KANSALLINEN KOULUTUKSEN ARVIOINTIKESKUS
NATIONELLA CENTRET FÖR UTBILDNINGSUTVÄRDERING
FINNISH EDUCATION EVALUATION CENTRE

AUDITERING AV ÅBO AKADEMI

Författare **Birgitta Bergvall-Kåreborn, Alexander Bargum, Marie Nørvåg, Max Scheja & Mirella Nordblad. Åbo Akademis självvärdering (red.) Ole Karlsson**
Publikationsår **2022**, NCU:s publikation **18:2022**
Språk **Svenska**
ISBN **978-952-206-738-8 pdf**

2.1 Ledning av samverkan och genomslagskraft i samhället

- Högskolans självvärdering

Organiserad och behovsprövad samverkan

I ÅA:s uppdrag ingår samverkan med särskilt ansvar för ett nationalspråk. Det ställer krav på brett samarbete och synlighet. Arbetet med samverkan följer ÅA:s lednings- och kvalitetssystem. Mål omformas till satsningar i verksamhetsplanerna, vilket möjliggör och skapar samverkan via främst forskningen och utbildningen men också via riktade insatser. ÅA-strategins nuvarande mål är nordiskt samarbete och att på campus samverkan med företag och organisationer men också kultursektorn.

ÅA har identifierat viktiga samarbetspartners och ingår i många samarbetsorgan. Rektor fördelar ÅA:s ansvarsposter i samarbetsorganen enligt expertis och den utnämnda återkopplar regelbundet om verksamheten. I praktiken leds samverkan på ÅA:s olika nivåer genom ekonomisk styrning och prioritering av medverkan i organisationer och projekt. Samverkan följs upp och rapporteras i verksamhetsberättelsen. Resultatenheterna har mätbara mål för samverkan i verksamhetsplanen men processen för att ta fram målen i samråd med ledningen behöver utvecklas.

I ledningsinstruktionen ges kansler särskilt i uppdrag att främja samverkan, vilket främst sker genom olika former av representation. Rektor i Vasa har ett regionalt ansvar för samverkan. I Vasa finns tillsatt en delegation med medlemmar från ÅA, företag, skola och välfärdsområdet.

Enheten Externa relationer inrättades 2019 för att stärka området, särskilt för att systematisera

medelinsamlingen. En Key Account Manager sköter sedan 2019 företagskontakterna inom naturvetenskap och teknik. Med ett Customer Relations Management-system sköts ett register över donatorer, alumner och en del samarbetspartners. Det finns en förteckning över organisationer ÅA är med i och vem som representerar ÅA i olika organ. Enligt behovsbedömning, vanligtvis då avtal ska förnyas, kontrollerar ÅA om medverkan ger ett tillräckligt mervärde. Nätverk inom forskning och utbildning utreds då specifika behov finns. Ett arbete har påbörjats för att få all typ av samverkan samlad i CRM. För att bedöma synlighet och påverkan följer ÅA med sin mediasynlighet och bedömning av förtroende och rykte med köptjänster. Köptjänsternas mervärde behöver utredas.

ÅA ser sig ha både ett samhällsförändrande, och ett kulturbärande uppdrag (se 2.4). Strategiska beslut för att nå målen är t.ex. Centret för livslångt lärande (se 2.4), forskningsinstitut och specialiseringsutbildning. Av forskningsinstituten kan nämnas Institutet för samhällsforskning som stöder de demokratiska samhällsstrukturerna. Via barometrar tar institutet fram forskning relaterat till finlandssvenskarnas situation i samhället. Institutet för mänskliga rättigheter har en mer global inriktning för att förstärka juridiska samhällsstrukturer. Via intensivkurser erbjuds kontinuerligt lärande åt experter på fältet. Specialiseringsutbildningen i rättspsykologi ska föra in psykologisk forskning och nya arbetssätt i rättsprocesserna genom riktat kontinuerligt lärande för bl.a. jurister, poliser, socialarbetare och läkare.

Aktiv omvärldsanalys som ger framförhållning

ÅA samlar fortgående in information om förändringar genom aktiv medverkan i nätverk och organisationer. Nationella nätverk är numera normen inom systemutvecklingen vid högskolorna. På basis av en gemensam behovsanalys tas samarbetsprojekt fram (Digivision 2030) ofta i samarbete med ministerier och utbildningsstyrelsen. Ledningen deltar i nationella och internationella nätverk (rektorsrådet UniFi, Coimbragruppen) och på bredare front i temaseminarier. Informationen används för värdering av nuläget och syns i t.ex. den strategiska bedömningen att ansöka om medlemskap i europeiska nätverket CHARM-EU.

I samband med framtagningen av nya strategier, planer och projekt tas nätverksinformationen in som material för nulägesanalys av området. Metoder för att mer systematiskt och fortgående integrera information om samhällsförändringar in i alla utvecklingsprocesser behöver tas fram. För den senaste ÅA-strategin gjordes en mer grundlig framtidsanalys och en liknande metod planeras för nya projektet Universitetslärande. Via riskbedömningar i verksamhetsplanerna ingår en framförhållning till situationer och ändringar som kan påverka verksamheten. Nätverksinformation behandlas i t.ex. styrelsen, ledningens aftonskolor, ledningsrådet och resultatenheternas beslutande organ och ledningsgrupper. ÅA:s stödenheter följer med områdesspecifik utveckling och ansvarar för beredningar till ÅA:s olika organ. Vid behov tillsätts arbetsgrupper för att på basis av omvärldsanalysen göra förändringsförslag för ett delområde (arbetsgrupp för öppen vetenskap 2017).

Styrkor	**Utvecklingsområden**

• Fördelat ledningsansvar och stödfunktioner för att skapa och organisera samverkan
• Bred medverkan i samarbetsnätverk håller ÅA uppdaterad om omvärlden och utvecklingstrender
• Processen för att ta fram mål för samverkan
• Mer systematisk integrering av insamlad information från nätverk i utvecklingsprocesser

2.1 Ledning av samverkan och genomslagskraft i samhället

- Auditeringsgruppens bedömning

Åbo Akademis starka samverkan leder till genomslag i samhället

Åbo Akademi har en stark och välfungerande samverkan med externa aktörer på alla organisationsnivåer. Enheter som Enheten för externa relationer och Center för livslångt lärande (CLL) är tillsammans med formaliserade samverkanspartner goda exempel på hur universitetet leder och utvecklar sin samverkan med externa aktörer. De är också exempel på hur universitetinitierade och övergripande satsningar aktivt involverar fakulteter och universitetsservice och därmed stora delar av de anställda. Samverkansaktiviteter initieras och genomförs även på individ- och fakultetsnivå via externa forskningsprojekt, kursmoment och etablerade nätverk. Den starka samverkanskulturen skrivs fram bra i självvärderingen och bekräftas i de olika intervjuerna av både interna och externa deltagare.

Det är tydligt i intervjuerna med både personalen och externa aktörer att Åbo Akademis verksamhet bidrar med samhällsförnyelse. Båda grupperna gav rikligt med exempel på detta. De lyfte bland annat fram olika utvecklingsprojekt som genomförts med koppling till universitetets arbete runt hållbarhet och Östersjön och den kontinuerliga dialogen och samverkan som skett med olika samhällsaktörer när det gäller både forskning och utbildning. I intervjuerna poängterades också att en av de viktigaste och kanske mest självklara genomslagen är universitetets och CLL:s forskningsbaserade undervisning och fortbildning som både bidrar med kompetensförsörjning och spridning av forskningsresultat. De intervjuade externa intressenterna gav flera olika konkreta exempel på samhällsrelaterat genomslag i form av exempelvis nya samutvecklade utbildningar skapade för regionens behov, profilområden inom forskningen och gemensamma satsningar i fastigheter och framtidens lärmiljöer.

Det är en styrka att de externa intressenterna under auditeringsbesöket så tydligt bekräftar och illustrerar den nytta som universitetet bidrar med, det skapar trovärdighet. Samverkan har skapat samförstånd, nya insikter och konkreta förändringar för både universitet och de externa aktörerna. Åbo Akademi har också bidragit till att skapa forum för fortsatt dialog så att det ska finnas en kontinuitet och något bestående efter att projekten formellt är avslutade.

Bättre systematik i uppföljning, analys och utveckling av samverkan behövs

I sin strategi för 2030 skildrar universitetet strategiska mål kopplade till fyra fokusområden: akademisk kvalitet, öppna och inspirerande campus, framtidens arbetsplats samt Åbo Akademi som Nordens port till Finland. Målen är i de flesta fall kopplade till forskning och utbildning även om samhällsinriktade insatser också sker. Arbetet med samverkan har inkluderats i och följer universitetets lednings- och kvalitetssystem. Verksamhetsplaneringsprocessen skapar struktur och systematik i hur Åbo Akademis strategiska mål även gällande samverkan och verksamhetens genomslag i samhället konkretiseras som enhetsspecifika verksamhetsmål, aktiviteter, satsningar och mätare. Utöver verksamhetsplaneringsprocessen är samverkansuppdraget inte lika tydligt framskrivet i lednings- och kvalitetssystemet och självvärderingen som i forskningen och utbildningen. Det kan bero på att samverkan har så många olika dimensioner och är integrerad i majoriteten av kärnverksamhetens aktiviteter på alla nivåer i organisationen. En annan anledning kan vara att samverkan kopplad till exempelvis forskning ofta initieras och utvecklas på individ- och ämnesnivå och måste tillåtas en hög frihetsgrad för att nya forskningsområden och banbrytande resultat ska identifieras.

När det kommer till samverkan och verksamhetens genomslag i samhället exemplifieras de främst utifrån traditionella akademiska mått som externfinansiering och publikationer, samt hur väl Åbo Akademis alumner klarar sig efter sina studier. Utifrån självvärderingen och intervjuer med personalen skapas en bild av att externfinansieringen i hög grad styr verksamheten och synen på samverkan och genomslagskraft.

Samtidigt skulle både genomslaget och nyttan kunna stärkas om samverkan och verksamhetens genomslag i samhället på ett ännu tydligare sätt kopplades till universitetets vision, strategi och det systematiska kvalitetsarbetet. Varken i självvärderingen eller under intervjuerna framkom beskrivningar av detta eller tydliga exempel på hur olika samverkansinitiativ och aktiviteter var relaterade till varandra. Samverkan och dess genomslag skulle också med fördel kunna beskrivas utifrån en kvalitetscykel: planera, genomföra, följa upp och förbättra.

Ett återkommande tema under intervjuerna var att universitetet kan och bör bli mer systematiskt i sitt arbete med att analysera och utvärdera samverkan och genomslag. Det framkommer också att det saknas mätare/uppföljningsmått inom olika områden. För att åtgärda detta pågår det ett omfattande arbete för att tillsammans med fakulteterna och stödverksamheten identifiera viktiga mätare. Arbetet syftar till att skapa en helhetsarkitektur som inkluderar mätare kopplade till både undervisnings- och kulturministeriet och universitetets strategi och övergripande mål.

Åbo Akademis kansler och rektor i Vasa har uttalade ansvar för samverkan. Vad gäller rektor, prorektorerna, dekanerna och cheferna för enheterna nämns inte samverkan specifikt i ansvarsbeskrivningarna i Åbo Akademis lednings- och kvalitetssystem. Däremot definieras ett ansvar för verksamheten överlag inom respektive ledarskapsroller, kvalitetshantering och implementering av strategin. Ansvar för samverkan ingår också enligt personalinstruktionen i de

allmänna kompetenskraven för alla forskar- och lärarkategorier. På initiativ av Åbo Akademis styrelse kommer universitetet att tillsätta en prorektor för samverkan under hösten 2022 för att ytterligare stärka universitetets samverkansarbete. Detta är en viktig satsning med tanke på ledningen av samverkan och för att skapa en central planering, implementering och analys av organisationsövergripande satsningar, samt en sammanhållen bild av det genomslag som satsningarna har i samhället. I uppdraget ingår även ett övergripande ansvar för omvärldsanalys.

Universitetets omfattande omvärldsbevakning har en positiv påverkan på verksamhetens inriktning

Universitetet genomför omvärldsanalyser på olika nivåer i organisationen, och det är tydligt från självvärderingen och intervjuerna att det finns många fungerande kanaler för att samla in information, exempelvis universitetsstyrelsen, forskningsfinansiärer, regionala möten, samt möten med samverkanspartner och industrin. Forskningsprojekt och extern medverkan i utbildningens planering och genomförande är också centrala informationskanaler för omvärldsanalyser. Det finns också bra exempel på hur denna information påverkar verksamhetsplaneringen och universitetets prioritering.

Inför strategiarbetet 2021 genomfördes en omfattande process där universitetet anlitade ett konsultföretag som stöd och där analyser genomfördes på bred front baserat på intern och extern information. Omvärldsanalysens syfte var bland annat att identifiera nya verksamhetsområden men även identifiera viktiga värdeord som grund för universitets organisationskultur.

Trots att strategin är väldigt ny är målen synliga i självvärderingen och återkommer i intervjuerna, även om respondenterna inte alltid gör kopplingen till målen i sina exempel. Universitetets uttalade strävan och mål att profilera sig som ett aktivt och ansvarstagande lärosäte när det kommer till hållbarhet har utifrån intervjuerna fått genomslag i hela organisationen. Arbetet med tillgängliga och gränsöverskridande lärmiljöer är pågående och sker i nära samarbete med externa samverkansaktörer. Här är det viktigt med tydlig kommunikation och bra samtal med både lärare och studerande för att säkerställa att viktiga perspektiv inkluderas i arbetet. Utifrån intervjuerna verkar det finnas varierande kännedom och olika åsikter om detta arbete. De två områden som tydligast behöver stärkas är universitetets interna och externa kommunikation samt lärosätets roll som internationell arbetsplats, även om alla mål naturligtvis har utvecklingsbehov med tanke på att strategin gäller från 2021 till 2030.

När det kommer till det mer operativa och dagliga omvärldsanalysarbetet påpekar flera av de intervjuade exempelvis att många möten med externa aktörer i olika konstellationer, som på ytan kan upplevas som rena informationsmöten, är viktiga eftersom informationen bidrar till lärosätets omvärldsanalys samtidigt som mötena också skapar förståelse för olika verksamheter och deras förutsättningar, styrkor och svagheter. För universitetet kan det betyda att företag och offentliga organisationer förstår vilken omfattande satsning utvecklingen av en ny utbildning innebär, vad som är realistiska tidsplaner och vikten av att kompetensbehoven är långsiktiga.

Samtidigt är det tydligt att alla dessa informationskanaler på ett tydligare och mer systematiskt sätt skulle kunna samordnas på universitetsnivå. Det skulle också vara fördelaktigt om universitetet i större utsträckning metodiskt samlade och analyserade information utifrån identifierade behov kopplade till vision, strategi och verksamhetsplanen. Detta är extra viktigt eftersom Åbo Akademi har en utmaning när det gäller att balansera sitt kulturbärande uppdrag, som resulterar i breda utbildningsutbud och små miljöer, med internationell toppkvalitet inom utvalda forskningsområden. Det betyder att gemensamma prioriteringar som organisationen står bakom och har kännedom om är extra viktiga för Åbo Akademi jämfört med andra lärosäten. Bristen på systematik leder till att viktig information kan fastna på ämnes- och fakultetsnivå, och därmed inte inkluderas i den övergripande omvärldsanalysen. Vid lärosätet är man medveten om denna brist och åtgärder i form av bland annat framtidsspaningar och omvärldsanalyser har genomförts. Att utforma en välfungerande modell för informationsinhämtning, omvärldsanalys och strategiutveckling som spänner från forskningsämnen till universitetsledningen är svårt, men skulle bidra med stora fördelar för universitetet.