



**LUNDS**  
UNIVERSITET

RAPPORT

Datum: 2023-08-11

Diarienummer:  
STYR 2023/456

Forvaltningschefen

Universitetsledningens staber  
Utveckling  
Bitr. förvaltningschef Karin Ekborg-Persson

## **Rapport från utredning om gemensamma förvaltningens organisation och arbetsformer**

## Innehåll

Uppdrag .....	3
Metod.....	3
Förvaltningens målgrupper och uppdrag .....	3
Framtid enligt målgrupperna.....	4
Målgruppernas synpunkter.....	5
Organisation och samverkan.....	6
Benchmarking med andra lärosäten .....	7
Våra förslag och rekommendationer till organisationsförändringar och samverkanslösningar.....	9
Vi föreslår följande organisationsförändringar på kort eller lång sikt .....	9
Vi föreslår följande namnbyten.....	12
Vi föreslår en samverkan mellan följande funktioner.....	12
Våra förslag och rekommendationer till att arbeta med “kulturfrågan”.....	14
Namn på förvaltningen .....	14
Övriga betraktelser.....	15
Bilaga 1      Antal anställda per sektion.....	15
Bilaga 2      Antal heltidsekvivalenter per sektion.....	18
Bilaga 3      Benchmarking med andra lärosäten .....	17

## Uppdrag

Under våren 2023 har en översyn av gemensamma förvaltningens organisation och arbetsformer gjorts på uppdrag av förvaltningschef Susanne Kristensson (dnr STYR 2023/456).

Syftet med översynen är att ta fram förslag på en organisation som har bättre förutsättningar att hantera komplexa frågor och snabbt kunna möta förändringar. Men också att få en organisation där verksamheter som arbetar med liknande frågor har bättre förutsättningar för att samverka för att ge ett bättre stöd till verksamheten.

Leveransmålen är att genomföra en framtidsspaning, en internationell benchmarking, samt att ta fram förändringsförslag med för- och nackdelar som kommit fram under utredningen. Fullständiga konsekvensbeskrivningar tas sedan fram inför eventuella beslut om förändringar.

Uppdraget avgränsas till att titta på den gemensamma förvaltningen. Det ingår därför inte att göra en översyn av hela stödverksamheten vid Lunds universitet. I uppdraget ingår inte heller att titta på kommunikationsområdet då detta kommer att göras i en separat utredning som startar under hösten 2023.

## Metod

Metoden har varit att genomföra intervjuer med olika målgrupper (lärare/forskare (5), prefekter (8), administrativa chefer (11), kanslichefer (8), studenter (2) och universitetsledningen (8)), några organisationsforskare (3) och sektionerna (45) (ofta representerade av sina ledningsgrupper) för att fånga synpunkter på vad man tycker om det stöd som ges och vilka åtgärder man kan se. Synpunkter från medarbetare inom gemensamma förvaltningen har kanaliserats via cheferna.

I arbetet har det även funnits två referensgrupper som utredarna träffat vid två – tre tillfällen. Den ena bestod av representanter från personalorganisationerna och den andra av två avdelningschefer från sektionen HR och sektionen Kommunikation samt en psykolog från sektionen Företagshälsovården (FHV) med särskild kompetens inom arbets- och organisationspsykologi.

Materialet är omfattande och redovisas här som samlade förslag. Kompletterande intervjuer har genomförts för att fördjupa vissa förslag med för- och nackdelar.

I rapporten lämnas förslag på organisationsjusteringar, nya eller mer fördjupade samarbeten och förändrade arbetssätt som kan kräva ett kulturförändringsarbete.

Benchmarking med andra lärosäten har gjorts genom bland annat studier av information på webben.

Vi som har jobbat med uppdraget är Karin Ekborg-Persson, Åsa Björnram-Daniel, Cecilia Billgren, Karl Ageberg och Jennie Paldanius.

## Förvaltningens målgrupper och uppdrag

Förvaltningen har flera olika målgrupper som man ska stötta på olika sätt, till exempel:

1. Universitetsledningen: Förvaltningen har i uppdrag att stötta universitetsledningen med beslutsunderlag, ge stöd i de frågor som ledningen har att hantera och i återrapporteringskrav som ställs på universitetet från externa parter.

2. Verksamheten (utbildning och forskning): Förvaltningen ska stötta verksamheten med handläggning och expertkunskap så att utbildning och forskning kan bedrivas på ett ändamålsenligt, effektivt och korrekt sätt.
3. Administratörer på andra nivåer: Lunds universitet har administration på fyra nivåer: avdelning, institution, fakultet och gemensam nivå. Förvaltningen ska stötta med väl etablerade processer och system så att andra nivåers administratörer får hjälp med att kunna ge stöd till utbildning och forskning. Kommunikation och dialog är särskilt viktigt för att få ett väl fungerande samarbete mellan nivåerna.

Samtidigt ställs det krav på att förvaltningen ska veta vad som händer i omvärlden, kontinuerligt utveckla sitt stöd och hjälpa målgrupperna med den utveckling de bedriver.

Sektionerna i förvaltningen har olika tyngdpunkt vad gäller ovanstående målgrupper och därigenom olika arbetssätt. En del sektioner stöttar främst administratörer på andra nivåer, en del arbetar mycket med handläggning och andra stöttar studenter, forskare och lärare operativt. Alla sektioner jobbar med att erbjuda expertstöd genom rådgivning och utbildningar, att ge stöd till universitetsledningen.

## Framtid enligt målgrupperna

Vi har genom att prata med de olika målgrupperna fått fram ett antal trender eller tendenser som de anser kommer att påverka behovet av stöd och krav:

- Ökat krav på internationellt genomslag som: ökad synlighet, internationell rekrytering som ställer krav på stöd i migrationsfrågor, stöd till att göra forskare och deras resultat mer synliga mm.
- Fler internationella studenter och initiativ i form av till exempel Europauniversiteten.
- Utbildningsfrågor kommer vara mer i fokus på grund av ökad konkurrens om studenter och livslångt lärande kommer fortsatt att vara en viktig fråga.
- Ett ökat behov av extern finansiering då anslagsmedlen troligtvis inte kommer att öka i någon större omfattning.
- Forskningsmedel med mer omfattande utlysning som kräver mer politisk påverkan redan på policystadiet. Ökad komplexitet med fler samarbeten.
- Högre krav från forskare på en fungerande infrastruktur för till exempel e-infra, forskningsdatalagring etc.
- Fortsatt digitalisering av utbildning, forskning och stöd.
- Ökade säkerhetshot som kräver säkerhetsåtgärder.
- Studenter med särskilda behov blir fler.
- Regleringsivern kommer att fortsätta.
- Behov av att anpassa lokaler till nya arbetssätt efter pandemin och av ekonomiska skäl.
- Hastigheten i förändringar kommer att öka.

Dessa trender kräver att förvaltningen kan ställa om snabbt för att möta behoven. Det kräver också en förmåga att prioritera och att sluta göra saker. Samtidigt ges det i vissa intervjuer uttryck för att det behövs mer specialiserade kompetenser vilket kan göra det svårare att ställa om.

## Målgruppernas synpunkter

I intervjuerna har det naturligt nog kommit fram mer synpunkter på det som kan förbättras än det som fungerar bra. Samtidigt har flera som intervjuats sagt att de i grunden är nöjda med det stöd som ges från förvaltningen, det vill säga att basen fungerar. Nedan följer en sammanfattning av synpunkter som är generella. Vi har här tagit med de synpunkter som tagits upp i flera intervjugrupper.

Generella betraktelser:

- Förvaltningen behöver mer verksamhetsförståelse för att kunna bygga ett stöd som fungerar ute i verksamheten.
- Det krävs mer kommunikation och samordning mellan sektioner och funktioner för att kunna ge ett bra stöd. Det behövs en systematik i att arbeta tillsammans och att de sektioner som berörs förstår varför samarbete är viktigt så att de deltar i samverkan. Det finns idag en tendens till att ”ingen tar bollen”, att ”den studsas vidare” och att ingen tar ansvar för helheten.
- Förvaltningen bör ha en roll i att skydda verksamheten mot byråkratiseringen och att sätta en rimlig ambitionsnivå gällande till exempel nya ledningssystem. Dels genom att lösa vissa återrapporteringskrav centralt, dels genom att ge stöd i att göra riskbedömningar och sätta en rimlig ambitionsnivå utifrån verksamhetens behov i stället för att skjuta uppgiften neråt.
- En bättre förankring krävs vid förändringar. Alla initiativ upplevs ta tid från verksamheten.
- En upplevelse av att fokus på kärnverksamheten blir allt mindre, att man i stället för att ge personligt stöd inför checklisteledarskap, det vill säga hänvisar till regelverk och checklistor när det som behövs är en personlig kontakt.
- Det behövs EN tydligare väg in men samtidigt riskerar samordningen att leda till mer opersonligt stöd och man efterfrågar en person att ringa till i knepiga frågor. Det blir ett förväntansgap.
- En rädsla för att göra fel i verksamheten, vilket är lamslående.
- Det finns en kultur med ett inifrånperspektiv.
- Förvaltningen är väldigt svensk med en låg internationell utblick.
- Vi borde samarbeta mer inom stödet mellan nivåerna.

## Organisation och samverkan

Så här ser gemensamma förvaltningens organisation ut idag. De rutor som är mörkblå är sektioner och dessutom finns en enhet samt staberna. Inom parentes anges antal anställda.

### Förvaltningens organisation idag

<b>Student och utbildning</b> (87) <ul style="list-style-type: none"><li>• Antagning</li><li>• Examen</li><li>• Studieadm. system</li><li>• Utb.strategiskt stöd</li><li>• Studenthälsan</li><li>• Studiestöd och vägledning</li></ul>	<b>Externa relationer</b> (64) <ul style="list-style-type: none"><li>• Alumni.</li><li>• Arbetslivssamverkan, nationell studentrekrytering</li><li>• Internationalisering (SPAN, MMS, Studieavgifter)</li></ul>	<b>Forskning samverkan och innovation</b> (111) <ul style="list-style-type: none"><li>• Forskningservice</li><li>• Samverkan</li><li>• Innovation</li><li>• Development office</li><li>• Uppdragsutbildning</li></ul>	<b>Enheten för undervisningsstöd</b> (3 + anknutna)
<b>Ekonomi</b> (60) <ul style="list-style-type: none"><li>• Ekonomikontoret</li><li>• Redovisning och reskontra</li><li>• Stiftelseförvaltning</li><li>• Inköp och upphandling</li></ul>	<b>HR</b> (48) <ul style="list-style-type: none"><li>• Verksamhetsnära HR – tjänster</li><li>• Arbetsgivarstöd</li><li>• HR systemstöd och kompetensutveckling</li><li>• Team för chef- och ledarskap</li></ul>	<b>Kommunikation</b> (47) <ul style="list-style-type: none"><li>• Kommunikativt verksamhetsstöd</li><li>• Media och Profilering</li><li>• Webb</li><li>• AI och översättning</li></ul>	<b>Juridik och dokumenthantering</b> (22) <ul style="list-style-type: none"><li>• Juridik</li><li>• Dokumenthantering</li></ul>
<b>Företagshälsovården</b> (12)	<b>LU Byggnad</b> (42) <ul style="list-style-type: none"><li>• Säkerhet och miljö</li><li>• Lokalplanering</li><li>• Lokalsamordning</li></ul>	<b>LU Service</b> (266) <ul style="list-style-type: none"><li>• Lokalservice</li><li>• LU Bostäder</li><li>• LU Konferens</li><li>• Media tryck</li><li>• Profilshop</li></ul>	<b>LDC</b> (116) <ul style="list-style-type: none"><li>• Infrastruktur</li><li>• Verksamhetsstöd</li><li>• Projekt och applikation</li><li>• Ärendehantering</li></ul>
<b>Staberna</b> (33) <ul style="list-style-type: none"><li>• Ledningens sekretariat</li><li>• Planering</li><li>• Utveckling</li><li>• USV/Lukom kansli</li><li>• Informationssäkerhet</li><li>• GDPR</li></ul>			

Det har i intervjuerna kommit fram förslag och synpunkter på organisationsförändringar, behov av ökad samverkan med mera. Vi har här valt att lyfta de förslag och synpunkter som kommit från flera intervjugrupper.

- Samla stödet till studenter och utbildning.
- Byt namn på pedagogiskt stöd (grupp inom studiestöd och vägledning).
- Skapa ett "International Office" som stöttar både forskning och utbildning.
- Uppdragen till sektionen Externa relationer (ER) och avdelning Samverkan behöver bli tydligare (det internationella perspektivet).
- LERU och eventuellt även Brysselkontoret bör överföras till International Office.
- Namnet ER är otydligt.
- Studentrekrytering borde ligga inom sektionen Kommunikation.
- Kommunikationsstödet är för utspritt och blir därför otydligt.
- Uppdragsutbildningen har ett otydligt uppdrag och organisatorisk placering kan diskuteras.

- Samla de säkerhetsfrågor som idag ligger på sektionen LU Byggnad och informationssäkerhet som ligger i Universitetsledningens staber, Utveckling.
- Samarbetet mellan sektionerna HR och Ekonomi behöver bli bättre.
- Införliva sektionen Företagshälsovården (FHV) i sektionen HR.
- FHV bör fortsätta vara fristående från sektionen HR
- Samordna/samorganisera Akademiintendenturen, Donatorrelationer och Alumnverksamheten särskilt i de frågor och uppgifter som handlar om universitetsgemensamma events och högtider.
- Samordna infrastrukturstödet till forskare som ges av bland annat projektet E-infra, UB, sektionen LDC, FSI och Juridik och dokumenthantering.
- Juristerna skulle kunna tillhöra Universitetsledningens staber.
- Bilda ett kansli för förvaltningen.
- Arbetet med digitalisering och systemförvaltning behöver stärkas.
- Slå ihop sektioner så att man får färre sektioner och därmed en mindre ledningsgrupp som kan arbeta mer strategiskt.

## Benchmarking med andra lärosäten

Vi har tittat på hur man har organiserat sig på några andra lärosäten. Alla har funktionsorganisationer men antalet funktioner och vilka kluster man har gjort skiljer sig åt. Vi har tittat på följande lärosäten: Uppsala, Göteborg, Stockholm, KTH, Köpenhamn, Utrecht, Helsingfors, Manchester, Newcastle, Glasgow och Leuven.

### Alla lärosäten har en studentavdelning

Det är vanligt att man har internationalisering som en underavdelning till studentavdelningen. Det digitala stödet till lärare ligger också på studentavdelningen i Köpenhamn, Glasgow, Newcastle och Helsingfors. Göteborg och Leuven har renodlat den internationella verksamheten i ett "International Centre/Office". I Göteborg har man också lagt in tentasservice i studentavdelningen.

### Alla lärosäten har ett stöd till forskning

I Göteborg, Glasgow och Helsingfors är även innovationsverksamheten placerad i stödet till forskning. I Stockholm är samverkansavdelningen organiserad ihop med forskningen. I Helsingfors och Göteborg ingår det juridiska stödet till forskning och i Köpenhamn är informationssäkerhet placerad i stödet till forskning.

### Alla universitet har en HR-, Ekonomi- respektive Kommunikationsavdelning

HR och Ekonomiavdelningarna ser ungefär ut som på Lunds universitet. I många fall ligger planeringsfunktion och ekonomi ihop.

På KTH, i Köpenhamn, Utrecht, Newcastle och Helsingfors, är alumnfunktionen placerad på kommunikationsavdelningen. I Utrecht, Newcastle och Helsingfors ingår även donatorrelationer i kommunikationsavdelningen. På de flesta ställen ingår studentrekryteringen i kommunikationsavdelningen.

### **Många universitetet har byggnads-och servicefrågorna i samma sektion**

Det är vanligt att man har byggnads-och servicefrågor tillsammans. Men i Göteborg och Utrecht har man valt att organisera dem var för sig.

### **Alla universitet har en IT-avdelning**

IT-sektionen vid gemensamma förvaltningen heter LDC. Att i likhet med övriga universitet ha ett namn på verksamheten som inkluderar "IT" skulle vara tydligare.

### **Få svenska universitet har en in-house företagshälsovård och en särskild enhet för undervisningsstöd**

Här skiljer sig Lunds universitet från de flesta svenska lärosäten genom att ha båda dessa funktioner inom den gemensamma förvaltningen.

### **Alla universitet har en ledningsstab**

Staben innehåller lite olika funktioner. Det är relativt vanligt att juridik ingår i staben (KTH, Göteborg, Stockholm, Köpenhamn, Utrecht och Leuven). Arkiv och registratur ingår i Göteborg och Utrecht. Den strategiska delen av internationalisering ingår i Köpenhamn. Planeringsfunktionen ingår oftast i ekonomienheten. I Manchester har man lite olika delar en för "Compliance and Risk", en för "Legal Affairs and Board Secretariat" och en "Deputy Secretary".

### **Antal gemensamma enheter**

Uppsala universitet (UU) avviker från övriga vi tittat på när det gäller antal avdelningar inom gemensam förvaltning. UU har organiserat förvaltningen i fem områden:

- Juridik, HR och Säkerhet
- Planering och Ekonomi
- Student och internationalisering
- Samverkan och kommunikation (inklusive donator/alumni och uppdragsutbildning)
- Infrastruktur, Byggnad och Service.

Områdesansvariga är någon av avdelningscheferna. De har arbetsgivaransvar och informationsansvar. Budgeten läggs dock inte på områdesnivå utan på avdelningarna.

Även Newcastle University har samlat flera funktioner i större enheter:

- Vice Chancellors Division
- Academic Division (studentrelaterade frågor och bibliotek)
- Global Engagement and Partnership Division (Alumni, "Marketing and Communications")
- Research and Innovation Division
- Resources Division (infrastruktur och service, IT, Legal and compliance, Strategy, Planning and Performance, HR)

Slutsatsen man kan dra är att det är rimligt att ha en funktionsorganisation och vilka funktioner man skapat beror sannolikt på historik. Det finns olika för- och nackdelar beroende på hur man skär. Det som avviker inom Lunds universitet jämfört med de flesta andra lärosäten som vi jämfört oss med är att:



- vi har två sektioner som ger stöd till utbildning, sektionen Student och utbildning (SoU) och ER
- den internationella avdelningen ligger inom ER och utgör inte en egen funktion.
- vi har inte alumni, donatorrelationer och studentrekrytering samlade under kommunikationsavdelningen
- LU Byggnad och LU Service är två olika organisationer
- vi har inte Juridik och dokumenthantering i Staberna
- vi har en in-house företagshälsovård och en enhet för undervisningsstöd

## Våra förslag och rekommendationer till organisationsförändringar och samverkanslösningar

### Vi föreslår följande organisationsförändringar på kort eller lång sikt

Nedan föreslås ett antal organisationsförändringar. Först redogörs dock för två förslag som nämnts tidigare i rapporten men som vi valt att inte gå vidare med.

Vi har inte tagit vidare förslag på att juristerna ska ingå i Universitetsledningens stab. Att föra Juridik och dokumenthantering till staben skulle göra att den blir för stor (55 personer).

I några intervjuer föreslogs att man skulle flytta FHV till sektionen HR men det fanns även motsatt uppfattning. Vi föreslår inte att FHV placeras inom Sektionen HR då den ska stödja både arbetstagare och arbetsgivare och därför inte kopplas ihop med den arbetsgivarroll som sektionen HR stöttar.

### 1. Bilda ett "International Office"

Vi föreslår att man bildar ett "International Office" där strategiska partnerskap (SPAN), mottagande, mobilitet och service (MMS) och hanteringen av studieavgifterna ingår. LERU och eventuellt också Brysselkontoret flyttas hit från sektionen Forskning, samverkan och innovation (FSI).

*Varför:* De internationella frågorna är viktiga och arbetet med internationellt genomslag är en strategisk fråga för Lunds universitet under kommande år. Att bilda ett "International Office" har lyfts i flera intervjuer. Intervjuerna pekar också på att benämningen Externa relationer är otydlig. Med ett "International Office" samlas de internationella frågorna och det blir tydligare både internt och externa vad som ingår i funktionen.

*Att tänka på:* Det är viktigt att "International Office" stöttar internationalisering både inom utbildning och forskning. Samarbetet med avdelning Samverkan inom FSI bör fortsätta. En otydlighet i uppdrag mellan avdelning Samverkan och ER finns, vilket framfördes i flera intervjuer.

Frågan om att föra ut delar av studentmobilitetshanteringen på värd fakulteter är värd att prövas på nytt.

*Konsekvens:* Alumni, arbetslivssamverkan och nationell studentrekrytering är en avdelning som fungerar väl i sektionen ER även om samarbetet är begränsat mellan denna avdelning och den andra verksamheten i sektionen. Om ett "International Office" bildas behöver avdelning Alumni, arbetslivssamverkan och nationell studentrekrytering en ny hemvist. Förslag på ny placering presenteras nedan under punkt 2.

“International Office” är en benämning vi använder i utredningen. Det behöver även finnas ett svenskt namn.

“International Office” blir enligt detta förslag en sektion på ca 50 personer.

## **2. Flytt av nationell studentrekrytering mm till sektionen Kommunikation**

I intervjuerna har det kommit fram att den nationella studentrekryteringen behöver stärkas. En möjlighet är att avdelning Alumni, arbetslivssamverkan och nationell studentrekrytering flyttas från ER till sektionen Kommunikation. Detta skulle skapa en närmare koppling till varumärke och samarbete med webbavdelningen vilket vi tror skulle stärka arbetet med nationell studentrekrytering. Ett annat alternativ är att flytta avdelningen till sektionen SoU för att samla hela processen kring stöd till studenter och utbildning. Vi bedömer att kopplingen till kommunikation är starkare än till SoU och därför föreslår vi en flytt till sektionen Kommunikation. Eftersom det pågår en kommunikationsutredning lämnar vi detta förslag till utredningen som kan pröva det och fördjupa för- och nackdelar innan beslut om placering fattas.

*Varför:* Den nationella studentrekryteringen behöver stärkas. Avdelningen jobbar mycket med kommunikation och marknadsföring mot bland annat presumtiva studenter och har redan ett utbyte med kommunikatörer på sektionen Kommunikation. När konkurrensen om studenter hårdnar framöver så är det viktigt att fokusera detta arbete och det finns flera viktiga initiativ på gång inom området till exempel projektet *Utbildningsutbud på webben – en vision för mötet med presumtiva studenter*. Andra lärosäten har ofta funktionen på sin kommunikationsavdelning, vilket underlättar det nationella nätverkan. Även internt är rekryteringsarbetet på fakultet ofta kopplat till kommunikationsfunktioner och det skulle därför kännas naturligt att stärka det sambandet även centralt inom LU. Vi tror att det är bra att hålla avdelningen intakt då det är en styrka att ha både alumni och arbetslivssamverkan och så småningom även studievägledning i samma avdelning.

Sektionen Kommunikation blir med detta förslag ca: 60 personer.

## **3. Förtydliga uppdrag och bestäm organisatorisk placering för avdelning Uppdragsutbildning (LUCE)**

Uppdragsutbildningen har enligt flera av de vi intervjuat ett otydligt och till vissa delar omöjligt uppdrag. Vi har föreslagit att uppdraget ska förtydligas, vilket kommer att ske i en särskild utredningen (STYR 2023/1180) som ska lämna sin rapport den 15 september 2023. Baserat på vad den utredningen kommer fram till föreslår vi att man bestämmer vilken organisatorisk placering som är mest lämplig.

*Att tänka på:* Uppdragsutbildning är nu placerad på sektionen FSI för att dra fördel av att man vänder sig till liknande målgrupper. Sektionen SoU har visat intresse och tror att det finns synergier om uppdragsutbildningen placerades där. En möjlig närhet till projektet EduLab vore också bra. Ett antal intervjuer har också förordat att arbetet bör ske närmare fakultets- och institutionsnivån men att det ändå behövs en central funktion för att vissa uppgifter.

## **4. Samla säkerhetsfunktionen (säkerhetsavdelningen på sektionen LU Byggnad + informationssäkerhetsfunktionen i staberna)**

Vi föreslår att man samlar säkerhetsfunktionen i en egen avdelning på LU Byggnad, det vill säga säkerhetsavdelningen på LU Byggnad och informationssäkerhet som idag är placerat i staberna. En del av de vi intervjuat har också framfört att säkerhet bör vara en egen funktion skild från LU Byggnad. Då vi har en ny säkerhetschef

och ingen uppbyggd administrativ struktur för en ny sektion föreslår vi att detta i så fall görs stegvis. I första steget samlar man funktionerna i en avdelning på LU Byggnad. Efter någon tid görs en utvärdering för att bedöma om funktionerna som ett andra steg ska bilda en egen sektion.

*Varför:* Att samla säkerhetsfunktionen har varit en synpunkt som förts fram av många grupper vi intervjuat. Det är ett stort fokus på säkerhet nu och det kommer att fortsätta. Det finns beröringspunkter som kan utvecklas mellan säkerhetsfunktionerna och det skapas en större bas för säkerhetsfrågorna med ett sammanhang för de personer som anställs i funktionerna.

*Konsekvens:* IT-säkerhet bör ligga kvar under LDC för att det kräver en närhet till IT-kompetenser. Samtidigt är ett väl fungerande samarbetet mellan säkerhetsfunktionen och IT-säkerhet viktig och behöver utvecklas vidare

## **5. På sikt pröva om man ska samla LU Byggnad och LU Service i en sektion**

Vi föreslår att man funderar över att på sikt pröva om LU Byggnad och LU Service ska samlas i en sektion.

*Att tänka på:* Vi har sett i benchmarking med andra lärosäten att det är vanligt att dessa funktioner är samorganiserade för att kunna ge ett heltäckande stöd i lokalfrågor.

Fördelarna med en sammanslagning skulle vara att stärka det samband som finns mellan planering och förvaltning av lokaler som skulle kunna gynna brukarna. Det borde också finnas en stordriftsfördel i hanteringen av dessa frågor för organisationen då det är delvis samma processer och målgrupper. Sedan finns det olikheter i finansiering och skillnad i arbetssätt som kan försvåra en sammanslagning. Vi tycker dock att man borde titta närmare på detta längre fram till exempel om säkerhet flyttar ut och bildar en egen sektion.

## **6. Stärka stödet i digitaliseringsfrågor och särskilt stödet till digitalisering av administrationen och organisationen**

Vårt förslag är att ett uppdrag ges till en utredare som tittar vidare på detta.

*Varför:* Digitaliseringen fortsätter och vi ger bristfälligt stöd inom detta område. Stödet bygger på funktioner, är systemorienterat och det finns inte någon som tar ett ansvar för helheten. Följande frågor är identifierade:

- Behov av en beskrivning av vad Lunds universitet menar med digitalisering.
- Behov av någon form av "roadmap"/strategi, att prioritera utifrån
- Behovet av att tänka mer i processer/användarresor.
- Det krävs en neutral samordning av särintressena (icke funktionella krav).
- Samma målgrupper arbetar i många administrativa system och det upplevs frustrerande. Även den ökade graden av självrapportering upplevs frustrerande.
- Det behövs bättre stöd till systemägare och systemförvaltare.

## **7. Fundera över om man vinner något i styrningen med att ha ett mindre antal mer jämnstora sektioner.**

Vi föreslår att man funderar på om en sammanslagning av sektioner skulle kunna vara bra för LU och för förvaltningschefen.

*Varför:* Det har framkommit i flera intervjuer att man tycker att förvaltningen har för många sektioner, att de är för olika i storlek och att det påverkar ledningen och styrningen av förvaltningen negativt. Ett mindre antal sektioner kan ge en skarpare ledningsgrupp och underlätta för förvaltningschefen som får arbetsgivaransvar för färre personer. Det skulle i bästa fall ge mer tid att diskutera hur gemensamma förvaltningen ska utvecklas för att möta förändrade krav och behov.

Ett sätt är att samla de små sektionerna: FHV, Juridik och dokumenthantering (JoD) och Säkerhet (om det blir en sektion). En av cheferna får arbetsgivaransvar och tar ett ansvar för information till och från avdelningarna. Budgeten kan ändå läggas på avdelningsnivå. Förvaltningschefen kan ha direkt kontakt med funktionerna, men utan att ha arbetsgivar- och kommunikationsansvar.

Detta har prövats av två andra stora svenska universitet och även av universitetet i Newcastle

På UU bildade man 2018 fem verksamhetsområden vars chefer sitter i ledningsgrupp med förvaltningschefen. Den områdesansvariga är tillika en av avdelningscheferna och har arbetsgivar- och kommunikationsansvar inom området. Budgeten läggs direkt på avdelning.

På Göteborgs universitet gick man ifrån de tre verksamhetsområden som man införde 2013. Detta eftersom man inte tyckte att det ledde till mer samarbete eller en lättare styrning. Förvaltningschefen behövde fortfarande ha kontakt med funktionscheferna och verksamhetsområdena innebar endast ett extra lager av chefer.

## **Vi föreslår följande namnbyten**

### **8. Byt namn på ER till "International Office" enligt punkten 1 ovan.**

### **9. Byt namn på LDC till sektionen LU IT**

Vi föreslår att man byter namn på sektionen LDC till sektionen LU IT.

*Varför:* I den benchmarking vi gjort så har alla universitet en IT avdelning. Namnet LDC är obegripligt för de flesta, känns förlegat och gör att det blir svårare att hitta funktionen.

### **10. Byt namn på Pedagogiskt stöd**

Vi föreslår att man byter namn på gruppen Pedagogiskt stöd.

*Varför:* Det har kommit förslag på att namnet på gruppen Pedagogiskt stöd ska ändras då det sammanblandas med det pedagogiska stöd som ges till lärare. Vi har inget förslag på nytt namn utan ser detta som en fråga för sektionen SoU.

## **Vi föreslår en samverkan mellan följande funktioner**

Många frågor är mer komplexa idag än tidigare och kräver att fler kompetenser involveras. Vi har redan flera exempel på samverkan som fungerar väl, till exempel SAM-teamet och dataskydd. Det är viktigt att tänka på att en lyckad samverkan kräver en tydligt utpekad ägare, att alla parter i samverkan är medvetna om hur och med vad de ska bidra, att det finns ett gemensamt mål för samverkan. Vi föreslår att samverkansansvaren tydliggörs, skrivs in i förvaltningens VP och att uppföljning sker kontinuerligt till exempel på gemensamma förvaltningen ledningsgrupp (GFLG). Vi föreslår också ett mer aktivt arbete med de gemensamma processerna och målgruppernas behov i de föreslagna samarbetena.

### **11. Bilda ett virtuellt kansli för förvaltningen**

Vi föreslår att man skapar ett virtuellt kansli för förvaltningen.

*Varför:* Frågan har varit uppe med sektionscheferna och det finns sannolikt vinster att göra med att få någon form av kansli till förvaltningen. Förvaltningen är en stor del av universitetet och idag är stödet kopplat till de olika sektionerna och det sker inte något större samarbete mellan funktionerna.

*Åtgärd:* Börja med ett virtuellt kansli där funktionerna nätas samman via möten och planering. Det skulle kunna tydliggöra och underlätta för nya chefer och avlasta för förvaltningschefen. Man kan börja med de funktioner som redan finns och synka årshjul och arbetssätt, få en bättre diskussion mellan funktionerna och arbeta för ”en väg in” för frågor. Funktionerna sitter kvar på de olika sektionerna för att få kompetensförsörjning därifrån. Utvärdering kan ske efter ett till två år.

## **12. Samordna events och högtider som är universitetsövergripande**

Vi föreslår en tätare samverkan mellan de aktörer som har universitetsövergripande events och högtider. Vi tror att en samverkan kan lösas dagens utmaningar och i avvaktan på kommunikationsutredningen tror vi det är lämpligt att börja med ökad samverkan.

*Varför:* Detta var en återkommande synpunkt i intervjuerna. Det behövs ett samarbete för att veta vilka målgrupper man vänder sig till, vad som är syftet med eventet och om eventen kan samordnas.

Detta är också en fråga som kan komma upp i kommunikationsöversynen. Alumnverksamhet och donatorrelationer är ofta organiserade under kommunikationsavdelningen, där Akademiintendenturen (AI) är placerad. Alumnverksamheten kommer också att hamna på sektionen Kommunikation om förslag nummer 2 ovan går igenom.

*Åtgärd:* Vi föreslår att man börjar göra en inventering av vilka de återkommande events/högtiderna är, om man kan se samordningsvinster och att man sedan stämmer av med ledningen om events och högtider ska vara kvar som idag, utvecklas eller läggas ner.

Initialt föreslår vi att detta ska drivas av en samordnare som inte tillhör någon av de berörda sektionerna. Samordningen kan därefter övergå till någon berörd funktion. Det är sektionen Kommunikation, FSI och ER som initialt bör medverka i samordningen.

Samarbetet bör utvärderas efter något år för att se om samarbete räcker eller om det är bättre att samorganisera de verksamheter som arbetar mycket med events och högtider.

## **13. Ökad samordning av HR och Ekonomi**

Vi föreslår att uppdraget och målen för samverkan mellan sektionen HR och Ekonomi gällande det personaladministrativa arbetet förtydligas.

*Varför:* Intervjuerna med verksamheten är tydliga med att samordningen mellan sektionerna HR och Ekonomi gällande det personaladministrativa arbetet inte är tillräcklig. Det behöver förbättras för att få en smidigare hantering av löner och ersättningar i organisationen. Målgruppen är framför allt ekonomer och personaladministratörer på institutionerna.

## **14. Samordna stödet till forskare gällande infrastrukturfrågor**

Bevaka att projektet E-infra tar det koordinerande ansvaret att samverkan sker mellan LDC, UB, FSI, JoD och fakulteterna.

*Varför:* Det är viktigt att det blir ett sammanhållet stöd till forskarna som möter de behov de har. När vi nu bygger något nytt är det viktigt att göra rätt från början.

## Våra förslag och rekommendationer till att arbeta med “kulturfrågan”

Vi föreslår att förvaltningschefen utser en arbetsgrupp som tar fram förslag till hur vi ska kunna möta de generella betraktelser som beskrivs i kapitlet Målgruppernas synpunkter. Förslagen ska vara konkreta och man ska införa en del åtgärder snabbt, men arbetet som helhet ska vara långsiktigt.

I flera intervjuer med institutionsnivån kom ett antal punkter som rör organisationskultur upp. Vi tror att ett arbete med att få en gemensam bild av förvaltningens uppdrag och hur förvaltningen ska arbeta för att underlätta för forskning och utbildning är lika viktigt som att göra organisationsförändringar. En specifik fråga som kom upp var att förvaltningen behöver ha en bättre verksamhetskänedom. Flera samhällstrender till exempel professionalisering och byråkratisering har ökat gapet till kärnverksamheten. Vi tror att det är viktigt att minska detta gap med ett antal insatser som sker över längre tid och vissa som permanentas i till exempel introduktion av nyanställda inom förvaltningen.

Exempel på möjliga aktiviteter:

- Skuggning av verksamheten för cheferna i förvaltningen.
- Mentorering för nya chefer.
- Knyta samman arbetet med kulturen med satsningen på medarbetarskap.
- Involvera kanslichefer och administrativa chefer mer i förändringsarbeten och frågor som får stor betydelse för institutionerna.
- Skapa samsyn kring vårt uppdrag och hur vi ger stöd.
- Utbildningsinsatser till exempel vid introduktion av nyanställda.
- Använda chefsforum och förvaltningsseminarier för att få samsyn och för att lära känna de olika delarna i förvaltningen bättre. Om man känner till varandra är det också lättare att samverka.
- Drop-down platser för samarbete.
- Framhålla vikten av expertkunskap och processkunskap vid rekrytering. Kunskapen om hur man implementerar något inom en komplex organisation som Lunds universitet är viktig.
- Dialog om behov av stöd med dekaner och prefekter.

## Namn på förvaltningen

Enligt uppdraget skulle vi också undersöka om det finns någon grund för att ändra namn på förvaltningen.

I intervjuerna fanns det varierande åsikter, allt ifrån att det kunde vara bra att byta namn till att namnet inte har någon betydelse.

Om man tycker att det är en bra idé att göra ett namnbyte så behöver det diskuteras vidare med kanslicheferna, eftersom benämningen universitetsförvaltningen innefattar även denna nivå.

Ett namn kan ge en signal om vad man vill vara eller vart man ska. Förvaltning kan kännas förlegat och ge signal om att man ska förvalta men inte utveckla, att styrning, lagar och regler är det viktigaste. Ett alternativ som förts fram är verksamhetsstöd.

Verksamhetsstöd signalerar att vi primärt ska ge stöd till verksamheten men kan också uppfattas som att vi inte har rollen att vara aktiva i att driva arbetet med vissa frågor och att bevaka lagar och regler.

Vi har gjort en jämförelse med andra lärosäten:

- Göteborg, Uppsala, Stockholm, Linköping har benämningen universitetsförvaltning.
- KTH, Malmö har bytt till benämningen verksamhetsstöd.
- Helsingfors kallar sin förvaltning, som innefattar alla nivåer, för ”University services”.
- Köpenhamn kallar stödet för ”Faelles administration”.
- Oslo har benämningen ”støtteenheter.”
- De brittiska lärosätena kallar sin stödverksamhet ”Professional services”

I intervjuerna kom följande förslag fram:

- Verksamhetsstöd
- ”Professional services”

## Övriga betraktelser

Förvaltningen behöver förändras i takt med att behov och krav ändras, men det räcker inte med förändringar på en nivå om stödet i organisationen ska bli bra. Det kräver förändringar på alla nivåer inom universitetet och också en ökad förståelse för vilken administration som finns på de olika nivåerna och hur den samspelar.

Var stödet finns har ändrats under senare år. Alltmer av stödet samordnas på fakultets- eller universitetsgemensam nivå. Det blir då allt viktigare att kommunicera, föra dialog och vara lyhörd för att möta de behov som finns på institutionsnivå.

I takt med att professionalisering ökat så har också kunskapen om kärnverksamheten minskat. Mycket av kommunikationen går i de olika professionsspåren.

Det finns enligt de experter vi intervjuat naturligt en frustration mellan kärn- och stödverksamhet. Det skulle sannolikt kosta alltför mycket att ge ett stöd som alla skulle vara helt nöjda med. Men det är viktigt att hela tiden lyssna och anpassa stödet och att föra en diskussion om hur stödet ska utvecklas.

Detta är trender som inte bara sker på Lunds universitet. I rapporten *Den gemensamma förvaltningen vid Göteborgs universitet 34 förslag till förnyelse* (GU 2020/2346) av Karin Röding kommer liknande synpunkter fram.

Det har framkommit synpunkter på att man gärna hade sett att förvaltningen lite oftare frågar sina målgrupper om vad som fungerar och vad som inte fungerar. Vi tror att en översyn med några års intervall skulle vara bra som en kvalitetsinsats.

## Bilaga 1 Antal anställda per sektion

Siffrorna är hämtade från Kuben i oktober månad varje år.

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
SoU	76	72	88	93	91	92	93	87

ER	55	55	56	57	59	59	63	64
FSI	70	66	65	71	79	79	77	81
Uppdragsutbildning*	23	22	22	21	20	25	24	24
HR	51	44	51	40	39	39	42	48
Ekonomi	47	55	56	60	59	57	57	60
Kommunikation	38	40	43	41	38	42	44	46
JoD*	20	22	26	24	25	29	25	31
LU Byggnad	30	26	32	34	38	38	41	42
LU Service	259	242	239	241	253	253	255	253
IT	103	95	95	91	93	99	107	116
FHV	10	10	9	9	13	14	13	12
UL Stab	28	28	30	28	27	27	26	33
Förvaltning	845	796	827	822	845	860	877	914
Totalt LU	8174	8018	7968	8095	8406	8584	8639	8821
%	10,3	9,9	10,4	10,2	10	10	10,2	10,4

En ökning med 69 tjänster mellan 2015 och 2022. I resursfördelningen har ca 50 tjänster beviljats i budgeten och resten av tillväxten har skett på externa medel. 2018 flyttade Lönekontoret till Statens servicecenter, 2019 flyttade två resurser från LU Byggnad till Företagshälsovården

Ökningar har framför allt skett gällande:

- Flytt av SI-verksamheten, ökning inom pedagogiskt stöd och antagning.
- Internationalisering ökning inom studieavgifter och migrationsfrågor.
- Lucris, Forskningservice och KIC:ar, även tillväxt med externa medel.  
\*uppdragsutbildningen redovisas på egen rad.
- HR verksamhetsstöd som köps in av fakulteter och förvaltningen, lednings- och kompetensutveckling och SSC.
- Upphandling.
- Produktionsteamet och webbredaktörer.
- Jurister, disciplinnämnd och arkivariepool.  
\*siffrorna är något höga på grund av studentamanuenser.
- Säkerhetsfunktionerna (brandskydd, säkerhetssamordnare, PDA, Kemikaliesäkerhet, informationssäkerhet, GDPR).
- Flytt av verksamheter inom IT (från fakultet till centralt), IT-säkerhet, arkitekter och servicedesk.

## Bilaga 2. Antal heltidsekvivalenter per sektion

Siffrorna är hämtade från Kuben i oktober månad varje år.

Visar antal anställda omräknat till heltidsekvivalenter.

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
SoU	62	61	69	75	76	74	78	75
ER	49	46	46	46	44	50	49	57
FSI	50	52	57	65	71	70	73	79



Uppdragsutbildning	16	18	17	17	18	24	21	21
HR	48	40	45	33	36	37	40	45
Ekonomi	57	51	52	56	56	54	56	57
Kommunikation	33	31	36	31	34	35	41	43
JoD	18	18	22	22	22	23	23	22
LU Byggnad	27	25	31	29	35	36	38	41
LU Service	214	225	224	229	238	236	240	240
IT	95	88	90	86	88	95	103	113
FHV	9	9	8	8	11	12	12	11
UL Stab	24	26	25	24	23	25	26	30
Förvaltning	722	696	723	725	752	770	799	835
Totalt LU	6 779	6 674	6 586	6704	7 003	7 253	7 325	7 484
%	10,7	10,4	11,0	11,0	10,7	10,6	10,9	11,2

Se kommentarer i bilaga 1.

### Bilaga 3. Benchmarking med andra lärosäten

	Antal studenter	Intäkt miljoner kronor	Antal anställda	Icke akademisk personal/Total personal HE	QS Rank 2023	THE Rank 2023
Lund	28 921	9 921	7 485	35%	85	119
Uppsala	28 332	8 046	7 705	33%	105	148
Göteborg	28 665	7 492	6 670	37%	187	201–250
Köpenhamn	27 380	14 596	10 063	42%	107	114
Aarhus	26 090	11 077	8 417	42%	143	117
Helsingfors (2021)	31 439	8 073	8 241	41%	115	110
Oslo	25 385	8 753	7 093	42%	117	126
Leuven	65 188	11 000	8 090		61	42
Utrecht (2021)	36 930	9 035	6 510	45%	107	66
Glasgow	35 000	12 056	7 273	51%*	76	82
Edinburgh	49 065	16 825	11 045	56%*	22	29
Imp. Coll London	18 545	15 084	7 937	49%*	6	10

\*Hämtat från statistiktjänst HESA (jämförbara data) "Non academic" personal HE /Total personal heltidsekvivalenter.

Övriga data är hämtade ur årsredovisningar och hemsidor.

Det är alltid vanskligt att göra den här typen av jämförelser då det kan vara olika definitioner som används. När det gäller de brittiska universiteten så har vi valt att gå på HESA:s siffror (2021) för att det ska bli jämförbart. De brittiska universiteten kan ha en del funktioner som vi inte har till exempel gällande service till studenter. Om det är ungefär samma definition som vi har fått fram så ligger de svenska lärosätena lågt både i jämförelse med de nordiska länderna och med de brittiska

och holländska. Det kan innebära att våra forskare och lärare får administrera mer själv eller att de svenska lärosätena är mer effektiva men det är en osäker slutsats.