

Auditgruppens rapport Uppsala universitet Musik och museer

Avdelningsaudit inom universitetsförvaltningen innebär en kollegial genomlysning av verksamheten, vilken genomförs av en auditgrupp. Avdelningsaudit fokuserar på avdelningarnas kvalitetsarbete och på att identifiera utvecklingsområden i verksamheten. Syftet är att genom en kollegial genomlysning utveckla kvalitet och förbättra verksamheten. Vidare är syftet att bidra till delaktighet i utvecklingsarbete, sprida goda exempel och öka kunskapen om verksamheten.

Auditgruppens analys utgår från Uppsala universitet Musik och museers självvärdering, avdelningens VP och information inhämtad vid intervjuer med avdelningschef, ledningsgrupp och medarbetare. Strukturen i föreliggande rapport följer de teman som finns i mallen för självvärderingen. För ytterligare information se dokumentet *Avdelningsaudit inom universitetsförvaltningen Uppsala universitet. Beskrivning av modellen (UFV2020/2569)*.

Auditgruppens medlemmar

Karin Berggren Bremdal, kanslichef, Kansliet för teknik och naturvetenskap (ordförande)

Johan Eriksson, prefekt, Konstvetenskapliga institutionen

Johanna Hansson, överbibliotekarie, Uppsala universitetsbibliotek

Ann Kristin Wallengren, vicerektor för kultur och pedagogisk utveckling, Lunds universitet

Bakgrundsinformation om avdelningen

Verksamheten vid Uppsala universitet Musik och museer (UUMM) är en universitetsövergripande (forsknings)infrastruktur som utöver de förvaltningsgemensamma uppgifterna, ska utgöra en resurs för öppen vetenskap och ansvara för och tillgängliggöra föremål, samlingar av vetenskapligt referensmaterial och kulturmiljöer samt tillhörande metadata för forskning, utbildning och samverkan. Operativ verksamhet bedrivs främst inom ramen för fyra av konsistoriet inrättade plattformar där antal anställda som redovisas är exkl. studentanställningar:

1. Evolutionsmuseet – Samlingar av vetenskapligt referensmaterial inom botanik, zoologi, paleontologi, mineralogi samt publik verksamhet, 17 tillsvidareanställda/2 visstidsanställda
2. Gustavianum – Samlingar av vetenskapligt referensmaterial inom konst, mynt, arkeologi, antiken, vetenskapshistoria samt publik verksamhet, 14 tillsvidareanställda/1 visstidsanställd
3. Uppsala linneanska trädgårdar - Tre linneanska trädgårdar, forskningsväxthus samt omfattande genetiska resurser i odling (20 separata byggnader) och publik verksamhet, 23 tillsvidareanställda/30 visstidsanställda (främst säsongsanställda)
4. Musicum - Akademiska kapellet och Uppsala University Jazz Orchestra, 3.5 tillsvidareanställd varav 1.5 konstnärliga ledare samt producent och inspicient, orkestrarna bemannas främst från UU/studenter som spelar ideellt.

Avdelningen ska utöver de gemensamma uppgifterna:

- stödja samverkan och dialog med det omgivande samhället om vetenskap samt anordna kulturaktiviteter och exponera universitetet som ledande bildningsmiljö,
- ansvara för utveckling och drift av universitetsgemensamma delar av universitetets kultur- och kulturarvsverksamheter,
- ansvara för och tillgängliggöra universitetets fysiska kulturhistoriska miljöer och samlingar av vetenskapligt referensmaterial som infrastruktur för forskare och studenter,
- ansvara för musiken i samband med akademiska högtider, publika evenemang och universitetsledningens representation,

- stödja institutioner och andra enheter med stöd i bevarandefrågor av vetenskapshistorisk karaktär,
- utveckla lärandemiljöer och mötesplatser samt främja användandet av kultur och kulturarv i forskning och utbildning.

Den samlade verksamheten kan beskrivas enligt nedan:

Vetenskapliga publikationer: ca 300 per år via forskare som använder resurserna

Studenter: ca 2000 per år (praktiska övningar, praktik och amanuenser)

Antal besökare i publik verksamhet: 530 000 st

Omsättning: 117 mnkr (2024)

Antal föremål: ~10 miljoner objekt i vetenskapligt kurerade samlingar

Anläggningsyta: ~20 000 kvm i >25 byggnader och ca 15 ha kulturmiljöer utomhus

Avdelningens finansiering/intäkter (2024) består av Gustavianska stiftelsen (52%), bidrag och avgifter (28%) och Basanslag för forskning (20%) från vetenskapsområdet för humaniora och samhällsvetenskap respektive vetenskapsområdet för teknik och naturvetenskap. Trots placeringen inom UFV är verksamheten helt direktfinansierad dvs ingen del av avdelningens finansiering utgör overhead/finansiering för indirekta kostnader och redovisningen sker på prestation "Forskning". (Information hämtad från Uppsala universitet Musik och museers självvärdering samt Arbetsordning för universitetsförvaltningen Uppsala universitet.)

Tema 1: Förankring i kärnverksamheten

Inom ramen för tema 1 diskuteras bland annat dessa frågor: Hur fångar ni upp kärnverksamhetens behov av stöd, förväntningar och synpunkter? Hur kan kärnverksamheten påverka vilket stöd som ges och på vilket sätt det ges? Hur följer ni upp och utvärderar det stöd ni ger?*

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

Styrkor

Auditgruppens intryck är att det vid avdelningen finns **en stolthet** över de framstående samlingarna och kulturmiljöerna, och att det råder **en samsyn** om att dessa är en viktig del i universitetets ansikte utåt som avdelningen vill bidra till att synliggöra.

I självvärdering och intervjuer framgår att avdelningen sedan dess bildande har gjort en omfattande **utvecklingsresa avseende samlingarna och tillgängliggörande av dessa som en grund för utbildning, forskning och samverkan**. Till exempel har arbete genomförts med att inventera samlingarna, förbättra miljöerna och i ökad utsträckning tillgängliggöra samlingarna.

I underlagen framgår att avdelningen har en **bredd av olika användare**, dels inom universitetet genom forskare som forskar på samlingarna, lärare som genomför undervisningsmoment vid någon av plattformarna, studenter som deltar i undervisningen eller musikverksamheten eller har praktikplats/ anställning som amanuens vid avdelningen samt olika ledningsfunktioner vid universitetet som använder avdelningen vid representation, ceremonier etc. Även utanför universitetet finns flera avnämare så som forskare vid andra universitet nationellt och internationellt, allmänheten som besöker museum och trädgårdar, samt andra museer och aktörer inom turism- och kultursektorn lokalt, nationellt och internationellt.

Utvecklingsområden

Auditgruppens uppfattning är att ett gott **bevarande av samlingarna** är helt centralt för avdelningen och en grundförutsättning för verksamheten. Det är nödvändigt att det finns resurser och utrymme för att ta hand om samlingarna så att de kan behålla sin höga kvalitet och vara i gott skick för att användas. Arbetet med att kurera, systematisera, digitisera etc är av högsta vikt för att bevara och tillgängliggöra samlingarna nu likväl som i framtiden.

Av självvärdering och samtliga intervjuer framgår att det finns stora möjligheter för forskare, lärare och studenter att **använda samlingarna mer**. Ett antal försvårande omständigheter tas upp varför samlingarna upplevs som underutnyttjade i förhållande till sin potential: för låg kännedom och synlighet inom universitetet vilket bland annat uppfattas bero på brister i synlighet på interna webbsidor, avsaknad av formaliserad dialog med kollegiala organ samt att avdelningens namn orsakar missförstånd eftersom många kan tro att avdelningen uteslutande är till för publik verksamhet. Vid intervjuer kommenterades att avdelningen skulle kunna vara tydligare med att samlingarna är en resurs för både forskning och utbildning. Som exempel uttrycker en intervjuperson att avdelningen ”behöver lära lärarna använda oss”. Det nämns även att många vid universitetet inte känner till att det finns samlingar bakom museernas utställningar, och att det är gratis för anställda

och studenter att besöka museerna. Auditgruppen instämmer i att det finns en stor potential i att samlingarna kan nyttjas mer av forskare, lärare, studenter och allmänheten. Unika, intressanta, tillgängliga samlingar är en central del i det som förenar avdelningen. Ett grepp är att tydligare ta utgångspunkt i samlingarna i avdelningens gemensamma erbjudande till målgrupperna.

Av underlagen framgår även att avdelningens uppdrag som (forsknings)infrastruktur ofta hamnar i skymundan vid universitetet eftersom stor uppmärksamhet ges till den del av natur-/kulturarvet som består av byggnader och publik verksamhet. Avdelningen beskriver att det förekommer missuppfattningar om att de framförallt bedriver en verksamhet inom ”underhållning och fritid”. Auditgruppen menar att på så sätt kan det som egentligen är en styrka på samma gång även bli en utmaning som avdelningen behöver hantera. Auditgruppen ser att det finns en **kommunikationsutmaning i att förmedla avdelningens innehåll och erbjudande inom UU**. Det är viktigt för avdelningen att arbeta vidare med detta i syfte att främja ökad kännedom och ökat användande av avdelningens olika verksamheter.

Auditgruppen menar att ett sätt för avdelningen att ta sig an utmaningarna med kommunikationen är att ta fram en kommunikationsplan med **kommunikationsstrategier för hela sin verksamhet** vid de olika plattformarna. Där kan erbjudanden och kommunikationskanaler till olika målgrupper specificeras och utvecklas. Auditgruppen ser att kommunikationsfrågan påverkar avdelningens förutsättningar att driva sitt uppdrag.

De olika forskningsinfrastrukturerna ger sakkunnigt användarstöd och har ett nära samarbete med de forskare och lärare som använder samlingarna. Av intervjuer och självvärdering framgår dock att många kontakter med forskare och lärare enbart sker på personnivå. Det finns en utvecklingspotential i att **systematisera samarbeten och minska graden av personberoende**. Det kan vara ett sätt att bredda gruppen användare och öka nyttjandet av samlingarna. Detta gäller inte minst för stödet till undervisningen där det framgår att det ofta är vissa lärare (”eldsjälar”) som återkommer med sina studenter år efter år. I intervjuerna diskuteras att det för att få en större stabilitet vore önskvärt med en tydligare struktur där undervisningen på samlingarna till exempel är ett återkommande moment på en kurs.

Auditgruppen ser gärna att avdelningen i högre grad presenterar sig vid forskningsnämnder, utbildningsnämnder, lärardagar etc och visar på sitt erbjudande. Auditgruppen föreslår även att avdelningen undersöker möjligheten att delta i någon/några av de pedagogiska kurserna som ges av enheten för universitetspedagogik och genom detta få en möjlighet att lära lärare hur samlingarna kan nyttjas i undervisningen.

Utifrån självvärdering och intervjuer får auditgruppen uppfattningen att avdelningen skulle kunna tjäna på att **tydligare dokumentera och följa hur många och vilka olika användare**, t ex forskare och lärare, som nyttjar avdelningens stöd (t ex avseende hur många som är UU-interna respektive externa forskare). Auditgruppen ser ett värde i utvecklad statistik avseende detta som ett underlag för prioritering och för att synliggöra behov.

Auditgruppen funderar över om det finns möjlighet för avdelningen att tillämpa konceptet ”en väg in”, med en avdelningsövergripande första linjens stödfunktion. Exempel på generella fördelar med denna typ av arbetssätt är: förbättrad tillgänglighet, ökad effektivitet, mer enhetlig hantering, avlastning av specialister etc. Auditgruppen menar att detta är något som avdelningen skulle kunna överväga, särskilt i ett läge med en mer digitaliserad verksamhet.

Avdelningens roll som forskningsinfrastruktur behandlades i självvärdering och intervjuer. Vid intervjuerna får auditgruppen intrycket av en viss **sammanblandning i uppgifterna mellan att vara en forskningsinfrastruktur, att själv ha forskningskompetens och att bedriva egen forskning**. Detta framför allt vad gäller möjligheter till ansökan om och användande av externa forskningsmedel. Av intervjuer framgår att det finns några personer inom avdelningen som medverkar i externfinansierade forskningsprojekt och att det finns olikheter i hur detta hanteras vid de olika plattformarna. Auditgruppen menar att om avdelningens personal ges utrymme att forska kan detta påverka förutsättningarna att underhålla samlingarna och säkra uppdraget som forskningsinfrastruktur vilket alltid måste vara högsta prioritet. Vidare erfar auditgruppen att personella resurser som finansieras med externa forskningsmedel innebär en stor ekonomisk risk vid uteblivna forskningsanslag. Överlag är auditgruppens intryck att det som extern kan vara svårt att skapa sig en samlad och tydlig bild av vad som gäller vid avdelningen om anställda bedriver egen forskning. Auditgruppen menar att det kan finnas behov av förtydligande avseende avdelningens externa och interna kommunikation inom området. Inom ramen för uppdraget som forskningsinfrastruktur ska personalen inte bedriva egen forskning, i den mån personalen forskar ska detta konteras på forskningsprojekt vid institution.

I underlagen framgår avdelningens breda publika verksamhet, vilket bland annat innefattar visningar för skolor, aktiviteter vid lov, deltagande i Kulturnatten, konserter och SciFest etc. Auditgruppen menar att avdelningen har en **viktig roll i arbetet med breddad rekrytering**. Genom den publika verksamheten nås allmänheten, som rymmer potentiellt nya studenter och anställda, vilka genom avdelningens verksamhet kan nå tidigt och brett. Ett exempel är Lunds universitets kultur- och museiverksamheter där breddad rekrytering spelar en viktig roll, vilket också påverkar hur verksamheten presenteras.

Museerna och trädgårdarna vid UUMM fungerar som en kulturell brygga och port där vetenskapen visas för allmänheten och verksamheten bidrar till att göra kunskap och vetenskap handfast och tillgänglig för många. Auditgruppen ser att universitetet genom samlingarna och museerna har möjlighet att ge **”back to society”** och ge människor tillgång till vetenskap varje dag. I självvärderingen lyfts UUMM som en arena för forskare att nå ut med sin forskning och samverka med allmänheten och organisationer vilket ger mervärde både för samhället liksom meritering för forskaren.

Utifrån självvärdering och intervjuer framgår att UUMM:s tolkning är att museiverksamheten inte råder under **museilagen**. Auditgruppen noterar att det finns exempel på liknande verksamheter som utgår från att de lyder under museilagen. Auditgruppen ser ett behov av att UUMM klargör denna förutsättning både internt och externt då detta påverkar hur uppdraget och rollen som museum förstås.

Tema 2: Avdelningens arbetssätt

Inom ramen för tema 2 diskuteras bland annat dessa frågor: Vilka olika arbetssätt har ni vid avdelningen (såsom arbetsmetoder, processer, rutiner etc.)? Hur gör ni för att skapa ändamålsenliga sätt att arbeta med avdelningens olika uppgifter? Det vill säga, hur ser ni till att göra rätt saker, med god kvalitet utifrån de resurser avdelningen förfogar över.

Hur följer ni upp och utvecklar era arbetssätt? Hur gör ni för att prioritera inom avdelningens verksamhet? Hur arbetar ni med att styra avdelningens verksamhet?

Styrkor

Avdelningen har genom sina fyra plattformar en **tydlig och väl etablerad övergripande struktur som skapar goda förutsättningar att driva verksamheten**. Avdelningen är integrerad inom universitetet i de regelverk som gäller för utbildning, forskning och samverkan. Att verksamheten tillämpar samma ramar och regelverk ger goda förutsättningar för att ge stöd och skapa samarbeten i olika kontakter inom universitetet.

Det finns ett gott **samarbete med flera institutioner inom universitetet** där plattformarna inhämtar kompetens från olika specialområden.

Inom ledningsgruppen finns ett **gott samarbete med utbyte i frågor som rör styrning, finansiering och utveckling inom de olika plattformarna**. Det finns en medvetenhet och ett strukturerat tillvägagångssätt för att hantera gemensamma prioriteringar samt strategiska utvecklingssatsningar.

Utvecklingsområden

Sedan ett konsistoriebeslut år 2010 är UUMM en avdelning inom universitetsförvaltningen. Avdelningens syfte och uppdrag skiljer sig från andra administrativa stödfunktioner inom förvaltningen. Innehållet i UUMM är inte administrativt utan har snarare ett vetenskapligt fokus. Självvärderingen belyser avdelningens placering i universitetets organisation samt de utmaningar och förutsättningar som föreligger när inte styrning och finansiering finns inom samma linje. Utifrån ett styrningsperspektiv har avdelningen behov av ökad vetenskaplig förankring och vetenskaplig synlighet. I självvärderingen lyfts att det **saknas en formaliserad dialog med kollegiala organ inom universitetet avseende strukturerad planering och prioriteringar för verksamheten** inom UUMM. Auditgruppen menar att avdelningen utifrån givna förutsättningar bör kunna stärka upp den vetenskapliga förankringen och dialogen kring långsiktigt strategiskt frågor och prioriteringar. Redan i nuläget går det att på ett strukturerat sätt nyttja befintliga strukturer inom universitetet och föra dialog med verksamhetsföreträdare, både på vetenskapsområdesnivå och vid institutioner. Utifrån behov skulle universitetsdirektören kunna involveras i dessa dialoger. En annan möjlighet är att tillsätta en eller flera grupper med företrädare från akademien som kan vara rådgivande för verksamheten inom UUMM. Vid intervjuerna lyftes exempelvis Trädgårdsdirektionen som är en rådgivande grupp till Uppsala linneanska trädgårdar och som har till uppgift att ge vägledning och stöd i verksamheten.

Årligen avsätter **vetenskapsområdena resurser till olika forskningsinfrastrukturer** vilket sker inom beredningsprocessen för VP. Forskningsinfrastrukturen vid UUMM är av annan karaktär

jämfört med många andra forskningsinfrastrukturer inom universitetet, det finns exempelvis ingen livscykel eller slutdatum. Styrning och prioritering behöver anpassas till dessa särskilda förhållanden. Utifrån vad auditgruppen erfar kan det finnas ett värde att se över hanteringen av UUMM:s forskningsinfrastrukturer i beredningsprocessen vid vetenskapsområdena. UUMM skulle exempelvis kunna inkomma med underlag för att motivera att resurser prioriteras till forskningsinfrastrukturerna. Det kan bidra både till att öka kännedom och synlighet för UUMM:s forskningsinfrastrukturer och till att vässa verksamheten.

Av självvärderingen och intervjuer framgår att verksamheten som hanterar samlingarna överlag är och **behöver vara högt specialiserad vilket är en utmaning då resurser är begränsade**. Auditgruppen funderar på om det inom ramen för befintlig organisation och resurser går att göra förändringar som bidrar till att kompetensen nyttjas mer effektivt. En början kan vara att inom varje plattform kartlägga respektive specialistfunktions uppdrag och identifiera generella respektive ämnesspecifika arbetsuppgifter och koppla dessa till behov av kompetens. Kartläggningen kan ge en grund för att se över arbetssätt och möjligheten att arbetsuppgifter av generell karaktär kan omfördelas. Kanske ämnesexperter, på ett mer strukturerat sätt än vad som sker idag, även kan användas för generella arbetsuppgifter inom en annan samling än den som man själv är specialist på. Det kan öppna upp möjligheter att nyttja och dela resurser på annat sätt än i nuläget.

Kris- och kontinuitetsplanering är en aktuell fråga för avdelningen. Området är komplext och involverar en rad olika samarbetspartners exempelvis intendenturerna, kommunen, regionen, länsstyrelsen med flera. Plattformarna beskriver att de har påbörjat processen men att det är relativt komplicerat och att de har kommit olika långt i arbetet. Vid intervjuerna får auditgruppen intrycket att det är en angelägen fråga för plattformarna men att det behövs en kraftsamling och vägledning för att bli mer konkreta i arbetet. Auditgruppen menar att avdelningen bör fundera på om de kan ta en avdelningsgemensam ansats i arbetet och undersöka om det går att underlätta till samordning samt kunskaps- och erfarenhetsutbyte. Varje plattform behöver en anpassad kris- och kontinuitetsplanering utifrån sina specifika förutsättningar men en tvärorganisatorisk gruppering skulle kunna sättas samman som får uppdraget att vara motor i arbetet.

Auditgruppen gör en generell iakttagelse om att det finns en **outnyttjad potential i att använda den samlade kraften inom avdelningen**, kris- och kontinuitetsplanering är bara ett exempel på en sådan fråga. Auditgruppen menar att avdelningen bör identifiera områden där det finns ett värde att i högre grad se på helheten snarare än varje plattform för sig.

Av underlagen framgår att UUMM i flera avseenden skiljer sig i från andra avdelningar inom förvaltningen. Detta gör att **avdelningschefen inte har någon självklar chefskollega att bolla frågor med** och kan emellanåt riskera att bli ensam i sin roll. Avdelningens ledningsgrupp beskriver att de har ett gott samarbete vilket auditgruppen ser ger en god grund för utveckling av gruppens arbetssätt i syfte att ytterligare samordna och strukturera avdelningens gemensamma arbete. Auditgruppen menar att plattformscheferna skulle kunna få ett tydligare uppdrag att bidra till att arbeta med avdelningens gemensamma frågor. Avdelningschefen skulle i större utsträckning kunna göra plattformscheferna delaktiga i att exempelvis föra dialoger med uppdragsgivare/linjechefer, driva olika avdelningsövergripande frågor och ta initiativ till mer tvärgående arbete. Vidare menar auditgruppen att i operativa övergripande frågor bör avdelningschefen undersöka möjligheter att utforma arbetssätt där medarbetare vid de olika plattformarna engageras i uppdrag på avdelningsnivå.

Av underlagen framgår att det finns särskilt **verksamhetskritiska funktioner som är ensamma i sin roll**, inom trädgårdarna nämns exempelvis en tekniker och inom Gustavianum en konservator. Auditgruppen menar att avdelningen på ett strukturerat sätt bör arbeta för att minska personberoendet och sårbarheten exempelvis genom dokumenterade rutiner och backup-planer så att någon annan kan ersätta i händelse att särskilda behov uppstår.

Av intervjuerna framgår att UUMM ibland kontaktas för att **ta emot samlingar från universitetets forskare**, framförallt verkar det vara relativt vanligt förekommande vid Evolutionsmuseet. Auditgruppen funderar på om det finns behov av att tydliggöra tillvägagångssätt för att ta emot samlingar från fakulteterna och externa personer/organisationer, kriterier för hur prioritering sker och hur resurser avsätts.

I självvärderingen beskrivs att UUMM har varit i en konstant utvecklingsresa sedan avdelningen bildades. Bland annat har en rad kostsamma och krävande lokalutvecklingsprojekt genomförts. Auditgruppen noterar att medarbetare upplever att det finns en viss obalans mellan satsningar som är gjorda i de olika plattformarna avseende genomförda lokalutvecklingsprojekt. Näst i tur är **Evolutionsmuseet där en förstudie pågår kring fysisk planering och lokaler**. Avdelningschefen för UUMM och plattformsledaren för Evolutionsmuseet har centrala roller i arbetet med förstudien. Resultatet av förstudien Evolutionsmuseet 2.0 kommer sannolikt att få inverkan på Evolutionsmuseets verksamhet. Auditgruppen får bilden att Evolutionsmuseet upplever att förutsättningar att genomföra sitt uppdrag påverkas av den rådande situationen kring exempelvis brister i fysisk miljö och otillräckliga resurser men också att hårbärgera oklarheter kring olika utvecklingsfrågor som hanteras inom den pågående förstudien. Detta är något som ansvariga för förstudien och avdelningsledningen behöver hantera med kommunikation och förankring av pågående arbete. Samtidigt som auditgruppen har förståelse för att detta påverkar personalen vid Evolutionsmuseet är det viktigt att drift och utveckling av verksamheten fortgår då lokalprojekt av denna omfattning riskerar att dra ut på tiden.

Tema 3: Stödets underbyggnad

Inom ramen för tema 3 diskuteras bland annat dessa frågor: Hur samlar ni in ny kunskap som kan vara till nytta för avdelningens verksamhet (t ex genom nätverk, aktuella rapporter, forskning, andra källor)? Hur används denna för att anpassa och utforma det stöd som ges?

Styrkor

Av underlagen framgår att avdelningen har en **aktiv omvärldsbevakning**. Det framhålls att avdelningen är en attraktiv dialog- och samarbetspartner för lärosäten, museer, musik och trädgårdar, aktörer inom natur-/kulturarv och kulturliv etc, både nationellt och internationellt.

Både chefer och flera medarbetare deltar i **samarbeten och nätverk inom sina respektive expertområden**, nationellt och internationellt. Några exempel som nämns är att Evolutionsmuseet deltar i samarbetsorganisation med naturhistoriska museer inom Sverige (NAMSA), Gustavianum är aktiva inom Coimbra och ENLIGHT, Uppsala linneanska trädgårdar ingår i nätverk med botaniska trädgårdar runt om i världen och Musicum leder ett europeiskt nätverk av universitetsorkestrar (ENUO).

För avdelningen och plattformarna ses det som en självklar del i rollen som forskningsinfrastruktur att **följa aktuell forskning**, och genom detta hålla sig uppdaterade med aktuell kunskap och förstå vad forskarna behöver.

Utvecklingsområden

I självvärderingen uttrycks en önskan om att ytterligare vässa det vetenskapliga innehållet och dess prioriteringar genom internationella experter. Auditgruppen ser att ett första steg skulle kunna vara att tillvarata avdelningens väl utbyggda samarbeten och nätverk i syfte att arbeta strukturerat för att uppnå detta.

Tema 4: Medarbetarnas kompetens och delaktighet

Inom ramen för tema 4 diskuteras bland annat dessa frågor: Hur arbetar ni med avdelningens kompetensutveckling? Hur utvecklar ni avdelningens samlade kompetens utifrån verksamhetens behov? Hur skapas förutsättningar för att tillvarata medarbetarnas reflektioner och förbättringsidéer? Hur kan medarbetare påverka och vara delaktiga i utvecklingsarbete?

Styrkor

Vid avdelningen finns **en hög kompetens**. Det finns en uttalad prioritering att chefer och medarbetare ska ha **djupa kunskaper** som bidrar till att uppnå uppdraget och vara ett sakkunnigt användarstöd. Avdelningen rymmer många experter.

Genom **avdelningens arbete med studentamanuenser** kan studenter få möjlighet till arbetslivserfarenhet, kompetensutveckling och referenser.

Utvecklingsområden

Av självvärdering och intervjuer framgår att det pågår ett arbete med digitisering av samlingarna. Auditgruppen anser att digitiseringen är centralt för avdelningen t ex för tillgänglighet och beredskap, och menar att ett digitalt tillgängliggörande även kan komma att ställa krav på en ökad digitalisering av arbetssätt. Av underlagen framgår att de olika forskningsinfrastrukturerna har kommit olika långt i sin digitisering och digitalisering. Det uttrycks ett behov av att fortsätta att **utveckla digitaliseringskompetensen vid avdelningen**, vilket auditgruppen också ser som angeläget.

Tema 5: Samverkan för ett samordnat stöd

Inom ramen för tema 5 diskuteras bland annat dessa frågor: Hur sker samverkan mellan avdelningens enheter och funktioner? Hur skapas förutsättningar för kollegialt utbyte inom avdelningen? Hur samverkar avdelningen med övriga delar av universitetsförvaltningen? Hur samverkar avdelningen med stödfunktioner vid institutioner?

Styrkor

Auditgruppens intryck är att det inom de olika plattformarna finns en **god kollegial sammanhållning med gemensamt ansvar för att utföra uppdraget**. Mellan plattformarna finns ett kollegialt utbyte. Samordning och samarbete sker utifrån behov inom olika sakområden och aktiviteter exempelvis har Gustavianum och Uppsala linneanska trädgårdar flera kontaktytor.

Avdelningen beskriver att en **stor del av verksamheten bygger på goda samarbeten och samverkan med många olika aktörer** inom universitetet, nationellt och internationellt. Det är en viktig förutsättning för verksamheten och något avdelningen värdesätter.

Utvecklingsområden

Avdelningens verksamhet drivs via de fyra separata plattformarna. Trots att varje plattform är unik och specialiserad menar auditgruppen att det kan **vara bra att med viss regelbundenhet mötas tillsammans hela avdelningen**, exempelvis vid en avdelningsdag en gång per år. Teman som säkerhet- och kontinuitetsarbete, kommunikation och synlighet, samarbete med studentamanuenser är exempel på områden som rör hela avdelningen och där kollegialt utbyte kan vara till nytta.

I självvärdering och intervjuer tas det upp att samarbetet mellan avdelningen och Kommunikationsavdelningen kan utvecklas. Av intervjuer framgår en önskan om **mer stöd i kommunikationsfrågor**, som till exempel fler designmallar och manualer samt stöd att nå olika målgrupper. Eftersom avdelningen saknar kommunikatörer upplevs ett behov av professionell hjälp med att nå ut med sitt budskap.

Det framgår också att det delvis tycks föreligga **olika uppfattningar om vad som bör kommuniceras avseende avdelningens verksamhet**, där avdelningen ser att bilden av UUM som infrastruktur för forskning och utbildning behöver stärkas snarare än bilden av besöksmål. Auditgruppen menar att det är viktigt att bilden av avdelningen balanseras så att hela bredden i verksamheten synliggörs. Det är vidare angeläget att klargöra vilket stöd som kommunikationsavdelningen kan ge respektive vilka kommunikationsinsatser som behöver genomföras inom avdelningen.

Framträdande styrkor och rekommendationer till avdelningen

Framträdande styrkor

Avdelningen har genom sina fyra plattformar en tydlig och väl etablerad övergripande struktur som skapar goda förutsättningar att driva verksamheten.

Avdelningen har en bredd av olika användare både vid universitetet och utanför, nationellt såväl som internationellt.

Vid avdelningen finns en hög kompetens och många experter. Avdelningen och plattformarna följer aktuell forskning, och håller sig genom detta uppdaterade med aktuell kunskap.

Avdelningen har en aktiv omvärldsbevakning. Både chefer och flera medarbetare deltar i samarbeten och nätverk inom sina respektive expertområden, nationellt och internationellt.

Inom ledningsgruppen finns ett gott samarbete med utbyte i frågor som rör styrning, finansiering och utveckling *inom* de olika plattformarna.

Rekommendationer

Systematisera samarbeten med kärnverksamheten och minska graden av personberoende.

Ta fram en avdelningsgemensam kommunikationsplan med kommunikationsstrategier och kommunikationskanaler där en central utgångspunkt är samlingarna och hur de kan nyttjas av olika målgrupper.

Stärk upp den vetenskapliga förankringen och dialogen kring strategiska frågor och prioriteringar genom att, i ett första steg, på ett strukturerat sätt nyttja befintliga strukturer, i nästa steg kan möjligheten med särskilda rådgivande grupperingar från akademien undersökas.*

Tydliggör vad som ingår och prioriteras i uppdragen som forskningsinfrastrukturer och hur detta relaterar till medverkan i externfinansierade forskningsprojekt.

Undersök möjligheten att öka samverkan mellan plattformarna för att i högre grad tillvarata den samlade kraften inom avdelningen till exempel i frågan om kris- och kontinuitetsplanering.

Utveckla digitaliseringskompetensen vid avdelningen, bland annat med anledning av den ökade digitiseringen.

*Dessa kan inte genomföras ensidigt utan är beroende av högsta ledningens medverkan.