

Auditgruppens rapport avdelningen för internationalisering

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 avdelningen för internationaliserings självvärdering, avdelningens VP 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

Agneta Stålhandske, avdelningschef, Development Office (ordförande)

Tony Hansson, kanslichef, Kansliet för medicin och farmaci

Håkan Kullvén, prefekt, Institutionen för samhällsbyggnad och industriell teknik

Richard Stenelo, internationell chef, avdelningen för internationalisering, Lunds universitet

Bakgrundsinformation om avdelningen

Den övergripande målsättningen för avdelningen för internationalisering är att stödja Uppsala universitets internationaliseringsarbete och därigenom bidra till att universitetet kan stärka kvalitet och relevans på utbildning och forskning. Avdelningen är en resurs och ska säkerställa att Uppsala universitet är ett lärosäte där det finns goda möjligheter för studenter, lärare, forskare och TA-personal att stärka sin kompetens genom internationella kunskapsutbyten och internationella aktiviteter. Verksamheten vid avdelningen rör huvudsakligen följande fem områden:

1. administrerar, tillhandahåller och rekryterar till fysiska samt virtuella **internationella möjligheter** för studenter, lärare, forskare och TA-personal vid universitetet.
2. rekryterar och ger stöd till **internationella studenter, lärare, forskare och TA-personal** som ska studera, forska, undervisa eller arbeta vid universitetet.
3. skapar förutsättningar för internationalisering genom att **söka och administrera extern finansiering** (stipendier och projekt) samt ge stöd till forskare och lärare som vill söka extern finansiering.
4. driver och samordnar **internationella projekt och nätverk** inom utbildning, forskning och samverkan där forskare, lärare och studenter vid universitetet kan stärka sitt internationella engagemang.
5. Ger **verksamhetsstöd och kvalificerad rådgivning i internationella frågor** till institutioner/fakulteter, andra delar av verksamhetsstödet och universitetsledning.

Avdelningen består för närvarande av 26 medarbetare, varav en är placerad på Campus Gotland. Verksamheten är indelad i två enheter; enheten för internationell mobilitet, och enheten för globalt samarbete.

(Information hämtad från Verksamhetsplan för avdelningen för internationalisering 2022 samt från avdelningens självvärdering inom ramen för avdelningsaudit 2022.)

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 avdelningen.*

Styrkor

Av självvärdering och intervjuer framgår att avdelningen kontinuerligt **tar del av kärnverksamhetens behov och önskemål** via olika fora, dialogytor och projekt där avdelningen deltar. Avdelningen framhåller att kärnverksamheten har en viktig roll, till exempel som experter, i de projekt som avdelningen koordinerar. Avdelningen använder sig av **akademiska koordinatörer** som en brygga mellan projekten och kärnverksamheten. Vad gäller studentutbytet finns flera olika kontaktpersoner inom kärnverksamheten som exempelvis internationella koordinatörer och programsamordnare. Att många av de lärare och forskare som avdelningen samarbetar med återkommer i nya samarbeten medför en kompetensuppbyggnad och tyder även på en nöjdhet med stödet.

I självvärderingen skriver avdelningen att de **”arbetar proaktivt** med kärnverksamheten för att få fler studenter och personal att ta del av och engagera sig i internationella möjligheter.” Detta sker till exempel genom seminarier för lärare och forskare respektive studenter. Ett arbete med samlad information till forskare och andra som vill arbeta internationellt har initierats vid avdelningen.

Avdelningschefen ingår i rådet för internationalisering där internationella frågor diskuteras med universitetsledningen och rådets ledamöter vilka representerar kärnverksamheten.

Av självvärdering och intervjuer framgår **flera olika sätt som verksamheten vid avdelningen följs upp och utvärderas på**. Detta sker till exempel genom studentenkäter, fokusgrupper med studenter, årliga rapporter till Universitets- och högskolerådet samt genom olika former av analys till exempel av genomströmning inom ansökningsprocessen och orsaker till avslag på ansökan om uppehållstillstånd. Externfinansierade projekt följs upp såväl av externa utvärderare som genom finansiell revision.

Utvecklingsområden

Auditgruppens uppfattning är att internationaliseringsarbetet vid avdelningen (liksom vid motsvarande avdelningar vid andra svenska lärosäten) till stor del är **ambitionsstyrt**, där lärosätena har stor frihet att själva bestämma omfattning och inriktning av internationaliseringsarbetet. En central frågeställning blir därför vad universitetet vill med internationaliseringsarbetet och hur den akademiska ledningens prioriteringar ser ut. Det ges ingen klar bild av hur väl förankrad avdelningens verksamhet och ambitioner är hos universitetsledningen och vetenskapsområdenas ledningar. Auditgruppen menar att det behöver tydliggöras och med fördel förstärkas.

Av självvärdering och intervjuer framgår att internationaliseringsarbetet vid universitetet saknar **tydliga mål**, utöver de som finns i *Mål och strategier för Uppsala universitet*. Exempelvis ser auditgruppen att det skulle kunna vara till nytta att ha ett riktmärke för hur många utbytes- respektive avgiftsstudenter som universitetet bör eftersträva.

Auditgruppen menar att avsaknaden av tydliga och uppföljningsbara mål försvårar för avdelningen att göra **relevanta prioriteringar och att anpassa ambitionsnivån** i avdelningens olika

verksamheter. Auditgruppen ser vikten av ett prioriteringsarbete, både från den akademiska ledningen och inom avdelningen. Strategiska prioriteringar som skulle kunna diskuteras är bland annat; ICM (International Credit Mobility, som rör utomeuropeisk mobilitet), fokus för Enlight, avvägningen mellan Europa- och avgiftsstudenter samt eventuell prioritering av vissa geografiska områden framför andra.

Auditgruppen ser att bristen på tydliga mål medför ett stort tolkningsutrymme inom avdelningen. Detta återspeglas i att det tycks finnas delvis olika uppfattningar om målen för verksamheten, till exempel om det är ett mål att det internationella utbytet ska öka. Auditgruppen ser att det finns en utvecklingspotential i att avdelningen internt fortsätter arbetet med att **tydliggöra mål och övergripande strategier** för verksamheten.

Av självvärdering och intervjuer framgår att det kan vara svårt att nå ut i organisationen med information om internationella möjligheter. Det finns en utmaning i att nå ut till **nya personer/målgrupper utöver de redan initierade**, och en annan utmaning är hur budskapet paketeras då området är komplext med en mängd olika projekt och program. I självvärderingen framgår att det finns många lärare, forskare och doktorander som har uppfattningen att avdelningens verksamhet endast är till för studenter och inte även för dem. Avdelningen skriver att det finns en outnyttjad potential inom forskarutbildningen, där det borde gå att öka doktorandernas användning av de internationella möjligheter som erbjuds. Auditgruppen menar att detta är ett viktigt område för fortsatt utveckling. Vidare ser auditgruppen att det kan finnas en risk i verksamheter, liknande den vid avdelningen, att det är samma individer som återkommande använder sig av avdelningens stöd. Det finns flera fördelar med att samma personer återkommer men detta får inte ske på bekostnad av en bredare användning av det stöd som avdelningen erbjuder.

Avdelningen beskriver att drygt halva personalkostnaden är **med- eller externfinansierad** vilket ger korta och osäkra perspektiv för verksamheten. Det skapar en situation med en stor mängd viss- och korttidsanställningar vilket gör att avdelningen befinner sig i ständig rekrytering (17 stycken rekryteringar genomfördes under år 2021). Framförallt inom vissa delar av verksamheten är konsekvenserna tydliga. Auditgruppen menar att en hög andel externfinansierade anställningar även riskerar att styra verksamhetens inriktning eller val av projekt. Beroende på vad universitetet vill med internationaliseringsarbetet och synen på avdelningens uppdrag kan det finnas skäl att se över resurserna för att **möjliggöra tillsvidare tjänster**.

Avdelningen uppger att de oftast fångar upp kärnverksamhetens behov och önskemål på ett ostrukturerat sätt. Här ser auditgruppen en utvecklingspotential i att **arbetet med att följa upp stödet systematiseras**. I självvärderingen skriver avdelningen vidare att det vore önskvärt att **utveckla indikatorer** för att lättare kunna utvärdera om verksamheten ger förväntade värden till kärnverksamheten och ledningen. Auditgruppen vill stödja dessa tankar och menar att en diskussion om, och arbete med, att ta fram indikatorer i sig kan bidra till värdefulla diskussioner om prioriteringar och strategier. Benchmarking av vilka indikatorer andra lärosäten nationellt och internationellt arbetar med kan vara ett steg framåt i detta arbete.

Auditgruppen får intrycket att det finns en god uppföljning inom respektive projekt, men ser att det finns en **utmaning i att utvärdera ”projektportföljen”** det vill säga det omfattande, och ibland heterogena, projektutbudet som hanteras vid avdelningen. Inom respektive projekt som avdelningen deltar i finns tydliga mål, resurser, prioriteringar etc. som grundligt utvärderas efter att projektet slutförts. Auditgruppen menar att det kan finnas behov av att hitta former för att på en universitets- och avdelningsövergripande nivå **värdera projekten mot varandra** och göra prioriteringar mellan olika projekt utifrån universitetets mål för internationaliseringsarbetet.

Tema 2: Avdelningens arbetssätt

Inom ramen för tema 2 diskuteras bland annat dessa frågor: Vilka olika arbetssätt 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 arbetssätt? Hur gör ni för att prioritera inom avdelningens verksamhet? Hur arbetar ni med att styra avdelningens verksamhet?

Styrkor

Auditgruppen får intrycket av att arbetssättet inom avdelningen präglas av en **hög servicegrad** med tydligt fokus på att leverera **tjänster med god kvalitet** och att det bottnar i ett stort engagemang för studenter, lärare, forskare etc. och en lojalitet mot verksamheten.

Auditgruppen får en bild av att det finns en medvetenhet om vikten av **gemensamma strukturerade arbetssätt**. I självvärdering och intervjuer ges exempel på processer, årshjul och rutiner som används inom delar av verksamheten som stöd i det dagliga arbetet.

Avdelningen anställer årligen ett flertal svenska och internationella **studentmedarbetare på timmar**. Genom detta får avdelningen nya perspektiv på och kunskaper om verksamheten och de internationella studenterna bidrar till att skapa en interkulturell miljö, samtidigt som studenterna stärker sitt CV. Auditgruppen ser denna modell som något positivt och menar att den bör vara intressant för flera avdelningar inom förvaltningen att tillämpa.

Avdelningen beskriver att de hittat bra former för ett **aktivitetsbaserat arbetssätt** som går att anpassa utifrån de olika uppdragens karaktär och behov. Det finns en stor vana av att använda digitala hjälpmedel för att anordna olika typer av möten och systemstöd som underlättar det dagliga arbetet och säkerställer kvalitet.

Utvecklingsområden

Auditgruppen får intryck av att det finns behov av att vidareutveckla en **modell för avtalsöversyn gällande UU:s partneruniversitet**. Modellen bör bland annat innefatta ett underlag för att göra bedömning samt vilka funktioner som bör involveras i avtalsöversynen. Auditgruppen menar att den akademiska ledningen i större utsträckning bör involveras i prioriteringen av partneruniversitet. I nuläget framstår det som att enheten för internationell mobilitet är för ensamma om uppgiften med avtalsöversyn och att det finns en otydlighet i vad man ska ta stöd i vid bedömning av UU-gemensamma avtal.

I självvärdering och intervjuer beskrivs UU:s arbete med internationell studentmobilitet. Idag sker UU:s centrala utlysning och institutionernas utlysningar i olika processer. Det innebär att studenter ges möjlighet att söka både via universitetsgemensamma utbytesavtal (som hanteras av avdelningen) och institutionsavtal och erbjudas två utbyten samtidigt, vilket i praktiken inte är möjligt att delta i. Dessa omständigheter påverkar de övergripande processerna. Utifrån den bild som ges menar auditgruppen att det finns behov av en **översyn av hela UU:s process för internationell studentmobilitet**. En sådan översyn kan ledas av avdelningen men bör involvera flera organisatoriska nivåer och alla relevanta aktörer inom internationell studentmobilitet vid UU. Auditgruppen ser möjligheter i att vidareutveckla samarbetet mellan institutionerna och den centrala nivån vad gäller processer, arbetssätt och strukturer. Här bör det även ingå att undersöka om arbetssätt går att förnya så att delar av processen kan utföras av studenterna själva istället för av

handläggare. Vidare kan det vara av värde att undersöka hur mycket resurser som finns inom UU:s samtliga stödfunktioner för arbete med internationell studentmobilitet. Det kan i detta avseende vara givande att göra jämförelser med motsvarande verksamheter vid andra lärosäten.

Auditgruppen föreslår att avdelningen skapar ett **nätverk för internationella handläggare** inom UU. Inom ramen för nätverket kan de internationella handläggarna träffas regelbundet, exempelvis en gång per månad, för att i dialog gå igenom och lösa aktuella frågor. Avdelningen kan gärna inhämta erfarenheter från Lunds universitet som har en etablerad modell för liknande nätverksarbete.

I intervjuer beskrivs processen för **rekrytering av internationella studenter** i vilken kommunikationsavdelningen arbetar med rekryteringsstrategin och avdelningen för internationalisering arbetar med implementering av strategin. Auditgruppen ställer sig frågande till om den här uppdelningen är ett medvetet val, och menar att det är viktigt att rekryteringsstrategin tas fram i en bred samverkan. Auditgruppen får intrycket av att processen till stor del bygger på goda personliga relationer mellan nyckelfunktioner vilket är värdefullt men samtidigt sårbart, särskilt då ledningspersoner är på väg att bytas ut. Auditgruppen finner det angeläget att **se över och dokumentera processen** samt att förtydliga universitets strategi för rekrytering av internationella studenter.

Avdelningen ger uttryck för att det finns många möjligheter och ett oändligt behov av stöd och att det internt råder en **kultur som gör det svårt att sätta gränser och säga nej till kärnverksamheten**. Avdelningen vill inte förknippas med byråkrati och hinder. Auditgruppen menar att avdelningen behöver hitta sätt att hantera detta. Ett förslag är att diskutera de tjänster man utför och komma överens om exempelvis prioriteringsordning och servicenivåer.

I självvärderingen och vid intervjuerna framgår att *team mobility* vid enheten för internationell mobilitet sedan flera år tillbaka har en ansträngd arbetssituation med hög arbetsbelastning. Detta har förvärrats under pandemin vilket bidragit till ohälsa hos medarbetare med sjukskrivningar som följd. Utifrån den information auditgruppen tagit del av förefaller antalet in- och utresande studenter per handläggare vara betydligt högre än inom motsvarande enheter vid andra lärosäten. Auditgruppen menar att en **översyn** med fokus på denna del av verksamheten skulle behövas. I översynen bör det ingå att samla fakta för att ge en objektiv bild av den dagliga verksamheten såsom att mäta inflödet av olika typer av ärenden som teamet hanterar.

I avdelningens verksamhetsplan och vid intervjuer framgår att en omorganisation föreslås genomföras under 2022 vilken innebär att en tredje enhet skapas och en ny chef rekryteras till enheten för internationell mobilitet. Auditgruppen menar att inför att en ny enhetschef tillträder bör ett förberedande arbete genomföras för att klargöra behov och utmaningar. Vidare bör den **nya enhetschefen ges ett särskilt uppdrag** att arbeta med uppdrag, mål och prioriteringar för att därigenom skapa en hållbar arbetssituation för medarbetarna.

I självvärderingen lyfter avdelningen fram ett behov av att tydliggöra uppgifter och roller inom det team som arbetar med rekrytering av internationella programstudenter. Teamet föreslår att de ska ta fram ett **årshjul** (eller en tidslinje) som illustrerar det akademiska året. Det ger en struktur att utgå från i planering av aktiviteter och underlättar fördelning av uppgifter och roller. Auditgruppen förordar förslaget.

Avdelningen använder systemet MoveON och beskriver att det finns behov av systemutveckling för detta men att det inte finns finansiella resurser för det i dagsläget. Auditgruppen instämmer i att en systemutveckling är av betydelse för att effektivisera arbetssätten och ser en möjlighet i skapandet av ett **projekt för systemutveckling av MoveON**, vilket skulle kunna gynna flera användare inom UU. Auditgruppen anser visserligen att resurser för en kontinuerlig systemutveckling vore att föredra, men bedömer att det kan vara enklare att få finansiering för ett projekt som innebär en begränsad satsning under en fastställd tid.

Avdelningen uttrycker ett behov av att få full tillgång till Microsoft Teams då flera samarbetsparters både nationellt och internationellt använder detta systemstöd. Inom UU ges inte denna möjlighet. Auditgruppen stödjer avdelningens linje vad gäller detta och menar att **begränsningen avseende Microsoft Teams inte är rimlig** och att det skapar onödiga hinder och ineffektivitet.

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

I självvärdering och intervjuer framgår uppfattningen att det är nödvändigt att **medarbetarna är uppdaterade på den senaste kunskapen** inom sina respektive ansvarsområden och projekt för att kunna genomföra ett gott arbete. Medarbetarna bevakar den senaste utvecklingen kring internationella möjligheter, program, finansiering, trender, metoder, regelverk etc. Exempelvis behöver avdelningen vara uppdaterad på regelverk för internationell mobilitet, stipendier och migration. Omvärldsbevakningen sker bland annat genom information via mail, rapporter, möten, konferenser och seminarier.

Avdelningen tar upp flera sammanhang där de träffar **kollegor nationellt**, t ex UNSI (Universitetsnätverket för strategisk internationalisering), CASI (Samordnade bedömningar för strategisk internationalisering), NIMK (Nätverket för internationell marknadsföring och kommunikation), NUM (Nätverket för utomeuropeisk mobilitet), Erasmus-nätverket, SLUG och SUHF. Dessutom har avdelningen representation i flera av **universitetets internationella nätverk** som exempelvis The Guild, Coimbra och Matariki. Medarbetare medverkar (till exempel genom att hålla seminarier och workshops samt publicerar artiklar) också vid olika årliga konferenser som exempelvis EAIE, APAIE, NAFSA och Internationaliseringsdagarna (UHR).

Avdelningen uppger att de har **rutiner för att sprida vidare** viktig och/eller brådskande information till kärnverksamheten och sina målgrupper.

Utvecklingsområden

En utmaning som avdelningen tar upp gäller att nå ut med **information av mer långsiktig karaktär** till relevanta målgrupper.

Även för omvärldsbevakningen påverkar det att vissa funktioner är särskilt belastade, vilket **för dessa begränsas möjligheterna att delta** i utbildningar, nätverksträffar, seminarier etc. Auditgruppen anser att detta är olyckligt, inte minst för att influenser och tips som kan leda till viktig vidareutveckling av verksamheten riskerar att missas.

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

Auditgruppens uppfattning är att det finns en **hög och bred kompetens** inom avdelningen, likväl som ett **stort engagemang** och en vilja att ge ett gott stöd. Kompetensutveckling sker bland annat genom den omvärldsbevakning som ses som viktig inom ramen för respektive roll.

I självvärdering och intervjuer beskriver avdelningen att det finns en **öppen kultur, frihet och tilltro** som uppmuntrar förbättringsförslag, att ge och ta konstruktiv feedback och även att identifiera sådant som kan förbättras.

Auditgruppen får intrycket att det finns **många goda utvecklingsidéer** kring vad avdelningen skulle vilja göra och kan utveckla framåt.

Utvecklingsområden

Det är en stor utmaning för avdelningen att **behålla och bygga kompetens över tid** då begränsningen av långsiktig finansiering innebär försämrade möjligheter att rekrytera och behålla personal. Avdelningen lever med en ständigt pågående och tidskrävande rekrytering och introduktion av nya medarbetare. För att säkerställa avdelningens kompetens behövs fler tillsvidareanställningar och färre visstidsanställningar. Auditgruppen menar att avdelningen inom ramen för befintlig VP-process bör utreda möjligheter till fler tillsvidaretjänster.

Auditgruppen får intrycket att det finns strukturer och processer för **kontinuerliga förbättringar** med hög grad av delaktighet. Möjligheterna att tillämpa dessa ser dock olika ut då det **inte finns utrymme inom alla delar av verksamheten** att jobba med förbättringsarbete på grund av den pressade arbetssituationen.

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

Auditgruppen får intrycket av att avdelningen har **god förmåga att skapa goda relationer och samarbeten**, vilket är centralt för ett gott resultat.

Avdelningen beskriver ett väletablerat och välfungerande **samarbete med studentavdelningen**. Här finns viktiga synergier, då studentavdelningen arbetar med nationella studenter och det finns många beröringspunkter till arbetet med de internationella studenterna.

I självvärdering och intervjuer beskrivs en **bred samverkan med många olika stödfunktioner** inom förvaltningen. Ett exempel är Enlight, där avdelningen ansvarar för projektledarskapet, vilket involverar ett dussintal avdelningar inom förvaltningen.

Utvecklingsområden

Avdelningen beskriver att den del av uppdraget som rör **stöd till forskare, forskningsfinansiering och internationella projekt** har växt fram organiskt. En fortsatt dialog med andra stödfunktioner behövs för att kunna erbjuda universitetets forskare ett effektivt stöd för internationellt samarbete. Detta sker nu exempelvis inom de internationella nätverken, där forskare erbjuds koordinerade aktiviteter som är designade för att skapa goda förutsättningar för forskning. Ytterligare ett exempel är att samordna stödfunktionernas informationstillfällen om internationella möjligheter. Auditgruppen ser nytta av de insatser som avdelningen beskriver. Utifrån den kännedom auditgruppen har om UU:s interna organisation uppkommer frågor kring om det är optimalt att dela upp stödfunktioner med liknande uppdrag på flera enheter/funktioner inom organisationen. Auditgruppen menar att det finns skäl att **se över eventuella synergier och överlappanden mellan stödfunktioner** med uppdrag som rör bland annat samverkan, forskningsfinansiering och internationella projekt.

Av självvärdering och intervjuer får auditgruppen intrycket att avdelningen består av två nästan helt separata enheter med relativt få överbyggningar. Auditgruppen menar att det finns behov av att identifiera synergier mellan enheterna och att det går att **förstärka överbyggningar mellan enheterna**. Konkreta exempel skulle kunna vara inom avtalsöversyn gällande UU:s partneruniversitet och inom arbetet med koordinering av Erasmus. Auditgruppen bedömer att det bör finnas goda möjligheter att tydligare integrera enheterna för att skapa en mer sammanhållen helhet inom avdelningen. Tidigare i rapporten lyfts flera anledningar till att avdelningen inte kommit längre i att skapa kittet som håller samman delarna. Av intervjuer framgår att det pågår ett arbete i en sådan riktning. Auditgruppen ser ett värde i att mer frekvent än idag avsätta avdelningsgemensam tid för att tillsammans diskutera och förankra till exempel mål, strategier och prioriterade utvecklingsinsatser. Samtidigt menar auditgruppen att det finns skäl att i samband med den pågående omorganisationen och rekryteringen av ny avdelningschef **överbäga om nuvarande avdelningsorganisation** bör prövas mot andra möjliga alternativ.

Framträdande styrkor och rekommendationer till avdelningen

Framträdande styrkor

Det finns en hög och bred kompetens inom avdelningen.

Arbets sättet inom avdelningen har tydligt fokus på att leverera tjänster med god kvalitet och bottenar i ett stort engagemang för studenter, lärare, forskare etc. och en lojalitet mot verksamheten. Många av de lärare och forskare som avdelningen samarbetar med återkommer i nya samarbeten.

Det finns många goda utvecklingsidéer kring vad avdelningen skulle vilja göra och kan utveckla framåt.

Avdelningen använder sig av akademiska koordinators från kärnverksamheten, samt ett flertal studentmedarbetare, vilket skapar goda samarbeten och ett ömsesidigt lärande.

Avdelningen följer upp och utvärderar verksamheten på flera olika sätt.

Inom avdelningen sker en omfattande omvärldsbevakning där medarbetare bland annat deltar i flera nationella och internationella nätverk och konferenser.

Avdelningen har en bred samverkan med många olika stödfunktioner inom förvaltningen, till exempel inom Enlight.

Rekommendationer

Tydliggör mål, strategiska prioriteringar och ambitionsnivå för internationaliseringsarbetet vid UU.*

Givet läget med avdelningens omorganisation och ledningsbyte ges tillfälle att överväga en översyn av organiseringen av internationaliseringsarbetet inom universitetsförvaltningen.* Inom ramen för nuvarande avdelning finns behov av att identifiera synergier och förstärka överbryggnings mellan enheterna samt att skapa en mer sammanhållen helhet kring gemensamma mål, strategi och prioriteringar.

Se över möjliga synergier och eventuella överlappanden mellan stödfunktioner med uppdrag som rör bland annat samverkan, forskningsfinansiering och internationella projekt.*

Gör en översyn av hela UU:s process för internationell studentmobilitet, där alla relevanta aktörer involveras.

Vidareutveckla en modell för avtalsöversyn vad gäller UU:s partneruniversitet.*

Skapa ett nätverk för internationella handläggare inom UU som träffas regelbundet och för dialog kring hantering av gemensamma aktuella frågor.

Se över och dokumentera processen för rekrytering av internationella studenter.

Utred förutsättningar att möjliggöra fler tillsvidare tjänster i stället för kort- och visstidsanställningar.*

Utveckla mål, uppdrag och former för kontinuerlig prioritering för att skapa en hållbar arbetssituation inom *team mobility*.

Utveckla arbetet med hur uppföljning av stödet kan systematiseras exempelvis genom att ta fram indikatorer som hjälper till att mäta i vilken utsträckning målen för verksamheten nås.

Genomför systemutveckling av MoveOn för att skapa förutsättningar till effektivare arbetssätt, antingen i form av ett projekt eller ännu hellre med kontinuerligt avsatta resurser.