

Stödmaterial till lärosätena: arbetet, arbetsplatsen och arbetstiden i framtiden

Den ökade digitaliseringen utmanar invanda arbetssätt och öppnar upp nya möjligheter till flexibla arbetsformer, i vår sektor liksom på övriga arbetsmarknaden. SUHF:s expertgrupp för arbetsgivarfrågor har tagit fram det här dokumentet, vilket är tänkt att fungera som stöd då lärosätena planerar hur arbetet och arbetsplatsen ska utformas i framtiden. Varje lärosäte måste lägga upp sitt eget arbete utifrån förutsättningar och behov. Därför innehåller materialet inga generella rekommendationer till lärosätena. Ambitionen med materialet har istället varit att peka på frågeställningar, ge tips om användbart material samt stimulera diskussioner inom och mellan lärosäten.

Bakgrund

Inom universitets- och högskolesektorn förekommer arbete i lärosätets lokaler, sporadiskt hemarbete och distansarbete. Innan pandemin var det företrädesvis den undervisande och forskande personalen som tilläts arbeta hemma och på distans, men nu, under pandemin har detta även kommit att gälla administrativ och teknisk personal. Förändringen har gått snabbt och även det som sker i vår omvärld framöver, kommer att påverka våra verksamheter, kompetensförsörjningen och villkor för medarbetare. Konsekvensen av pandemin är bland annat ökade förväntningar på ett mer flexibelt arbetsliv än tidigare vilket alla måste förhålla sig till. I övrigt är det osäkert hur arbetet efter Coronapandemin kommer att utvecklas. Det ligger därför ett stort värde i att utbyta erfarenheter och lära av varandra inom sektorn, att inte fatta avgörande beslut i ett för tidigt skede, att följa upp, utvärdera och anpassa utifrån rådande förutsättningar.

Distansarbete

Det är verksamhetens, det vill säga det enskilda lärosätets, uppdrag och behov som styr hur arbetet ska organiseras och hur arbetsplatsen/lokalerna ska utformas samt vilka möjligheter till distansarbete och sporadiskt hemarbete som ska finnas. Det kan skilja sig åt mellan lärosätena bland annat beroende på den utbildning och forskning som bedrivs, hur lokalsituationen ser ut, de ekonomiska förutsättningarna och kompetensförsörjningsläget. Till skillnad mot sporadiskt hemarbete är distansarbetet planerat, regelbundet och återkommande. För distansarbete ska lärosätet ha riktlinjer och enskilda överenskommelser ska träffas med arbetstagare som ska arbeta på distans¹. Det gäller för såväl administrativ och teknisk personal som för lärare, även om förutsättningarna för olika personalkategorier i praktiken kan se olika ut.

På Arbetsgivarverkets webbsida finns bra stöd för att ta fram myndighetsspecifika riktlinjer för distansarbetet. Där finns frågor att ta ställning till vid planering av distansarbete samt förslag på mall för överenskommelser.

[Länk till materialet](#)

Råd och vägledning

Lärosätena har olika förutsättningar och olika syn på möjligheterna att erbjuda flexibla arbetsformer och distansarbete. Skillnader mellan lärosäten har funnits tidigare och kommer att finnas även i framtiden. SUHF ser därför att:

¹ [Avtal om distansarbete](#)

1. det enskilda lärosätet tar avstamp i en omvärldsanalys och en analys av egna erfarenheter samt framtida behov inom organisationen. Oavsett vägval ligger ett stort värde i att sträva mot samsyn i ledning och bland chefer samt en enhetlig, transparent kommunikation på alla nivåer. Det rekommenderas därför starkt att alla ledningsfunktioner involveras och att stöd tas av lärosätens HR- och kommunikationsavdelningar/motsvarande i detta arbete.
2. lärosäten samverkar för att fortsatt lära av varandra under en period där många arbetar med framtidens arbetsplats, även om framtidens arbetssätt kommer att bli olika.
3. lärosätena tar ett gemensamt ansvar för hållbarhetsfrågan avseende tjänsteresor. Hållbarhetsmål finns inom alla verksamheter och genom att utnyttja digitaliseringens möjligheter kan lärosätena ta ett gemensamt ansvar för att möten mellan lärosätena och mellan myndigheter, när mötets syfte och karaktär möjliggör det, fortsatt genomförs digitalt. Detta kan med fördel tydliggöras i respektive lärosätets resepolicy/motsvarande.

Vilka frågor behöver lärosätet ta ställning till?

Här följer ett batteri med förslag på aktiviteter och diskussionsfrågor som lärosätena kan använda i det interna planerings- och förankringsarbetet.

Omvärldsanalysen

- ✓ Vilka behov har nuvarande och framtida studenter?
- ✓ Forskningens behov, nu och i framtiden?
- ✓ Kompetensförsörjningen – vad krävs för att attrahera och behålla personal i framtiden?
- ✓ Hur agerar konkurrenter (andra arbetsgivare)?
- ✓ Hur ser utvecklingen internationellt ut?

Analys av egna erfarenheter inom organisationen

- ✓ Vad tycker cheferna?
- ✓ Vad tycker medarbetarna?
- ✓ Resultat av arbetsmiljöundersökningar och/eller medarbetarsamtal.
- ✓ Vad har fungerat mindre bra under pandemin?
- ✓ Vad har fungerat bättre än tidigare under pandemin?

Förändring

- ✓ Vad vill vi förändra och varför?
- ✓ Vilka målkonflikter finns (kvalitet, ekonomi, arbetsmiljö/ledarskap, hållbarhet, etc.)?
- ✓ Värdet med en flexiblare arbetsplats med mer distansarbete vs värdet med campusbaserat arbete.
- ✓ Vad är kritiska faktorer för att vi ska nå önskat resultat?
- ✓ Vilka konsekvenser får vårt vägval för kompetensförsörjning, utbildning, forskning och internationalisering?
- ✓ Hur kommunicerar och förankrar vi vägval?
- ✓ Planera för uppföljning och utvärdering av valt arbetssätt/åtgärder.

Medarbetarnas uppdrag

Utgångspunkten är att alla medarbetare ska arbeta på ett sätt som är bäst för verksamheten - mål, resultat och leverans i fokus.

- ✓ Vilka uppgifter lämpar sig bäst för arbete på campus och varför?
- ✓ Vilka uppgifter lämpar sig lika bra eller bättre för arbete utanför campus och varför?
- ✓ Hur ser förutsättningarna ut för olika personalgrupper? Vad skiljer sig åt och vad är lika? Hur vill vi att det ser ut i framtiden?
- ✓ Kan/bör/ska vi utveckla arbetet med medarbetarskap och självledarskap i vår organisation?

Arbetstidsfrågor

Kollektivavtal ska genom sin konstruktion bidra till en effektiv verksamhet. Idag skiljer sig avtalen åt mellan lärare, som har årsarbetstid, och övrig personal. Även mellan lärosätena finns skillnader i hur de lokala avtalen utformats. Bland annat finns olika (eller inga alls) skrivningar när det gäller krav på närvaro. Lärares årsarbetstid ska inte förväxlas med förtroendearbetstid, som för det mesta enbart ett fåtal medarbetare har.

- ✓ Har förutsättningar och villkor förändrats för någon grupp, så att vi behöver se över våra lokala avtal?

Utbildningens och forskningens förutsättningar och behov

- ✓ Möjlighet och utmaningar på kort och lång sikt?
- ✓ Vad krävs för att attrahera och behålla studenter?
- ✓ Hur säkras studentcentrerad undervisning?
- ✓ Vad gäller för utbildningen/forskningen, för att uppnå kvalitet och effektivitet?
- ✓ Vad gäller för kompetensförsörjningen, för att attrahera och behålla personal?
- ✓ Vilken flexibilitet är värd att hålla kvar vid?
- ✓ Finns säkerhetsfrågor (exempelvis IT, hantering av personuppgifter, fysisk säkerhet) som behöver beaktas?
- ✓ Påverkan av omvärlden/externa krav?

Stödverksamheternas förutsättningar och behov

- ✓ Möjlighet och utmaningar på kort och lång sikt?
- ✓ Vad krävs för att attrahera och behålla studenter?
- ✓ Med vilka arbetssätt uppnår vi kvalitet och effektivitet?
- ✓ Vad gäller för kompetensförsörjningen, för att attrahera och behålla personal?
- ✓ Vilken flexibilitet är värd att hålla kvar vid?
- ✓ Finns säkerhetsfrågor (exempelvis IT, hantering av personuppgifter, fysisk säkerhet) som behöver beaktas?
- ✓ Påverkan av omvärlden/externa krav?

Lokaler och IT

Lokalanvändning – kontor, undervisningssalar, gemensamhetsytor mm.

Med nya arbetssätt

- ✓ Behövs färre lokaler?
- ✓ Hur hög är bokningsgraden eller nyttjandet av undervisningslokaler idag och kommer det att påverkas framöver vid eventuell förändring av graden av sporadiskt hemarbete eller distansarbete?
- ✓ Hur säkerställer vi att vi har ändamålsenliga lokaler och systemstöd?
- ✓ Krävs ny utrustning i lokalerna?
- ✓ IT-säkerhetsfrågor som behöver beaktas. Hur tillvaratar vi teknikens möjligheter samtidigt som vi medvetandegör och tar om hand dess begränsningar och risker?
- ✓ Behöver vi göra för förändringar av lokaler och eventuellt teknik för att ett hybridarbete ska fungera väl?
- ✓ Utrustning i hemmet vid distansarbete – vad ska/kan arbetsgivaren tillhandahålla?
- ✓ Utbildning i hur tekniken i lokalerna används – behövs det?
- ✓ Avsätta resurser för investeringar?
- ✓ Vad fyller den fysiska arbetsplatsen för funktion i det ”nya normala”?
- ✓ Kommer framtida smittrisker och oro påverka hur våra lokaler ska utformas?
- ✓ Ska vi kräva en viss närvaro för rätt till eget kontorsrum/skrivbord/arbetsplats?

Hållbarhet

Omställningen är inte enbart fråga om flexiblare arbetsformer utan även hållbarhetsfrågor står i fokus, för både samhälle, miljö och den enskilde individens livssituation.

- ✓ Vad tar vi med oss från pandemin som gynnar ett hållbart arbetsliv?
- ✓ Kan resor i samband med konferenser/möten undvikas? Finns behov av riktlinjer kring det?
- ✓ Ska eventuellt distansarbete planeras på något särskilt sätt för att undvika onödiga resor?

Ledarskap

- ✓ Vilket stöd behöver cheferna?
- ✓ Ledarutvecklingsinsatser?
- ✓ Hur sker samverkan mellan chefer?
- ✓ Hur ska cheferna hantera medarbetares förväntningar?

Arbetsmiljö

Ta stöd i bestämmelserna om systematiskt arbetsmiljöarbete om att kartlägga risker och upprätta handlingsplaner.

[Länk till Arbetsmiljöverkets vägledning om systematiskt arbetsmiljöarbete](#)

- ✓ Hur skapar vi en attraktiv arbetsmiljö på Campus, dit anställda och studenter väljer att komma?
- ✓ Vilka risker finns i vår arbetsmiljö, vad kan leda till ohälsa och i sin förlängning en sämre produktivitet?
- ✓ Hur motverkar vi dessa risker, vilka åtgärder behöver vi vidta?
- ✓ Hur skapar vi förutsättningar för tillhörighet och vi-känsla även när alla inte alltid är fysiskt på plats?
- ✓ Ska vi genomföra arbetsmiljömätningar under omställningen, hur, när och varför?
- ✓ Hur säkerställer vi en god arbetsmiljö (fysiska, social, organisatoriska och digital) med stöd i aktuell forskning?
- ✓ Finns risk för diskriminering kopplat till våra (nya) arbetssätt? Exempelvis att kvinnor/män missgynnas?
- ✓ Behöver vi revidera vår arbetsmiljöpolicy/motsvarande?

Samarbete och kommunikation

- ✓ Hur bibehåller och stärker vi samspelet mellan organisationens individer, enheter och avdelningar när man inte alltid är fysiskt närvarande?
- ✓ Behöver vi ha riktlinjer för digitala möten, fysiska möten, kommunikationskanaler, mailhantering mm?

Arbetssätt

- ✓ Mötesfria dagar?
- ✓ Vilka möten ska enbart ske på zoom?
- ✓ Vilka möten ska enbart ske fysiskt?
- ✓ Arbetstider/digital tillgänglighet?
- ✓ Hur påverkas exempelvis kreativitet, utveckling och möjlighet till återhämtning av de arbetssätt vi väljer?

Länkar till användbart material

[Partsrådets e-utbildningar och webbmaterial](#)

[Sunt arbetslivs material om återgång och nya arbetsätt](#)

[SULFs verktyg för en bättre digital arbetsmiljö](#)

[Arbetsgivarverkets stödmaterial](#)

[Arbetsmiljöverkets vägledning om systematiskt arbetsmiljöarbete](#)