



UPPSALA  
UNIVERSITET

UFV 2021/1795

# Uppföljning av "Information och kommunikation" (UFV 2014/1575)

---

## Internrevisionsrapport

Fastställd av Konsistoriet 2021-12-14

## Innehållsförteckning

<b>Sammanfattning</b>	<b>3</b>
<b>1 Inledning</b>	<b>4</b>
<b>2 Syfte och tillvägagångssätt</b>	<b>4</b>
<b>3 Tidigare granskning av kommunikationsarbetet vid Uppsala universitet (UFV 2014/1575)</b>	<b>4</b>
<b>4 Uppföljning av fattade beslut</b>	<b>6</b>
4.1.1 Beslut om kommunikationspolicy	6
4.1.2 Beslut om samordning och kommunikationsavdelningens roll	6
4.1.3 Beslut om uppföljning och åtgärder för spridande av goda exempel	7
4.2 <i>Bedömning</i>	8
<b>4 Slutsatser och rekommendationer</b>	<b>9</b>

## Sammanfattning

Internrevisionen har följt upp tidigare genomförd granskning av Uppsala universitets kommunikationsarbete och de beslut som konsistoriet fattade på basis av rektors yttrande. Uppföljningen ger vid handen att konsistoriets beslut i allt väsentligt inte genomförts eller heller kommunicerats till konsistoriet.

I granskningen som genomfördes 2014 konstaterade att det var lämpligt att kommunikationspolicyn uppdaterades och då också anpassades universitetets nomenklatur för regeldokument. Därutöver rekommenderades att åtgärder vidtogs för att: tydliggöra kommunikationsavdelningens roll avseende samordning av kommunikationsarbetet, öka den systematiska samordningen inom området information och kommunikation i enlighet med intentionerna i kommunikationspolicyn samt sprida goda exempel och inspirera till ökat arbete med uppföljningar och utvärderingar av gjorda informations- och kommunikationsaktiviteter.

Det är internrevisionens bedömning att det fortfarande sammantaget på en övergripande nivå föreligger förbättringsbehov avseende den interna styrningen och kontrollen avseende kommunikationsarbetet vid Uppsala universitet.

Under uppföljningen har konsistoriet på förslag från rektor och kommunikationsdirektören på nytt beslutat att revidera universitetets kommunikationspolicy. Detta faktum påverkar dock inte internrevisionens rekommendationer att rektor bör:

- Tillse att adekvata styrdokument tas fram som kan utgöra ett ändamålsenligt stöd för universitetets chefer och medarbetare samt att dessa harmoniseras med regelverket för styrdokument.
- Samordning av kommunikationsarbetet stärks och att kommunikationsavdelningens roll tydliggörs avseende samordning, uppföljning och utvärdering av gjorda informations- och kommunikationsaktiviteter.
- Säkerställer att ändamålsenliga rutiner för genomförande och uppföljning av konsistoriebeslut etableras.

# 1 Inledning

För organisationer, företag såväl som myndigheter är, kommunikation med omvärlden ett centralt verktyg. Även internt är kommunikation en viktig del av verksamhetsstyrningen. För att kommunikationen ska vara strukturerad, verkningsfull och framgångsrik behövs normalt strategier och planer. Avsaknaden av styrande lagstiftning medför att ansvaret för utformande av kommunikationsstrategier och planer är en fråga för myndigheten själv att styra och utveckla. Väl fungerande strategier och planer kan utgöra ett kraftfullt stöd för myndigheten i uppnående av satta verksamhetsmål.

Uppsala universitets kommunikationsarbete har tidigare granskats av internrevisionen. Granskningen syftade till att utreda om kommunikationsarbetet samordnas på ett sådant sätt att det finns förutsättningar att bedriva arbetet verkningsfullt och kostnadseffektivt, samt om kommunikationsinsatserna utvärderas för att säkerställa att de är verkningsfulla.

Internrevisionen genomför enligt revisionsplanen årligen uppföljningar av tidigare granskningar och de rekommendationer som respektive granskning föranlett.

## 2 Syfte och tillvägagångssätt

Syftet är att följa upp den granskning som internrevisionen genomförde 2014 och de beslut konsistoriet fattade på basis av rektors yttrande. För detta ändamål har frågor ställts till kommunikationsdirektör och biträdande kommunikationsdirektör. Verifierande sökningar har gjorts i GLIS, Raindance och W3D3.<sup>1</sup>

## 3 Tidigare granskning av kommunikationsarbetet vid Uppsala universitet (UFV 2014/1575)

Internrevisionen granskade 2014 hur Uppsala universitets kommunikationsarbete organiseras. Granskningen rapporterades till konsistoriet i rapporten ”information och kommunikation” den 18 februari 2015. Utgångspunkten i granskningen var universitetets kommunikationspolicy från 2005 som vilar på att medarbetare, chefer informatörer och informationsavdelningen har ett uttalat ansvar för att såväl intern som extern kommunikation fungerar och bedrivs i enlighet med policyn (UFV 2005/57).

Enligt policyn har kommunikationsavdelningen vid universitetsförvaltningen därutöver bl.a. ett ansvar för universitetets övergripande interna och externa kommunikation.<sup>2</sup> Från policyn framgår att en förutsättning för slagkraftig och kostnadseffektiv kommunikation är *samordning*. Policyn, kommunikationsstrategier och årliga

---

<sup>1</sup> GLIS är ett Genrellt Lednings-Informationssystem, Raindance och W3D3 är universitetets ekonomissystem och diariehanteringssystem.

<sup>2</sup> I policyn omnämnd som Informationsavdelningen, vilken i samband med omorganisationer först bytt namn till avdelningen för kommunikation och externa relationer och numer kommunikationsavdelningen.

kommunikationsplaner som tas fram i samarbete pekas ut som verktyg för samordnat kommunikationsarbete.

I granskningen identifierades ett antal risker vilka huvudsakligen sammanhänger med hur kommunikationsarbetet är organiserat. Otydligt eller inte tillräckligt utpekade ansvar för samordning av universitetets kommunikationsarbete menade internrevisionen riskerar leda till bristande effektivitet i form av dubbelarbete samt minskade samordningsvinster.

Granskningen syftade till att besvara två frågor. Den första gällde huruvida kommunikationsarbetet samordnas på ett sådant sätt att det finns förutsättningar att bedriva kommunikationsarbetet verkningsfullt och kostnadseffektivt. Den andra gällde huruvida kommunikationsinsatserna utvärderades för att säkerställa att de är verkningsfulla.

Från granskningen framkom att detta bara skedde ”delvis” och att det förelåg ett utrymme för förbättringar i bägge dessa avseenden. Bland annat framkom att vare sig kommunikationsstrategier eller universitetsövergripande kommunikationsplaner hade tagits fram sedan 2010. Det faktum att antalet informatörer ökat med 20 % och att marknadsföringskostnaderna tredubblats sedan policyn fastställts bidrog till slutsatsen att samordningsbehovet snarare ökat än minskat.

Internrevisionen konstaterade att det var lämpligt att kommunikationspolicyn uppdaterades och då också anpassades till den då nya nomenklaturen för regeldokument som tillämpas vid Uppsala universitet (UFV 2015/1242).<sup>3</sup> Därutöver rekommenderades att åtgärder vidtogs för att:

- tydliggöra kommunikationsavdelningens roll avseende samordning av kommunikationsarbetet,
- öka den systematiska samordningen inom området information och kommunikation i enlighet med intentionerna i kommunikationspolicyn samt
- sprida goda exempel och inspirera till ökat arbete med uppföljningar och utvärderingar av gjorda informations- och kommunikationsaktiviteter.

I rektors yttrande som låg till grund för konsistoriets beslut framkom att rektor delade internrevisionens uppfattning om att Uppsala universitet har ett starkt ”varumärke” som måste vårdas för att dagens och morgondagens utmaningar. Rektor konstaterade också att kommunikationspolicyn till viss del var inaktuell och att ”inriktningen är att under 2015 föreslå konsistoriet att upphäva nämnda kommunikationspolicy och i samband med detta beslut uppdra åt rektor att utarbeta styrdokument för kommunikationsområdet.” Vidare avsåg rektor att därutöver uppdra åt universitetsdirektören att vid nästkommande revidering av arbetsordningen se över kommunikationsavdelningens uppgifter gällande samordningsansvar kan förtydligas.<sup>4</sup>

<sup>3</sup> Något som förklarar policy riktlinje i förhållande till innehållet i kommunikationspolicyn.

<sup>4</sup> Vid tillfället benämnd avdelningen för kommunikation och externa relationer.

## 4 Uppföljning av fattade beslut

Från internrevisionens granskning och rektors yttrande kan tre huvudsakliga uppföljningsbara områden identifieras. Iakttagelser baserad på yttrande från kommunikationsavdelningen redovisas nedan.

### 4.1.1 Beslut om kommunikationspolicy

Internrevisionen (UFV 2014/1575)	Rektors yttrande/ Konsistoriets beslut
Det är också lämpligt att kommunikationspolicyn uppdateras	Det kan konstateras att kommunikationspolicyn, som fastställdes 2005, till viss del är inaktuell. Inriktningen är att under 2015 föreslå konsistoriet att upphäva nämnda kommunikationspolicy och i samband med detta beslut uppdra åt rektor att utarbeta styrdokument för kommunikationsområdet

Kommunikationspolicyn från 2005 har inte upphävts eller förnyats trots intentionen att låta konsistoriet upphäva den under 2015. Enligt uppgift ansåg tidigare ledning att det förslag till ny kommunikationspolicy som presenterats av kommunikationsdirektören ”inte höll måttet”. Efter flera bearbetningar beslöt kommunikationsdirektören efter samråd med dåvarande universitetsdirektör att ärendet skulle skjutas på framtiden. Konsistoriet har såvitt kunnat utrönas inte informerats om vare sig försening eller orsaken därtill. Internrevisionen har i samband med sammanställning av internrevisionens årsrapporter upprepade gånger fått information om att arbetet med kommunikationspolicyn pågår. I universitetets mål- och regelsamling är kommunikationspolicyn (UFV 2005/57) alltså tillgänglig. Kommunikationspolicyn har inte anpassats till den nomenklatur för mål- och regeldokument som gäller, men då den uppges ha granskats så sent som 2019 kan en läsare av mål och regler vid Uppsala universitet lätt få uppfattningen att den fortfarande är ett gällande regeldokument. Universitetets kommunikationsarbete vilar enligt policyn förutom policyn själv också på kommunikationsstrategi och årliga kommunikationsplaner. Inga sådana universitetsövergripande har kunnat identifieras efter 2010.<sup>5</sup>

### 4.1.2 Beslut om samordning och kommunikationsavdelningens roll

Internrevisionen (UFV 2014/1575)	Rektors yttrande/ Konsistoriets beslut
Inför åtgärder för att tydliggöra vilken roll avdelningen för kommunikation och externa relationer har avseende samordning av kommunikationsarbetet.	Enligt arbetsordningen för universitetsförvaltningen har avdelningen för kommunikation och externa relationer ett uppdrag att samordna information och kommunikation. Enligt revisionsrapporten

<sup>5</sup> I diariet kan dock återfinnas strategier och planer på för specifika områden eller på vetenskapsområdes och institutionsnivå.

<p>Inför åtgärder för att öka den systematiska samordningen inom området information och kommunikation i enlighet med intentionerna i kommunikationspolicyn.</p>	<p>uppfattas inte detta samordningsansvar som tillräckligt tydligt.</p> <p>Rektor avser därför att uppdra åt universitetsdirektören att vid nästa revidering av arbetsordningen se över om formuleringarna vad gäller avdelningen för kommunikation och externa relationers uppgifter kan förtydligas.</p>
--	--

De enda förändringar som genomfördes vid revidering av universitetsförvaltningens arbetsordning för kommunikationsavdelningens vidkommande är sådana som sammanhänger med en omorganisation som innebar att enheten för externa relationer fördes över till en ny avdelning för externa relationer. Avdelningens uppdrag med avseende på samordnande roll förtydligades inte.<sup>6</sup> Enligt uppgift har avdelningens arbete med avseende på samordning inte heller förändrats jfrt med tidpunkten för internrevisionens tidigare granskning.<sup>7</sup>

#### 4.1.3 Beslut om uppföljning och åtgärder för spridande av goda exempel

Internrevisionen (UFV 2014/1575)	Rektors yttrande/ Konsistoriets beslut
<p>Inför åtgärder för att sprida goda exempel och inspirera till ökat arbete med uppföljningar och utvärderingar avgjorda informations- och kommunikationsinsatser</p>	<p>Detta ska med utgångspunkt i nyligen reviderade Mål- och strategier [2014-11-26, UFV 2013/110<sup>8</sup>] bidra till att den decentraliserade informations- och kommunikations-verksamheten vid Uppsala universitet får gemensamma referensramar och tydligare vägledning i strategiskt viktiga frågor, t ex visuell profil, medierelationer, formerna för utvärdering av kommunikationsinsatser och regler för digital publicering. I detta sammanhang ska behov av spridande av goda exempel och arbete med uppföljningar ses över</p>

Som tidigare påtalats framgår av kommunikationspolicyn att kommunikationsavdelningen är den avdelning som har ett ansvar för universitetets övergripande interna och externa kommunikation. I ansvaret ligger också att upprätta,

<sup>6</sup> Kommunikationsavdelningen har emellertid fått ett specifikt ansvar för kommunikation och marknadsföring för vetenskapsområdet för humaniora och samhällsvetenskap. Ansvaret tillkom som ett resultat av att områdeskansliet outsourcade sina kommunikatörer till kommunikationsavdelningen.

<sup>7</sup> Det finns ett nätverk av kommunikatörer och en gemensam grupp på medarbetarportalen. Kommunikationsdirektören har regelbundet återkommande möten med kommunikationsansvariga på de vetenskapsområden som har sådana (Med-Farm och Tek-Nat).

<sup>8</sup> Dessa har 2020 ersatts av nya "Mål och strategier" (UFV 2018/641).

uppdatera och implementera policy, kommunikationsstrategi och kommunikationsplan. Av genomförda intervjuer framkommer att det tolkas som att också ett uppföljningsansvar, i alla fall implicit, ligger hos kommunikationsavdelningen. Någon uppföljning genomförs dock inte på aggregerad nivå. Det är också osäkert huruvida kommunikationsarbetet som bedrivs på institutionsnivå och av enskilda medarbetare följs upp eller utvärderas.

Kommunikationsavdelningen följer dock upp en del av den vardagliga verksamheten gällande press, webb och studentrekrytering. Kommunikationsavdelningen har anställt en formgivare med inriktning mot varumärkesstrategier och inlett ”en mer systematisk stödverksamhet” till institutioner och övriga organisationsenheter. Man planerar att därmed även kunna bistå med både strategisk och operativ rådgivning samt följa upp insatser inom det grafiska området (annonsering, produktion av trycksaker, marknadsföring och framtagande av profilprodukter). Vidare framhålls från kommunikationsavdelningen att det resurstillskott som följt av det nyligen sjösatta webbplattformprojektet möjliggjort att kontakterna och stöd till verksamheten har kunnat utvecklas.

## 4.2 Bedömning

Efter att ha följt upp tidigare granskning och konsistoriebeslut rörande information och kommunikation från 2014 är det internrevisionens bedömning att det sammantaget på en övergripande det fortsatt föreligger förbättringsbehov avseende den interna styrningen och kontrollen avseende kommunikationsarbetet vid Uppsala universitet.

Uppsala universitet är i flera avseenden en decentraliserad organisation med betydande befogenheter och ansvar på institutionsnivån. Detta framträder också tydligt i hur medarbetare och chefers ansvar för söka information och kommunicera är beskrivit i universitetets kommunikationspolicy. Både i policyn och internrevisionens tidigare granskning lyfts samordning fram som ett medel för att kunna skapa kostnadseffektiv och slagkraftig kommunikation.

Utifrån rektors yttrande över internrevisionens granskning framgår att nya styrdokument för kommunikationsområdet ska utarbetas. Dessa som ska med utgångspunkt i reviderade Mål och strategier bidra till att skapa gemensamma referensramar i strategiskt viktiga frågor som t.ex. visuell profil former för utvärdering och regler för digital publicering. Några nya styrdokument har emellertid inte tagits fram som stöd för universitetets medarbetare.

Efter att granskning och yttrande föredragits för konsistoriet har utvecklingen inom området fortsatt och universitetet möter idag ett i många och viktiga aspekter ett annorlunda medielandskap än det som fanns när kommunikationspolicyn fastställdes för 16 år sedan. Förutom policyn är kommunikationsstrategier och kommunikationsplaner viktiga styrdokument för att åstadkomma en kostnadseffektiv och slagkraftig kommunikation. Några sådana har inte presenterats sedan 2010, vilket riskerar att bidra till ett ineffektivt och oorganiserat kommunikationsarbete. Vid granskningen noterades, som nämnts tidigare, att det växande antalet medarbetare inom kommunikation pekade på ett ökat behov av samordning och utvärdering. Behovet har inte minskat. Vi ser idag



en fortsatt, relativt kraftig, tillväxt inom området och sedan 2014 har antalet informatörer och kommunikatörer ökat ytterligare med ca 33 %.<sup>9</sup>

Denna bild stärks också av den översyn av yrkeskategorier och titlar inom kommunikationsområdet som genomförts av HR-avdelning och kommunikationsavdelningen (UFV 2019/1428). Rapporten visar på en ”spretig” organisation där kommunikatörer (o liknande) anställs runt om i universitetet utan att någon gemensam syn på kravprofil etablerats. Avsaknaden av gemensamma styrdokument förstärker risken att en flora av strategier växer fram som kanske inte alltid siktar åt samma håll. Risken är därmed uppenbar att ledningen inte heller kan utnyttja kommunikationsarbetet som ett verktyg i den interna styrningen av verksamheten.

Det är mot bakgrund av ovanstående, internrevisionens bedömning att den interna styrning och kontrollen av kommunikationsområdet vid Uppsala universitet uppvisar brister. Det föreligger därför fortsatt risk för att verksamheten inte är tillräckligt slagkraftig och inte bedrivs med tillräcklig effektivitet

## 4 Slutsatser och rekommendationer

Under uppföljningen har rektors och kommunikationsdirektörens förslag att uppdra åt rektor att revidera universitetets kommunikationspolicy ånyo beslutats av konsistoriet (UFV 2021/2011). Detta ”omtag” i frågan ändrar dock inte det faktum att de beslut som tidigare fattas på basis av internrevisionens granskning och rektors yttrande inte genomförts. Den uppkomna förseningen har inte meddelats konsistoriet. Samordning och styrdokument som stödjer medarbetare, chefer och kommunikatörer i deras interna och externa kommunikation är fortfarande antingen förlegade eller otillräckliga. En slutsats av uppföljningen är därför att den interna styrningen och kontrollen beträffande det kommunikationsarbete som bedrivs vid Uppsala universitet fortsatt kan och bör förbättras.

Internrevisionen rekommenderar därför rektor att:

- Tillse att adekvata styrdokument tas fram som kan utgöra ett ändamålsenligt stöd för universitetets chefer och medarbetare samt att dessa harmoniseras med regelverket för styrdokument.
- Samordning av kommunikationsarbetet stärks och att kommunikationsavdelningens roll tydliggörs avseende samordning, uppföljning och utvärdering av gjorda informations- och kommunikationsaktiviteter.
- Säkerställer att ändamålsenliga rutiner för genomförande och uppföljning av konsistoriebeslut etableras.

---

<sup>9</sup> I juni 2014 var 58 (motsvarande 47,9 heltidsekvivalenter) personer inom kategorier benämnda som informatör/kommunikatör anställda vid UU. Motsvarande i juni 2021 var 77 (60,6 heltidsekvivalenter). Under samma tidsperiod ökade totalt antal anställda vid Uppsala universitet med 11 %. Ökningen i heltidsekvivalenter var något lägre: 27% för informatörer/kommunikatörer och 9% för totalt antal anställda.