



UPPSALA
UNIVERSITET

UFV 2020/2569

Avdelningsaudit inom universitetsförvaltningen Uppsala universitet

Beskrivning av modellen

Innehållsförteckning

Inledning	3
Bakgrund	3
Syfte	3
Avgränsningar och förutsättningar	4
Innehåll i modellen för avdelningsaudit	4
Självvärdering	4
Auditgrupp	5
Platsbesök	6
Auditgruppens rapport och överlämning till avdelningen	6
Avdelningens förbättringsarbete	6
Uppföljning	6
Bilaga 1. Beskrivning avdelningsaudit i olika steg	7
Bilaga 2. Självvärderingsmall	9
Bilaga 3. Mall för auditgruppens rapport	11

Inledning

I denna beskrivning ges en samlad bild av avdelningsaudit inom universitetsförvaltningen (UFV), Uppsala universitet. Dokumentet är tänkt att användas som ett stöd och bidra till en gemensam utgångspunkt vid genomförandet av avdelningsaudit.

Beskrivningen vänder sig i första hand till de chefer vars avdelning ska auditeras och till de medlemmar i auditgruppen som ska genomföra den kollegiala genomlysningen. Det kan även vara av intresse för medarbetare och andra berörda att ta del av dokumentet.

Inledningsvis beskrivs en bakgrund och därefter innehållet i modellen för avdelningsaudit. Till dokumentet finns tre bilagor, dessa är stöddokument och mallar att använda.

För avdelningsaudit finns två handläggare utsedda som ansvarar för den övergripande planeringen och samordnar genomförandet; Maria Björnermark, projektledare vid avdelningen för kvalitetsutveckling, och Karolina Eldelind, verksamhetsutvecklare vid planeringsavdelningen.

Bakgrund

Universitetsdirektör Caroline Sjöberg har tagit initiativ till avdelningsaudit inom UFV, vilket innebär en kollegial genomlysning av verksamheten. Liknande arbete har genomförts vid andra lärosäten nationellt och internationellt. Vid framtagandet av en modell för avdelningsaudit inom UFV har erfarenheter och underlag inhämtats från Umeå universitet och Göteborgs universitet. Erfarenheter har även hämtats från den externa utvärdering som avdelningen för kvalitetsutveckling vid Uppsala universitet genomförde av sin verksamhet under 2019. Den utvärderingen hade många likheter med de utvärderingar som genomförs för att säkra och utveckla kvaliteten i forskning (KoF) respektive utbildning (modell för utbildningsutvärderingar vid UU) vid universitetet.

Liksom i utvärderingar av forskning och utbildning utgör självvärderingen en central komponent i avdelningsaudit vid UFV. I utformningen av självvärderingsmallen har flera underlag använts: självvärderingsmall från utvärderingen av avdelningen för kvalitetsutveckling, universitetsförvaltningens mål och strategier, universitetsförvaltningens plan för genomförande av UU mål och strategier 2021-2023, SWOT-analysmall från audit vid Umeå universitet, frågeformulär från audit vid Göteborgs universitet samt viss relevant litteratur. Synpunkter har inhämtats från enheten för kvalitet och utvärdering respektive från enheten för lednings- och utvecklingsstöd. Modellen har pilottestats vid HR-avdelningen.

Syfte

Avdelningsaudit inom universitetsförvaltningen fokuserar på avdelningarnas kvalitetsarbete och på att identifiera utvecklingsområden i verksamheten.

Syftet med avdelningsaudit 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.

Vid genomförandet eftersträvas att berörd avdelning upplever avdelningsaudit som konstruktiv och utvecklande.

Avgränsningar och förutsättningar

För avdelningsaudit finns följande avgränsningar och förutsättningar formulerade.

Avdelningsaudit är:

- *inte* en revision. Syftet är inte kontroll utan fokus är utveckling.
- *inte* ”blame and shame”. Auditgruppen ska vara en kritisk vän. Att en avdelning har förmågan att identifiera sina egna förbättringsområden ska uppfattas som något positivt.
- *inte* betygssättande. Audit ska peka på styrkor, utvecklingsområden och rekommendationer.
- *inte* grund för förändringar av ekonomisk tilldelning eller personal.

Innehåll i modellen för avdelningsaudit

Nedan beskrivs innehållet i avdelningsaudit avseende modellens olika delar. För ytterligare beskrivning av de olika stegen i modellen se bilaga 1. I bilagan framgår även vem som ansvarar för de olika delarnas genomförande.

Samtliga avdelningar inom förvaltningen ska genomföra en audit. Ordning och tidpunkt bestäms av universitetsdirektören i dialog med förvaltningsledningen och berörda avdelningschefer. Planen är att genomföra fyra avdelningsaudit per år vilket innebär att inom en femårsperiod ska alla avdelningar ha deltagit.

Självvärdering

Som en del i universitetsförvaltningens avdelningsaudit ska varje avdelning göra en *självvärdering*. I självvärderingen ska avdelningen *beskriva* och *analysera* sitt kvalitetsarbete.

Självvärderingen är ett viktigt underlag för auditgruppens analys av avdelningens verksamhet. Avdelningens arbete med att ta fram en självvärdering har dessutom en kvalitetsdrivande funktion i sig, det finns ett värde att tillsammans analysera styrkor och svagheter i verksamheten.

Det finns en självvärderingsmall som ska användas inom avdelningsaudit UFV, se bilaga 2. Självvärderingen består av fem olika teman: förankring i kärnverksamheten, arbetssätt, stödets underbyggnad, kompetens och delaktighet samt samverkan för ett samordnat stöd. Dessa teman ska beaktas utifrån tre olika aspekter: styrkor, svagheter, och utvecklingsområden.

Om det är någon fråga eller reflektion som inte ryms bland de givna temana men som avdelningen anser viktig att lyfta och få auditgruppens synpunkter på kan detta läggas till sist i dokumentet.

Varje avdelning lämnar in *en* gemensam självvärdering som underlag till auditgruppens genomlysning. Självvärderingen i sin helhet ska kunna delges samtliga chefer och medarbetare vid avdelningen. Självvärderingen är ett arbetsmaterial inom ramen för avdelningsaudit som är tillgängligt endast för avdelningen och auditgruppen.

Framtagande av avdelningens självvärdering

I framtagandet av självvärderingen är det avdelningschefens ansvar att organisera arbetet på det sätt som bedöms lämpligt. Varje avdelning har olika förutsättningar beroende på verksamhet, organisation, storlek etc.

Arbetet med självvärderingen kan delas in i två övergripande steg. Det första steget är diskussion och analys av det egna kvalitetsarbetet, det andra steget är att skriva självvärderingsrapporten.

Det första steget genomförs, i möjligaste mån, med samtliga chefer och medarbetare inom avdelningen t ex vid ett avdelningsmöte, planeringsdag eller liknande. Chefer och medarbetare bidrar aktivt i självvärderingsarbetet utifrån erfarenhet och kompetens. Avdelningar som har enheter kan välja att genomföra (delar av) analysen på enhetsnivå för att sedan samla ihop synpunkterna till en sammanfattande avdelningsövergripande analys.

Avdelningen uppmanas att göra en reflektiv och självkritisk analys, då det ger den bästa grunden för vidareutveckling av verksamheten. I avdelningsaudit ska förmågan att identifiera brister och utvecklingsbehov samt att vidta lämpliga åtgärder ses som en styrka.

I det andra steget, då skrivandet av självvärderingsrapporten sker, är det ofta att föredra att utse en mindre skrivargrupp, vilka gärna kan få återkoppling på texten från fler läsare inom avdelningen. Ibland finns det olika uppfattningar inom avdelningen till exempel avseende vad som är en styrka eller en svaghet. I texten kan det framgå att det finns olika åsikter i gruppen (naturligtvis behöver inte varje avvikande uppfattning redovisas, en bedömning görs utifrån vad avdelningen finner lämpligt).

Auditgrupp

En ny auditgrupp utses av universitetsdirektören för respektive avdelningsaudit. Auditgruppens roll är att vara en så kallad kritisk vän som har uppdraget att göra en kollegial genomlysning med stöd av självvärderingen, platsbesöket och annat underlag. Gruppens analys ska utmynna i konstruktiva rekommendationer med syfte att utveckla kvaliteten och förbättra verksamheten.

Auditgruppen består av en avdelningschef, en kanslichef, en prefekt, en extern medlem (önskvärt). Auditgruppens externa medlem tillfrågas på förslag från den chef vars avdelning ska auditeras. Personen är med fördel en kollega inom relevant sakområde verksam vid ett annat lärosäte. Den avdelningschef som ingår i auditgruppen är dess ordförande. Ordföranden leder auditgruppens möten samt platsbesöket. Den chef vars avdelning senast har auditerats deltar i auditgruppen för nästkommande avdelning.

Uppgifter

Uppgifterna som medlem i auditgruppen består av:

- Delta i ett introduktionsmöte (cirka en timme).
- Läs in underlaget och förbereda intervjufrågor.
- Delta i ett förmöte där intervjufrågor till avdelningens olika grupperingar tas fram (cirka två timmar).
- Delta i platsbesök vid avdelningen (en dag).
- Bidra till auditgruppens gemensamma analys samt inspel till och återkoppling på utkast till auditgruppens rapport.
- Delta vid presentation och överlämning av auditgruppens rapport till avdelningen (cirka en timme).

Underlag

Inför platsbesöket får auditgruppen följande underlag:

- Avdelningens självvärdering
- Bilagor: Arbetsordningen UFV, Verksamhetsplan UFV, UFV plan för genomförande av Mål och strategier 2021-2023, Avdelningens verksamhetsplan
- Bakgrundsinformation om avdelningen avseende organisation och personal

Handläggarna ansvarar för att tillhandahålla underlaget till auditgruppen. Bakgrundsinformationen om avdelningen sammanställs av planeringsavdelningen.

Analys och förhållningssätt

Auditgruppen använder medlemmarnas samlade kompetens och erfarenhet för att göra en gemensam analys av avdelningens verksamhet. Som medlem i auditgruppen förväntas man vara en kritisk vän med ett kollegialt och respektfullt förhållningssätt.

Avdelningen uppmanas i sin självvärdering att göra en reflektiv och självkritisk analys där förmåga att identifiera brister och utvecklingsbehov samt vidta lämpliga åtgärder ska ses som en styrka. Det är därför viktigt att denna öppenhet inte sedan slår tillbaka på ett negativt sätt. Detta innebär att auditgruppen inte ska betrakta avdelningens självidentifierade brister som svagheter om avdelningen visar beredskap att hantera dem, t ex genom genomförda eller planerade aktiviteter.

Platsbesök

Platsbesöket innebär att auditgruppen under en dag möter hela eller delar av avdelningen för intervjuer. Inför platsbesöket har auditgruppen förberett frågor att ställa till avdelningen utifrån självvärderingen och annat underlag. Intervjuerna är företrädesvis gruppintervjuer där auditgruppen träffar avdelningschef, enhetschefer och (representanter från) medarbetare. Medarbetare och överordnad chef intervjuas i regel inte tillsammans. Schema för platsbesöket tas fram av handläggarna och auditgruppen i samråd med avdelningen. Avdelningschefen ansvarar för att engagera medarbetare att delta vid platsbesöket.

Auditgruppens rapport och överlämning till avdelningen

Utifrån information inhämtad vid platsbesök, självvärdering och annat underlag genomför auditgruppen sin analys av avdelningens kvalitetsarbete. Auditgruppen redogör för sina iakttagelser i en kortfattad rapport, se mall i bilaga 3. Rapporten ska innehålla en sammanfattning av styrkor, utvecklingsområden och rekommendationer. Innan rapporten fastställs ges chefen vars avdelning auditeras möjlighet att korrigera eventuella sakfel.

Auditgruppen träffar avdelningen vid ett möte där gruppen presenterar sina rekommendationer och överlämnar rapporten till avdelningschefen. Auditgruppens rapport publiceras på MP, tillgänglig externt och internt samt diarieförs.

När avdelningen har mottagit auditgruppens rapport sker en avstämning mellan avdelningschefen och universitetsdirektören samt förvaltningsledningen kring de rekommendationer som givits.

Avdelningens förbättringsarbete

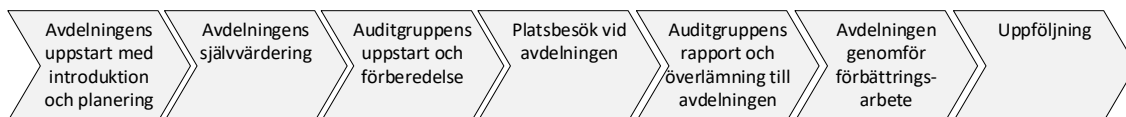
Avdelningsaudit är utvecklingsinriktad och syftar till att ge en klarare bild av styrkor och utvecklingsområden inom avdelningen. Avdelningen analyserar resultatet i auditgruppens rapport. Utifrån auditgruppens rekommendationer och vunna insikter ansvarar avdelningschefen för hur avdelningen väljer att agera, med hänsyn taget till det vidare sammanhanget.

Uppföljning

Efter 6 månader görs en uppföljning av förbättringsarbetet som genomförts utifrån auditen. Uppföljningen sker genom att chefen för den avdelning som auditerats gör en presentation av förbättringsarbetet för universitetsdirektören och förvaltningsledningen.

Bilaga 1. Beskrivning av avdelningsaudit i olika steg

I figuren och texten nedan ges en detaljerad beskrivning av de olika steg som ingår i modellen för avdelningsaudit vid UFV. Beskrivningen är tänkt att användas som ett stöd vid planering och genomförande av avdelningsaudit. För varje steg specificeras innehåll och ansvariga för olika aktiviteter.



Avdelningens uppstart med introduktion och planering

- Val av avdelning för audit görs av universitetsdirektör i samråd med berörd avdelningschef.
Ansvarig: Universitetsdirektören
- Avdelningschefen introduceras i avdelningsaudit och den översiktliga tidplanen.
Ansvarig: Handläggarna
- Auditgruppen utses av universitetsdirektören. Avdelningschefen lämnar förslag till handläggarna på extern kollega från annat lärosäte att ingå i auditgruppen.
Ansvarig: Universitetsdirektören
- Boka auditgruppens platsbesök samt presentation av auditgruppens rapport.
Ansvarig: Handläggarna
- Informera medarbetare om avdelningsaudit.
Ansvarig: Avdelningschefen
- Planering av upplägg för avdelningens arbete med självvärderingen.
Ansvarig: Avdelningschefen

Avdelningens självvärdering

- Avdelningen genomför en självvärdering med bred delaktighet från chefer och medarbetare i enlighet med given mall, se bilaga 2. Under arbetet med självvärderingen har avdelningen avstämning med handläggare kring utformning av rapporten.
Ansvarig: Avdelningschefen och handläggarna
- Avdelningen tar fram de underlag som auditgruppen behöver för genomlysningen. Det innefattar dels avdelningens självvärdering dels avdelningens verksamhetsplan. Underlagen skickas till handläggare senast två veckor före auditgruppens platsbesök.
Ansvarig: Avdelningschefen

Auditgruppens uppstart och förberedelse

- Auditgruppen kontaktas och en plan läggs för gruppens arbete.
Ansvarig: Handläggarna
- Auditgruppen introduceras i sitt uppdrag och i modellen för avdelningsaudit.
Ansvarig: Handläggarna

- Auditgruppen går igenom de underlag som avdelningen tillhandahållit. Utifrån underlagen förbereder auditgruppen intervjufrågor att ställa till avdelningen vid platsbesöket.
Ansvarig: Auditgruppen och handläggarna

Platsbesök vid avdelningen

- Auditgruppen genomför under en dag ett platsbesök vid avdelningen. Vid platsbesöket möter auditgruppen hela eller delar av avdelningen för intervjuer. Intervjuerna genomförs företrädesvis i grupp. Avdelningschefen engagerar medarbetare att delta vid platsbesöket. Handläggarna ansvarar för att hålla ihop arrangemanget (tidschema, boka lokal, kontakter med auditgruppen etc.).
Ansvarig: Auditgruppen, avdelningschefen och handläggarna

Auditgruppens rapport och överlämning till avdelningen

- Auditgruppen gör en gemensam analys utifrån information de inhämtat från självvärderingen och platsbesöket samt annat relevant underlag. Auditgruppen redogör för sina iakttagelser i en kort rapport som sammanställs av handläggarna. Rapporten ska innehålla en sammanfattning av styrkor, utvecklingsområden och rekommendationer.
Ansvarig: Auditgruppen och handläggarna
- Innan auditgruppens rapport fastställs skickas den på delning till avdelningschefen för att korrigera eventuella sakfel.
Ansvarig: Handläggarna och auditgruppen
- Auditgruppen träffar avdelningen vid ett möte där gruppen presenterar sina rekommendationer och överlämnar rapporten till avdelningschefen.
Ansvarig: Auditgruppen
- När avdelningen har mottagit auditgruppens rapport sker en avstämning mellan avdelningschefen och universitetsdirektören samt förvaltningsledningen kring de rekommendationer som givits.
Ansvarig: Universitetsdirektören
- Auditgruppens rapport publiceras på MP, tillgänglig externt och internt samt diarieförs.
Ansvarig: Handläggarna

Avdelningen genomför förbättringsarbete

- Avdelningen analyserar resultatet i auditgruppens rapport. Rapporten används som ett underlag för förbättringsarbete vid avdelningen.
Ansvarig: Avdelningschefen

Uppföljning

- Efter 6 månader görs en uppföljning av förbättringsarbetet som genomförts utifrån auditen. Detta sker genom att avdelningschefen gör en presentation av förbättringsarbetet för universitetsdirektören och förvaltningsledningen.
Ansvarig: Universitetsdirektören och avdelningschefen

Bilaga 2. Självvärderingsmall

Avdelningsaudit inom universitetsförvaltningen fokuserar på avdelningarnas kvalitetsarbete och på att identifiera utvecklingsområden i verksamheten. Som en del i avdelningsaudit ska varje avdelning analysera sin verksamhet i en *självvärdering*. I självvärderingen ska avdelningen *beskriva och analysera* sitt kvalitetsarbete. Självvärderingen är ett viktigt underlag för den kollegiala genomlysningen som genomförs av auditgruppen. En mall att använda för avdelningens självvärdering finns nedan.

Självvärderingen genomförs, i möjligaste mån, med samtliga chefer och medarbetare inom avdelningen t ex vid ett avdelningsmöte, planeringsdag eller liknande. Avdelningen uppmanas att göra en reflektiv och självkritisk analys, då det ger den bästa grunden för vidareutveckling av verksamheten.

Självvärderingen består av fem teman att beakta utifrån tre olika aspekter: styrkor, svagheter och utvecklingsområden. Om det är någon fråga eller reflektion som inte ryms bland de givna men som avdelningen anser viktig att lyfta, och få auditgruppens synpunkter på, kan detta läggas till sist i dokumentet.

Avdelningens analys sammanfattas kort under respektive tema och aspekt. Till stöd för avdelningens analys finns exempel på frågor att utgå ifrån vid diskussion kring respektive tema.

Tema 1: Förankring i kärnverksamheten*

Exempel på frågor att diskutera:

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?

Styrkor

Svagheter

På vilket sätt skulle avdelningen kunna utveckla förankringen i kärnverksamheten?

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

Tema 2: Arbetssätt

Exempel på frågor att diskutera:

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

Svagheter

På vilket sätt skulle avdelningen kunna utveckla sina arbetssätt?

Tema 3: Stödets underbyggnad

Exempel på frågor att diskutera:

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

Svagheter

På vilket sätt skulle avdelningen kunna utveckla stödets underbyggnad?

Tema 4: Kompetens och delaktighet

Exempel på frågor att diskutera:

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

Svagheter

På vilket sätt skulle avdelningen kunna utveckla den samlade kompetensen, medarbetarnas engagemang och delaktighet?

Tema 5: Samverkan för ett samordnat stöd

Exempel på frågor att diskutera:

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

Svagheter

På vilket sätt skulle avdelningen kunna utveckla samverkan för ett samordnat stöd?

Övriga eventuella frågor och reflektioner tillagda av avdelningen**Genomförande av självvärderingsarbetet**

Beskriv i korthet hur arbetet med självvärderingen har genomförts inom avdelningen.

Bilaga 3. Mall för auditgruppens rapport

Auditgruppens rapport sammanfattar gruppens iakttagelser och analys utifrån självvärdering, genomförda intervjuer och övrigt underlag.

Rapporten ska omfatta en sammanfattning av styrkor, utvecklingsområden och rekommendationer för avdelningen. Auditgruppen förväntas kommentera avdelningens arbete vad gäller självvärderingens fem teman; förankring i kärnverksamheten, avdelningens arbetssätt, stödets underbyggnad, medarbetarnas kompetens och delaktighet samt samverkan för ett samordnat stöd.

Auditgruppens rapport

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 avdelningens 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

Bakgrundsinformation om avdelningen

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?

Styrkor

Utvecklingsområden

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

Utvecklingsområden

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

Utvecklingsområden

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

Utvecklingsområden

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

Utvecklingsområden

Framträdande styrkor och rekommendationer till avdelningen

Framträdande styrkor

Rekommendationer

Särskilt prioriterade åtgärder

Andra kvalitetsutvecklande åtgärder