

2025-11-14

Internrevisionschef

Diarienummer: MIUN 2025/1658

Revisionsrapport – Tjänsteplanering

Granskningsledare

Internrevisionschef Mona Vesslegård

Beställare/projektägare

Universitetsstyrelsen

Ansvarig avdelning

Internrevisionen

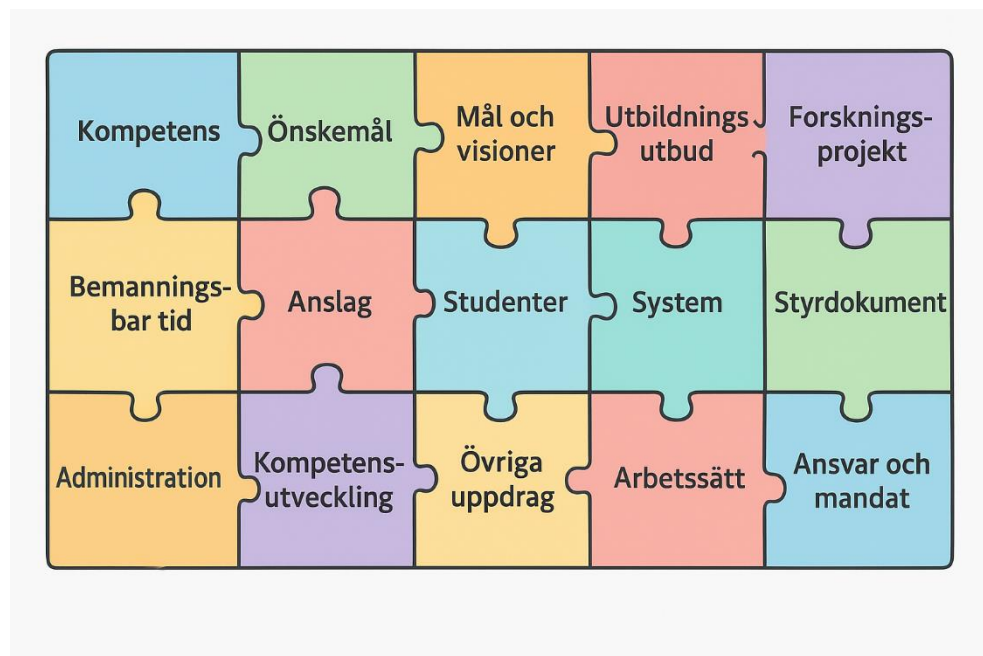
Revisionsår

2025

Granskningsinsats

☒ Granskning

☐ Rådgivning



Figur 1 Tjänsteplanering - ett komplicerat pussel (AI-genererad bild)

Innehållsförteckning

Sammanfattning	2
lakttagelser	2
Rekommendationer.....	3
1 Inledning	4
1.1 Syfte och revisionsfrågor	4
1.2 Revisionskriterier och avgränsningar	4
1.3 Metod	5
1.4 Kvalitetssäkring och rapportering.....	6
2 Tjänsteplanering vid Mittuniversitetet	6
2.1 Styrning av arbetstid	6
2.2 Roller och ansvar	7
2.3 Systemstöd	9
2.4 Stöd och utbildning	9
3 lakttagelser, bedömning och rekommendationer.....	11
3.1 Decentraliserad styrning	11
3.2 Otydliga ansvarsgränser i operativa arbetet	20
3.3 Systemstöd har potential men kan utvecklas.....	23
3.4 Stöd fokuserat på roll och system.....	27
Värderingsskala	30

Sammanfattning

Internrevisionen har på uppdrag av universitetsstyrelsen genomfört en granskning med syfte att bedöma om tjänsteplaneringsprocessen vid Mittuniversitetet bedrivs på ett ändamålsenligt, enhetligt och effektivt sätt i enlighet med gällande beslut, samt bedöma om systemet Retendo effektiviserar och säkrar tjänsteplaneringsprocessen. Granskningen har genomförts genom dokumentstudier, stickprovsgranskning, intervjuer och enklare omvärldsanalys.

Internrevisionens övergripande bedömning är att det finns **förbättringsmöjligheter** i tjänsteplaneringsprocessens interna styrning och kontroll. Granskningen har resulterat i fyra iakttagelser och sex rekommendationer som framgår i sin helhet i avsnitt 3 *Iakttagelser, bedömning och rekommendationer*.

Iakttagelser

Granskningen visar att tjänsteplaneringen är en decentraliserad process som varierar mellan fakulteter, institutioner och planeringsenheter. Kultur, samverkan och personberoende framstår som avgörande faktorer för hur väl processen fungerar. Det saknas dokumenterade rutiner i majoriteten av planeringsenheterna, vilket innebär att arbetssätt ofta bygger på erfarenhet och lokala lösningar. Samverkan mellan olika roller är avgörande i processen, men hur och när olika roller involveras varierar stort. Stickprovsgranskningen visar att det finns avvikelser från arbetstidsavtalet gällande fördelning av tid och signering av tjänsteplaner.

Ansvarsfördelningen för tjänsteplanering är tydligt reglerad på övergripande nivå men det förekommer otydliga ansvarsgränser i det operativa arbetet. Själva rollen som studierektor upplevs som komplex där tiden för uppdraget sällan räcker till utvecklingsarbete.

Systemstödet Retendo används av majoriteten av planeringsenheterna, men inte konsekvent och det är relativt vanligt med underliggande dokument. Generellt upplever de studierektorer som använder systemet att Retendo ger översikt och transparens, men funktionaliteten är inte helt

intuitiv och flera funktioner är underutnyttjade. Upplevd funktionalitet och användarvänlighet beror till viss del på om planeringsenheten är forskningstung eller utbildningstung. Integration med Primula fungerar inte fullt ut, särskilt gällande frånvaroberäkning. Att uppgifterna som finns i Retendo inte alltid används i andra processer upplever studierektorerna minskar nyttan av systemet.

Stöd och utbildning finns att tillgå på övergripande nivå men avser främst rollen som studierektor och systemet Retendo. Utbildning och introduktion i själva tjänsteplaneringsprocessen sker i varierad utsträckning på institutions-/planeringsenhetsnivå i och med att arbetssätt och rutiner skiljer sig åt.

I och med att tjänsteplaneringsprocessen är decentraliserad, styrdokument gamla och det starka personberoendet ser internrevisionen en risk för ojämlikhet, ineffektivitet och bristande transparens. Otydliga ansvarsgränser och parallella dokument innebär även en risk för dubbelarbete och informationsluckor.

Rekommendationer

Granskningen visar att tjänsteplaneringsprocessen delvis bedrivs ändamålsenligt, enhetligt och effektivt i enlighet med gällande beslut samt att systemstödet Retendo delvis effektiviserar och säkrar tjänsteplaneringsprocessen. För att stärka den interna styrningen och kontrollen i tjänsteplaneringsprocessen rekommenderar internrevisionen universitetsledningen att:

- Stärka styrningen och långsiktigheten i tjänsteplaneringsprocessen,
- Genomföra en strategisk översyn av regelverk och styrdokument,
- Utveckla verksamhetssystemet Retendo utifrån ett helhetsperspektiv,
- Förbättra integrationen mellan Retendo och andra stödsystem
- Stärka det strategiska stödet för tjänsteplanering,
- Säkerställa en likvärdig introduktion och kompetensutveckling för nyckelroller.

1 Inledning

Tjänsteplanering är en myndighetsövergripande process där det är av stor vikt att processen bedrivs effektivt. En välfungerande tjänsteplanering skapar förutsättningar för en bra arbetsbelastning och att verksamheterna kan uppfylla kraven på god forskning och utbildning. 2015 upphandlades tjänsteplaneringsverktyget Retendo¹ med syftet att effektivisera tjänsteplaneringsprocessen och ge större säkerhet i planeringen, framför allt av lärare och forskare.

1.1 Syfte och revisionsfrågor

Syftet med granskningen är att bedöma om tjänsteplaneringsprocessen vid Mittuniversitetet bedrivs på ett ändamålsenligt, enhetligt och effektivt sätt i enlighet med gällande beslut, samt bedöma om systemet Retendo effektiviserar och säkrar tjänsteplaneringsprocessen. Granskningen avser att besvara nedan revisionsfrågor:

1. Finns det en tillräcklig styrning, uppföljning och utveckling av tjänsteplaneringen?
2. Finns det en tydlig ansvars- och rollfördelning inom tjänsteplaneringsprocessen?
3. Bidrar verksamhetssystemet Retendo till en resurseffektiv tjänsteplaneringsprocess?
4. Finns tillräckligt stöd och utbildning kopplat till tjänsteplanering (inklusive stöd och utbildning kopplat till Retendo)?

Granskningen avser tjänsteplaneringsprocessen inom kärnverksamheten, det vill säga tjänsteplanering av lärare.

1.2 Revisionskriterier och avgränsningar

Med revisionskriterier avses de bedömningsgrunder som bildar underlag för internrevisionens analyser, slutsatser och bedömningar. Kriterierna utgör den måttstock som används för att bedöma verksamheten och kan hämtas från exempelvis författningar och förarbeten, statliga direktiv och anvisningar, interna beslut, policys och riktlinjer, jämförbar praxis, vedertagna standards och vetenskaplig teoribildning. Internrevisionen utgår i denna granskning från revisionskriterierna:

¹ MIUN 2014/122

- *Arbetsavtal för lärare och tillhörande bilaga Resurstilldelningsdokument* (MIUN 2011/641)
- Beslut om Retendo (MIUN 2014/122) och (MIUN 2015/122)
- Myndighetsförordningen (2007:515), särskilt § 3 om effektivitet och hushållning med resurser
- Förordning om intern styrning och kontroll (2007:603)

Resurstilldelningsdokumentet fastställer vissa principer gällande resurstilldelning men granskningen berör inte modellernas innehåll eller fördelning.

1.3 Metod

Granskningen har genomförts genom dokumentstudier, stickprovskontroller och intervjuer med främst studierektorer och stödfunktioner. I granskningen har en enklare omvärldsanalys genomförts.

Intervjuer

Intervjuer har genomförts med totalt 18 studierektorer, två per institution. Två som intervjuats har dock lämnat rollen som studierektor vid intervjutillfället. Intervjuer har även genomförts med stödfunktioner så som systemansvarig, handläggare för in- och utlån vid respektive fakultet, HR-specialist samt fakultetsekonomer- och avdelningsekonomer, totalt 16 personer. Samtal har även genomförts med huvudskyddsombuden och fyra forskare som varit med och tagit fram antologin *Det akademiska arbetets villkor – villkorat akademiskt arbete (AVA)*².

Omvärldsanalys systemstöd

Internrevisionen har kontaktat 15 lärosäten³ via lärosätenas registratur och begärt övergripande rutiner och riktlinjer kopplat till tjänsteplanering samt information om nyttjat verksamhetssystem. Kontakt har därefter tagit med åtta⁴ av lärosätena som nyttjar Retendo som tjänsteplaneringsverktyg.

² Diva [Det akademiska arbetets villkor - villkorat akademiskt arbete \(AVA\)](#)

³ Försvarshögskolan, Göteborg universitet, Karlstad universitet, Karolinska institutet, Kungliga tekniska högskolan, Linköping universitet, Linné universitet, Luleå tekniska universitet, Lund universitet, Malmö universitet, Mälardalens universitet, Sveriges lantbruksuniversitet, Umeå universitet, Uppsala universitet och Örebro universitet

⁴ Karlstad universitet, Linköping universitet, Linné universitet, Malmö universitet, Mälardalens universitet, Umeå universitet, Uppsala universitet och Örebro universiteten

Stickprov

Granskningen har inkluderat stickprov kopplat till regelefterlevnad, främst utifrån arbetstidsavtal men även utifrån besluts- och delegationsordning, arbetsordning och rektorsbeslut kopplat till systemstöd. Stickprovet utgår från de planeringsenheter där intervjuad studierektor är verksam.

Internrevisionen har med hjälp av Excels slumpfunktion slumpmässigt valt ut fem medarbetare per planeringsenhet för år 2025 och granskat deras tjänsteplanering, totalt 82 personer. Eftersom planeringsenheterna varierar i storlek motsvarar fem medarbetare mellan 7 och 31 procent av respektive enhets personalstyrka. I det slumpmässiga urvalet ingår lektorer, docenter, professorer, adjunkter, postdoktorer, forskare och TA-personal.

1.4 Kvalitetssäkring och rapportering

Utkast till rapport har kvalitetssäkrats genom att de som bidragit med information i samband med granskningen fått möjlighet att lämna synpunkter och kommentarer på innehållet. I utkast framgår internrevisionens iakttagelser och rekommendationer.

Slutrapportering genomförs skriftligt och muntligt till ledningsrådet i november 2025 och därefter till revisionsutskottet och universitetsstyrelsen i december 2025. Slutrapport tillgängliggörs därefter på medarbetarwebben och diariet. Intervjuade personer får del av slutrapporten via e-post.

2 Tjänsteplanering vid Mittuniversitetet

2.1 Styrning av arbetstid

Arbetstiden för lärarkategorierna professorer, lektorer, adjunkter och forskarassistenter, samt i vissa delar även doktorander regleras av *Arbetstidsavtalet för lärare* (MIUN 2011/641). Övriga personalkategorier regleras av *Arbetstidsavtalet för teknisk/administrativ personal, T/A* (MIUN 2021/2705). I *Mittuniversitetets anställningsordning* (MIUN 2020/2642) finns även vissa regelverk som påverkar tjänsteplanering. Det handlar bland annat om olika anställningars omfattning och arbetsuppgifter.

Till arbetstidsavtalet för lärare finns bilagan *Resurstilldelningsdokumentet* som konkretiserar hur lärares årsarbetstid ska planeras och fördelas i praktiken. Dokumentet tydliggör principerna för tjänsteplanering och betonar vikten av en jämn arbetsfördelning samt ger konkreta exempel på vad som räknas som utbildning och hur olika arbetsuppgifter som

forskning, administration och kompetensutveckling ska planeras och dokumenteras. Årligen ska en individuell tjänsteplan upprättas för lärare där samtliga av lärarens arbetsuppgifter ska ingå.

Resurstilldelningsdokumentet fastställer att tilldelning av resurser för kurser bygger på institutionens val av undervisningsform för kursen och antal studenter. Respektive institution ansvarar för att i samverkan utforma en modell för resurstilldelning för kurser. Resurstilldelningsdokument ska utvärderas under höstterminen och ligga till grund för eventuell revidering inför nästkommande år.

Av fakulteternas *arbetsordningar* framgår att planeringen/arbetsfördelningen ska grundas på en sammanvägning av verksamhetens behov, personalens kompetens, individens önskemål samt enhetens resurser. Vid fakulteten för humanvetenskap (HUV) ska även lika villkor beaktas och vid fakulteten för naturvetenskap, teknik och medier (NMT) ska enhetens ambitioner beaktas. Vid bemanning ska samråd ske med den enskilde läraren vid båda fakulteterna.⁵

HUV har fastställt *Rutiner och arbetssätt vid fakulteten för humanvetenskap* (MIUN 2020/1010) som innehåller förtydliganden och principer vid tjänsteplanering och resurser. I NMT:s *Grundmodell för resurstilldelning för kurser* (Bilaga MIUN 2011/641) framgår en tidplan där planering av personal finns med.

2.2 Roller och ansvar

Roller och ansvar regleras i fakulteternas *arbetsordning* samt *besluts- och delegationsordning*. Nedanstående anges endast ansvarsområden kopplat till personal- och tjänsteplanering.

2.2.1 Prefekt

Prefekt har det övergripande ansvaret att leda institutionens verksamhet med budget-, verksamhet- och personalansvar.⁶ I HUV:s *besluts- och delegationsordningen* framgår att beslut om planering av årsarbetstid för medarbetare inom institutionen fattas av prefekt, men kan delegeras till

⁵ Arbetsordning NMT (MIUN 2019/1139) Avsnitt 6.3 och Arbetsordning HUV (MIUN 2019/658) Avsnitt 6.3

⁶ Arbetsordning NMT (MIUN 2019/1139) Avsnitt 6.1 och Arbetsordning HUV (MIUN 2019/658) Avsnitt 6.1

studierektor.⁷ Vidare framgår att prefekt vid HUV kan fördela vissa arbetsmiljöuppgifter till studierektor/-er.⁸

2.2.2 Studierektor

Studierektor utses av prefekt efter hörande av berörda ämneskollegier.⁹ Rollen innefattar ett ansvar för personalplaneringen på institutionen.¹⁰ Vid HUV ska studierektor göra och följa upp tjänsteplanering på institutionen/ämnet där planeringen ska ske i samråd med prefekt och programansvarig. Vid NMT ska studierektor planera och lämna förslag om arbetsfördelningen inom enheten samt följa upp tjänsteplaneringen för institutionens personal. Ansvaret för genomförandet sker under ledning av prefekt och studierektor ska medverka i övergripande personalplanering inom fakulteten samt övergripande utveckling av personalplaneringsprocesser.

När det gäller personalplanering framgår i NMT:s arbetsordning att studierektor även har ansvar att planera och lämna förslag på in- och utlån av person, korttidsförordnanden och timanställning av lärare och koordinera avtal för undervisande konsulter. Studierektor ska även medverka vid annonsframtagning när det gäller läroanställningar. Av *HUV:s Handbok för studierektorer* (MIUN 2021/2778) framgår att studierektor ska vara delaktig i processer som rör anställning vid institutionen, till exempel identifiering av personalbehov, utformning av annons och medverkande vid intervju. Studierektor ansvarar även för att ha en övergripande introduktion för nyanställda.

2.2.3 Andra roller och grupperingar

Flera roller och grupperingar inom både HUV och NMT påverkar tjänsteplaneringen, direkt eller indirekt, genom ansvar för kurser, program, projekt och administrativa stödinsatser.

I lokala samverkansgruppen (LSG) ska ärenden som övergripande kompetensförsörjningsfrågor inklusive bemanningsplanering behandlas¹¹.

⁷ Besluts- och delegationsordning HUV (MIUN 2019/658) Avsnitt 6.5.10

⁸ Besluts- och delegationsordning HUV (MIUN 2019/658) Avsnitt 6.5.2

⁹ Besluts- och delegationsordning NMT (MIUN 2019/1140) Avsnitt 9.4.2 och Besluts- och delegationsordning HUV (MIUN 2019/658) Avsnitt 6.5.2

¹⁰ Arbetsordning NMT (MIUN 2019/1139) Avsnitt 6.3 och Arbetsordning HUV (MIUN 2019/658) Avsnitt 6.3

¹¹ Lokalt avtal om samverkan för framtiden (MIUN 2023/3167) med tillhörande rekommendationer för tillämpning

Arbetsstagarorganisationen har rätt att underrättas om tjänsteplan och om så önska påkalla förhandling. Utformning av modell för resurstilldelning för kurs ska ske i samverkan.

2.3 Systemstöd

Verksamhetssystemet Retendo ska användas vid tjänsteplanering av personal inom fakulteterna och personal inom förvaltningen som lånas ut till fakulteterna enligt rektorsbeslut¹². Retendo har integrationer med det studieadministrativa systemet Ladok, intäktsplaneringssystemet Stina, ekonomisystemet UBW och personalsystemet Primula. Uppgifter som importeras är:

- Ladok - grunduppgifter om kurstillfällena såsom anmälningsskod, poäng, utbildningsområde, undervisningsform, kurstid, start- och slutvecka, kurstakt och studieort men även uppgifter om registrerade studenter
- Stina – planerad prestationsgrad och planeringstal
- UBW – projektuppgifter om start- och slutdatum, projektledare och konteringsinformation
- Primula – grunduppgifter om personal såsom namn, roll, anställningens omfattning, lön och frånvaro.

Varje natt importeras ändringar automatiskt till Retendo för samtliga integrationer.

Roller inklusive ansvar, uppgifter och befogenheter kopplat till Retendo framgår av dokumentet *Produktionsplaneringsprocessen - Delprocess Retendo*. Studierektor administrerar tjänsteplaneringen i Retendo för sitt enskilda planeringsenheten och varje medarbetare kan ta del av både sin egen tjänstgöringsplan och hela planeringsenhetens planering. Systemansvarig ansvarar för övergripande användar- och behörighetsadministration.

2.4 Stöd och utbildning

2.4.1 Studierektorsrollen

I *Rutiner och arbetssätt vid humanistiska fakulteten* framgår förtydliganden och principer vid tjänsteplanering och resurser för fakulteten. HUV har fastställt *Handbok för studierektorer* (MIUN 2021/2778) som överskådligt

¹² MIUN 2014/122 Reviderat 2023-12-12

beskriver arbetsuppgifterna för studierektorerna inklusive en kortare beskrivning av tjänsteplaneringsarbetet. Som komplement till handboken finns ett årshjul. Respektive fakulteter har haft som ambition att samla studierektorerna två gånger per termin. Syftet med träffarna har varit att lyfta ämnen som anknyter till rollen som studierektor.

Vartannat år erbjuds en utbildning för nya studierektorer som bland annat innehåller information kopplat till arbetstid och ledighet, tjänsteplanering och Retendo. Det är universitetsledningens kansli och HR-avdelningen som tillsammans håller i utbildningen.

2.4.2 Retendo

På medarbetarwebben finns information om Retendo med tillhörande FAQ. Till systemet finns en användarmanual och i Teams-teamet Retendo finns årstidplanen, länkar till webinarier och olika stöddokument. Teamet är kommunikationskanal för händelser och aktiviteter som berör tjänsteplaneringsprocessen.

*Av Produktionsplaneringsprocessen - Delprocess Retendo framgår att systemägare är avdelningschef för universitetsledningens stab (ULS) och kopplat till Retendo finns en systemansvarig och ett användarråd. Systemansvarig har bland annat i uppdrag att dokumentera och sprida information samt bedriva användarsupport utifrån ett verksamhetsperspektiv. Systemansvarig ska även dokumentera fel och fånga upp och sammanställa krav på förändring och utveckling. I användarrådet sitter systemansvarig och användarrepresentanter. Användarrådet samlar in användarnas behov och vidarebefordrar dem till systemansvarig, deltar i prioritering och testning av nya funktioner samt ansvarar för att förankra förändringar inom fakulteterna. Rådets uppdrag regleras av *Handläggningsordning för systemförvaltning* (MIUN 2024/127).*

3 iakttagelser, bedömning och rekommendationer

Nedan presenteras internrevisionens bedömning på granskningens revisionsfrågor. Bedömningen bygger på iakttagelser som presenteras i efterföljande avsnitt. Respektive iakttagelse inleds med en samlad bedömning utifrån värderingsskala och avslutas med rekommendationer. Rekommendationerna bör ses som ett stöd i verksamhetens arbete med att utforma lämpliga åtgärder i förhållande till iakttagelserna.

Tabell 1 Revisionsfrågor med tillhörande bedömning

Revisionsfråga	Bedömning
Finns det en tillräcklig styrning, uppföljning och utveckling av tjänsteplaneringen?	Delvis
Finns det en tydlig ansvars- och rollfördelning inom tjänsteplaneringsprocessen?	Delvis
Bidrar Retendo till en resurseffektiv tjänsteplaneringsprocess?	Delvis
Finns tillräckligt stöd och utbildning kopplat till tjänsteplanering (inklusive stöd och utbildning kopplat till Retendo)?	Delvis

3.1 Decentraliserad styrning

Bedömning	Större förbättringsmöjligheter
-----------	--------------------------------

3.1.1 Rutiner och arbetssätt

Av dokumentstudier framkommer, med undantag från en planeringsenhet, att det saknas dokumenterade rutiner och arbetssätt för hur tjänsteplaneringsprocessen internt ska genomföras. Detta överensstämmer med samtal med studierektorer där majoriteten av studierektorerna uppger att de utifrån erfarenhet skapat egna rutiner eftersom de saknat dokument att förhålla sig till. Internrevisionen kan dock konstatera att vissa resurstilldelningsdokument berör ansvar kopplat till området (se avsnitt 3.1.2). Hur planeringsenheterna ser på tjänsteplanering i stort påverkar samtidigt som det finns olika syn på hur detaljerad planeringen ska vara – från "skruv och mutter"-nivå till mer översiktlig fördelning. Samverkan och dialog lyfts som avgörande för att få tjänsteplaneringen att fungera i och med att flera roller är involverade men hur och när prefekter, proprefekter, medarbetare, kursansvariga, programansvariga, kollegier och andra roller blir involverade varierar. Löpande dialog med medarbetare är det vanligaste sättet att stämma av tjänsteplaneringen där många

studierektorer har regelbundna samtal, ofta informella, för att fånga upp behov och justeringar.

Vid båda fakulteterna ska planeringen grundas på en sammanvägning av verksamhetens behov, personalens kompetens, individens önskemål samt enhetens resurser. Vid HUV ska även lika villkor beaktas och vid NMT ska enhetens ambitioner beaktas. I princip samtliga studierektorer upplever dock att tjänsteplaneringen är väldigt ekonomistyrd. Av *AVA-rapporten* framgår att tjänsteplaneringen i vissa fall upplevs fokuserar på att "få pusslet att gå ihop" snarare än individens behov, vilket kan skapa stress och ineffektivitet.¹³

Studierektorer upplever att planeringen är kortsiktig och ändras ofta på grund av förändringar i kursutbud, forskningsmedel och personal. Önskan är en mer långsiktighet i planeringen för att skapa bättre arbetsmiljö och arbetsförhållanden för medarbetare. Det finns en önskan att synka interna utlysningar av forskningsmedel och andra strategiska satsningar med tjänsteplaneringsprocessen. Idag upplevs beslut ofta komma efter det att tjänsteplaneringen ska vara klar inför budgetarbetet vilket skapar merarbete.

Den planeringsenhet som dokumenterat sina rutiner upplever att rutinerna skapar transparens och delaktighet. Målet har varit att tydliggöra att tjänsteplaneringen berör samtliga med fokus på god arbetsmiljö och kvalitet. Bemanningsmöten med kollegiet eller lärarlag lyfts som ett bra sätt att skapa förståelse och transparens för processen men samtliga planeringsenheter har inte bemanningsmöten eller avstämning med kollegiet eller lärarlag gällande tjänsteplanering.

Avstämning av tjänsteplaneringen genomförs med olika frekvens beroende på planeringsenhet. Vid vissa planeringsenheter genomförs avstämning löpande med de enskilda lärarna medan vissa har avstämning vid behov. Samtliga planeringsråden genomför övergripande avstämning av samtliga tjänsteplaner antingen per kvartal eller halvår samt en totalavstämning inför bokslut tillsammans med ekonom.

Generellt upplever studierektorerna att tjänsteplaneringen fungerar på institutionsnivå men flertalet anger att det skulle vara bra att dokumentera

¹³ AVA, Sid 40

rutinerna i och med att rollen som studierektor byts ut. Att planera samtliga arbetsuppgifter ses av majoriteten av studierektorerna som en förutsättning för att kunna säkerställa att lärarna inte blir överplanerade. På övergripande nivå önskas tydligare riktlinjer för övergripande områden så som in- och utlån, administrations- och kompetensutvecklingstid men även hantering vid över- och underbemanning. En utmaning som lyfts är att de ekonomiska förutsättningarna har försämrats och att resurserna har urholkats vilket påverkar tjänsteplaneringen.

3.1.2 Fördelning av arbetstid

I *arbetsavtal* och *resurstilldelningsdokument* konkretiseras hur lärares årsarbetstid ska planeras och fördelas. För professorer finns bland annat krav på både forskning och deltagande i grundutbildning medan det för forskarassistenter och doktorander finns begränsningar i hur stor del av arbetstiden som får gå till undervisning och administration. För lärare finns även minimikrav på tid för kompetensutveckling och administrativt arbete. Arbetsuppgifter och fördelning av arbetsuppgifter ska framgå av tjänsteplan som ska finnas lättåtkomligt för påseende på institutionen. Utifrån samtal och stickprov kan internrevisionen konstatera att utkast på tjänsteplaner vanligtvis upprättas under september månad för att sedan färdigställas under december månad. För de planeringsenheter som nyttjar Retendo finns tjänsteplanerna tillgängliga för medarbetare från att de publicerats och för de planeringsenheter som nyttjar annan systemlösning tillgängliggörs tjänsteplanerna vanligtvis via utdrag. Två planeringsenheter avviker från regelverk då de valt att inte inkludera arbetsuppgiften forskning i tjänsteplanerna. En av dessa planeringsenheter har även valt att inte specificera kompetensutveckling och administrativt arbete i tjänsteplanerna.

Upprättad tjänsteplan ska undertecknas av lärare och prefekt, eller den som har delegation. Formell signering av tjänsteplaner är dock väldigt ovanligt inom planeringsenheterna som internrevisionen samtalat med. Majoriteten av planeringsenheterna genomför en avstämning av planen antingen via samtal eller e-post. Vid en planeringsenhet undertecknas tjänsteplanen året efter planeringsåret.

Inom årsarbetstiden ska samtliga av lärares arbetsuppgifter inrymmas och övertid ska i normalfallet inte förekomma. Medelvärde för

bemanningsgraden¹⁴ i stickprovet är 98 procent för de roller som ingår i arbetstidsavtalet för lärare. Avvikelse förekommer både vad gäller överbemanning och underbemanning, se tabell 2. Högsta bemanningsgraden i stickprovet för lärare uppgår till 142 procent och den lägsta till 35 procent.

Tabell 2 Bemanningsgrad för lärare i stickprovet

Bemanningsgrad	Andel i stickprovet
>120 procent	2 procent
111–120 procent	5 procent
101–110 procent	33 procent
91–100 procent	48 procent
81–90 procent	10 procent
<80 procent	3 procent

I samtal framkommer att vissa planeringsenheter har som ambition att inte bemanna personalen fullt ut för att kunna hantera eventuella förändringar under året. I *AVA-rapporten* finns ett förslag om att ingen bör ha sin tjänsteplan fullplanerad från årets början, för att möjliggöra kollegial tid och flexibilitet.¹⁵ I rapporten lyfts dock även risken att detta kan innebära att fler mindre undervisningsuppdrag läggs ut vilket kan öka fragmentiseringen av lärares arbetstid.¹⁶ Samtliga planeringsenheter anger att de arbetar aktivt med att undvika övertid.

Studierektorerne är samstämmiga i att oavsett vad som står i tjänsteplanering finns ett stort ansvarstagande och engagemang från lärare för de arbetsuppgifter man åtagit sig.

Tid för utbildning

Timmar beräknade till utbildning ska framgå och planeras enligt fakulteternas resurstilldelningsdokument. De resurser som tilldelas en kurs skall täcka planering, schemaläggning, förberedelser, undervisningstid, studentkontakt, handledning, examination och så vidare. NMT fastställde 2015 en *grundmodell för resurstilldelning för kurser* (Bilaga MIUN 2011/641) som innehåller vägledande principer för resurstilldelning för kurser.

¹⁴ Bemanning timmar / Bemanningbara timmar

¹⁵ AVA, sid 78

¹⁶ AVA, sid 33

Institutionerna inom NMT kan upprätta egna praxisformuleringar i dialog med kollegium och lokala samverkansgruppen (LSG) kring behovsresursernas dimensionering. I *Rutiner och arbetssätt för fakulteten för humanvetenskap* (MIUN 2020/1010) framgår att HUV under 2020–2021 arbetade med att ta fram ett gemensamt dokument kring kursresurser. Något gemensamt dokument har inte fastställts men inventering pågår under hösten 2025 med att lista skillnader mellan institutioners/ämnens resurstilldelning/resurstilldelningsdokument.

Av samtal och dokumentgranskningar kan internrevisionen konstatera att vissa planeringsenheter har fastställt resurstilldelningsdokument eller mallar för kursbudgetar, antingen kopplade till ämnet eller institutionen medan andra planeringsenheter hänvisar till övergripande resurstilldelningsdokument för fakulteten. Internrevisionen kan konstatera att resurstilldelningsdokumenten är gamla då endast ett av dokumenten är daterat 2020 eller senare. Flera av dokumenten kopplar till tidigare institutioner. I samtal framkommer att man inte heller förhåller sig helt till dokumenten i och med att de inte längre är aktuella. I *AVA-rapporten* lyfts att ett bra beräkningsverktyg för att beräkna rimlig tidsåtgång för olika kursmoment är viktigt.¹⁷

Timmar för utbildning ska i normalfallet omfatta 20–80 procent av en lärares arbetstid enligt arbetstidsavtalet. Andelen undervisning i stickprovet varierar mellan 0 procent och 95 procent. I stickprovet har 31 procent (20 av 65) av lärarna¹⁸ mer eller mindre tid för undervisning än 20–80 procent. Mittuniversitetet har en strävan att en professor fördelar minst 25 procent av sin arbetstid till grundutbildning. Av de professorer som ingår i stickprovet har 43 procent (3 av 7) mer än 25 procent av sin årsarbetstid i grundutbildning.

Av avtal framgår även att arbetsplanen för undervisning ska högst fördelas 40/60 procent mellan terminerna av den totala årsarbetstiden. I stickprovet är avvikelserna höga gällande fördelning av tid för undervisning, 43 procent

¹⁷ AVA, sid 55

¹⁸ Doktorander exkluderat

(24 av 56¹⁹), men tittar man på fördelning av totala arbetstiden minskar avvikelserna till 29 procent (15 av 56²⁰).

Fördelning av tid för forskning

Antalet timmar som planeras i tjänsten för forskning beräknas utifrån disponibla medel, erhållna statliga anslag eller externa medel, och den lönekostnad som är aktuell för respektive forskningsprojekt.

Forskningsanslaget fördelas till institutionerna utifrån *Modell för fördelning av forskningsanslag* (MIUN 2021/680) vid HUV och utifrån *Föreskrifter för hantering av forskningsmedel* (MIUN 2019/1123) och *Riktlinjer för fördelning av fakultetens forskningsmedel* (MIUN 2023/1108) vid NMT.

Mittuniversitet har som mål att öka andelen forskning för alla vetenskapligt utbildade lärare allteftersom resurser tillkommer. För professorer är egen forskning och utbyggnad av forskarmiljö huvuduppgifter. I stickprovet ligger andelen tid för forskning av den totala arbetstiden för vetenskapligt utbildade lärare²¹ mellan 0 och 88 procent. Medelvärde uppgår till 35 procent.

Doktorander ska främst ägna sig åt sin egen forskarutbildning och ska inplaneras på minst 80 procent forskarutbildning. Av de doktorander som ingår i stickprovet har 18 procent (2 av 11) mindre än 80 procent av sin årsarbetstid till forskarutbildning.

Som framgått tidigare avviker två planeringsenheter då de valt att lyfta ut forskningen från tjänsteplanerna.

Fördelning av tid för administration

Tid för deltagande i de obligatoriska arbetsuppgifterna personalmöten, arbetsplatsträffar, ämneskollegiemöten -konferenser, programträffar och egen administration ska motsvara 5 procent av arbetstiden enligt arbetstidsavtal. Fakulteterna har tolkat regelverket olika och vid NMT genereras tid för administration utifrån bemannade timmar inom grundutbildning och för övrig tid ingår administrationen. Vid HUV

¹⁹ Två planeringsenheter som använder eget system ingår ej då uppgifter ej framgår eller är svårtolkade

²⁰ Två planeringsenheter som använder eget system ingår ej då uppgifter ej framgår eller är svårtolkade

²¹ Avseende lektorer, docenter och professorer

genereras tid för administration utifrån bemanningsbara timmar. Av stickprovet framgår att 34 procent (24 av 60²²) av tjänsteplanerna avviker gällande tid för administration utifrån arbetstidsavtalet. 96 procent av avvikelserna finns inom NMT.

I *AVA-rapporten* framgår att man upplever att självadministration och systemanvändning tar mycket tid och det finns en upplevelse att mängden administration vuxit.²³ Utifrån omvärldsbevakningen kan internrevisionen konstatera att administrativa uppgifter nästan alltid är reglerad i arbetstidsavtal eller lokala kollektivavtal, men omfattningen varierar stort. Procentintervallet utifrån årsarbetstid per lärarkategori för de lärosäten som ingår i omvärldsbevakningen:

- Professor: 7–10 procent
- Universitetslektor: 7–10 procent (ibland ingår administration som en del av övriga arbetsuppgifter utan specifik procentsats)
- Adjunkt: 10 procent, men kan vara oreglerat vid vissa lärosäten.
- Forskarassistent/biträdande lektor: Ingen specifik procentsats (administration ingår i övriga arbetsuppgifter)

Fördelning av tid för kompetensutveckling

Lärare ska enligt arbetstidsavtal beredas möjlighet till kompetensutveckling motsvarande minst 5 procent av årsarbetstiden. Lärare kan beredas möjlighet till ytterligare tid för kompetensutveckling som kopplas till de övergripande strategiska mål som fastställts av Mittuniversitetet. Kompetensutveckling ska planeras vid det årliga medarbetarsamtalet i samråd med prefekt, avdelningschef eller motsvarande och fastställas vid årets slut i dialog med prefekt, avdelningschef eller motsvarande som godkänner ändamål och omfattningen. Fakulteterna har tolkat regelverket olika och vid NMT genereras tid för kompetensutveckling utifrån bemannade timmar inom grundutbildningen och för övrig tid ingår kompetensutveckling. Vid HUV genereras tid för kompetensutveckling utifrån bemanningsbara timmar minus bemannade timmar inom forskning och forskarutbildning. För doktorander genereras dock ingen kompetensutvecklingstid, även om

²² En planeringsenhet som använder eget system ingår ej då uppgifter ej framgår eller är svårtolkade. Lärarkategorierna inkl. doktorander

²³ AVA, sid 26

doktoranden är bemannad inom grundutbildning. Utifrån arbetstidsavtalet avviker 63 procent (38 av 60²⁴) av lärarnas tjänsteplaner i stickprovet gällande tid för kompetensutveckling för lärare.

Utifrån omvärldsbevakningen kan internrevisionen konstatera att kompetensutveckling nästan alltid är reglerad i arbetstidsavtal eller lokala kollektivavtal, men omfattningen varierar stort. Procentintervallet utifrån årsarbetstid per lärarkategori för de lärosäten som ingår i omvärldsbevakningen:

- Professor: 10–25 procent (forskning räknas ibland som kompetensutveckling)
- Universitetslektor: 10–30 procent
- Adjunkt: 10–20 procent
- Forskarassistent/biträdande lektor: 20–50 procent (forskningen räknas ibland som kompetensutveckling)

Fördelning av tid för övriga uppdrag

I de fall det förekommer övriga uppdrag inom institutionen eller universitetet ska dessa tilldelas resurser och uppdragen ska rymmas i årsarbetstiden. Utifrån stickprov kan internrevisionen konstatera att övriga uppdrag är vanligt men att uppdragen och resurstilldelningen för de särskilda uppdragen kan skilja sig åt. Studierektorer signalerar om att i de fall det är aktuellt med övrigt uppdrag förs dialog med prefekt. Övergripande uppdragen som prefekt, proprefekt och studierektor finns reglerat genom *Riktlinjer för beräkning av uppdragstid och tillägg* (MIUN 2021/262) vid HUV och av *Fastställande av ramar för tid och lönetillägg för uppdrag* (MIUN 2023/1725) vid NMT. Uppdrag för förtroendemannatid som regleras av *Avtal om facklig förtroendemannatid* (MIUN 2025/2131). I samtal framkommer att man upplever att framförhållningen kopplat till uppdrag i råd, nämnder och fackliga uppdrag ofta kommer sent på året vilket gör att de är svåra att planera.

I *AVA-rapporten* lyfts att det finns osynligt arbete som tar mycket tid men som inte redovisas i tjänsteplanen.²⁵

²⁴ En planeringsenhet som använder eget system ingår ej då uppgifter ej framgår eller är svårtolkade. Lärarkategorierna exkl. doktorander

²⁵ AVA, sid 75

3.1.3 Identifierade risker och rekommendation kopplat till styrning

Internrevisionen kan konstatera att tjänsteplaneringen är en väldigt decentraliserad process som varierar mellan fakulteterna, institutionerna men även underliggande planeringsenheter. Kultur, samverkan och personberoende upplevs vara avgörande faktorer för hur väl tjänsteplaneringen fungera. Internrevisionen ser en risk att olika tolkningar och tillämpningar av tjänsteplanering kan leda till att medarbetare behandlas olika beroende på var de arbetar. I och med att arbetssätt och rutiner inte är dokumenterade finns även en risk för ineffektiva överlämningar och förlorad kompetens.

Utifrån att arbetstidsavtal och resurstilldelningsdokument är gamla och avvikelserna höga ser internrevisionen en risk att regelverket inte är ändamålsenligt. Internrevisionen ställer sig bland annat frågande varför fördelningen 40/60 procent mellan terminerna gäller just undervisning. Planeringen av lärares årsarbetstid ska göras utifrån de arbetsuppgifter som kan förekomma inom ramen för anställningen och om syftet med regleringen är att skapa en jämn fördelning av arbetsinsatserna under året bedömer internrevisionen det mer lämpligt att utgå från samtliga arbetsuppgifter. Av *resurstilldelningsdokumentet* framgår att årsarbetstiden bör vara planerad och fördelad på ett sådant sätt att den tid som är avsatt för egen forskning och/eller kompetensutveckling kan nyttjas på ett tillfredställande sätt. Internrevisionen upplever även att det finns frågetecken kring vilka roller som omfattas av arbetstidsavtalet för lärare. Postdoktorer och forskare ingår till exempel inte i lärarkategorin vilket innebär att de omfattas av avtalet för TA. Utifrån stickprov och slagningar i Retendo framgår att postdoktorer och forskare tjänsteplaneras utifrån årsarbetstid. Internrevisionen tolkar detta som att de i praktiken går på arbetstidsavtalet för lärare.

Internrevisionen rekommenderar universitetsledningen att:

1. **Stärka styrningen och långsiktigheten i tjänsteplaneringsprocessen**

Överväg att dokumentera interna rutiner, arbetssätt och ansvar för tjänsteplanering för att skapa transparens, underlätta överlämning och minska personberoende. Samtidigt bör strategiska beslut, såsom interna utlysningar av forskningsmedel samt uppdrag i råd,

nämnder och fackliga uppdrag, samordnas med tjänsteplaneringsprocessens tidplan för att möjliggöra mer långsiktig planering och minskad omplanering i ett sent skede (Se även avsnitt 3.2).

2. Genomföra en strategisk översyn av regelverk och styrdokument

Säkerställ att arbetstidsavtal och resurstilldelningsdokument är aktuella, ändamålsenliga och att de omfattar samtliga relevanta roller inom kärnverksamheten. I arbetet bör man även se över beräkningen av administrativ- och kompetensutvecklingstid med syfte att skapa samsyn.

3.2 Otydliga ansvarsgränser i operativa arbetet

Bedömning	Förbättringsmöjligheter
-----------	-------------------------

3.2.1 Studierektor och prefekt

Ansvar och roller kopplat till tjänsteplanering upplevs tydligt reglerat på övergripande nivå i och med beslut- och delegationsordningar och arbetsordningar. NMT betonar samverkan med fakultetsledning, medan HUV fokuserar mer på samverkan inom ämnet och med programansvariga. Det är tydligt reglerat att prefekt har huvudansvaret för tjänsteplanering för sin personal men att det är studierektorerna som har ansvaret för det operativa arbetet och fördelar tiden samt har kontakten med personalen. Utseende av studierektorer inom de planeringsenheter internrevisionen tittat på har genomförts i enlighet med besluts- och delegationsordning och med undantag för två beslut framgår tidsperiod för uppdraget. I *AVA-rapporten* framgår att ledningens engagemang och stöd är viktigt för att tjänsteplaneringen ska fungera väl²⁶ och utifrån samtal kan internrevisionen konstatera att prefekternas stöd och involvering varierar mellan planeringsenheter men att det överlag upplevs fungera väl.

I samtal framkommer dock att det finns otydliga ansvarsgränser mellan prefekt och studierektor i det operativa arbetet. Studierektorer upplever ibland att de tillskrivs ansvar kopplat till arbetsmiljö, rekrytering och i vissa fall även planering som de inte formellt har. Kopplat till arbetsmiljö lyfts bland annat medarbetarsamtalet som vanligtvis genomförs av prefekt. Studierektorerna är samstämmiga i att man inte upplever att själva tjänsteplanen lyfts men att man pratar kompetensutveckling,

²⁶ AVA, sid 56

arbetsuppgifter och arbetsbelastning. Upplevelsen är att det som har bäring på tjänsteplaneringen inte alltid kommer fram till studierektor. Det finns en önskan om en tydligare koppling mellan tjänsteplanen och medarbetarsamtal. Internrevisionen kan även konstatera att det finns frågor i medarbetarundersökningen som skulle kunna ha bäring på tjänsteplaneringsprocessen. Det gäller bland annat områden som kvalitativa krav, arbetstempo, inflytande, utvecklingsmöjligheter och förutsägbarhet.

I och med att prefekt har personalansvar behöver prefekt även löpande informera studierektor om semester, sjukfrånvaro och annan planerad frånvaro. Rapporterad frånvaro i Primula, som rapporterats av medarbetare, tankas över till Retendo men det är inte alltid detta sker i anslutning till det att informationen kommer prefekt till handa. I vilket läge prefekt ska kliva in när det gäller svåra bemannings/personalfrågor upplevs inte heller klarlagt inom vissa planeringsenheter.

3.2.2 Studierektor och enskilda lärare

I samtal framkommer att det inom vissa planeringsenheter finns en otydlig ansvarsgräns mellan studierektor och enskilda lärare. Det är inte ovanligt att lärare lovar bort sig på olika uppdrag utan att stämma av med studierektor. Detta skapar utmaningar då tjänsterna ofta är fullplanerade vilket innebär omplanering för flera lärare. Ansvariga för projekt missar även ibland att meddela förändringar i projekt vilket påverkar tjänsteplaneringen. Planeringsenheten som dokumenterat sina rutiner har definierat enskilda lärarens och projektledarens ansvar.

3.2.3 Studierektor och ekonom

Av samtal framkommer att studierektorer och ekonomer har ett nära samarbete. De ekonomer som är involverade i planeringsmöten av olika slag och har förståelse för verksamheten upplevs som mycket värdefulla men ibland upplevs ansvarsfördelningen otydlig. En utmaning som lyfts är att det är stora skillnader i arbetssätt mellan ekonomer men även mellan studierektorer.

Ekonomerna signalerar om vikten av information från studierektorer. När personal är över eller underplanerad är det extra svårt att göra avstämningar. Ett flertal ekonomer har egna dokument kopplade till personalens fördelning av arbetsuppgifter. Dokumenten kallas bland annat

tidsförteckningsfil, tjänsteplaneringsfil, bemanningsfil, personalplaneringsfil och innehåller vanligtvis personalens arbetstid i procent utifrån konteringsslag och återspeglar hur det ser ut i ekonomisystemet UBW och dokument i ett stöd i ekonomiarbetet.

Studierektor inom båda fakulteterna har ansvar för tjänsteplanering av samtliga arbetsuppgifter men inom vissa planeringsenheter är det projektledare och/eller forskningsledare som tjänsteplanerar personal inom forskningsprojekt. I dessa fall är det ekonom som stöttar med uppföljningar och sammanställningar till prefekt och berörda.

3.2.4 Studierektorer och HR

HR har inget ansvar kopplat till tjänsteplanering men studierektorer upplever att HR är för avskärmade från tjänsteplaneringsprocessen vilket skapar kunskapsluckor kring till exempel frånvaro och semester.

Studierektorerna ser ett behov av stöd vid arbetsbelastning, sjukskrivningar och konflikter. Studierektorerna upplever det som positivt att HR-specialist sedan en tid tillbaka är en del av användarrådet för Retendo.

Tidigare var det HR som hade ansvaret att uppdatera lönekonteringar, det vill säga fördelning av tid i procent i Primula men idag ligger ansvaret på respektive institutions ekonom.

3.2.5 Rollen studierektor

Internrevisionen har inte granskat själva studierektorsrollen men kan konstatera att studierektorerna utöver tjänsteplanering har fler uppdrag, som delvis varierar beroende på fakultet och institution, vilket skapar osäkerhet och upplevs utmanande. I samtal framkommer att studierektorerna upplever att de resurser som tilldelats studierektorsrollen räcker i de fall samtliga uppdrag löper på smidigt men att det sällan finns tid för utveckling. Studierektorer i mindre ämnen upplever i högre grad det svårare att få tiden att räcka till. Av *AVA-rapporten* framgår att mer tid för uppdraget som studierektor ses som en viktig faktor för framgången med bemanningsplanering.²⁷

²⁷ AVA, sid 55

Handbok för studierektorer inom HUV ser internrevisionen som ett gott exempel på att försöka tydliggöra rollen. Inom NMT arbetar man med att se över studierektorsrollen vilket internrevisionen ser positivt på.

3.2.6 Identifierade risker och rekommendation kopplat till ansvar och roller

Även om ansvarsfördelningen för tjänsteplanering är reglerade på övergripande nivå framkommer att det finns otydliga ansvarsgränser mellan olika roller i det operativa arbetet. Studierektor tillskrivs ibland ansvar för områden som de formellt inte har och varierade arbetssätt och bristande kommunikation mellan roller innebär en risk för dubbelarbete och ineffektivitet. Att vissa studierektorer inte tjänsteplanerar alla arbetsuppgifter upplever internrevisionen kan påverka helhetssynen på tjänsteplaneringen och innebära en risk att personal blir överplanerade.

Internrevisionen rekommenderar universitetsledningen att:

- Se rekommendation 1 (Avsnitt 3.1.3 Identifierade risker och rekommendationer kopplat till styrning).

3.3 Systemstöd har potential men kan utvecklas

Bedömning	Förbättringsmöjligheter
-----------	-------------------------

3.3.1 Systemlösningar

Ett systemstöd ska alltid vara underordnat en process. I detta fall ska systemstöd underordnas tjänsteplaneringsprocessen.

Retendo är det vanligaste verktyget för tjänsteplanering för lärosäten utifrån den omvärldsbevakning internrevisionen genomfört. I omvärldsbevakningen har 11 av 15 lärosäten angett att de nyttjar systemet. Vid Mittuniversitetet ska personal inom fakulteterna och personal inom förvaltningen som lånas ut till fakulteterna tjänsteplaneras i Retendo enligt rektorsbeslut. Vid granskningstillfället är det två institutioner, en på vardera fakulteten som inte nyttjar Retendo, med undantag för in- och utlån av personal. En institution använder Excelmallar och vid en institution används Excelmallar och en egenutvecklad databas.

Retendo används vid tjänsteplanering av samtliga arbetsuppgifter men det är relativt vanligt att det finns underliggande dokument, till exempel Excel för projektbudgetar och kursbudgetar, där själva planeringen genomförts.

Vem som upprättar de underliggande dokumenten varierar mellan planeringsenheterna. I vissa fall är det studierektor, i vissa fall studierektor i dialog med kursansvarig, i vissa fall kursansvarig. När det gäller forskningsprojekt är det vanligaste att forskningsledare eller projektledaren i dialog med ekonom upprättar underliggande dokument för planeringen.

3.3.2 Funktionalitet och användarvänlighet

Överlag upplevs Retendo fylla sitt syfte för de studierektorerna som nyttjar systemet, det vill säga utifrån syftet att tjänsteplanera personal. Systemet upplevs ge en samlad och bra översikt och det är lätt att ta ut information, både om enskilda medarbetare och uppdrag. Vissa studierektorer ser fördelar med digital spårbarhet. Att Retendo synliggör bemanningsgraden per månad under året ser många studierektorerna som en fördel i samband med tjänsteplaneringsamtal med även introduktioner av nya lärare som inte är vana vid årsarbetstid.

Systemets användarvänlighet och funktionalitet upplevs som okej men inte helt intuitivt av de studierektorer som använder systemet. Både studierektorer och systemansvarig menar att det krävs viss utbildning och träning för att förstå systemet fullt ut. För sällananvändare kan därmed systemet medför osäkerhet och ta mycket tid. Att planera fullt ut i systemet Retendo upplevs generellt svårare för forskning än för utbildning vilket innebär att institutioner som är forskningstunga generellt upplever användarvänligheten och funktionaliteten sämre än institutioner som är utbildningstunga. För forskningsprojekt krävs en långsiktig tjänsteplanering, vilket ekonomerna upplever att Retendo inte fullt ut möjliggör. Generellt finns det en önskan om förbättrad användarvänlighet med färre klick, bättre vyer och enklare rapporter.

Internrevisionen kan konstatera att många funktioner som finns är underutnyttjade så som till exempel signering av tjänsteplaner, möjligheten att arbeta i olika vyer samt möjlighet att laborera med scenarier och se konsekvenser av förändringar. Det finns även en funktion som heter *Beräknad budget* som kan skräddarsys per planeringsenhet där kursplanering kan genomförs.

Studierektorerna signalerar att frånvarointegrationen från Primula behöver förbättras. Idag räknas den bemanningsbara tiden om automatiskt när planerad frånvaro ändras men om tidigare registrerad frånvaro återtas vid

ett senare tillfälle uppdateras inte frånvaron och den bemanningsbara tiden. Internrevisionen har fått uppgifter om att utvecklingsarbete pågår kopplat till frånvarohantering.

Av de lärosäten som internrevisionen kontaktat upplevs Retendo generellt som ett system med den funktionalitet som behövs men gränssnittet beskrivs som något omständligt och inte helt intuitivt för nya användare. Vissa lärosäten framhåller att det blir bättre med tiden och att det är mer användarvänligt än tidigare lösningar som Excel, särskilt för transparens och backup. Ett antal lärosäten upplever även att systemets flexibilitet underlättar för olika arbetssätt.

3.3.3 Effektivare tjänsteplanering oklart

De planeringsenheter som hade egna planeringssystem innan införandet av Retendo upplever inte att Retendo har lett till effektivare tjänsteplaneringsprocess med mindre administration men de upplever inte heller att det lett till minskad effektivitet. För de planeringsenheter som har parallella dokument upplevs systemet till viss del lett till ökad administration eftersom uppgifterna i dokumenten och Retendo behöver stämmas av.

Retendo upplevs dock ha ökat transparensen i processerna, främst kopplat till medarbetare, och majoriteten av studierektorerna hänvisar kollegorna till sin egen men även planeringsenhets tjänsteplaner i Retendo som ett första steg när frågor uppkommer. Den manuella pappershanteringen av in- och utlån av personal har upphört i och med systemet.

En utmaning som lyfts bland studierektorerna är att ekonomerna ofta arbetar utanför systemet, vilket upplevs minska nyttan med systemet men även skapa dubbelarbete för studierektorerna. I samtal framkommer att den främsta anledningen till att ekonomerna inte är inne i systemet eller förlitar sig på systemets uppgifter är att de upplever underlaget som undermåligt i ekonomiska avseenden. Semesterhantering och årsarbetstid skapar förvirring och många ekonomer önskar att man tar bort semester från Retendo och endast räknar på årsarbetstiden 1700–1756 timmar. Förändringen skulle dock innebära att man skulle behöva följa upp semestern separat utifrån lista från HR. I dagsläget finns även tre olika sätt att lägga in tid i Retendo vilket ger olika antal timmar; procent av heltid, procent av bemanningsbar tid och timmar. Likt studierektorerna upplever

ekonomerna att frånvarointegrationerna behöver utvecklas. Ekonomerna efterfrågar även att konteringsunderlag ska framgå i tjänsteplaneringen, för att underlätta uppföljning och korrekt kostnadsfördelning vilket de inte upplever att Retendo tillgodogör.

Av de lärosäten som internrevisionen kontaktat upplever flera att Retendo har bidragit till effektivisering. Man upplever att systemet ger bättre överblick över årsarbetstid, kurser och budgetar, underlättar bemanningsplanering och minskar manuella moment jämfört med tidigare arbetssätt i Excel. Kopieringsfunktioner och sparade förfrågningar, in- och utlån nämns som tidsbesparande. Systemet används också som stöd för ekonomisk uppföljning och resursfördelning. Ett antal lärosäten signalerar dock om att det krävs en större arbetsinsats i början innan nyttan blir tydlig.

3.3.4 Identifierade risker och rekommendationer kopplat till systemstöd

Retendo är det vanligaste tjänsteplaneringsverktyget för lärosäten vilket är en fördel men även en risk. Detta utifrån att leverantören i praktiken är ett enmansföretag vilket bland annat kan påverka kapaciteten vid hög belastning samt kontinuiteten vid frånvaro eller andra förändringar.

Vid Mittuniversitetet förekommer variationer i användningen av Retendo och att mycket planering och uppföljning sker i externa dokument vilket innebär en risk för dubbelarbete men även informationsförlust. Internrevisionen upplever att syftet med Retendo inte är helt klarlagt vilket skapar frustration utifrån önskade funktioner. Vid införande hade Retendo som syfte att säkerställa att lärare inte är överbemannade men underlaget används även i ekonomiska avseenden. Beroende på syfte och vilken eller vilka roller som systemet ska stötta ser internrevisionen behov av olika utvecklingsåtgärder för att systemets potential ska kunna utnyttjas fullt ut.

Internrevisionen rekommenderar universitetsledningen att:

3. Utveckla verksamhetssystemet Retendo utifrån ett helhetsperspektiv

Utifrån tydliggjort och fastställt syfte för systemet förbättra användarvänlighet och funktionalitet samt säkerställ att systemet stödjer verksamheternas olika behov. I utvecklingsarbetet bör relevanta roller involveras.

4. **Förbättra integrationen mellan Retendo och andra stödsystem**
Säkerställ att integrationer, särskilt kopplat till frånvaro, fungerar korrekt och bidrar till en effektiv och tillförlitlig planeringsprocess.

3.4 Stöd fokuserat på roll och system

Bedömning	Förbättringsmöjligheter
-----------	-------------------------

3.4.1 Introduktionsprocess

Några särskilda utbildningar kopplat till tjänsteplanering lyfts inte i samtal men det framkommer önskemål om en standardiserad introduktionsprocess för nya studierektorer eftersom introduktionen varierat. Studierektorsutbildningen nämns i samtal som värdefull men i och med att den ges vart annat år har vissa studierektorer fått vänta länge på att gå den. I vissa avseenden upplevs utbildningen övergripande och man har saknat praktisk inriktning och mer konkret stöd kring till exempel kursresurser och bemanning. Senaste gången studierektorsutbildningen gick var 2024. Studierektorerna uppskattar att de i vissa fall fått delta i chefs- och ledarskapsutbildningar till exempel *Svåra samtal* i och med att de kan hamna i sådana situationer.

I princip samtliga studierektorer inom HUV hänvisar till *Handbok för studierektorer* som ett viktigt stödmaterial även om det inte berör just tjänsteplaneringen i detalj. Framförallt upplevs det viktigt i samband med att man kliver på som ny studierektor.

De fakultetsövergripande sammankomsterna för studierektorer lyfts som värdefulla och uppskattade. Internrevisionen kan dock konstatera att några sammankomster inte har genomförts vid HUV senaste året²⁸. I samtal framkommer att studierektorer vid HUV önskar att dessa sammankomster återupptas.

3.4.2 Utbildningar och stöd Retendo

Majoriteten av de studierektorer som använder Retendo har gått de utbildningar som tillhandahålls av systemleverantören. Andra stödfunktioner så som ekonomer och HR har i varierad utsträckning deltagit i utbildningar kopplat till Retendo utifrån att arbetssätten skiljer sig åt mellan planeringsenheterna. Systemansvariges stöd till studierektorerna upplevs samstämmigt som tillgänglig, pedagogisk och

²⁸ Senaste träffen vid HUV 2024-09-25

lösningsorienterat men man ser risker med att en enda person är knuten till systemet. I samtal framkommer att det har varit särskilt uppskattat att systemansvarig tagit sig tid att sitta ned med varje ny studierektor som önskat. Retendo-stugor har varit uppskattat även om deltagandet varierat. I samtal framkommer att man upplever att systemansvarig arbetar nära leverantör och återrapporterar löpande utvecklingsbehov och utvecklingsåtgärder som genomförts.

Användarrådet för Retendo uppskattas men en utmaning som lyfts både av studierektorer och systemansvarig är att deltagandet varierar och vissa upplever att rådet är för systemfokuserat.

3.4.3 Identifierade risker och rekommendationer

Som nämnts i tidigare avsnitt är rutiner och arbetssätt kopplat till tjänsteplaneringsprocessen decentraliserad vilket innebär att introduktion och utbildning i många avseenden behöver ske på institutions-/planeringsenhetsnivå. I samband med detta skulle dokumenterade rutiner och arbetssätt kunna underlätta (se avsnitt 3.1.3 Identifierade risker och rekommendationer kopplat till styrning). Avsaknaden av en standardiserad introduktionsprocess för nya studierektorer och regelbundna fakultetsövergripande träffar, särskilt vid HUV, innebär dock en risk för ojämn kunskapsnivå och varierande förutsättningar för uppdraget.

När det gäller Retendo finns en risk att stödet är personberoende vilket kan påverka kontinuitet och tillgänglighet vid frånvaro eller förändringar. Användarrådet för Retendo upplevs systemfokuserat, vilket rådet ska vara utifrån *Handläggningsordningen för systemförvaltning*. Internrevisionen upplever dock att det saknas universitetsövergripande stöd för tjänsteplaneringsprocessen som helhet vilket innebär en risk att tjänsteplaneringsprocessen inte ses eller utvecklas utifrån ett gemensamt helhetsperspektiv.

Internrevisionen rekommenderar universitetsledningen att:

5. Stärka det strategiska stödet för tjänsteplanering

Utveckla strategiska stödet kopplat till tjänsteplaneringsprocessen som helhet för att säkra att processen utvecklas utifrån ett helhetsperspektiv och säkrar att medarbetare behandlas lika.

6. Säkerställa en likvärdig introduktion och kompetensutveckling för nyckelroller

Säkra introduktionsprocess och främja erfarenhetsutbyte för studierektorer för att undvika ojämn kunskapsnivå och varierande förutsättningar för uppdraget. Överväg utbildningsinsatser för andra roller som är involverade i tjänsteplanering.

Värderingsskala

Värderingsskala för bedömning av den interna styrningen och kontrollen inom det granskade området:

Ej tillfredsställande	En eller flera kritiska iakttagelser i den interna styrningen och kontrollen har identifierats, vilka med stor sannolikhet kan resultera i en oacceptabel risknivå. Kräver omfattande åtgärder.
Större förbättringsmöjligheter	Större förbättringar krävs, då en eller flera kritiska iakttagelser i den interna styrningen och kontrollen har identifierats vilka kan resultera i en oacceptabel risknivå.
Förbättringsmöjligheter	En eller flera väsentliga iakttagelser i den interna styrningen och kontrollen noterade vilka kan resultera i en oacceptabel risknivå.
Tillfredsställande	Den interna styrningen och kontrollen är tillräcklig, relevant och effektiv för att ge en rimlig försäkran om att de risker som är föremål för granskning hanteras tillfredsställande.