

# Auditgruppens rapport planeringsavdelningen

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 planeringsavdelningens självvärdering, avdelningens VP och information inhämtad vid intervjuer med avdelningschef, enhetschefer 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

Erika Dabhilkar, avdelningschef, avdelningen för internationalisering (ordförande)  
Per Ragnarsson, biträdande universitetsdirektör, Umeå universitet  
Peter Thilenius, prefekt, Företagsekonomiska institutionen  
Måns Östring, kanslichef, kansliet för teknik och naturvetenskap

## Bakgrundsinformation om avdelningen

Planeringsavdelningens övergripande uppdrag är att utgöra ett kvalificerat stöd till ledningen i strategiska frågor och i frågor rörande verksamhetsstyrning och -utveckling. Avdelningen består av 33 medarbetare och leds av planeringsdirektören. Avdelningen är indelad i tre enheter som vardera leds av en enhetschef.

Enheten för planering och uppföljning arbetar med verksamhetsplanering, analys och uppföljning och utarbetar de årliga dokumenten för verksamhetsplanering och årsredovisning. Enheten håller även i interna uppföljningar och analyser, till exempel ranking och bibliometri. Enheten ansvarar för universitetets ledningsinformationssystem, GLIS.

Enheten för lednings- och utvecklingsstöd består av tre funktioner. En sekretariatsfunktion som ansvarar för att ge administrativt stöd till konsistoriet, universitetsledning och universitetsgemensamma ledningsorgan. En utredningsfunktion som genomför utredningar, samordnar remissvar, och arbetar med universitetsövergripande samordning. En utvecklingsstödsfunktion som har till uppgift att samordna och stödja pågående och planerade administrativa förändrings- och utvecklingsarbeten och har även en roll som projektkontor.

Enheten för samordnat forskningsstöd blev en enhet vid planeringsavdelningen i april 2021 efter att ha varit en egen avdelning bildad 2018. Enheten har i uppgift att samordna och stödja arbetet med universitetsövergripande forskningsfrågor och ge stöd till universitetsledningen i frågor som rör forskningspolicy, strategi och EU-relaterade frågor. Enheten samordnar och stöttar även universitetsgemensamt arbete med nationell och internationell infrastruktur för forskning. (Information hämtad från avdelningens självvärdering inom ramen för avdelningsaudit 2022 samt från Verksamhetsplan för planeringsavdelningen 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 er avdelning.*

### Styrkor

I avdelningens verksamhetsplan framgår att planeringsavdelningens uppdrag är att utgöra ett kvalificerat stöd till ledningen i strategiska frågor och i frågor rörande verksamhetsstyrning och utveckling. I självvärderingen beskrivs att kärnverksamhetens behov fångas upp genom uppdrag och kontakter via ledningen samt i det fortlöpande arbetet med verksamhetsplanering och uppföljning, intern styrning och kontroll, och remissarbete.

Av självvärdering och intervjuer framkommer att avdelningen hanterar en **stor bredd av frågor inom flera olika områden**. Att planeringsavdelningen har ett stort inflöde av frågor inom många olika områden ser auditgruppen som ett tecken på att ledningen har ett gott förtroende för avdelningens sätt att hantera olika uppdrag.

Vidare framgår en **god tillgänglighet och kontakt med universitets- och förvaltningsledningen** via mötesstrukturer och beredningsrutiner men även vid sidan av dessa sammanhang och processer.

Av självvärdering och intervjuer får auditgruppen intrycket att avdelningen har en samstämmig syn på vikten av att (vanligen) **gå via vetenskapsområdenas kanslier** i kontakterna med vetenskapsområden och kärnverksamhet. Vid intervjuerna motiveras detta bland annat genom att det är viktigt att det finns en tydlig arbetsgång för hur ärenden hanteras och att kanslierna har den fördjupade kunskapen om olika miljöers förutsättningar och behov. Auditgruppen ser värdet att många på detta sätt involveras för att aggregera kärnverksamhetens behov, via fakulteter, vetenskapsområden och ledningen. Auditgruppen ser även att det i vissa fall kan vara ändamålsenligt med en direktkontakt med kärnverksamheten, tex vad gäller supportfunktionen för GLIS där avdelningen ger direktsupport till institutionerna. Beroende på arbetsuppgift har även enheten för samordnat forskningsstöd respektive utvecklingsstödfunktionen direktkontakt med kärnverksamheten.

Avdelningens arbete med **ÅR-seminarium** inom förvaltningen ser auditgruppen som ett gott exempel på en modell som avdelningen kan använda sig av i fler arbetsprocesser, även ut mot kärnverksamheten.

### Utvecklingsområden

Utifrån självvärdering och intervjuer ser auditgruppen en utvecklingspotential i en mer **systematisk återkoppling från avnämare** i samband med avslutande av större uppdrag. Det vore värdefullt att på ett mer strukturerat och systematiskt sätt inhämta återkoppling från avnämare efter genomförda uppdrag. Avdelningen skulle kunna utveckla tydligare processer för denna del av kvalitetsarbetet.

Avdelningen uttrycker i självvärderingen att det ibland är svårt att **nå ut med information** inom universitetet. Under platsbesöket framkommer förslag om att i relation till fler arbetsprocesser än årsredovisningen genomföra seminarier för att sprida information. Detta ser auditgruppen positivt på. Seminarier innebär en möjlighet att nå ut med information, föra en dialog samt få återkoppling på det arbete som genomförts.

## 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

Av självvärdering och intervjuer ser auditgruppen att det vid avdelningen finns ett **strukturerat arbetssätt med tydliga beredningsvägar** som generellt sett fungerar bra och ger en trygghet inom avdelningen och i förlängningen inom universitetet. Samtidigt finns det vid avdelningen även arbetsuppgifter vid sidan av detta strukturerade arbetssätt. Det kan vara arbetsuppgifter med kortare ledtider och deadlines. Även frågor/uppdrag som inte tydligt "passar in" vid någon specifik avdelning inom förvaltningen kan ofta hamna på planeringsavdelningen, i egenskapen av centralt, samordnande ledningsstöd.

Vidare framgår att det på planeringsavdelningen skett och sker ett arbete med att **utveckla direktiv** för de uppdrag som avdelningen ansvarar för. Det har utvecklats ett arbetssätt kring framtagandet av direktiv för att tydliggöra syfte och roller innan arbetet sätter igång. Detta skapar samsyn kring uppdraget bland ingående medarbetare. I självvärdering och intervjuer framhålls att den delaktighet som medarbetarna har då direktiven formuleras är viktig. Auditgruppen ser planeringsavdelningens arbete med direktiv som ett gott exempel på hur man kan arbeta för att tydliggöra uppdrag.

Att ett **uppdrag/projekt vanligen bemannas med två medarbetare från olika enheter** ser auditgruppen som ett gott exempel som fungerar kvalitetshöjande och bidrar till kompetensutveckling inom avdelningen, även om det också kräver resurser.

Av intervjuer framgår att det i större projekt som ingår i projektportföljen finns formaliserade sätt att **följa upp det genomförda arbetet**, exempelvis genom att en slutrapport skrivs vilken därefter diskuteras. I samband med konsultationer tillfrågas uppdragsgivaren angående hur de uppfattar att stödet fungerat.

## Utvecklingsområden

Ett utvecklingsområde som avdelningen lyfter i självvärderingen är att fortsätta utveckla utformning och genomförande av uppdrag samt kommunikationen kring detta med övrig verksamhet. Auditgruppen menar att det kan vara värdefullt att spendera **mer tid på förankring när direktiv tas fram**. Genom att redan i detta stadie involvera till exempel andra berörda sakavdelningar kan potentiella konfliktlinjer och ”knäckfrågor” framgå i ett tidigt skede, vilket kan underlätta kommande arbetsprocess och samarbete. Av intervjuerna framgår vidare att avdelningens stora inflöde av frågor/uppdrag/projekt av olika karaktär och från olika delar av ledningsorganisationen kan innebära vissa utmaningar vad gäller prioritering och arbetsbelastning. Auditgruppen ser det som viktigt att arbeta med att förankra inkommande uppdrag, som inte inkommit den formella vägen, med universitetsledningen.

Utifrån självvärdering och intervjuer ser auditgruppen att det finns ett behov av att **utveckla enheten för samordnat forskningsstöds roll och arbetssätt**. Detta inkluderar att fortsätta ta fram gemensamma processer och utveckla samarbetsstrukturer för arbetet med universitetsövergripande forskningsfrågor i samarbete med övriga berörda avdelningar/kanslier. Det finns inom avdelningen och inom universitetet delvis olika uppfattningar och förväntningar på vad enhetens verksamhet borde vara, och en gränsdragningsproblematik tycks föreligga gentemot andra verksamheter för forskningsstöd, där det saknas samsyn var i organisationen vissa frågor ska hanteras. Auditgruppen ser ett behov av att utveckla enhetens samordnande funktion och vid intervjuerna framkom ett behov av att förtydliga vad enhetens roll som ledningsstöd innebär, särskilt i relation till universitetsförvaltningens sakavdelningar.

Utifrån självvärdering och intervjuer får auditgruppen uppfattningen att **uppföljningen efter genomförda uppdrag och projekt kan utvecklas** vid avdelningen. Auditgruppen menar att avdelningen kan tjäna på att utveckla ett mer strukturerat arbetssätt för uppföljning av projekt och uppdrag samt reflektion kring framgångar, motgångar och avdelningens roll i arbetet. Till exempel kan en summering i någon form av reflekterande möte göras även för projekt/uppdrag utanför projektportföljen, där man diskuterar vad som har fungerat bra och vad som kan göras ännu bättre framöver. Även om arbetet har resulterat i ett gott resultat finns det skäl att reflektera över hur vägen dit har fungerat, avseende till exempel arbetssätt, metod och hantering av särskilt utmanande frågor. I självvärdering och intervjuer framhålls att verksamhetsutvecklarna vid den egna avdelningen besitter kompetens kring systematisk uppföljning och förbättringsmethodik som i större grad kan användas i avdelningens interna kvalitetsarbete. Auditgruppen vill även framhålla värdet av **återkoppling från avdelningen** till de som ingått i en arbetsgrupp och/eller levererat in underlag till planeringsavdelningen.

Liksom beskrivs i självvärderingen ser auditgruppen vissa utmaningar i **utvecklingsarbetet med Glis** (universitetets ledningsinformationssystem). Auditgruppen ser en potential i att utveckla arbetet med referensgrupp och skapa en struktur/arbetssätt för identifiering av olika nivåers behov av ledningsinformation samt prioritering av förslag.

## 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 nämns att avdelningen arbetar aktivt med **den kollegiala dialogen**. Auditgruppen får uppfattningen att det vid planeringsavdelningen finns en generös miljö där medarbetare delar med sig av kunskap, erfarenheter och stöd till sina kollegor. Information delas och reflektioner kring genomförda arbetsuppgifter görs bland annat vid avdelningsinternat, avdelningsmöten, enhetsmöten och inom avdelningens olika funktioner. Universitetsledningens återkoppling på genomfört arbete kanaliseras till medarbetare via avdelnings- och enhetschefer.

Att medarbetarna vid avdelningen i förekommande fall **inhämtar information från institutionerna** till exempel vid institutionsbesök och via arbets- och referensgrupper, där relevant forskning ibland är en parameter som beaktas vid val av representanter, ser auditgruppen som positivt.

Av självvärderingen framgår att avdelningens medarbetare har både nationella och internationella kontaktytor och tillgodogör sig information genom nätverk, konferenser, andra organisationer och myndigheter samt nyhetsbrev.

### Utvecklingsområden

Inom avdelningen sker utbyte av information och erfarenheter mellan medarbetare. Utifrån självvärdering och intervjuer uppfattar auditgruppen ändå att **erfarenhetsutbytet inom avdelningen** skulle kunna utvecklas ytterligare. Auditgruppen föreslår att avdelningen undersöker om detta till exempel kan ske genom att samla beskrivningar av vem som gör vad, vem som stödjer vilka möten och vem som har arbetat med tidigare utredningar/projekt/uppdrag. För detta skulle ett gemensamt digitalt arbetssätt kunna utvecklas, exempelvis i form av professionsportföljer eller en Excel-fil, där det också framgår vilka uppdrag som är pågående och vilka som är klara. Ett sådant arbetssätt tydliggör vem som kan tillfrågas i olika frågor och kan bidra till ökad samverkan inom avdelningen. Arbetssättet kan tillämpas inom avdelningen men även inom andra grupperingar och nätverk där medarbetare från avdelningen ingår. Detta skulle även hjälpa nyanställda att orientera sig på ett bra sätt inom avdelningen.

Auditgruppen noterar att det inom planeringsavdelningen finns en **gedigen kunskap om hur universitetet fungerar och hur olika frågor hanteras i universitetsstrukturen**. Denna kunskap kan **i ökad utsträckning spridas** och även komma andra avdelningar, som inte har samma överblick över organisationen och de universitetsgemensamma processerna, till del. Att det kan finnas ett kunskapsglapp mellan avdelningar avseende detta kan planeringsavdelningen med fördel ha med sig i mötet med medarbetare från andra delar av universitetsförvaltningen. Auditgruppen menar att planeringsavdelningen genom detta skulle kunna bidra till ökad kunskap och förtroende inom universitetsförvaltningen och gentemot hela universitetet.

## 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 uppfattar att medarbetarna vid avdelningen har en **bred och hög kompetens**. Medarbetarna kan hantera ärenden av väldigt olika slag och med olika grad av komplexitet.

Auditgruppen fick vid platsbesöket uppfattningen att medarbetarna är mycket **engagerade i avdelningens arbete**. Vid avdelningen finns en mötesstruktur med avdelningsinternat, avdelningsmöten och enhetsmöten för informationsutbyte och reflektion kring genomförda och kommande uppdrag. Detta bidrar också till en kultur som skapar kompetensutveckling och att medarbetarna engageras i avdelningens utveckling. Fördjupningar i projekt som involverar avdelningens medarbetare görs också genom presentationer. I självvärderingen lyfts dessutom att företrädare från andra delar av universitetet bjuds in till avdelningsmöten för att göra presentationer av aktuella projekt.

### Utvecklingsområden

Både vid platsbesöket och i självvärderingen framkommer att det inte finns en **struktur för mottagande och introduktion av nya medarbetare** vid avdelningen. I självvärderingen lyfter avdelningen idéer kring hur detta skulle kunna se ut med bland annat ett avdelningsgemensamt introduktionsprogram, information om den statliga värdegrunden och om hur man agerar som tjänsteperson i statlig förvaltning. Även det förslag som nämndes tidigare om bättre processer för erfarenhetsutbyte (tema 3) skulle kunna underlätta för nya medarbetare att orientera sig i avdelningens arbete och bland dess medarbetare.

Planeringsavdelningen har under de senaste åren växt i och med att enheten för samordnat forskningsstöd tillkommit. När avdelningen nu är lite större än tidigare noterar auditgruppen att det kan finnas **behov av en ökad grad av dokumentation och formalisering av interna rutiner och arbetssätt**. Bland dessa kan nämnas förslaget ovan om struktur för mottagande av nya medarbetare och tidigare beskrivet förslag om dokumentation av fördelning av uppdrag (tema 3), men även till exempel beskrivningar och information om interna arbetsprocesser. I detta kan även ingå att samla avdelningsinterna dokument så som rutiner för vidimering, dokument för arbetsmiljö och kompetensutveckling samt delegationer för enhetschefer. Till detta kan också läggas avdelningens eget förslag i självvärderingen om att skapa individuella kompetensutvecklingsplaner för att planera för och följa upp medarbetarnas kompetensutveckling.

## 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

Den **interna lärprocessen** sker i det dagliga arbetet mellan medarbetare, men även vid gemensamma möten inom avdelningen, enheter och funktioner. Vid intervjuerna framkommer att stora projekt diskuteras inom hela avdelningen vilket bidrar till kvalitetshöjning. I arbetet med större projekt skriver projektledaren en slutrapport som i vissa fall diskuteras i arbetsgruppen eller vid ett seminarium. Avdelningens årsredovisningsseminarier är ett gott exempel där kunskap sprids inom universitetsförvaltningen.

Av intervjuerna får auditgruppen en **samstämmig bild** av verksamheten, och intervjudeltagarna talar väl om varandra mellan nivåer och enheter. Auditgruppen får intrycket att det vid avdelningen finns en god kollegialitet och beredvillighet att hjälpa varandra, och arbeta för universitetets bästa. Enheten för samordnat forskningsstöd uppfattas ha fått ett gott välkomnande vid avdelningen.

### Utvecklingsområden

I självvärdering och intervjuer framgår att planeringsavdelningens **samordnande roll** inom universitetsförvaltningen innebär vissa utmaningar. Auditgruppen menar att denna roll skulle behöva förtydligas både inom och utanför avdelningen. Det råder ibland oklarheter kring vad som avses med planeringsavdelningens samordnande roll. Att vara samordnande kan innebära många olika saker, alltifrån att i praktiken vara arbetsledande till att ha en koordinerande roll. Auditgruppen ser att de olika möjliga tolkningarna av avdelningens roll och medarbetarnas mandat kan leda till missförstånd och onödiga spänningar.

Under pandemin har avdelningen utökats med **enheten för samordnat forskningsstöd**. Enheten har mer och mer införlivats i avdelningens processer och arbetssätt. Både i självvärderingen och under platsbesöket framstår det dock som att det kvarstår visst arbete med att integrera enheten samt att utveckla enhetens roll gentemot andra angränsande funktioner vid universitetet som arbetar med ledningsstöd inom övergripande forskningsfrågor. Vid intervjuerna nämns även att avdelningen som helhet behöver arbeta sig samman igen efter några år av distansarbete under pandemin. Detta skulle även underlätta den nya enhetens integration i avdelningen.

Planeringsavdelningen ingår i ett verksamhetsområde tillsammans med avdelningen för ekonomi och upphandling, där planeringsdirektören även är chef över verksamhetsområdet. Auditgruppen får uppfattningen att **samarbetet mellan planeringsavdelningen och avdelningen för ekonomi och upphandling** har blivit bättre under senare år men att det skulle kunna utvecklas ytterligare avseende uppföljning och analys. Samarbetet kan utvecklas och de gemensamma processerna bli mer robusta för att inte vara sårbara vid eventuella oförutsedda händelser. Inom verksamhetsområdet skulle till exempel gemensamma, kontinuerliga möten där även medarbetare är med kunna anordnas för en pågående dialog kring aktuella processer.

Auditgruppen ser en potential i att planeringsavdelningen kan bidra ytterligare till att **utveckla arbetet med nätverk** inom förvaltningen till exempel för controllers och för handläggare i forskarutbildningsfrågor. Detta i syfte att diskutera gemensamma frågor, processer och förhållningssätt.



## Framträdande styrkor och rekommendationer till avdelningen

### Framträdande styrkor

Det finns en bred och hög kompetens inom avdelningen. Medarbetarna kan hantera ärenden av olika slag inom en mängd olika område.

Avdelningen har ett strukturerat arbetssätt både avseende hantering av ärenden och avdelningsinterna möten.

Avdelningens arbete med att utveckla direktiv för de uppdrag som avdelningen är involverad i är ett gott exempel på arbetssätt för att tydliggöra syfte, roller och skapa en samsyn.

Avdelningen arbetar aktivt med det kollegiala lärandet. Vid avdelningen finns en god kollegial dialog och beredvillighet att hjälpa varandra, och att arbeta för universitetets bästa.

Avdelningen har en god relation och kontakt med ledning och områdeskanslier via mötesstrukturer, beredningsrutiner men även vid sidan av dessa sammanhang och processer.

Arbetsättet att vanligen bemanna uppdrag/projekt med två medarbetare från olika enheter är kvalitetshöjande och bidrar till kompetensutveckling inom avdelningen.

### Rekommendationer

Utveckla enheten för samordnat forskningsstöds roll och arbetssätt. Detta inkluderar att fortsätta ta fram gemensamma processer för arbetet med universitetsövergripande forskningsfrågor i samarbete med övriga berörda avdelningar/kanslier.\*

Inhämta och omhänderta erfarenheter och återkoppling från avnämare i samband med avslutande av större uppdrag.

Utveckla uppföljningen efter genomförda uppdrag och projekt genom att utforma systematiska processer för detta.

Tydliggör vissa interna strukturer till exempel introduktion och mottagande av nya medarbetare samt information om avdelningens interna arbete.

Förtydliga och kommunicera avdelningens samordnande roll inom universitetsförvaltningen.\*

Utveckla samarbetet med avdelningen för ekonomi och upphandling avseende gemensamma processer inom verksamhetsområdet.\*

\*Detta kan inte genomföras ensidigt utan är beroende av förvaltningsledningens medverkan.