



LUNDS
UNIVERSITET

2022-05-06

Dnr STYR 2021/1854

En långsiktigt attraktiv och hållbar arbetsplats

Delrapport från projektet Framtidens arbetsplats

En rapport av:
Cecilia Billgren
Kajsa Roubert
Lisa Hagsten

Sammanfattning

Målet med delprojektet ”En långsiktigt attraktiv och hållbar arbetsplats”, som är en del av projektet Framtidens arbetsplats, är att samla in tankar från medarbetare, chefer, studenter och ledning om vad som behöver göras för att LU ska vara en långsiktigt attraktiv och hållbar arbetsplats samt föreslå åtgärder. I denna rapport beskrivs kortfattat vad som framkommit vid workshoppar med framför allt chefer och andra medarbetare, från olika delar av universitetet, om vad de tycker är viktigt för att Lunds universitet ska vara en attraktiv och hållbar arbetsplats i en relativt nära framtid.

Det medarbetarna tar upp är sådant som anställningsvillkor, utvecklingsmöjligheter, arbetsmiljö och ledarskap. Dessutom kommer det upp frågor som vi grupperat i två övergripande områden, nämligen hållbart arbetsliv samt sammanhang och kultur. Det som kommit upp i workshopparna har vi satt i relation till aktuell forskning och sedan tittat på vilket arbete inom de olika områdena som pågår på universitetsgemensam nivå, både i den löpande verksamheten och i särskilda utvecklingssatsningar. Utifrån detta har projektet identifierat sex frågor som vi föreslår rektor att universitetet ska arbeta vidare med.

Ett första övergripande förslag är **att universitetet utvecklar vad det innebär att Lunds universitet är ett campusuniversitet.**

Dessutom föreslår projektet att universitetet arbetar vidare utifrån följande fem mer konkreta frågor:

- 1. Ta fram en modell för lokalplanering som kan vara ett stöd för verksamheterna vid lokalförändringar**
- 2. Arbeta för att öka doktorandernas känsla av tillhörighet och sammanhang**
- 3. Utveckla de organisatoriska förutsättningarna för chefer**
- 4. Arbeta för att minska konsekvenserna av byråkratiseringen och den ökade administrativa bördan**
- 5. Undersöka och arbeta med digitaliseringens påverkan på arbetsmiljön**

Det andra delprojektet inom Framtidens arbetsplats heter ”Den hybrida arbetsplatsen” och pågår till och med december 2022. Det syftar till att samla in erfarenheter från återgången till en mer hybrid arbetsplats med ökat distansarbete med fokus på teknisk och administrativ personal.

Innehållsförteckning

1	Bakgrund	2
2	Hur har vi gått tillväga?	2
3	Vad säger deltagarna i workshopparna?.....	3
3.1	Lön och anställningsvillkor	4
3.2	Rekrytering, utveckling och karriär	4
3.3	Arbetsmiljö – social, fysisk och digital	4
3.4	Ledarskap	5
3.5	Hållbart arbetsliv	5
3.6	Sammanhang och kultur.....	5
4	Vad gör andra organisationer?.....	5
5	Nedslag i aktuell forskning och andra undersökningar	7
6	Analys och grund för förslag.....	8
6.1	Inledande reflektioner.....	8
6.2	Diskussion och analys	9
7	Fortsatt arbete.....	12
7.1	Förslag	13
8	Referenser	15

1 Bakgrund

Initiativet till att arbeta med Framtidens arbetsplats kommer från rektor och är en fortsättning på ett arbete som påbörjades hösten 2020. Under ledning av nuvarande rektor genomfördes tre workshoppar för att ta tillvara erfarenheterna från coronapandemin. Dessa resulterade i att fem prioriterade utvecklingsområden identifierades och presenterades i den så kallade coronarapporten (dnr STYR 2020/1481). Ett av områdena var att ”Utveckla morgondagens hybrida arbetsplats med god arbetsmiljö” och i rapporten konstateras att detta är viktigt ”för att möta omvärldens tryck och för att vara en attraktiv arbetsgivare”. För att få en samlad bild av vilka områden Lunds universitet (LU) behöver arbeta med för att utveckla en hållbar och hybrid arbetsplats beslutade rektor hösten 2021 att starta projektet Framtidens arbetsplats. Projektet pågår under från oktober 2021 till december 2022.

I projektet har begreppet arbetsplats använts synonymt med arbetsgivare för att fånga alla aspekter av arbetsplatsen, det vill säga inte bara den fysiska miljön. Ett annat centralt och brett begreppet är hållbarhet. I detta arbete har vi framför allt tagit avstamp i regeringens arbetsmiljöstrategi ([Skr 2020/21:92](#)) där två av delmålen är:

- ”Ett hållbart arbetsliv – alla ska kunna, orka och vilja jobba ett helt arbetsliv”
- ”Ett hälsosamt arbetsliv – arbetslivet ska bidra till utveckling och välbefinnande”.

Arbete med hållbarhet ur andra aspekter är också relevanta i ett projekt som detta. Inte minst är hur LU arbetar med hållbarhetsfrågor av betydelse för vår attraktivitet som lärosäte och arbetsgivare. Detta ligger i linje med LU:s strategiska plan för 2017 – 2026 ([dnr STYR 2015/1048](#)) som slår fast att: ”Lunds universitet ska attrahera och behålla engagerade och entusiastiska studenter och medarbetare samt betona hållbar utveckling”.

Projektet är avgränsat till att handla om personalens arbetsplats, det vill säga det omfattar inte studenternas arbetsplats. Att utveckla en god arbetsmiljö för studenterna ingår i det utvecklingsområde som i coronarapporten heter ”Utveckla morgondagens undervisning och examination och dess konsekvenser på studie- och lärmiljö”. En annan avgränsning är att projektet inte arbetar med regelverk och direkt stöd till verksamheten. Detta är en del av sektionen HRs uppdrag och hanteras i linjen.

Projektet Framtidens arbetsplats har flera delar där en del fokuserar på vad som krävs för att LU ska vara en långsiktigt attraktiv och hållbar arbetsplats. Det är det delprojektet som nu rapporteras. En annan del av projektet heter ”Den hybrida arbetsplatsen” och pågår till och med december 2022. Det syftar till att samla in erfarenheter från återgången till en mer hybrid arbetsplats med ökat distansarbete. I det arbetet är fokus på teknisk och administrativ personal och att följa utvecklingen genom att fånga vad som händer efter pandemin. Projektets olika delar hänger tätt samman och går i viss mån in i varandra.

2 Hur har vi gått tillväga?

Målet med delprojektet är att identifiera vad LU behöver göra för att vara en långsiktigt attraktiv och hållbar arbetsplats och föreslå åtgärder. För att få en uppfattning om vad våra medarbetare anser är viktigt har vi genomfört workshoppar med följande grupper:

- studenter (i egenskap av potentiella medarbetare i framtiden)
- teknisk och administrativ personal (TA-personal)
- doktorander
- forskande och undervisande personal (lärare)
- internationella medarbetare
- prefekter/motsvarande samt kansli- och sektionschefer (chefer)
- nätverket för HR-chefer inom LU

Totalt har 11 workshoppar med sammanlagt cirka 100 personer från olika delar av universitetet genomförts.

Deltagare i workshopparna med studenter och medarbetare, inklusive chefer, fick först individuellt lista sådant de anser är viktigt för att LU ska vara en attraktiv och hållbar arbetsplats. Därefter fick de gemensamt diskutera och konkretisera hur universitetet kan möta dessa behov. Avslutningsvis fick de individuellt prioritera vad de tycker är viktigast att arbeta vidare med. Vid workshoppen med HR-chefer fick deltagarna svara på frågor om varför medarbetare stannar vid respektive lämnar LU.

Materialet från workshopparna har sammanställts i sex övergripande områden. Dessa områden var inte identifierade i förväg utan växte fram under arbetets gång utifrån vad deltagarna i workshopparna prioriterade. Det som framkommit har därefter satts in ett större sammanhang utifrån en in- och omvärldsspaning. Det vill säga att vi tittat på vad som görs på gemensam nivå inom LU, vad görs inom några andra organisationer och vad säger forskning och andra undersökningar. I analysen har fokus lagts på de behov som identifierats som viktiga att arbeta med och som vi inte sett att universitetet redan adresserar i det löpande arbetet eller i särskilda satsningar. De förslag som lämnas till rektor har diskuterats med personer i ledningen och inom förvaltningen.

Inom det andra delprojektet, ”Den hybrida arbetsplatsen”, har vi hittills genomfört individuella intervjuer med drygt 20 chefer samt gruppintervjuer med fem olika grupper av administrativ personal. Vi har också fått ta del av resultat av enkäter, workshoppar med mera, som gjorts i personalgrupperna. Fokus har varit distansarbete för TA-personal, men även frågor som tangerar vad som gör en arbetsplats attraktiv och hållbar har kommit upp och bidrar därmed även till det delprojekt som nu rapporteras.

In- och omvärldsspaningen fortsätter under hela tiden som det övergripande projektet Framtidens arbetsplats löper. Kontinuerligt har projektet också kontakt med olika personer och grupper inom LU för att ta del av deras kompetens, utbyta erfarenheter och för att bolla tankar och idéer. Löpande träffar vi bland andra personalorganisationerna samt sektionen HR:s ledningsgrupp.

Under perioden oktober 2021 – april 2022 har vi haft fem möten med projektets styrgrupp som består av vicerektor Jimmie Kristensson, dekan Christofer Edling, HR-direktör Marie Härstedt samt en representant för Lunds universitets studentkårer.

3 Vad säger deltagarna i workshopparna?

Det som kommit fram i workshopparna överraskar inte utan stämmer väl överens med aktuell forskning inom området. I detta kapitel ges en sammanfattning av de frågor som deltagarna har tagit upp och angett som prioriterade att arbeta med för att universitetet ska vara en långsiktigt attraktiv och hållbar arbetsplats. En mer utförlig redovisning finns i en bilaga till denna rapport och i den ges även exempel på pågående utvecklingsarbete på universitetsgemensam nivå som möter behoven inom de olika områdena.

De områden som tagits upp och prioriterats som viktiga i samtliga workshoppar är, utan prioritetsordning, följande:

3.1 Lön och anställningsvillkor

I alla workshoppar, utom de med prefekter, tas löner och anställningsvillkor, det vill säga anställas rättigheter och skyldigheter enligt avtal och lagar upp som mycket viktigt. Man vill ha konkurrenskraftig lön och god löneutveckling samt bra villkor vad gäller semester, sjukdom och andra ledigheter och även förmåner kopplade till friskvård. Inom detta område kommer också ordet flexibilitet upp som en viktig faktor. Man vill som medarbetare ha stort inflytande över var, när och hur arbetet utförs.

3.2 Rekrytering, utveckling och karriär

Inom detta område skiljer det sig mycket mellan personalkategorierna vad gäller hur olika processer ser ut. Att exempelvis arbeta för att få till en betydligt snabbare rekryteringsprocess lyfts av lärarna som viktigt. Prefekterna tar upp introduktion som mycket viktigt för att rusta dem för uppdraget men även för studenter och doktorander är detta viktigt. Studenter och TA-personal tar upp goda möjligheter till kompetensutveckling som mycket viktigt och i detta ingår även att tid kan avsättas. De målar upp en bred palett av aktiviteter så som vidareutveckling inom sitt område, utbildning i teknik och system och samverkan och nätverk. När doktorander och lärare tar upp frågor som rör utveckling finns en tydligare koppling till karriär. En förklaring kan vara att för dem är kompetensutvecklingen en förutsättning för och en integrerad del av karriärutvecklingen på ett annat sätt än för övrig personal. Lärarna vill ha tydlighet i vad som krävs för att meritera sig och möjligheter till befordran.

3.3 Arbetsmiljö – social, fysisk och digital

Den sociala arbetsmiljön prioriteras som en av de viktigaste frågorna för alla personalkategorier. Det som tas upp handlar om att ha pålitliga och kompetenta kollegor, en kreativ, inkluderande, icke-hierarkisk kultur som bygger på samarbete för att nå gemensamma mål, inte konkurrens.

Önskemålet om att ha en egen fysisk arbetsplats kommer upp i samtliga workshoppar. Det är viktigt att arbetsplatsen, såväl på kontoret som i hemmet, är ergonomiskt utformad. Kansli- och sektionschefsgruppen anger den fysiska arbetsplatsen som ett av de allra viktigaste områdena att arbeta med. Att utveckla den fysiska arbetsplatsen så att den blir det som gör att medarbetarna vill komma till campus blir viktigare när möjligheterna att arbeta på distans ökar. Då behövs attraktiva och inspirerande miljöer som också är mer flexibla än det traditionella kontoret.

Den digitala arbetsmiljön tas främst upp av lärarna som trycker på behovet av att utveckla hybrida arbetssätt och utbilda lärare i dessa. Det behövs ett brett och kraftfullt batteri av bra digitala samarbetsverktyg. En fråga som lärare och chefer har prioriterat mycket högt handlar om behovet av minskad administration och ökad arbetsro. Detta hänger delvis samman med den digitala arbetsmiljön eftersom det handlar om konsekvenser av införandet av nya IT-system, som ofta inneburit fler arbetsuppgifter som självrapportering och inläggning av uppgifter i olika interna och externa IT-system.

3.4 Ledarskap

Kompetenta ledare och ett gott ledarskap är viktigt för alla. Som medarbetare vill man inte bli detaljstyrd utan ha möjlighet att ta egna initiativ och ha inflytande över hela sin arbetsituation, ordet flexibilitet används ofta även i detta sammanhang.

Tydlighet är ett annat av de ord som kommer upp allra mest i workshopparna, inte minst när det talas om ledarskap. Det är viktigt med tydlighet i uppdrag, mandat, mål och förväntningar och att allt hänger ihop. I workshopparna tas även upp att det ökade distansarbetet kräver ett förändrat ledarskap. Detta betyder att chefer behöver lära sig att leda på ett nytt sätt och så gott som alla tar upp att det ska vara ett krav att ledare genomgår ledarskapsutveckling som universitetet ska tillhandahålla. Cheferna tar också upp vikten av att universitetet har stöd som skapar förutsättningar för mogna och modiga chefer och ledare.

3.5 Hållbart arbetsliv

Inom detta område handlar det framför allt om att arbetsgivaren ska ge förutsättningar för att anställda ska kunna ha balans mellan arbete och privatliv, men också om rimlig arbetsbelastning, möjlighet till återhämtning och att på olika sätt förebygga ohälsa. Olika situationer som skapar stress togs upp och här understryks igen – av lärare och chefer – behovet av mindre administration för att kunna fokusera på kärnuppdraget. Även otrygga anställningsvillkor och krav på att dra in extern finansiering till sin egen lön skapar mycket stress. Studenterna oroar sig över hur deras framtida arbetsliv kommer att gestalta sig just vad gäller möjligheten att *inte* behöva arbeta när de är sjuka, har semester eller är lediga av andra skäl.

3.6 Sammanhang och kultur

I alla workshoppar tas på olika sätt upp behovet av att känna att man är en del av något större, både i den stora organisationen Lunds universitet och i gemenskapen på den egna arbetsplatsen. Det uttrycks som en önskan om tydlighet i vilka värderingar universitet står för, i vilket sammanhang man kommer att arbeta, att förstå den decentraliserade organisationen, att kulturen ska främja samarbete istället för konkurrens och att vi bemöter varandra på ett trevligt sätt.

4 Vad gör andra organisationer?

Som universitet är det intressant att följa vad som görs såväl vid andra lärosäten som inom andra organisationer. I omvärldsspaningen har vi dels velat ta reda på om andra organisationer har pågående satsningar inom områden som är relevanta för att vara en attraktiv och hållbar arbetsplats, dels velat se hur de arbetar med förändringar som pandemin fört med sig.

De lärosäten vi tittat på är främst, inte endast, Uppsala, Göteborgs, Stockholms, Umeå och Malmö universitet, Kungliga tekniska högskolan (KTH) samt Karolinska institutet (KI) och Chalmers tekniska högskola. Vi har också haft kontakt med några andra arbetsgivare i närområdet då dessa är sådana som vi i stor utsträckning konkurrerar med vid rekrytering av personal. Dessa är Region Skåne, Malmö stad, Helsingborgs stad, Lunds kommun och Tetra Pak. Därutöver har vi via seminarier, hemsidor med mera fått information om hur andra organisationer inom såväl offentlig som privat verksamhet arbetar med att vara en attraktiv och hållbar arbetsplats.

Samtliga organisationer som vi varit i kontakt med beskriver att övergripande arbete kopplat till att vara en attraktiv och hållbar arbetsgivare bedrivs löpande och i många fall pågår eller har det gjorts särskilda satsningar i till exempel projektform. Många lyfter att utmaningarna i att vara en attraktiv och hållbar arbetsgivare har fått ytterligare perspektiv efter pandemin, kopplat specifikt till ökat distansarbete och mer hybrida arbetssätt. Exempel på arbete som genomförts vid lärosäten just med anledning av pandemin är KI:s projekt Hybridarbetsplatsen – ett flexibelt arbetssätt ([KI, Dnr 1-458/2021](#)) som rapporterades i mars 2021. Ett resultat av arbetet är att KI numera erbjuder sina medarbetare möjlighet till ett mer flexibelt arbetssätt. Detta går ut på att främja en flexibel arbetsmiljö där kvalitet i leverans och prestation är i fokus istället för hur många timmar medarbetaren spenderar på kontoret. Vid Uppsala universitet gjordes våren 2021 en förstudie om erfarenheter, förväntningar och utmaningar för verksamheten efter pandemin ([UU, Dnr UFV 2021/815](#)). De avslutande reflektionerna är att det är viktigt att dra lärdom av det som fungerat bra under pandemin men att inte göra nödlösningar permanenta. I anslutning till detta konstaterar vi i projektet att inget beslut om distansarbete för teknisk och administrativ personal fattats vid Uppsala universitet. Här skiljer sig Uppsala universitet från övriga universitet projektet tittat på genom att (se vidare nedan).

Slutligen har KTH fokuserat en del på den digitala arbetsmiljön och under pandemin genomfört en undersökning av den digitala arbetsmiljön vid distansarbete ([Carlstedt et al., 2021](#)). KTH är för övrigt det lärosäte som vi kunnat identifiera som arbetar med den digitala arbetsmiljön, bland annat som en del av det systematiska arbetsmiljöarbetet ([Gulliksen et al., 2021](#))

Att pandemin förändrat synen på och möjligheterna till distansarbete, framför allt för TA-personal, är ett faktum. Vilka konsekvenser detta kommer att få inom andra områden som den sociala arbetsmiljön, lokaler och så vidare kommer vi att åtminstone börja se i delprojektet ”Den hybrida arbetsplatsen”. En del av den information om distansarbete vi hittills samlat in i det delprojektet tar vi upp redan i denna rapport då den är av betydelse för att vara en attraktiv och hållbar arbetsplats och vi tror den kan vara intressant i nuläget då den är som mest aktuell.

Möjligheten till distansarbete var i de flesta av de organisationer vi haft kontakt med mycket begränsad innan pandemin. Efter pandemin är situationen en annan och idag bedöms möjligheten till distansarbete som en betydelsefull fråga i arbetet med att vara en attraktiv och hållbar arbetsgivare. Möjligheten till distansarbete har också ökat i nästan alla organisationer som vi varit i kontakt med och det har möjliggjorts genom en tydlig viljeriktning från ledningen på organisationsövergripande nivå. I samtliga fall är det uttalat att det är verksamhetens behov som avgör möjligheten till distansarbete.

Vid de flesta lärosäten som vi haft kontakt med har det under 2021 fattats nya beslut som reglerar möjligheten till distansarbete för teknisk- och administrativ personal. Lärosätet har då gett möjlighet till distansarbete upp till 40 procent eller två dagar per vecka under förutsättning att det gagnar verksamheten alternativt inte påverkar verksamheten negativt. Skriftliga överenskommelser ska tecknas. I vissa fall finns liksom vid LU möjlighet till mer distansarbete vid särskilda skäl. Chalmers utmärker sig genom att de har fattat beslut om riktlinjer för distansarbete som gäller all personal, både de med reglerad arbetstid och förtroendearbetstid. Det är dock endast för personal med reglerad arbetstid som distansarbete begränsas till upp till två dagar i veckan och skriftlig överenskommelse krävs endast om något villkor i riktlinjerna frångås.

Av de organisationer som inte är lärosäten har några, men inte alla, skriftliga riktlinjer som definierar de övergripande ramarna för distansarbete. Vissa har också satt en gräns, i procent eller antal dagar per vecka, för omfattningen av distansarbete. Även om möjligheten till distansarbete har ökat så kommer majoriteten av medarbetarna att arbeta på arbetsplatsen även framöver. Framför allt gäller det personalkategorier inom produktion, sjukvård, omsorg, skola och förskola samt service. Medarbetare inom dessa personalkategorier har inte heller kunnat arbeta på distans under pandemin. Några organisationer lyfter en potentiell risk att yrken som inte innefattar möjlighet till distansarbete kan

tappa i attraktionskraft, vilket kan få konsekvenser framför allt på lång sikt. Vissa uppmuntrar därför chefer och medarbetare att identifiera specifika arbetsuppgifter och arbetsmoment som kan utföras platsoberoende, även för personalkategorier där huvudregeln är att man behöver utföra arbete på plats.

I kontakterna med andra organisationer har vi också frågat hur de arbetar med den fysiska arbetsmiljön och nya behov kopplade till kontorsarbetsplatser efter pandemin. Samtliga har sagt att frågan om ändamålsenliga lokaler och kontorsarbetsplatser har lyfts utifrån nya perspektiv efter pandemin. Ökat distansarbete och fler helt digitala eller hybrida möten är redan en del av vardagen. Ingen av de organisationer som vi varit i kontakt med har i nuläget en klar bild av framtida behov och en tydlig plan för eventuella anpassningar till ”det nya normala”. Den samlade bilden är att man behöver landa och på olika sätt undersöka saken närmare och testa sig fram.

5 Nedslag i aktuell forskning och andra undersökningar

Forskning och andra undersökningar som relaterar till att vara en attraktiv och hållbar arbetsplats är omfattande. Projektet har självklart inga ambitioner att redogöra för området som helhet utan tar här upp ett antal publikationer och rapporter vi bedömt som relevanta.

Myndigheten för arbetsmiljökunskap (Mynak) som är en statlig myndighet med uppgift att skapa förutsättningar för ett friskt och hållbart arbetsliv, har publicerat flera aktuella kunskaps-sammanställningar som är intressanta i detta sammanhang.

En av dessa är ”Friskfaktorer som kan mätas och följas över tid” ([2021:1](#)). I denna har Mynak tittat på så kallade friskfaktorer som påverkar arbetsmiljön på så sätt att de främjar hälsa och bidrar till att arbetstagare bibehåller sin hälsa och kan arbeta och uppfylla sina och arbetets mål över tid. Mynak konstaterar att det behövs mer forskning för att ta fram användbara mått för friskfaktorer, men man har identifierat följande som viktiga på organisatorisk nivå: goda förutsättningar för ledarskap, utvecklingsmöjligheter och lärande. Man ser också att det är viktigt med bra förutsättningar för delaktighet och kommunikation samt förutsättningar för arbete med mål och värdegrund. Även goda förutsättningar för strategiskt arbetsmiljöarbete och arbete med hälsoläge och sjukfrånvaro är viktiga.

I en annan kunskapssammanställning från Mynak ([2020:3](#)) har man bland annat tittat på digitaliseringens inverkan på organisatorisk och social arbetsmiljö och konstaterat att den är mycket komplex. Det är till och med så att en och samma digitala teknik kan ha såväl positiv som negativ inverkan beroende på andra faktorer i arbetsmiljön. Digitaliseringen har möjliggjort nya former för kommunikation och nya kommunikationsvägar, något som ett antal artiklar visar kan bidra till ökad delaktighet i och inflytande över utformningen och utvecklingen av verksamheten. Det har också visat sig att isolering kan brytas genom nya möjligheter till digital kommunikation eller socialt umgänge med andra grupper än de närmsta kollegorna. På den positiva sidan betonas också ökade möjligheter att självständigt styra när och var arbete ska utföras, samt i vissa fall en upplevd bättre balans mellan arbete och övrigt liv. Samtidigt visar andra artiklar att digitaliseringen kan skapa förväntningar på ständig tillgänglighet med åtföljande risk att bli störd i arbetet, något som bidrar till ökad stress och svårigheter att hantera gränsen mellan arbete och övrigt liv. När allt fler arbetstagare med hjälp av digital teknik arbetar på avstånd från den fysiska arbetsplatsen finns också risker för social isolering.

I samma rapport från Mynak tas upp att det förväntas bli en stor utmaning att attrahera och behålla anställda. Medarbetarna drivs i högre grad av intressanta arbetsuppgifter i organisationer som de kan identifiera sig med utifrån sina egna värderingar. Större kontroll över eget arbete och den egna arbetsplatsen förväntas, men samtidigt blir balansen mellan arbete och fritid svårare att uppehålla på grund av de högre kraven på flexibilitet.

När det gäller mjukare värden har till exempel forskningsstiftelsen Wellcome Leap undersökt vad forskare tycker är viktiga faktorer för en god forskningskultur ([Rapport, 2020](#)). Bilden är inte entydig men de lyfter bland annat att en god arbetsplatskultur kännetecknas av samarbete och att forskare ges tid att fokusera på sin forskning. Miljön är inkluderande, stödjande och kreativ. Ledarskapet är öppet och transparent och individen ska känna sig trygg. Forskarna accepterar att konkurrens är en del av forskningens villkor men tycker att den ofta blir aggressiv och skadlig.

Även om fokus för denna del av projektet inte är de förändrade förutsättningarna för arbetslivet som digitaliseringen och distansarbetet under pandemin inneburit, så kan vi inte helt förbigå dessa. Sedan tidigare finns en del forskning om distansarbete och det börjar också komma rapporter som handlar om hur det var under pandemin. Som vi redan konstaterat finns av förklarliga skäl ännu ingen forskning om hur det blir efter pandemin. Detta kan vi sannolikt förvänta oss börja komma under 2022.

Så gott som dagligen publiceras det artiklar och rapporter med koppling till framtidens arbetsplats. Fackförbund, konsultföretag och andra organisationer kommer löpande med rapporter från undersökningar om vad människor tycker är viktigt och förväntar sig av arbetsgivaren i ett framtida arbetsliv. I projektet har vi sedan hösten 2021 följt det som skrivits inom området och det som är tydligt är att många arbetsgivare har förändrat sin syn på distansarbete och många medarbetare, men långt ifrån alla, kommer att ha möjlighet att arbeta en viss del av sin arbetstid på distans i framtiden. Detta har redan inneburit förändrade krav på såväl chefer som medarbetare. Det är också tydligt att det inte finns några enkla lösningar som passar alla utan här behöver man pröva sig fram och se vad som fungerar.

6 Analys och grund för förslag

6.1 Inledande reflektioner

Projektets uppgift är att identifiera och prioritera vilka områden Lunds universitet behöver arbeta med för att vara en långsiktigt attraktiv och hållbar arbetsplats. Som framgår i kapitlet om hur vi gått tillväga i projektet valde vi att ha en ”vid tratt” när vi samlade in synpunkter i workshopparna. Detta för att inte riskera att missa viktiga aspekter genom att ”smala av” i ett tidigt skede. En konsekvens av det breda angreppssättet är att spännvidden på det vi fått fram är stor och att många frågor lyfts som viktiga och prioriterade. Det som kommit upp stämmer väl överens med den kunskap vi har från forskning.

Det ligger också väl i linje med olika styrdokument för LU vilka anger mål som direkt eller indirekt ligger inom de områden som projektet identifierat som viktiga att arbeta med. Exempel på sådana dokument är den strategiska planen (dnr STYR 2015/1048), planen för lika villkor ([dnr STYR 2021/2323](#)) och Verksamhetsplan och resursfördelningen 2022 ([dnr STYR 2021/19](#)). Dessa i sin tur ligger ofta till grund för mycket av den utveckling som pågår vid LU inom de aktuella områdena. I bilagan listas exempel på utvecklingsarbete på universitetsgemensam nivå. Särskilt lyfts särskilda satsningar men det mesta sker som en del av det löpande arbetet inom sektionen HR och andra delar av gemensamma förvaltningen.

Det finns alltså, utifrån vad projektet uppfattar, inte några tydliga motsättningar på övergripande nivå mellan de behov som medarbetarna uttrycker och hur universitetet ser på frågorna. Däremot kan det givetvis finnas olika ambitionsnivå och universitetet måste prioritera vad man satsar på med utgångspunkt i vad man tror bäst tjänar utbildningen och forskningen.

Utifrån denna bakgrund har vi i nästa steg fokuserat på att identifiera luckor, det vill säga områden där vi inte sett att det pågår något arbete på universitetsgemensam nivå, för att identifiera frågor vi ser att det vore värdefullt att arbeta med. En självklarhet är att det alltid kommer att finnas mycket kvar att jobba med och beroende på vem vi pratar med så skiftar uppfattningen om vad universitetet absolut måste ta tag i. En ytterligare aspekt är att allt inte kan tas om hand, då det inte går att arbeta med hur många olika frågor som helst samtidigt. Framför allt inte om resultatet spiller ner på verksamheten i form av förändrade arbetssätt och nya arbetsuppgifter.

Med detta sagt så har det under projektet kommit fram väldigt många bra synpunkter och förslag som är viktiga att ta tillvara. I nästa skede av projektet kommer det som framkommit i arbetet att förmedlas till de funktioner som arbetar inom de olika områdena.

6.2 Diskussion och analys

De sex huvudområdena som identifierats och redogjorts för tidigare i rapporten är:

1. Lön och anställningsvillkor
2. Rekrytering, utveckling och karriär
3. Arbetsmiljö
4. Ledarskap
5. Hållbart arbetsliv
6. Sammanhang och kultur

De första fyra områdena är i huvudsak väl definierade och vedertagna och det finns mer eller mindre utvecklade processer för att arbeta med dessa inom LU. Områdena "hållbart arbetsliv" och "sammanhang och kultur" är av en annan karaktär och har det gemensamt att de går på tvärs över alla de andra områdena och inte har någon tydlig hemvist i linjeorganisationen. I detta kapitel går vi översiktligt igenom områdena för att åskådliggöra hur vi kommit fram till förslag om fortsatt arbete.

Utifrån vad vi sett under projektet möts det som framkommit som viktigt inom lön och anställningsvillkor samt rekrytering, utveckling och karriär i hög grad av arbete som pågår eller planeras inom sektionen HR. Något som specifikt kommit upp är frågor som handlar om möjligheten att styra var, när och hur arbete utförs. Det tolkar vi bland annat som ett uttryck för medarbetarnas önskan om flexibilitet och påverkas både av hur våra avtal och regler är utformade, men även av ledarskap och medarbetarskap. Här kan konstateras att lärarna sedan länge har en stor flexibilitet i sitt arbetstidsavtal. För TA-personal finns sedan hösten 2021 ett nytt beslut om riktlinjer om distansarbete. Att följa hur detta tillämpas och fungerar är viktigt och något som det andra delprojektet inom Framtidens arbetsplats har fokus på.

Ett behov vi särskilt vill peka på är utveckling och karriärvägar för TA-personal. Detta har länge förts fram som ett område som LU behöver utveckla och det är vår uppfattning att det är viktigt för att universitetet ska kunna attrahera och behålla kompetent TA-personal i framtiden. Referensgruppen för utveckling av rekrytering har fokus på akademisk personal, men har ändå föreslagit rektor att ta initiativ till en genomlysning och utvärdering av den tekniska och administrativa personalens situation med målsättning att uppnå ett långsiktigt och sammanhållet arbete för rekrytering och karriärutveckling även för den gruppen. Detta är ett förslag som vi anser att det finns starkt stöd för i vårt material och därför ställer oss bakom.

När vi kommer till området arbetsmiljö så är detta ett område som är helt centralt för hur medarbetare har det och därmed också viktigt för ett hållbart arbetsliv. Utifrån materialet i workshopparna har vi delat upp det i tre delar. Det första är den sociala arbetsmiljön som är väldigt högt prioriterad av alla grupper. Den handlar mycket om att ha pålitliga och kompetenta kollegor, en kreativ, inkluderande,

icke-hierarkisk kultur som bygger på samarbete för att nå gemensamma mål istället för konkurrens. Under senare år har LU ökat ambitionsnivån för det systematiska arbetsmiljöarbetet som i allt högre grad kommit att innefatta psykologiska och sociala aspekter av arbetsmiljön. 2020 fattade rektor beslut om nya föreskrifter om fördelning av uppgifter inom arbetsmiljö och brandskydd ([Dnr STYR 2020/2060](#)). Därefter har det på universitetsgemensam nivå tagits fram ett omfattande stödmaterial inom området. För att detta ska ha en faktisk påverkan på arbetsmiljön krävs kontinuerligt ett aktivt arbete inom alla delar av verksamheten och det är tydligt att även om många vittnar om att det blivit bättre så finns här mycket kvar att göra. Detta gäller i synnerhet för doktoranderna, något som tydligt framkom i workshopparna.

Att den sociala arbetsmiljön är en viktig faktor att arbeta med för att våra doktorander ska slutföra sin utbildning konstaterades i Högskoleverkets rapport från 2012 ([Rapport 2012:1](#)). Att detta också gäller vid LU av rapporten "Should I stay or should I go?" om 1 200 doktoranders syn på avhopp och akademisk karriär ([Areskoug et al, 2016](#)). Detta ligger också inom det område projektet kallat sammanhang och kultur. Den gemensamma forskarutbildningsnämnden (FUN) arbetar med forskarutbildningsfrågor på övergripande nivå. Fokus i nämnden är mycket på frågor som antagningsordning, studieplaner och liknande. Projektet tror dock att det hade varit positivt att gemensamt inom LU även arbeta med att öka det som ligger i den sociala arbetsmiljön för doktorander. Detta skulle till exempel kunna vara att identifiera goda exempel på hur man kan arbeta för att öka doktorandernas känsla av tillhörighet och sammanhang och dela dessa inom LU. Projektet föreslår därför att FUN får ett särskilt uppdrag som syftar till att arbeta för att öka doktorandernas känsla av tillhörighet och sammanhang. Detta för att minska risken för avhopp och sjukdom bland universitetets doktorander och därmed också bidra till att fler slutför sin forskarutbildning.

Så till den fysiska arbetsmiljön som vi uppfattar att de flesta är relativt nöjda med. Att medarbetarna inte lyfter den fysiska arbetsmiljön som ett prioriterat område tror vi inte ska tolkas som att det är en oväsentlig fråga. En möjlig förklaring är att en majoritet av de anställda vid LU fortfarande har egna rum eller åtminstone sin egen arbetsplats och inte har behövt reflektera över detta. Något som bekräftats i de intervjuer som genomförts i det andra delprojektet. Det många ändå tar upp är vikten av trevliga gemensamma lokaler och mötesplatser för att skapa en trivsamt och kreativ miljö.

I workshopparna har dock kansli- och sektionscheferna prioriterat arbete med lokalfrågor avsevärt högre än övriga medarbetare. Cheferna har ett annat ansvar och perspektiv och för dem är lokalfrågorna ofta på agendan. Många chefer har utökat personalstyrkan under pandemin och har svårigheter att få nuvarande lokaler att räcka till när vi nu ska tillbaka till arbetsplatsen. En del verksamheter står inför stora byggprojekt eller andra lokalförändringar som innebär att lokalfrågan är extra aktuell. En reflektion inför framtiden är att den fysiska arbetsplatsen förlorade lite av sin unika ställning under pandemin i och med att väldigt många kunde arbeta hemifrån. Utvecklingen av den hybrida arbetsplatsen innebär en delvis förändrad förväntan på vilka behov de fysiska lokalerna ska tillgodose och detta påverkar hur de behöver utformas för att på bästa sätt stödja verksamheten. En annan aspekt är att lokalerna år 2021 kostade universitetet 1,1 miljard, vilket motsvarar 12 procent av universitetets kostnader. Det är ett faktum att ett mer effektivt lokalutnyttjande skulle ge mer pengar över till annat. Med detta sagt har rektor varit tydlig med att Lunds universitet är ett campusuniversitet, vilket innebär att utbildning och forskning i huvudsak bedrivs på campus, och under pandemin har många saknat det sociala sammanhanget och de spontana mötena. Så hur ska vi då säkerställa att lokalerna på bästa sätt stöttar både verksamheten och medarbetarna?

Det har inte under projektets gång kommit fram att chefer i någon större utsträckning arbetar återkommande eller systematiskt med lokalfrågor, utan det är mer en del av en löpande anpassning för att verksamheten ska fungera. Då en större översyn av lokaler för de allra flesta verksamheter är en sällanuppgift bedömer vi att den gemensamma förvaltningen behöver kunna erbjuda stöd för att arbeta med lokalfrågor. Med tanke på komplexiteten är det viktigt att detta sker på ett strukturerat sätt som tar sin utgångspunkt i verksamhetens behov, främjar kreativa och effektiva arbetssätt och numera även en

mer hybrid arbetssituation. Att ha kunskap om aktuell forskning och möjlighet att lära av andras erfarenheter är en viktig aspekt i ett sådant arbete. Det stöd som finns idag är processer för att arbeta med lokalplanering med fokus på yta och funktion. Vi tror att det skulle gynna LU om det fanns en modell för lokalplanering som inkluderar att arbeta igenom hur verksamheten ska bedrivas och som uppmuntrar till och underlättar att tänka nytt.

LU ska vara ett campusuniversitet och då måste vi ha lokaler som erbjuder medarbetarna något de inte har på hemmakontoret och som gör att de vill vara här. I ett arbete med att ta fram ett utvecklat stöd inför lokalförändringar behöver det ingå personer med olika kompetenser. Eftersom vi inte uppfattar att detta redan ingår i uppdraget till Campusutvecklingskontoret föreslår vi att kontoret får i uppdrag att ta fram en modell för lokalplanering som kan vara ett stöd för verksamheterna vid lokalförändringar. I ett sådant arbete behövs också tydlighet i vilken riktning LU ska röra sig. Detta uppfattar vi ingår i Campusutvecklingsrådets uppdrag.

Den sista punkten inom området Arbetsmiljö handlar om digital arbetsmiljö som kan definieras som ”Den arbetsmiljö, med dess problem och möjligheter av såväl fysisk, psykosocial som kognitiv art, som blir resultatet av att arbetets stödsystem och verktyg digitaliseras.” ([Arbetsmiljöverket, 2015](#)). Digitaliseringens påverkan på arbetslivet är svåröverskådlig och de senaste två åren har utvecklingen av digital teknik av nödvändighet pressats fram för att hantera situationen under pandemin. Att detta skapar stora utmaningar är obestridligt och beskrivs bland annat i rapporten från projektet om lärares digitala arbetsmiljö vid Lunds universitet från 2020 (dnr STYR 2019/461). I workshopparna bekräftas det av att lärarna uttrycker ett stort behov av att universitetet utvecklar och utbildar i hybrid arbetslära. Som ett sätt att på gemensam nivå möta detta behov har universitetet i december 2021 beslutat att inrätta en enhet för undervisningsstöd (dnr STYR 2021/2349).

Även den ökade administrativa bördan, som lärare och chefer tar upp, kommer in här. Dels för att digitaliseringen har inneburit att många administrativa uppgifter har flyttats från TA-personal till lärare och chefer, dels för att den stora mängden av olika former av styrning, kontroll och rapportering leder till en ständigt växande byråkrati som knappast hade varit möjlig utan digitaliseringen. Den ökade byråkratiseringen innebär att även TA-personalen måste lägga alltmer tid på uppgifter som inte är kärnnära och därmed har mindre tid att stödja verksamheten. För väldigt många medarbetare har detta stora konsekvenser för hur man upplever sin arbetsmiljö.

Så till ledarskapet. Pandemin ställde oss inför nya utmaningar som bland annat innebar ett förändrat sätt att vara chef och ledare. Att leda en verksamhet på distans kräver ett tillitsfullt ledarskap. Samtidigt ställs krav på medarbetare som i den situationen behöver utveckla sitt medarbetarskap. I alla workshopparna tog deltagarna upp vikten och behovet av att universitetet tillhandahåller ledarskapsutveckling. Att det som av många kallas ”det nya normala” innebär att chefer behöver hjälp att utveckla sitt ledarskap råder det stor enighet om.

När vi talar om ett gott ledarskap är fokus ofta på individen, men möjligheterna att utöva ett gott ledarskap styrs i hög utsträckning av vilka de organisatoriska förutsättningarna är. Att arbeta med att skapa goda förutsättningar för att vara chef prioriterades högt av cheferna. Särskilt prefekterna tar upp detta och för dem handlar det om hur rollen organiseras, men även om introduktion och stöd när de tar på sig en ledarroll och sedan även stöd när de ska lämna den rollen efter ett antal år. En förutsättning för ledarskapet är tid och det är ett reellt problem att cheferna av olika skäl ofta inte hinner vara chefer. När man talar om det akademiska ledarskapet med forskare som går in och ut ur ledarskapet är det väl känt att det har sina alldeles särskilda utmaningar.

LU har under senare år satsat mycket på att arbeta med chefs- och ledarskap. Bland annat genom att tydliggöra roller och ansvar, erbjuda ledarskapsutveckling och utveckla stödet. Parallellt med projektet Framtidens arbetsplats pågår arbete som syftar till att ytterligare förbättra stödet till chefer och ledare,

bland annat projektet Framtidens ledarskapsutveckling (STYR 2021/2184). Det finns också sedan juni 2021 en referensgrupp för ledarskap inom akademien (STYR 2021/484).

Behovet av praktiskt stöd i arbetsgivarrollen, särskilt i svåra personalärenden, har kommit upp så starkt i workshopparna med cheferna att vi vill trycka på vikten av att det behovet uppmärksammas i pågående arbete med ledarskap. En annan fråga som vi menar att det skulle vara värdefullt att arbeta med är de organisatoriska förutsättningarna för chefer att utföra sitt uppdrag. Med detta menas såväl de organisatoriska strukturer som de krav och resurser som omger chefer i deras arbete (AFS 2015:4). Projektet föreslår därför att sektionen HR, i sitt pågående arbete med ledarskap, får i uppdrag att inkludera ett arbete med de organisatoriska förutsättningarna för chefer. Ett sådant arbete skulle kunna ligga till grund för att systematiskt arbeta för att förbättra förutsättningar att vara chef inom LU.

Området hållbart arbetsliv handlar om att skapa goda förutsättningar för att medarbetare ska orka, kunna och vilja arbeta ett helt arbetsliv och det som lyfts i områdena ovan har stor betydelse för detta. En mycket viktig aspekt är att förebygga ohälsa. Särskilt aktuellt är att hantera balansen mellan arbete och fritid som blir alltmer flytande med den ökade flexibiliteten som möjliggörs av digitala verktyg. Överhuvudtaget innebär det ökade distansarbetet att medarbetare och chefer behöver hitta nya sätt att organisera arbetet. Om färre är på arbetsplatsen och vi träffas mindre påverkas till exempel den sociala dimensionen av arbetslivet, som så många lyfter som en av de allra viktigaste aspekterna för att trivas på arbetsplatsen. Detta är bara ett exempel och de närmaste åren kommer att innebära nya utmaningar för våra chefer att hantera. Som konstaterats behöver vi följa utvecklingen och det andra delprojektet inom Framtidens arbetsplats syftar till att få en bild av olika konsekvenser av framför allt TA-personalens ökade möjligheter till distansarbete.

Ovan har vi tagit upp byråkratiseringen och den ökade administrativa bördan. Detta menar vi är något vi behöver arbeta med för att bidra till att alla medarbetare, inte bara chefer och lärare, har ett mer hållbart arbetsliv. Projektet föreslår dels att LU startar ett arbete med målet att minska konsekvenserna av byråkratiseringen och den ökade administrativa bördan, dels ett arbete med fokus på digitaliseringens påverkan på arbetsmiljön.

Slutligen det område vi benämnt sammanhang och kultur. Medarbetarna har i workshopparna uttryckt behovet av att vara en del av något större, och önskan om tydlighet i vilka värderingar universitet står för och hur detta ska genomsyra kulturen. Inför återgången till arbetsplatsen efter pandemin fastslog rektor att Lunds universitet är ett campusuniversitet ([rektorsblogg](#), april 2021). Under projektet har vi fått många frågor om vad det faktiskt betyder. Idag finns i olika styrdokument fastställt utvecklingsområden och målsättningar som uttalar ambitioner om Lunds universitet som arbetsplats. Det saknas dock en samlad bild och vi tror att det hade haft ett stort värde att på ett tydligt sätt definiera vilken arbetsplats universitetet ska vara i framtiden. Ett sätt att jobba med LU:s sammanhang och kultur skulle kunna vara att utveckla vad vi menar med att vara ett campusuniversitet. Häri kan ingå att lyfta det positiva med att vara på campus och hur vi samtidigt tar tillvara på möjligheterna med det digitala. Det bör även inkluderas aspekter som har att göra med kulturen och hur vi är mot varandra. Ska medarbetare och studenter vilja vistas på campus behövs en i alla avseende god arbetsmiljö. Att starta ett arbete om vad det innebär att Lunds universitet är ett campusuniversitet är därför ett av förslagen till rektor.

7 Fortsatt arbete

Målet med detta delprojekt är att samla in tankar från medarbetare, chefer, studenter och ledning om vad som behöver göras för att LU ska vara en långsiktigt attraktiv och hållbar arbetsplats samt att föreslå åtgärder. Det som framkommit i workshopparna bekräftar i allt väsentligt det som forskning säger. Vid sammanställningen av materialet konstaterade vi att inom de flesta områden som är viktiga

för att vara en attraktiv och hållbar arbetsplats pågår det arbete på universitetsgemensam nivå, vilket vi tycker är mycket positivt.

Ett övergripande område, som projektet identifierat som viktigt, är det vi kallar sammanhang och kultur. I den strategiska planen (dnr STYR 2015/1048) och andra styrdokument uttrycks ofta visioner eller målbilder som kan kopplas till Framtidens arbetsplats. Dessa är dock på en övergripande nivå och det efterfrågas en konkretisering som tydliggör vad detta innebär i praktiken. Att arbeta med ett sådant förtydligande måste ske nära ledningsfunktioner på olika nivåer. Vi ställde därför frågan om detta är något LU bör arbeta med på gemensam nivå till Rektors ledningsråd. Svaret uppfattade vi som ett tydligt ja. Detta är bakgrunden till projektets mer övergripande och första förslag som är att utveckla vad det innebär att Lunds universitet är ett campusuniversitet.

Därutöver har vi, som framgår tidigare i rapporten, identifierat ett antal andra behov som resulterat i förslag om att arbeta vidare med fem mer konkreta förslag. För varje förslag anges också ett möjligt sätt att gå vidare. I de fall rektor finner det lämpligt att gå vidare utifrån förslagen behöver genomförandet arbetas vidare med tillsammans med berörda funktioner.

7.1 Förslag

Projektet föreslår rektor att universitetet utvecklar vad det innebär att Lunds universitet är ett campusuniversitet. Detta för att skapa en tydlighet så att blivande och nuvarande medarbetare ska veta vad universitet som arbetsgivare står för. I en utvecklad definition av vad det innebär att vara ett campusuniversitet kan ingå att lyfta det positiva vi uppnår med att vara på campus samtidigt som vi tar tillvara på möjligheterna med det digitala. Här bör även inkluderas aspekter som har att göra med kulturen och hur vi är mot varandra. Ska medarbetare vilja vistas på campus behövs en i alla avseende god arbetsmiljö. Aspekter som bör genomsyra ett sådant arbete är det goda ledar- och medarbetarskapet, hållbarhet i vid bemärkelse och att Lunds universitet är en arbetsplats som främjar en god hälsa. Projektet Framtidens arbetsplats är avgränsat till att handla om anställda medarbetare, men universitetet är också studenternas arbetsplats. Därför behöver ett arbete med att utveckla vad det innebär att Lunds universitet är ett campusuniversitet även inkludera studentperspektivet.

Förslag på genomförande: utse en arbetsgrupp med bred kompetens, som leds av någon i universitetsledningen, och som får i uppdrag att utveckla vad det innebär att Lunds universitet är ett campusuniversitet. Gruppen behöver arbeta nära Rektors ledningsråd och Campusutvecklingsrådet och säkerställa god förankring i verksamheten.

Projektet föreslår dessutom rektor att universitetet arbetar vidare utifrån följande fem mer konkreta frågor:

1. Ta fram en modell för lokalplanering som kan vara ett stöd för verksamheterna vid lokalförändringar

Lokalplanering ska utgå från verksamhetens nuvarande och framtida behov, främja kreativa och effektiva arbetssätt och numera även en mer hybrid arbetssituation. För att komma fram till hur lokalerna kan stötta detta på bästa sätt behöver verksamheten göra ett arbete innan den definierar själva lokalbehovet. Den process för arbete med lokaler som finns idag behöver utvecklas för att stödja ett sådant arbete.

Förslag på genomförande: ge ett utökat uppdrag till Campusutvecklingskontoret som då också kan behöva knyta till sig andra kompetenser.

2. Arbeta för att öka doktorandernas känsla av tillhörighet och sammanhang

LU behöver arbeta med detta område för att minska risken för avhopp och sjukdom bland doktorander och därmed öka antalet doktorander som tar sin doktorsexamen.

Förslag på genomförande: ge ett uppdrag till Forskarutbildningsnämnden med fokus på att identifiera hur LU kan öka doktorandernas känsla av tillhörighet och sammanhang. Ett sådant arbete kan bland annat innebära att identifiera exempel på arbetsätt som främjar detta och bidra till att sprida dessa i verksamheten.

3. Utveckla de organisatoriska förutsättningarna för chefer

Chefer inom universitetet har väldigt olika förutsättningar för att kunna genomföra sitt uppdrag. Ett arbete med att identifiera och utveckla vad som är goda förutsättningar för chefer skulle komplettera redan pågående arbete för en mer hållbar chefsroll.

Förslag på genomförande: ge sektionen HR i uppdrag att, i det pågående arbete med ledarskap, inkludera att utveckla de organisatoriska förutsättningarna för chefer.

4. Arbeta för att minska konsekvenserna av byråkratiseringen och den ökade administrativa bördan

Att arbeta med denna fråga syftar till att skapa en mer hållbar arbetssituation för en stor del av LU:s medarbetare. Dels genom att det kan minska stress, dels genom att det kan frigöra tid som istället kan läggas på mer kärnnära uppgifter.

Förslag på genomförande: starta ett projekt med målet att minska konsekvenserna av byråkratiseringen och den ökade administrativa bördan. Ett sådant arbete kan till exempel innebära att identifiera nuläget, föreslå förbättringar och bidra till att dessa genomförs.

5. Undersöka och arbeta med digitaliseringens påverkan på arbetsmiljön

Att fånga både de problem och de möjligheter som digitaliseringen innebär för vår arbetsmiljö och lära av våra erfarenheter tror vi skulle bidra till att på sikt skapa en mer attraktiv och hållbar arbetsplats. Trots att digitaliseringen har förändrat förutsättningarna för arbetsmiljön på ett sätt som inte går att överblicka, är det inte lätt att hitta exempel på hur vi arbetar med den digitala arbetsmiljön på ett systematiskt sätt. Detta förslag skulle vara en början på ett sådant arbete.

Förslag på genomförande: utse arbetsgrupp med uppdrag att utifrån forskning och erfarenhet, identifiera hur universitetet kan jobba med digitaliseringens påverkan på arbetsmiljön i vid bemärkelse samt testa i mindre skala och utveckla vidare.

8 Referenser

Externa rapporter, föreskrifter med mera

1. Arbetsmiljöverket (2015). Digital arbetsmiljö. (Rapport 2015:17). Tillgänglig via: https://www.av.se/globalassets/filer/publikationer/rapporter/digital_arbetsmiljo-rap-2015-17.pdf
2. Arbetsmiljöverket (2015). Organisatorisk och social arbetsmiljö. (Rapport 2015:4). Tillgänglig via: https://www.av.se/globalassets/filer/publikationer/foreskrifter/organisatorisk-och-social-arbetsmiljo-foreskrifter-afs2015_4.pdf
3. Carlstedt, H., Mattsson, S., Rågefalk, E. och Nylén, L. (2021). Digital arbetsmiljö Kartläggning och utvärdering av den digitala arbetsmiljön för KTHs personal vid distansarbete. KTH. Tillgänglig via: https://intra.kth.se/polopoly_fs/1.1101086.1631705175!/Den%20digitala%20arbetsmiljo%CC%88n%202021.pdf
4. En god arbetsmiljö för framtiden – regeringens arbetsmiljöstrategi 2021-2025, (2021-02-11, Skr 2020/21:92). Tillgänglig via: <https://www.regeringen.se/491108/contentassets/33c82f11026848a6bcf68745b0f49249/en-god-arbetsmiljo-for-framtiden--regeringens-arbetsmiljostrategi-20212025.pdf>
5. Forskningsstiftelsen Wellcome Leap. (2020). What Researchers Think About the Culture They Work In, Tillgänglig via: [what-researchers-think-about-the-culture-they-work-in.pdf \(wellcome.org\)](https://www.wellcome.org/what-researchers-think-about-the-culture-they-work-in.pdf)
6. Gulliksen, J., Visén, M., Svanblom, L., Niemi Birgersdottir, L., Mitrovic, Z., (2021). Digital arbetsmiljö som en del i det Systematiska ArbetsMiljö-arbetet på KTH. Tillgänglig via: https://intra.kth.se/polopoly_fs/1.1133173.1641978796!/Rapport-%20Digital%20Arbetsmiljo%CC%88%20i%20SAM%20pa%CC%8A%20KTH.pdf
7. Högskoleverket (2012). Orsaker till att doktorander lämnar forskarutbildningen utan examen. En uppföljning av nybörjarna på forskarnivå läsåren 1999/2000 och 2000/01. (Rapport 2012:1). Tillgänglig via: <https://www.uka.se/download/18.12f25798156a345894e2b8e/1487841900934/1201R-doktorander-forskarutbildning.pdf>
8. Karolinska institutet. Hybridarbetsplatsen – ett flexibelt arbetssätt. (2021-03-31, Dnr 1-458/2021 Tillgänglig via: <https://medarbetare.ki.se/media/108665/download?attachment>
9. Myndigheten för arbetsmiljökunskap. (2021). Friskfaktorer som kan mätas och följas över tid, MYNAK, Rapport Kunskapssammanställning 2021:1. Tillgänglig via: <https://mynak.se/publikationer/friskfaktorer-som-kan-matas-och-foljas-over-tid/>
10. Myndigheten för arbetsmiljökunskap. (2020). Framtidens arbetsmiljö – trender, digitalisering och anställningsformer, MYNAK, Rapport Kunskapssammanställning 2020:3. Tillgänglig via: [Framtidens arbetsmiljö – trender, digitalisering och anställningsformer – trender, digitalisering och anställningsformer \(mynak.se\)](https://mynak.se/publikationer/framtidens-arbetsmiljo-trender-digitalisering-och-anstallningsformer-trender-digitalisering-och-anstallningsformer)

11. Uppsala universitet. Efter Covid-19 – förstudie om erfarenheter, förväntningar och utmaningar för verksamheten efter pandemin, (2021-06-22, Dnr UFV 2021/815) Tillgänglig via:
<https://mp.uu.se/documents/432512/544274953/Efter+Covid-19+%E2%80%93+fo%CC%88rstudie%2C+slutversion%2C+210622.pdf/0b69c0f4-22c1-0bac-bbb8-2d3779e5eab5>

Interna rapporter, beslut med mera

1. Aili, C. och Bjarnason, E. (2020) Lärares digitala arbetsmiljö vid Lunds universitet. Slutrapport för LärDa-projektet 2019/2020. Lunds universitet (dnr STYR 2019/461)
2. Areskoug Josefsson, K., Blomqwist, L., Fahlvik Svensson, S., Lundqvist, S., Peterson, P och Lindberg-Sand, Å. (2016). Should I stay or should I go? Tillgänglig via:
https://lucris.lub.lu.se/ws/portalfiles/portal/33518214/Areskoug_et_al_2016.pdf
3. Beslut om inrättande av enhet för undervisningsstöd (Beslut 2021-12-13, dnr STYR 2021/2349).
4. Genomförande av projektet Framtidens ledarskapsutveckling vid Lunds universitet (Beslut 2021-12-13, dnr STYR 2021/2184).
5. Inrättande och utseende av referensgrupp för ledarskap inom akademien (Beslut 2021-06-17, dnr STYR 2021/484)
6. Lika villkorsplan för Lunds universitet 2022 – 2027 (2021-12-02, dnr STYR 2021/2323). Tillgänglig via:
<https://www.medarbetarwebben.lu.se/sites/medarbetarwebben.lu.se/files/2021-12/Lika%20villkorsplan%20f%C3%B6r%20Lunds%20universitet%202022-2027.pdf>
7. Lunds universitets föreskrifter om fördelning av uppgifter inom arbetsmiljö och brandskydd (Rektorsbeslut, 2020-12-03, dnr STYR 2020/2060) Tillgänglig via:
<https://www.medarbetarwebben.lu.se/sites/medarbetarwebben.lu.se/files/2021-03/lunds-universitets-foreskrifter-om-fordelning-av-uppgifter-inom-arbetsmiljo%CC%88-och%20brandskydd.pdf>
8. Riktlinjer vid distansarbete för teknisk och administrativ personal (2021-09-30, dnr STYR 2021/1945) Tillgänglig via:
<https://www.medarbetarwebben.lu.se/sites/medarbetarwebben.lu.se/files/2021-09/Riktlinjer-vid-distansarbete-for-teknisk-och-administrativ-personal-210930.pdf>
9. Strategisk plan 2017 – 2026, (dnr STYR 2015/1048) Tillgänglig via:
<https://www.lu.se/sites/www.lu.se/files/strategisk-plan-lunds-universitet-2017-2026-2.pdf>
10. Verksamhetsplan och resursfördelning 2022. Planeringsförutsättningar för 2023 och 2024. (2021-10-29, dnr 2021/19). Tillgänglig via:
https://www.medarbetarwebben.lu.se/sites/medarbetarwebben.lu.se/files/2021-11/lu_verksamhetsplan_och_resursfordelning_2022.pdf

11. Vi planerar för återgång till campus (Rektorsblogg 2021-04-26) Tillgänglig via:
<https://rektor.blogg.lu.se/vi-planerar-for-atergang-till-campus/>
12. Rapport från arbetsgrupp avseende att undersöka Coronapandemins påverkan på verksamheten vid Lunds universitet – lärdomar inför fortsatt arbete (2020-12-08, dnr STYR 2020/1481)