper inom universitet.

Det finns strukturer för att följa upp och utvärdera olika aktiviteter inom avdelningen, såsom utvecklingsprojekt och utbildningar.

Rekommendationer

Särskilt prioriterade åtgärder:

Stärk den strategiska dialogen i HR-frågor med högsta akademiska ledningen för att möjliggöra en sammanhängande universitetsgemensam arbetsgivarlinje.*

Gör en särskild satsning på att stärka HR-avdelningens stöd till prefekter och chefer i svåra personalärenden och skapa en tydlig struktur för detta.*

Överväg om HR-direktören bör förfoga över en central budget för externa utredningar.*

Utred förutsättningarna för att organisera den verksamhetsnära HR-funktionen (VHR) inom HR-avdelningen, med fortsatt fysisk placering vid institution/motsvarande.*

Säkerställ att verksamheten har enkla och tydliga kontaktvägar till HR-stödet vid avdelningen, genomför avdelningens planerade åtgärd att införa ett ärendehanteringssystem i likhet med det som redan finns vid löneenheten.

Andra kvalitetsutvecklande åtgärder:

Ta fram en struktur och systematik i omvärlds- och forskningsbevakningen, liksom en strategi för avdelningens kompetensutvecklingsarbete.

Utveckla en tydlig kommunikation med kärnverksamheten med strävan att facktermer och uttryck som används inom HR-området ska förstås likadant av alla berörda.

Se över möjligheten att ytterligare samordna erbjudandet till verksamheten om ledarskapsutbildningar.

Utveckla ett mer systematiskt tillvaratagande av förbättringsidéer, erfarenheter av komplexa ärenden och ”misslyckanden” samt resultat från utvärderingar, uppföljningar etc.

Var vaksamma på tillfällen då det konsultativa arbetssättet, med dess lyhördhet inför verksamhetens behov, riskerar att skapa otydlighet och ett mer proaktivt/styrande sätt kan vara till större hjälp.

**) Dessa kan inte genomföras ensidigt utan är beroende av den högsta ledningens bistånd.*