

Auditgruppens rapport byggnadsavdelningen

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 byggnadsavdelningens 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

Eliane Forse, HR-direktör, HR-avdelningen (ordförande)
Lars Edvin Andersson, fastighetschef, Sveriges lantbruksuniversitet
Tony Hansson, kanslichef, Områdeskansliet för medicin och farmaci
Claes Levinsson, prefekt, Institutet för Rysslands- och Eurasienstudier

Bakgrundsinformation om avdelningen

Byggnadsavdelningens uppdrag är att skapa attraktiva och funktionella campusområden för universitetets verksamheter, studenter och anställda. Målsättningen är att skapa väl fungerande lokaler som är flexibla och kan anpassas efter hand som verksamheten förändras. En övergripande förutsättning i lokalförsörjningen är att universitetet, som svensk myndighet, inte kan äga sina egna byggnader och därför förhyr lokaler för verksamhetens behov. Lokalförsörjningen ska också följa lagar och förordningar som på olika sätt reglerar utformningen av lokaler.

Kopplat till lokalförsörjning ansvarar byggnadsavdelningen för ett antal specialfunktioner såsom stöd vid schemaläggning, tentamenssamordning, strålskydds- och biosäkerhetssamordning, samordning av fysisk arbetsmiljö och kemikaliehantering samt lokalvård i egen regi.

Byggnadsavdelningen ansvarar även för samordning av intendentursområdena i frågor som rör den fysiska miljön. Ett annat ansvarsområde är miljö och hållbarhet och universitetets miljöchef är placerad på byggnadsavdelningen.

Byggnadsavdelningen leds av en avdelningschef (byggnadsdirektören) som till sitt förfogande har två biträdande avdelningschefer/byggnadsdirektörer vilka bistår byggnadsdirektören. Avdelningen är organiserad i sex enheter; avdelningens stab, enheten för strategisk utveckling, lokalprojektenheten, lokalvårdsenheten, enheten för administrativt schemastöd och tentamenssamordning samt enheten för miljö och fysisk arbetsmiljö. Totalt har avdelningen 151 medarbetare varav merparten finns inom lokalvårdsenheten (ca 115 personer). Avdelningen har också ca 50 tentamensvakter som arbetar via timanställning. (Information hämtad från byggnadsavdelningens verksamhetsplan 2021.)

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

Byggnadsavdelningen har många **kontaktytor och möten** med kärnverksamheten. Verksamhetsdialoger pågår inom olika områden och nivåer, exempelvis i kontakter med prefekter, intendenturerna, och via en rad ombud i olika frågor. Löpande inkommer en stor mängd frågor där verksamheten tar kontakt med byggnadsavdelningen. En hel del ärenden fångas upp i samband med befintliga kontakter som byggnadsavdelningen har i sina olika projekt och andra uppdrag nära kärnverksamheten.

Vid byggnadsavdelningen ser auditgruppen ett **stort engagemang** i att göra ett bra jobb och en **drivkraft** i att vilja göra akademins företrädare nöjda. Det finns en medvetenhet om vikten av att ge god service. Självvärdering och intervjuer beskriver hur medarbetare på olika sätt får dagliga signaler från verksamheten om huruvida de är nöjda eller inte.

Det finns en pågående utveckling av det **lokalstrategiska arbetet** gentemot kärnverksamheten. Det syftar bland annat till att i ett tidigt skede fånga lokalbehov och ge stöd i att guida verksamheten rätt från början i frågor som rör exempelvis ansvar och finansiering.

Utvecklingsområden

Lokal- och intendenturfrågor är komplexa vid en stor och decentraliserad organisation som Uppsala universitet. Det är svårt att erhålla en överblick var förankring bör ske och på vilken nivå beslut fattas. Auditgruppen menar att en del av utmaningen i byggnadsavdelningens arbete gentemot verksamheten finns i **intendenturens organisation** vid Uppsala universitet. Rektor fastställde i november 2020 en nuläges- och behovsanalys av intendenturorganisationen (UFV 2020/144). Auditgruppen menar att det är angeläget att universitetsledningen tar detta arbete vidare. Byggnadsavdelningen behöver dock fortsätta att utveckla sin verksamhet utifrån nuvarande läge då eventuella övergripande åtgärder kring intendenturerna sannolikt kommer ta tid.

Självvärdering och intervjuer visar på att byggnadsavdelningens uppdrag ibland upplevs som otydligt både inom och utanför avdelningen. Avdelningen beskriver att det kan vara svårt med gränsdragningar och menar att detta tillsammans med kunskapsluckor ute i verksamheten kring administrativa stödprocesser kan skapa ett **förväntansgap**. För att överbrygga detta gap kan byggnadsavdelningen utveckla sätt att kommunicera med verksamheten. Tjänstekatalog kan vara ett sätt att underlätta till att skapa rimliga förväntningar från mottagare/intressenter och att tydliggöra roller och ansvar. Auditgruppen ser möjligheter i att använda strukturerade arbetssätt för att i dialog med mottagarna göra överenskommelser kring roller, ansvar och mandat samt förväntningar.

Auditgruppen får intrycket av att kontaktytorna för avdelningens **strategiska arbete** behöver tydliggöras ut mot vetenskapsområden och institutioner samt gentemot förvaltningsledningen. Avdelningsledningen bör hitta bättre former för att stärka sina relationer med intendentur och prefekter, en god idé som framkommit är att regelbundet närvara vid utvalda möten med intendenturstyrelserna. Ett utvecklingsarbete som redan görs inom avdelningen är den så kallade strategiska gruppen där flera funktioner möts och för kontinuerlig dialog kring enhetsövergripande strategiska ärenden och långsiktiga prioriteringar.

Byggnadsavdelningen hanterar en mängd olika ärenden som inkommer via olika kanaler och får genom dessa värdefull kunskap om verksamheten och dess behov. Auditgruppen uppfattar att det går att på ett mer strukturerat sätt tillvarata denna kunskap, hitta ett **systematiskt sätt** att sprida denna information till berörda inom och utom avdelningen och använda den i avdelningens kontinuerliga förbättringsarbete.

I självvärdering och intervjuer ges bilden av tröga och otydliga kommunikationsvägar. Det framkom behov och flera konkreta utvecklingsidéer som på olika sätt rör strukturer för kommunikation. Exempelvis att kommunicera med områdeskanslierna i ett tidigt skede när prefekter har önskemål om lokalförändringar och inför att beslut fattas, en förbättrad struktur för möten mellan byggnadsavdelningen och intendentur samt intendenturföreståndare samt att tillsammans med områdeskanslierna skapa struktur för hur information om nya lagkrav sprids till prefekter. Auditgruppen ser att det finns en möjlighet att utveckla en **kommunikationsplan** för att tydliggöra kommunikationsvägar, ämnesområden, målgrupper etc. Denna kan ge en plattform för att bygga relationer mellan olika parter där information tas och ges. Kommunikationsplanen behöver beredas med berörda parter och förankras inom universitetet.

Byggnadsavdelningen har en mängd krav att förhålla sig till, både lagkrav och olika intressenters krav, vilka ofta ställs mot varandra i exempelvis lokalprojekt. Byggnadsavdelningen har en viktig roll i att på ett strukturerat och pedagogiskt sätt **återkoppla hur olika krav tillgodoses** och vilka kompromisser som görs och varför. Detta kan öka intressenters medvetenhet och förståelse för olika vägval.

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

Intrycket som ges i självvärdering och intervjuer visar på ett **öppet klimat för samarbete och dialog** både inom enheter och mellan enheter inom avdelningen. Flera beskriver en prestigelöshet och ett generöst erfarenhetsutbyte kollegor emellan och ger flera konkreta exempel.

Avdelningen har ett spretigt uppdrag vilket innebär att det är en utmaning att på ett meningsfullt sätt **hålla samman helheten**. Det finns liten grad av avdelningens gemensamt arbetssätt, enheterna arbetar relativt självständigt inom sina olika områden och samarbetar över enhetsgränser i avdelningens olika processer. I de uppdrag där ledningen identifierar ett behov av olika kompetenser bemannas dessa enhetsövergripande. Ledningen arrangerar mötestillfällen för hela avdelningen. Ledningen är mån om att innehållet vid dessa sammankomster ska upplevas relevant för samtliga deltagare.

Det finns **rutiner och processer** som används i hög grad inom enheterna och enhetsövergripande. Vid intervjuerna beskrivs vikten av att dessa finns och används samt att de utvecklas kontinuerligt. Det ges även exempel på att nya rutiner och lathundar tas fram när det uppstår ett behov.

Utvecklingsområden

I självvärderingen beskrivs att det finns processer och rutiner där flera enheter inom avdelningen är delaktiga i utförandet och där samarbetet är välfungerande. I intervjuerna framgår att när problem uppstår är det framförallt i aktiviteter som utförs i samverkan med aktörer utanför avdelningens gränser. Därför får auditgruppen intrycket av att den stora förbättringspotentialen finns i gränssnittet mot andra aktörer. För att byggnadsavdelningens processer ska vara välfungerande behövs att flera organisatoriska delar samverkar för att nå ett gemensamt mål. Byggnadsavdelningen skulle kunna ta initiativ att **utveckla processerna tillsammans med andra utförare** exempelvis avdelningen för universitetsgemensam IT, säkerhetsavdelningen, kommunikationsavdelningen och intendenturerna.

Inom byggnadsavdelningen finns många **specialistfunktioner** och i en situation med resursbrist kan det finnas anledning att utreda hur effektivt befintliga resurser används. En aspekt att fundera över är om det går att bredda medarbetarens kompetens och arbetsuppgifter snarare än att förstärka funktioner med "superspecialister". Genom att inventera befintliga bikompetenser inom avdelningen så kan det ge möjligheter till ökad flexibilitet och nyttjande av resurser över enhetsgränser. En annan aspekt är att specialistfunktioner i hög grad bidrar till **nyckelpersonsberoende**. Flera av de intervjuade beskriver detta faktum. Inom exempelvis enheten för administrativt stöd och tentamenssamordning sker aktiva åtgärder för att minska personberoende, även andra enheter beskriver liknande goda initiativ.

Av intervjuerna framgår att det inte finns några **gemensamma utvecklingsmål** för avdelningen. Det kan finnas ett värde i att ta fram gemensamma mål för att staka ut riktning framåt, exempelvis inom digitalisering och kontinuerligt kvalitetsarbete.

I samband med intervjuerna diskuterades de olika **enheternas organisatoriska placering** inom avdelningen. Bland annat lyftes enheten för miljö och fysisk arbetsmiljö där det finns flera kopplingar till andra avdelningar inom förvaltningen. Enhetens uppdrag som rör miljö och hållbarhet är viktiga strategiska frågor för universitetet.

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

Avdelningen har flera **nätverk** med andra lärosäten inom de olika sakområdena, samt även nätverk och seminarier med fastighetsägare (t ex Akademiska Hus). Det förekommer också studiebesök och workshops med andra lärosäten kring exempelvis användning av digitala system. En medarbetare påpekar att en positiv bieffekt av coronaläget är att digitala möten gjort det lättare att träffas inom befintliga nätverk, och att det bidragit till tätare träffar.

På avdelningsnivå har forskare inom relevanta områden bjudits in till avdelningsmöten. Ett annat exempel på avdelningsnivå är information från avdelningens representant inom SUHF.

Auditgruppen ser flera konkreta värden med nätverken och menar att det är positivt att avdelningen deltar i många nätverk, har ett driv och vilja att använda dessa och att utveckla deltagandet än mer. Inom vissa enheter tycks det finnas en större systematik av att även sprida informationen från nätverken vidare till sina kollegor.

Utvecklingsområden

I självvärdering och intervjuer framgår att **systematiken och strukturen** för att internt sprida den information enskilda medarbetare fångar in i nätverk, seminarier etc kan utvecklas både inom enheterna och inom avdelningen. Det framgår att spridningen på avdelningsnivå är svag, vilket delvis beror på att avdelningens heterogenitet medför att det är ett relativt smalt område som uppfattas som avdelningens gemensamt. Resurs- och tidsbrist gör det också svårt att prioritera att tillvarata ny kunskap och att anpassa stödet i den omfattningen som flera skulle önska.

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

I självvärderingen framgår att det finns en **stor samlad kompetens** inom avdelningens olika ansvarsområden, specialister och generalister, och att man är generös med att dela med sig av sin kunskap till varandra. Auditgruppens intryck är också att det finns en stor kompetens inom avdelningen och att medarbetarna är **angelägna om att bidra med sin kompetens** till verksamheten.

Auditgruppen ser det som positivt att det vid avdelningen finns en **medvetenhet om bredden i kompetensutveckling**, det vill säga att allt man gör i någon mån kan bidra till att öka kompetens. Kompetensutveckling innebär inte bara utbildningsinsatser utan t ex bidrar återkoppling på gjorda projekt inom gruppen till ökad kompetens. Avdelningens arbete med benchmarking mot andra lärosäten, t ex inom SUHF och SLU, bidrar också till kompetensutveckling, liksom enhetskonferenser och gemensamma konferenser vid avdelningen.

Utvecklingsområden

Det tycks saknas en systematik och långsiktig **plan för kompetensutveckling och kunskapsöverföring** vid avdelningen. I självvärderingen framgår att kunskapsöverföringen mellan avdelningens enheter har få strukturer och kan förbättras.

Överlag verkar det lättare att känna delaktighet vid den egna enheten, och att bidra till att utveckla verksamheten där jämfört med på avdelningsövergripande nivå. Vid intervjuerna framfördes ett förslag om att hitta ett systematiskt sätt att fånga upp **utvecklingsidéer** från medarbetare till ledningsgruppen.

Vad gäller ledningen är ett förslag från auditgruppen att genomföra så kallad ”**skuggning**” av verksamheten vid institutioner och intendenturer. I skuggningen följer man med en person under en arbetsdag, går bredvid och lyssnar vid exempelvis möten, vilket skapar en större insyn och förståelse för verksamheten.

Även under detta tema lyfter avdelningen **resurs- och tidsbrist** som försvårande. Vid avdelningen finns t ex många specialister/expertiser som behöver hålla sig a jour med lagstiftning och certifieringskrav, och som kräver att de deltar på vissa konferenser och utbildningar. Det beskrivs som en utmaning i det rådande ekonomiska läget vid avdelningen.

En försvårande förutsättning för projektenhetens medarbetare är att konstruktionen med debitering av projektledartid medför att det är svårt att finna tid till att delta i verksamhetsutveckling.

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

Byggnadsavdelningen deltar i ett antal **mötesserier och projekt** både inom avdelningen och med annan verksamhet. Vissa medarbetare tar upp att det fungerar väl att samverka i sakfrågorna inom universitetsförvaltningen.

Utvecklandet av den avdelningsgemensamma **tjänstekatalogen** ger förutsättningar att stärka samverkan inom förvaltningen likväl som med andra delar av universitetet.

Samverkan inom avdelningen sker bland annat i ledningsgruppen, avdelningsmöten, strategisk grupp och gemensamma utbildningsdagar. I självvärderingen och i intervjuer framhålls att det finns en god och prestigelös samverkan inom avdelningen. Inom lokalvårdsenheten sker ett utbyte och en arbetsrotation mellan intendenturerna.

Utvecklingsområden

Självvärderingen och intervjuerna ger sammantaget en bild av att det finns vissa svårigheter i **samverkan med andra avdelningar** inom universitetsförvaltningen.

En aspekt av detta rör upplevd **bristande återkoppling** och långa svarstider i vissa kontakter med andra avdelningar, t ex vid hjälpbehov för tekniska system. En annan aspekt rör **oklarheter i uppdrag och förväntningar** mellan byggnadsavdelningen och andra avdelningar som man samverkar mycket med. Ett exempel är den samverkan som lokalprojekten är beroende av, där det inte är tydligt vad som är projektledningens respektive sakavdelningens ansvar. Självvärderingen nämner också att det är svårt att vidmakthålla mötesserier med andra avdelningar.

Ytterligare en aspekt handlar om **brister i samarbete** mellan avdelningar inom universitetsförvaltningen. I arbetet med centrala beslutsdokument ges exempel där medarbetare vid byggnadsavdelningen upplevt att det saknats respekt och tillit till sakområdets kompetens och underlag. Det finns upplevelser av envägskommunikation snarare än en dialog.

Auditgruppen menar att en bättre samverkan mellan universitetsförvaltningens avdelningar förutsätter ett ömsesidigt ansvarstagande och att det även behöver involvera förvaltningsledningen.

Som tidigare nämns finns det även utvecklingsmöjligheter vad gäller samverkan inom avdelningen. I självvärderingen ges utvecklingsförslaget att analysera vilka enheter som kan få synergi genom ett tätare samarbete.

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

Av intervjuer och självvärdering framgår att mycket uppföljning sker genom **direkta dialoger/återkoppling** från intendent, institutioner, studenter mfl. För projekt, hyresförhandlingar och andra processer finns **rutiner, uppföljningar och kvalitetskontroller**.

Vissa enheter håller i utbildningar där uppföljning sker via enkäter. Lokalvården är Svanen-certifierad, och i det ingår uppföljning med kvalitetskontroller på institutionsnivå.

Laboratieverksamheten har en kommitté som styr arbetet. Det finns tankar om ytterligare uppföljning med användare av tekniska system (schema, tentamen).

Det sker även uppföljning mellan olika projekt där erfarenheter kan dras och delas för utveckling framåt.

Utvecklingsområden

Uppföljningen ser olika ut för olika enheter och verksamheter inom avdelningen. I självvärdering och intervjuer framgår att olika verksamheter inom avdelningen är olika utmanande att följa upp och mäta resultaten av. Till exempel kommenteras att det är svårt att följa upp verksamhet som saknar mätbara mål (t ex delar av stabens verksamhet). Hyresförhandlingarna tas också upp som ett exempel där måluppföljning är svårt eftersom förväntningarna från universitetsledningen är oklara. Inom projekten är det relativt lätt att följa upp tid och budget men svårare att följa upp arbetssätt. Självvärderingen tar upp att tidsbrist i slutet av projekt ibland kan resultera i att uppföljning inte genomförs. Av intervjuerna framgår att avdelningen försöker hitta en bra utvärderingsmodell för mindre projekt (t ex i form av en mindre enkät).

Auditgruppens bild är att avdelningen kan ta ett steg framåt vad gäller den **systematiska uppföljningen** av (delar av) den egna verksamheten. Även när mätbara mål saknas kan avdelningen finna sätt att få återkoppling t ex på hur väl stödet och arbetssättet korresponderar med mottagarnas efterfrågan och förväntningar.

Framträdande styrkor och rekommendationer till avdelningen

Framträdande styrkor

Byggnadsavdelningen har många kontaktytor och möten med kärnverksamheten i vilka de fångar upp frågor och behov. Avdelningen visar på stort engagemang och en drivkraft att vilja göra mottagarna av deras tjänster nöjda.

Det finns en yrkesmässig bredd som ger en mångfasetterad kompetens inom avdelningen vilket är en tillgång både inom och utanför avdelningen.

Inom avdelningen finns ett öppet klimat för samarbete som präglas av prestigelöshet och ett generöst erfarenhetsutbyte kollegor emellan.

Byggnadsavdelningen har flera nätverk med andra lärosäten inom de olika sakområdena, samt även nätverk och seminarier med fastighetsägare. Nätverken används aktivt i erfarenhetsutbyte, kunskapspåfyllnad och bidrar till utveckling vilket skapar nytta för verksamheten.

Det finns processer och rutiner som används i hög grad inom enheterna och enhetsövergripande. Dessa tycks vara väl förankrade inom enheter och avdelning. Inom enheterna sker kontinuerlig utveckling av processer, rutiner och lathundar som stödjer strukturerade och enhetliga arbetssätt.

Inom ramen för ordinarie kvalitetskontroller, processer och rutiner ryms uppföljning som sker genom direkta dialoger/återkoppling med olika mottagare. Mellan olika projekt sker uppföljning för att kunna dra gemensamma erfarenheter och använda dessa i utveckling framåt.

Rekommendationer

Auditgruppen vill betona vikten av att utredningen av intendenternas organisation och uppgifter fortsätter, då denna har betydande inverkan på byggnadsavdelningens hela verksamhet.

Särskilt prioriterade åtgärder

Upprätta en kommunikationsplan för byggnadsavdelningen omfattande de kanaler som finns samt de som bör tillskapas. Exempelvis bör avdelningen delta aktivt och regelbundet i intendenturstyrelsemöten.

Prioritera vilka avdelningar inom universitetsförvaltningen som är de viktigaste att stärka samarbetet med och initiera en dialog med dessa för att utveckla samarbetsformer i gemensamma processer.

Efterfråga stöd från förvaltningsledningen dels ifråga om att främja ett mer respektfullt och ömsesidigt samarbete inom universitetsförvaltningen, dels för att finna strukturer för dialog med ledningen om avdelningens strategiska frågor.

Se över om byggnadsavdelningens enheter ligger bäst där de är eller om synergier skulle kunna uppnås genom gränsöverskridande samverkan eller eventuellt annan organisationstillhörighet. Överväg om placeringen av enheten för miljö och fysisk arbetsmiljö vid byggnadsavdelningen bör ses över.

Se över att minska nyckelpersonsberoendet genom att t ex finna gemensamma sätt att arbeta med processer trots olika frågor på innehållsnivå. Undersök även om vissa specialister i någon mån kan bredda sig genom större samverkan med närliggande specialiteter.

Andra kvalitetsutvecklande åtgärder

Överväg möjligheten att identifiera ett par gemensamma mål för avdelningen som är relevanta oavsett det dagliga arbetets innehåll och nivå. Detta för att öka känslan av ett gemensamt sammanhang, en avdelning.

Systematisera tillvaratagen kunskap från olika nätverk. Detta kan exempelvis ske genom fasta punkter på olika mötesnivåer eller genom att på andra sätt bygga en kontinuitet avseende utrymme för att sprida kunskap och erfarenheter från medarbetarnas deltagande i nätverk, konferenser, utbildningar och dylikt.

Hitta former för att bättre ta tillvara på idéer från medarbetare t ex sådant som gynnar det avdelningsgemensamma. Fastställ även sätt att återkoppla på idéer även när de inte bedöms vara genomförbara.

Utveckla ”skuggning” som koncept för att bättre lära känna verksamhetens verklighet och villkor, dvs följ någon medarbetare eller chef i verksamheten någon eller ett par dagar.

Ta fram modeller för systematisk uppföljning som hjälper avdelningen att få återkoppling på hur väl stödet och arbetssättet korresponderar med mottagarnas efterfrågan och förväntningar. Varje steg i en sådan riktning är utveckling men skulle med fördel kunna göras med konsultativt stöd av särskild kompetens vid universitetsförvaltningen.