



UPPSALA
UNIVERSITET

UFV 2019/448

Översyn VP-processen för UFV

Slutrapport

Fastställd av Daniel Gillberg 2019-02-25

Innehållsförteckning

1	Bakgrund och syfte	3
2	Organisation	3
3	Genomförande	3
4	Rekommendationer inför det fortsatta arbetet	5
5	Budgetuppföljning	6
6	Överlämnande	6
7	Erfarenheter	6

1 Bakgrund och syfte

VP-processen för UFV är central för förvaltningens verksamheter och ställer därför höga krav på tydlighet och god kommunikation. Universitetsdirektören beslutade våren 2018 att genomföra en översyn av VP-processen för UFV. Det fanns ett behov av en mer transparent och strukturerad process, med tydliggjord ansvarsfördelning och mer enhetlig uppföljning.

Enheten för utvecklingsstöd gavs i maj 2018 i uppdrag att göra en kartläggning av VP-processen och ta fram förslag på förbättringar som utgångspunkt för det fortsatta utvecklingsarbetet. Efter att resultatet av kartläggningen avrapporterats till universitetsdirektör förlängdes uppdraget till att även påbörja arbetet med förbättringsåtgärder.

2 Organisation

Uppdragsgivare: Universitetsdirektör Katarina Bjelke och planeringsdirektör Daniel Gillberg.

Uppdragstagare: Enheten för utvecklingsstöd, planeringsavdelningen. Ansvariga för projektets genomförande var Karolina Eldelind och Anna Clemensson.

Arbetsgrupp:

- Ekonomiavdelningen: Anna-Karin Engström, Eva Thulin, Margaretha Uvhagen. Från november ingick även Daniel Johansson.
- HR-avdelningen: Paulina Lundberg, Camilla Sävmarker
- Planeringsavdelningen: Joakim Löfkvist, Daniel Palm

3 Genomförande

Översynen har genomförts i följande delar:

2018	Maj - juli	Förberedelse inför processkartläggning omfattande bland annat intervjuer med 10 avdelningschefer och administratörer.
	Augusti - oktober	Kartläggning av process och identifiering av förbättringsåtgärder. Tre tillfällen.
	November - december	Inledande arbete med genomförande av förbättringsåtgärder.
2019	Januari - februari	Fastställande av process och överlämning till verksamheten.

Löpande under arbetet har avstämningar gjorts med universitetsdirektör och planeringsdirektör.

Mål

Målet med kartläggningen är att:

- skapa förutsättningar för en tydlig, transparent, enkel och väl sammanhållen process.
- processen ger olika aktörer rätt stöd vid rätt tillfälle, inom ramen för de tjänster som processen ska leverera.
- processen hanterar viss variation utifrån de olika förutsättningarna och behov som olika aktörerna har.

Resultat

Nedan ges en övergripande beskrivning av vad översynen av VP-processen resulterat i:

- Processdokumentation med karta, dokument med beskrivning av olika processteg och mallar finns publicerad på MP. Detta underlättar en helhetsbild av VP-arbetet och ger stöd till ett enhetligt arbetssätt. Processdokumentationen summerar i stora delar resultatet av utvecklingsarbetet.
- Förtydligande av ansvar och roller för processen. Ansvar och roller beskrivs i processdokumentationen. Beredning och samarbete mellan stödfunktionerna har tydliggjorts. Roller och ansvar behöver uppdateras när uppföljningen av VP är utvecklad.
- Effektiva möten är en viktig del för att skapa resultat som driver processen framåt. En mötesordning har tagits fram för att skapa förutsättningar för effektiva möten.
- Processen ger ökad tydlighet och stöd inför, under och efter VP-dialogen. Klargörande av syfte och form för VP-dialog.
- Förutsättningar för förbättrad kommunikation och information om VP-processen genom en rad åtgärder exempelvis införande av ett uppstartsmöte i början av hösten som skapar en gemensam bild av VP-arbetet och klargör planeringsförutsättningar, en VP-handläggare har getts ett utpekat ansvar med medverkan i alla VP-möten för kontinuitet i informationsöverföring, processdokumentationen är publicerad på MP, och möjlig för alla aktörer att ta del av.
- Plan för att utveckla uppföljning av VP är framtagen. Ansvar för genomförandet ligger hos AEU i samverkan med HR-avdelningen och planeringsavdelningen. Beräknas starta i februari 2019.
- Behovet av uppdaterad rutin för hantering av beslut och finansiering har identifierats och diskuterats i kartlägningsarbetet. Ansvaret ligger hos VP-handläggare att uppdatera och hantera rutinen.
- Arbetet med plan för kompetensförsörjning är integrerat i VP-processen. Arbetssätt är framtaget och ansvar för stöd till genomförande ligger hos HR-avdelningen.

Fortsatta förbättringsåtgärder vid implementering

Förutom de förbättringar som har genomförts inom uppdraget, återstår delar som behöver hanteras av ansvariga avdelningar i samband med implementering av processen.

Åtgärd	Ansvarig avdelning
Framtagning av mallar för: <ul style="list-style-type: none">• VP-anvisning• Underlag inför VP-dialog• Nyckeltalssida inför VP-dialog• Avdelningarnas VP• VP för UFV Ta fram rutin för hur avdelningarnas VP ska tillgängliggöras. Ta fram rutin för hantering av särskilda uppdrag som beslutas vid sidan av VPn.	Planeringsavdelningen
Ta fram rutin för informationsinhämtning inför budgetarbete. Besluta om roller och ansvar för funktioner inom AEU i VP-processen UFV.	Ekonomiavdelningen

4 Rekommendationer inför det fortsatta arbetet

Under 2019 är det planerat att VP-processen ska implementeras. En bra implementering av processen i verksamheten är helt avgörande för ett lyckat resultat och måluppfyllelse. Både den tvärorganisatoriska processen med dess olika nivåer, och den kritik som förts fram, gör att behovet av ledning och mandat är särskilt viktigt. Rekommendationerna tar bland annat avstamp i detta, och ska ses som områden vilka är extra viktiga att beakta i det fortsatta arbetet.

Information och kommunikation

Bristande information och kommunikation har påtalats i den nuvarande VP-processen och ett flertal konkreta exempel har belyst problematiken. För lyckad implementering krävs att man lägger vikt vid kommunikationsarbetet, där även teamarbetet och dialogen behöver utvecklas mellan olika aktörer i processen.

Samarbete på avdelningsnivå

På avdelningsnivå har avdelningscheferna en central roll tillsammans med stödfunktionerna (främst UFV ekonomi och HR-avdelningen). Stödfunktionerna bör kunna ge kvalificerat och anpassat ledningsstöd. Här finns behov att utveckla arbetsformer och samarbeten.

Strategiska diskussioner och gemensamma prioriteringar

Utrymme för en förvaltningsgemensam dialog om strategiska frågor och prioriteringar har efterlysts bland avdelningscheferna. Processen innehåller denna typ av aktiviteter men former och omfattning behöver lyftas fram och förtydligas i det gemensamma arbetet.

Kompetens

Det finns behov av en översyn gällande kompetens kring ekonomiska frågor både hos chefer och stödfunktioner som ska utföra VP-arbetet. Ett förslag som uppkommit är att genomföra en ”budgetskola” och/eller ekonomispelet för chefer och stödfunktioner i samband med uppstart av VP-arbetet.

Arbetssätt

VP-processen ger en ram för ett gemensamt arbetssätt. Detta behöver dock utvecklas, både inom avdelningar, mellan avdelningar och inom förvaltningen som helhet. Hur de olika stegen i processen ska utföras i det dagliga arbetet behöver växa fram i implementeringen, i nära samverkan mellan alla inblandade.

Kontinuerlig uppföljning och revidering

När processen börjar användas av berörda aktörer behöver det finnas ett strukturerat sätt att följa implementeringen, att löpande fånga upp problem som uppstår och samla in förslag till förbättringar. Det är en viktig del i implementeringsarbetet. Anpassningar kan behövas direkt under pågående VP-arbete i andra fall kan förslag till förändringar samlas ihop och bedömas i sin helhet och därefter revideras processen.

5 Budgetuppföljning

Utvecklingsarbetet har genomförts inom ramen för befintlig verksamhet.

6 Överlämnande

Processdokumentationen har granskats av planeringsdirektör, ekonomidirektör och enhetschef för UFV ekonomi under januari. Därefter fastställdes processen av planeringsdirektören i februari 2019. Resultatet av utvecklingsarbetet överlämnas därmed för implementering till planeringsdirektören som har övergripande ansvar för arbetet med VP-processen för UFV.

7 Erfarenheter

Översynen av VP-processen inleddes under senvåren 2018. Det innebar att kartlägnings- och utvecklingsarbetet pågick samtidigt som det ordinarie VP-arbetet under hösten var inne i sitt mest intensiva skede. Idéer och förbättringsförslag som kom upp i projektet testades i vissa fall direkt, och gav till viss del återkoppling på vad som fungerade eller inte. Samtidigt infördes förändringar men det kommunicerades inte tillräckligt väl vilket skapade viss förvirring hos berörda aktörer. Tidpunkten innebar även att det blev svårt för arbetsgruppen att prioritera projektarbetet.

En försvarande omständighet i projektet har varit att personal på viktiga befattningar i VP-processen var vakanta, nämligen enhetschef för UFV ekonomi och ekonomidirektör. Därmed saknades mandat att driva det arbete som skulle ha behövt göras för att komma längre i projektet. I november 2018 respektive januari 2019 besattes dock dessa tjänster, vilket snabbt har gett en bra grund för den kommande implementeringen.

I december 2018 meddelades att universitetsdirektören slutar sitt arbete i maj 2019. Detta kommer sannolikt att få betydelse för vissa vägval och strategiska överväganden i VP-processen.