

AUDITERING AV YRKESHÖGSKOLAN ARCADA

Författare **Eva Åkesson, Trine Bjerva, Jussi Laitinen, Janne Wikström & Mirella Nordblad. Arcadas självvärdering (red.) Birgitta Eriksson, Mona Forsskåhl & Tomas Träskman**

Publikationsår **2024**, NCU:s publikation **4:2024**

Språk **Svenska**

ISBN **978-952-206-836-1 pdf**

2.1 Ledning av samverkan och genomslagskraft i samhället

- Högskolans självvärdering

I såväl sin strategi som avtalet med ministeriet har Arcada ställt upp konkreta mål för sin samverkan med och sitt genomslag i samhället. För forskningens del preciseras dessa ytterligare i FUI-policyn och den därtill hörande vägkartan, samt i Arcadas beslut att omfatta deklARATIONEN om öppen vetenskap. Studieplansreformen som utgick från en gemensam kartläggning tillsammans med arbetslivsrepresentanter för att kartlägga kompetensbehov och utvecklingstrender i branscherna var ett sätt att omsätta de strategiska målen i det praktiska utvecklingsarbetet.

Arcada har också längre tillbaka visat framgång i samverkan och genomslagskraft i samhället genom framstående initiativ inom utbildning, forskning och samverkan. Inom utbildningarna erbjuder högskolan systematiskt sina studenter möjligheter till synlighet och engagemang i projekt och externa evenemang för bred publik, och till samarbeten med industriella partner. Även det framgångsrika arbetet för att få extern forskningsfinansiering och fundraisingmedel (se t.ex. [årsberättelserna](#) för åren 2020-2022) visar på Arcadas positionering som en ansedd högskola på både nationell och internationell nivå. Genom den nyligen fastställda [FUI-policyn](#) och vägkartan baserad på en gedigen utvärdering av existerande forskningsprogram och -projekt samt en inkluderande beredningsprocess, samt uppstött av såväl uppdaterad infra som nya relevanta stödfunktioner för samverkan med samhället och näringslivet fortsätter högskolan att stärka sin genomslagskraft och relevans i samhället.

Arcada har alltså framgångsrikt etablerat sig som en aktör med konkret genomslagskraft i

samhället. Årligen utexaminerar Arcada nästan 500 experter för det finländska arbetslivet och en försvinnande andel av dessa blir utan arbete, vilket de årliga sysselsättningsrapporterna som tidigare sammanställdes av högskolans LMI-team visar. Ett annat exempel utgör de kortfilmer av Arcadas mediastudenter, som framgångsrikt visats på filmfestivaler och på Yle Arenan. Filmerna når ut till en bredare publik och får positiva reaktioner från både experter och allmänheten, vilket visar på högskolans utbildningskvalitet och förmåga att engagera och påverka samhället.

Arcada har också uppnått en framstående position inom forskningsarbeten med samhället. I en global jämförelse från 2020 rankas Arcada bland de främsta 25 högskolorna när det gäller sampublicering med industriella partners och internationella publikationer, och högskolan forskning inom AI väcker intresse både nationellt och internationellt. Denna framgång bekräftar högskolans engagemang och förmåga att bedriva högkvalitativ forskning som har betydelse för samhället. Genom regelbundna utvärderingar av forskningsprojektens resultat och samhällspåverkan tillsammans med nya incentivmodeller för forskningsteam, beskrivna i FUI-väggkartan, kan Arcada säkerställa att deras forskningsprogram uppfyller högskolans övergripande mål och strävan efter genomslagskraft.

På organisationsnivå leds samverkan och genomslag i samhället systematiskt genom de årliga verksamhetsplanerna och den kontinuerliga uppföljningen av verksamhetens utfall sett i relation till relevanta styrdokument. Den årliga verksamhetsplaneringen för organisationen som helhet inleds med styrelsens strategidag i början av höstterminen då föregående års utfall och en omvärldsanalys ligger som grund för en diskussion om riktlinjer och strategiska tyngdpunkter för följande verksamhetsår. Utifrån styrelsens riktlinjer bereder därefter ledningsgruppen en verksamhetsplan baserad på strategin och avtalet med ministeriet med 4-6 motiverade prioriteringsområden för följande verksamhetsår. Verksamhetsplanen konkretiseras i akademiernas och enheternas handlingsplaner som följs upp av enhetens ledare och ledningsgrupp eller rektor. Styrelsen följer regelbundet upp hur verksamhetsplanen omsätts i praktiken och utfaller.

Två klara utvecklingsbehov då det gäller ledningen av genomslag och samverkan har identifierats. Det första konstateras av kvalitetsrådet i utvärderingen av högskolans kvalitetssystem, nämligen att utfallsdata behöver samlas mer systematiskt och synliggöras tydligare internt. Det andra som explicit konstaterats i Arcada-tjänsters enhetsrapport 2023 och behandlats av högskolans ledarforum i en workshop våren 2023, är att stödfunktionerna för samverkan och genomslag behöver koordineras bättre med lärarnas och forskarnas insatser. Följande steg blir att planera hur detta bäst ska utvecklas och förbättras.

Styrkor

Strategin är en stark vägledare för verksamheten

Arcada har en tydlig roll i de svenskspråkiga välfärdsområdena i södra Finland

Utvecklingsområden

Arbetet med att profilera Arcada kräver fortfarande arbete för genomslag.

Det finns olika sätt inom organisationen att hålla uppe kontakterna till det omgivande samhället.

Arcada har en hög kompetens att vara en del av omvärldsförändringen.

Utnyttja kompetenserna inom Arcada på ett systematiskt sätt

2.1 Ledning av samverkan och genomslagskraft i samhället

- Auditeringsgruppens bedömning

Samhällsrelevant utbildning och forsknings- och utvecklingsverksamhet och kulturell verksamhet poängteras i Arcadas uppdrag

Arcada söker relevans och genomslag på individ, lokal, nationell och global nivå med sina strategiska målsättningar (Strategi 2030). Arcada vill vara en drivande svenskspråkig bildningsaktör i Helsingfors som erbjuder livslångt karriärstöd för en givande och hållbar framtid samt skapa smarta lösningar för ett dynamiskt arbetsliv och levande svenskspråkig kultur. Arcada vill också uppnå global relevans via sina satsningar på nordiskt samarbete.

Det är tydligt att den nya FUI- policyn och vägkartan stakar ut vägen med gemensamma mål och fokus för Arcadas forskningsverksamhet. Människocentrerad AI och det digitala samhället skapar en ram inom vilka fem forskningsprogram utvecklas och ska bidra till den övergripande visionen för högskolan. Strategiska investeringar ska leda till ökad forskningsexcellens och synergier i synnerhet med masternivån för utbildning. Ansatsen är vällovlig med att välja en ram med AI och det digitala samhället. På detta sätt får Arcada kraft att bland annat förbereda arbetskraft, skapa tvärvetenskapliga samarbeten, främja digital kompetens och även främja innovation och entreprenörskap genom att inspirera studenter att identifiera nya möjligheter och utveckla innovativa idéer. Utvecklingen stöds av satsningar på till exempel hubbar och labbar för att skapa tvärvetenskapliga miljöer med goda möjligheter till samarbeten, utveckling och innovation. Auditeringsgruppen instämmer i att verksamhetens genomslag bör ges ett brett anslag och inte definieras för snävt, i linje med hur Arcada framskriver detta i FUI-policyn.

Vad gäller Arcadas mål att uppnå global relevans via nordiska samarbeten verkar förväntningarna även ligga på forskningsverksamheten. Enligt årsplanen 2023 ska särskild tyngd inom det nordiska samarbetet ges åt globalt relevanta frågeställningar såsom klimat- och miljöfrågor och utvecklingen mot ett hållbart samhälle och arbetsliv. I verksamhetsberättelsen för 2022 rapporterades att antalet nordiska FUI-projekt hade ökat och täckte samtliga branscher högskolan utbildar för. Arcada ämnar också utöka antalet gemensamma utbildningar med

nordiska partners och erbjuda studenter möjligheter att delta i den nordiska verksamheten. Kopplingen mellan dessa mål och global relevans är mindre tydlig. Auditeringgruppen noterar också att nordiska och internationella samarbeten och målsättningen för global relevans inte framhävdes speciellt starkt under auditeringsbesöket. Vidare satsningar inom detta område behövs om Arcada vill att högskolans verksamhet utöver individuell, lokal och nationell relevans också har global relevans. Ett mer genomtänkt internationellt grepp i verksamheten identifierades också som ett utvecklingsområde i Akademirapporten för 2022.

Tydligare målformulering och uppföljningsmetoder för samverkan och verksamhetens genomslag behövs

Det finns goda rutiner med dialoger och uppföljningar för verksamhetens planering och utfall rörande utbildning och forskning kopplade till strategier och avtal med ministeriet. Arcadas ledningssystem stöder implementeringen och förankringen av de strategiska målsättningarna i organisationen via Arcada gemensamma och enhetsspecifika årsplaneringen samt uppföljningen i form av kvalitetsrapporter, resultat- och kvalitetsuppföljning samt dialogen kopplat till processerna. Styrelsen tar fram den årliga verksamhetsplanen på basis av kvalitetsrapporterna, kvalitetsrådets utlåtande om rapporterna och utfallet av verksamhetsplanen. I verksamhetsplanen fastställs fyra till sex prioriterade utvecklingsåtgärder kopplade till de strategiska målen.

Arcada har en tydlig ledningsstruktur med ansvarsbeskrivningar i olika styr- och planeringsdokument. I ledningsstrukturen finns en inbyggd systematik för dialog som säkerställer att målsättningar från den övergripande nivån förankras i den operativa verksamheten. Akademirapporten för 2023 som omfattar högskolans tre akademier innehåller självvärdering om styrkor, svagheter och framtidsperspektiv samt rekommendationer kopplade till de strategiska målen och genomslagskraft i samhället. Systemet är nytt och det finns inte ännu exempel på hur de identifierade utvecklingsområdena formas till prioriteringar i årsplaneringen.

De strategiska åtgärdshelheterna i Arcadas verksamhetsplan för 2023 omfattade interna system och riktlinjer för verksamheten (vägkartor för FUI-verksamheten och kontinuerligt lärande), studieadministrativt och ärendehanteringsverktyg samt arbetstidplanering. Det saknas en tydlig koppling mellan åtgärderna och utfallet av verksamheten som berör samverkan och genomslag i samhället. Tillsviare verkar utvecklingsarbetet ha haft mer fokus på de interna riktlinjerna och processerna och deras förankring i organisationen.

Indikatorerna som nämns i Beskrivningen av Arcadas kvalitetssystem för FUI-verksamheten och den konstnärliga verksamheten är forskningscentrerade (se diskussionen i kapitel 2.2.). Arcadas genomslag i samhället inom utbildningen mäts enligt beskrivningen med indikatorer som söktryck, karriär och sysselsättning i nationell jämförelse, samhällelig genomslagskraft med fokus på kompetenser som utvecklas i förhållande till arbetslivets behov samt antalet utbildningar som har ett nordiskt samarbete antingen på examensnivå eller studieavsnittsnivå. Vad indikatorn samhällelig genomslagskraft med fokus på kompetenser som utvecklas i förhållande till

arbetslivets behov specifikt mäter förblev oklart på basis av dokumentationen. Arcadas indikatorer lyfter inte fram på ett effektivt sätt den breda positiva inverkan som högskolans verksamhet har på samhället t.ex. genom utbildningarna, utvecklings- och innovationsverksamheten samt den konstnärliga verksamheten. Samarbeten och partnerskap ska mätas enligt vägkartan, men vilka nyckeltal och /eller indikatorer som följs anges inte.

I intervjuer med högskolans ledning framkom att den systematiska uppföljningen inte ännu fått plats men att ledningen är medveten om bristen. Även i andra intervjuer lyftes fram en viss fragmentering av uppföljningen av samverkan och brist av koordinering. Här kan ses en viss analogi till nya typer av silos som har skapats av organisationsreformen samtidigt som gamla silos har tagits bort. Kvalitetsrådet har också identifierat att mer utfallsdata behöver samlas in. Arcada-tjänsters enhetsrapport 2023 lyfte fram att stödfunktioner för samverkan behöver bättre koordineras.

Auditeringsgruppen rekommenderar att Arcada definierar vad man vill uppnå i form av samverkan och genomslag i samhället. Verksamhetens genomslag behöver tydligare mål och mätare för uppföljning som bättre lyfter fram genomslaget av högskolans verksamhet.

Stark omvärldsanalys som används i styrningen och ledningen av högskolan

Generellt kan konstateras på basis av Arcadas styrdokument och protokoll och de intervjuer som genomfördes med personal, studenter och externa intressenter att Arcadas omvärldsanalys är på en god nivå. Arcada har hittat en balans och reagerade både proaktivt och reaktivt på förändringar i omvärlden. Omvärldsanalysen genomfördes systematiskt med brett internt och externt engagemang och informationen användes i styrningen och ledningen av högskolan. Auditeringsgruppen fick belägg för att omvärldsanalysen fungerade både 'top down' och 'bottom up' och att informationen användes för inriktningen av verksamheten vid högskolan. Externa input fås framförallt från högskolans styrelse och branschråden. Den här tvåvägskommunikationen bestyrktes i intervjuerna med representanter för båda organen. Arcadas omvärldsanalys har bland annat noterat att demografiska förändringar i Svenskfinland ger upphov till en ändrad rekryteringsbas. Arcada vill på lång sikt bredda rekryteringen av studenter och få flera sökande från andra regioner i Finland och från utlandet.