

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**

4.1 FUI-processernas ledning och styrning

- Högskolans självvärdering

Ledning och hantering av FUI-processerna för smidighet och genomslag

I Arcadas [FUI-policy](#) ställs ambitiösa mål, som att Arcada ska bli en ledande institution då det gäller forskning, utveckling och innovationer inom och för Människocentrerad AI och det digitala samhället. FUI-policyn har utarbetats mot bakgrund av högskolans strategi och konkretiseras i olika styrdokument som ska stöda forskare och forskningsledare i deras uppdrag.

1. En vägkarta för de operativa utvecklingsåtgärderna för FUI-verksamheten (publiceras sommaren 2023)
1. Ett direktiv för FUI-projekten
1. En projekthandbok baserad på direktivet för projekten
1. Högskolans anvisningar för publicering med principer för Open Access-publicering

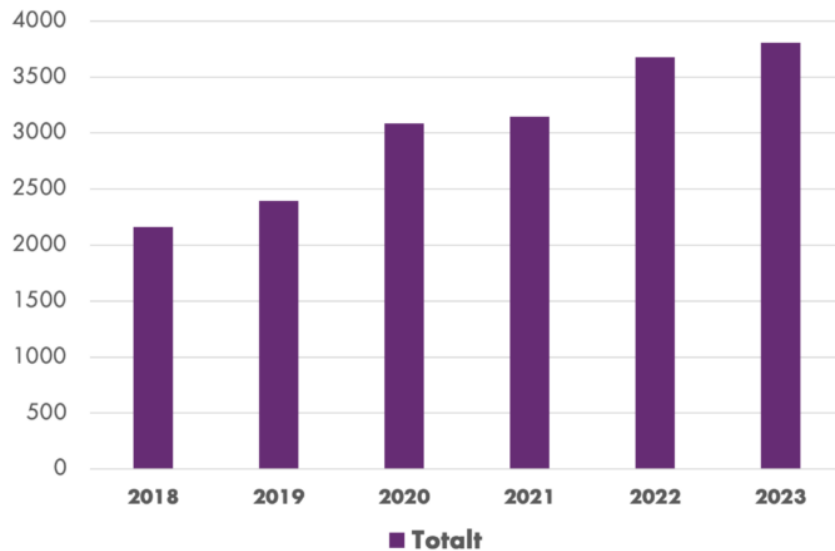
Det som saknas i hanteringen av FUI-projekt är klara kommunikationsmål och processer som stöder dem. Detta inbegriper också konstnärlig verksamhet. Under våren har denna lucka tydligt identifierats av den nya resurs för forskningskommunikation som precis inlett sitt arbete (se även kapitel 2.2).

De centrala styrdokumenterna för FUI-verksamheten är alltså enligt ledningens bedömning på plats och bör ge stöd för smidiga processer och även dynamisk utveckling. En sådan kan även iakttagas sett exempelvis till den positiva utvecklingen av högskolans projektportfölj som illustreras i

figuren nedan.

Projektportfölj 2018 – 4.2023

| | Totalt | Förändr. |
|--------|--------|----------|
| 2018 | 2159 | |
| 2019 | 2395 | 10,9% |
| 2020 | 3084 | 28,8% |
| 2021 | 3148 | 2,1% |
| 2022 | 3675 | 16,7% |
| 4.2023 | 3807 | 3,6% |

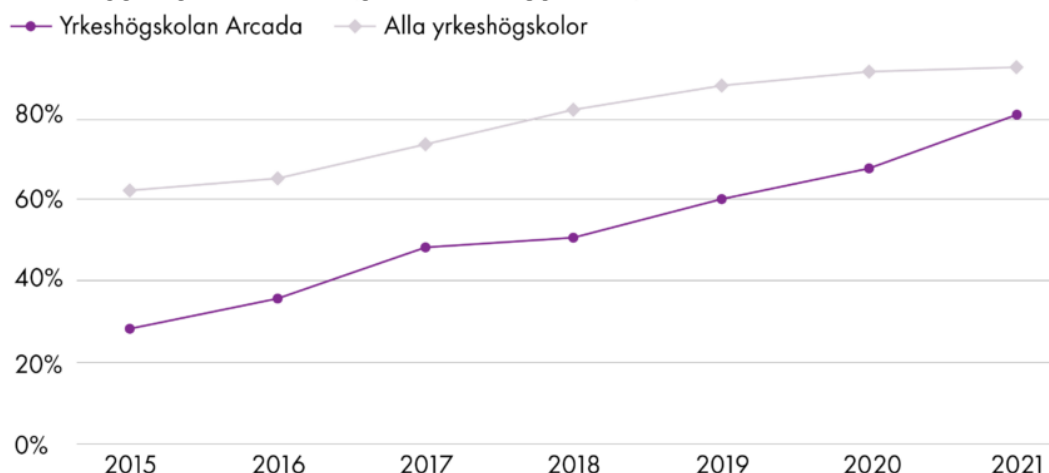


Figur 3: Arcadas projektportfölj åren 2018–2023.

Portföljen speglar högskolans beviljade finansiering och den har som figuren visar ökat från drygt 2 M€ 2018 till nästan 4 M€ i slutet av april 2023. Denna ökning är ett resultat av målmedvetna satsningar på stöd till forskare och forskargrupper och ett systematiskt arbete inom forskargemenskapen för att dels höja den kompetens som behövs för att skriva lyckade finansieringsansökningar, dels skapa relevanta samarbetskontakter och -nätverk som ökar kvaliteten i högskolans forskning. Som exempel kan tas de strategiska partnerskapen med MDU i Sverige och högskolan Kristiania i Norge. Emellertid visar inte högskolans bokslut på samma utveckling av den redovisade, använda FUI-finansieringen utan siffran har rätt stabilt rört sig mellan 1,4 och 1,6 M€ över samma tid. Detta visar att det finns utvecklingsbehov då det gäller att omsätta direktiv och riktlinjer i praktiken. Högskolans forskare har av olika orsaker inte lyckats fullfölja de planer de blivit beviljade finansiering för.

I fråga om publikationsverksamheten och öppenhet i högskolans publikationer visar utvecklingen att åtgärderna för utveckla verksamheten och främja öppen vetenskap har burit frukt. Från 174 publikationer år 2018 har antalet ökat till 213 år 2021 och 224 år 2022. En viktig orsak är att de konstnärliga publikationerna har ökat under dessa år. Ändå återstår på just den punkten klara utvecklingsåtgärder. Även utvecklingen av öppet tillgängliga publikationer har varit positiv, vilket illustreras i figur 2.

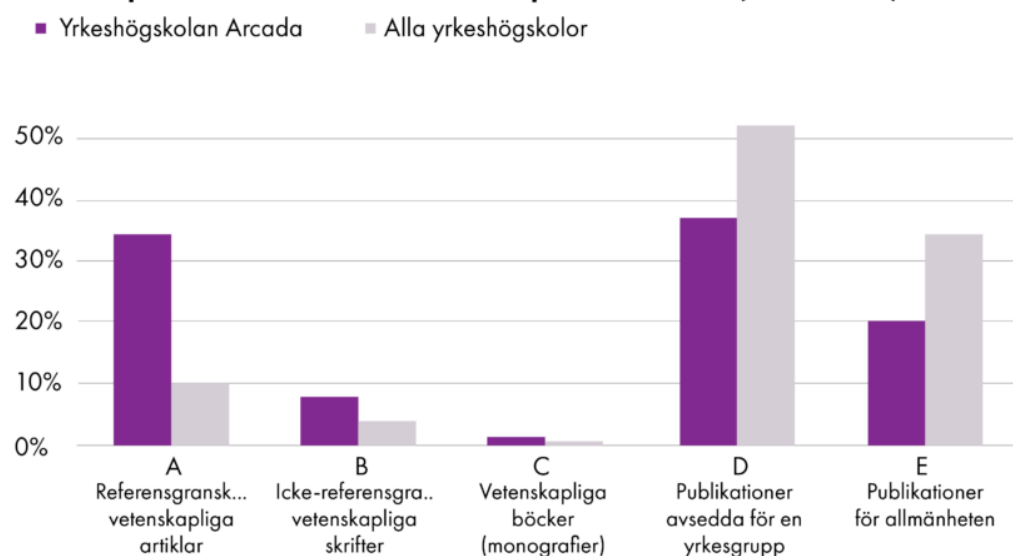
Andel öppna publikationer (publikationstyper A-E)



Figur 4: Utvecklingen av andelen öppna publikationer åren 2015–2021

Arcadas publikationer har sedan 2015 i allt högre grad publicerats öppet tillgängliga, och även om andelen öppet publicerade artiklar och övriga publikationstyper inte ligger på samma nivå som de övriga yrkehögskolornas har en klar förbättring skett. Det faktum att Arcadas publikationer inte är lika öppet tillgängliga som sektorns över lag ska vidare sättas i relation till typen av publikationer. De talar för Arcadas del om att publiceringsverksamheten är ambitiös och håller hög kvalitet. Detta framgår av figur 3 nedan.

Andel av publikationens huvudklasser av publikationerna (2015 - 2021)



Figur 5: Arcadas publikationer enligt publikationsklass åren 2015-2021

Som av figuren framgår utgörs mer än en tredjedel av Arcadas publikationer av referentgranskade vetenskapliga artiklar. Detta är klart mer än sektorn över lag. Publikationer för en professionell målgrupp och för allmänheten utgör däremot en mindre andel än i sektorn över lag. Detta vittnar om att kvalitetsmålen för högskolan FUI-verksamhet och dess genomslag bygger på en trovärdig bas.

Under de följande åren föreslås i akademirapporterna att högskolan fokusera på att utveckla den praktiska tillämpningen av de fastställda styrdokumenterna. Prioriterade åtgärder är att i vardagen sprida de goda praktikerna som beskrivs och fastställs i dokumenten (exempelvis ett systematiskt incitamentsystem för forskare och forskningsgrupper), och att på konkret nivå ta i bruk faserna i kvalitetssystemet och den nya FUI-väggkartan för att utveckla FUI-verksamheten och stödet för den så att högskolan kan nå sina mål. Även en extern utvärdering av högskolan FUI-verksamhet finns med i den nya väggkartan, samt utvecklingen av samverkan med externa samarbetspartner ur arbetslivet med stöd av de nya labbmiljöer och den nya forskningsinfra som redan är under utveckling.

Styrkor

Ambitiös men realistisk FUI-policy
FUI-fokuset förankrat hos alla FUI-aktiva

Utvecklingsområden

Incitamentsystemet behöver tas i bruk
Systematisk extern utvärdering av högskolan FUI-verksamhet och dess utfall

4.1 FUI-processernas ledning och styrning

- Auditeringsgruppens bedömning

Forskning finns som en central del i Arcadas vision: "Genom utbildning, forskning och nordiskt samarbete vill vi skapa smarta lösningar för ett dynamiskt arbetsliv och en levande svenskspråkig kultur, och erbjuder livslångt karriärstöd för ett givande och hållbart liv." Forskning och utveckling har också ett tydligt uttryck i högskolans uppdrag: Arcada bedriver samhällsrelevant och tillämpbar forsknings- och utvecklingsverksamhet. I Arcadas FUI-policy, strävar Arcada efter att bli en ledande institution då det gäller forskning, utveckling och innovationer inom och för människocentrerad AI och det digitala samhället. Arcada tacklar de här kritiska utmaningarna inom fem forskningsprogram:

- Pålitlig AI och big data,
- Hållbar hälsa och välfärd,
- Företagsekonomi i det digitala samhället,
- Transformativ kultur och media, samt

- Cirkulär ekonomi och hållbara energi- och materiallösningar.

Motiveringen till valda utvärderingsområdet är det stora fokus som finns på att stärka forskning men också utveckling vid högskolan. Enligt ledningen har det varit en enorm resa att ta med forskningen in tydligare i verksamheten. Många initiativ har varit individbaserade och det fanns ett behov av att stärka synergier och skapa mer samverkan och därigenom förstärka forskningen. Auditeringsgruppen anser att det har varit ett bra val och även god praxis att sätta fokus på och utvärdera området i ett tidigt formativt skede.

Välförankrad FUI-policy på plats genom gedigen process

Det finns en FUI-policy på plats, fastställd av styrelsen 7.6.2023, och en nyligen framtagen FUI-väggkarta 2023–2030 för genomförande. Policyn har arbetats fram i en öppen process med brett deltagande inom högskolan under en längre tid, två år enligt uppgift i intervjuer. Flertalet vittnade i intervjuerna om en lång process och många diskussioner, till och med kanske på gränsen till för lång enligt vissa. Å andra sidan har den långa processen resulterat i en väl förankrad policy som medarbetare känner delaktighet i. Balansen mellan 'top down' och 'bottom up' i processen uppfattas som välavvägd. FUI-policyn beskrevs som att skapa en gemensam kraft utan att ge avkall på akademisk frihet. Från intervjuerna framkom att merparten uppfattar policyn som en ram eller fokus där man på ett bra sätt finner utrymme för sin forskning och akademiska frihet. Uttalat i policyn är att den inte stakar ut specifika fokusdiscipliner. Människocentrerad AI och det digitala samhället ger en ram/fokus för FUI och ska hjälpa till med att förbereda arbetskraft, skapa tvärvetenskapliga samarbeten, förbättra befintliga discipliner, främja digital kompetens, skapa förutsättningar för etiska överväganden, främja innovation och entreprenörskap och främja kontinuerligt lärande.

Väggkartan tas i bruk och visar vägen framåt

I FUI-väggkartan finns stöd, kompetensutveckling och rekrytering, finansiering, uppföljning och utvärdering, incitament och belöningsplan relativt utförligt beskrivet för att kunna uppnå de mål och syften som finns presenterade i FUI-policyn. Väggkartan har nyligen tagits fram och sträcker sig över perioden 2023–2030. Under platsbesöket framkom det att många initiativ inte ännu prövats, utan högskolan är i fasan att konkretisera väggkartan.

Exempel på vad som lyfts fram som exempel som fungerar väl: att det är lätt att finna samarbeten, enkelt att arbeta ihop, få och ge snabb feedback, erhålla bra stöd, en tillåtande och öppen atmosfär. FUI-policyn beskrevs i självvärderingen som ambitiös och samtidigt realistisk. I intervjuer med ledningen återkom detta budskap. I intervjuerna uppgavs att det idag finns två program med forskningsgrupperingar på plats och med en ambition att det ska bli fem program i framtiden. Bakgrunden till så breda ambitioner ska stödja helheten av utbildningarna.

I självvärderingen anges att redan nu påvisas ökade intäkter tack vare forskningsfinansieringarna och jakande externa beslut för ansökningar om forskningsfinansiering. Projektportföljen har en

tydlig positiv trend med fler publikationer. Också andelen öppna publikationer har ökat, vilket är lovvärt eftersom Arcada har haft en betydligt lägre andel öppna publikationer än andra yrkeshögskolor. Som skäl till den här eftersläpningen anges typen av referentgranskade publikationer. Till detta argument ställer sig auditeringsgruppen frågande, eftersom många universitet med hög andel referentgranskade artiklar har också hög andel öppna publikationer (se även diskussionen om öppen vetenskap i kapitel 2.2).

Andelen av medarbetare som disputerat var 2022 17 % enligt verksamhetsberättelsen och verkar vara på uppåtgående. Föregående år 2021 var andelen 14,9%. För att öka satsningarna på forskningen ska lyckas krävs ytterligare högre andel disputerade. Detta ska ske genom att anställda disputerar genom karriärstigarna och genom rekryteringar.

Samarbeten med högskolor inom och utanför Finland kring projekt och forskarutbildning är lovvärd, och bör fortsatt utvecklas strategiskt. Konceptet med att knyta till sig affilierade är ett utmärkt sätt att stärka forskningskompetens och miljöer. Auditeringsgruppen uppmuntrar Arcada till att fortsätta arbeta aktivt med affilieringar, men betonar vikten av att beakta jämställdhet. Enligt uppgift i intervjuer var bara en kvinna av de 9 affilierade forskarna. Arcada har satt som mål att själv bedriva doktorandutbildning inom 5–10 år inom en eller flera discipliner. Vikten av detta mål betonades i auditeringsintervjuerna och angavs av vissa som helt avgörande för Arcadas framtid. För närvarande är detta inte möjligt inom det finländska högskolesystemet och det ligger utanför auditeringsgruppens uppdrag att göra några bedömningar eller rekommendationer i denna fråga.

Forskningsrådet har en viktig uppgift att säkerställa att kvalitetsmålen för FUI-verksamheten beaktas vid initierandet och utformandet av FUI-projekt samt att den tvärdisciplinära forsknings-, utvecklings- och innovationsverksamheten vid högskolan. Akademichefen för Akademin för magisterutbildning och forskning har ansvar för att samordna FUI-projektverksamheten på Arcada. I Projekthanteringsdirektivet vid högskolan Arcada anges att akademicheferna och direktörerna är projektägare och har resultatansvar för sina respektive enheters projekt samt bör ha insyn i projektens budget, plan och timuppföljning. Projekt har ofta personal från flera akademier och akademicheferna måste samverka. I självvärderingen framkommer att intäkter för forskning framgångsrikt har ökat men använda medel ligger konstant. I auditeringsintervjuerna nämndes bristande flexibilitet i arbetsplanering och felaktig timrapportering som orsaker till att det finns oanvända medel. Bristande insikt i att involvera eller anställa andra inom projekt uppgavs också som orsaker. Det är viktigt att samordning och samverkan mellan akademierna fungerar med denna nya organisationsstruktur.

Det behövs en större flexibilitet och utveckling av arbetstidsplaneringen för att omsätta forskningsanslagen. Bättre planering för arbetstid bör också ingå i ansökningsfasen. Undervisande lärare tog även upp att tid för att hålla sig uppdaterad inom aktuell forskning för sitt undervisningsområde var bristvara. Även om det sades att högskolan är på rätt väg och oanvända medel nu minskar, rekommenderar auditeringsgruppen att högskoleledningen inklusive akademicheferna och forskningsrådet har särskilt fokus på frågan så att den positiva

trenden fortsätter.

I intervjuerna sades att projektansökningar inte alltid vara kända inom organisationen när de blir beviljande. Ansvar, roller och hantering är väl beskrivna i Projekthanteringsdirektiv vid högskolan Arcada. Direktivet är relativt nytt och godkänt i ledningsgruppen 14.11.2022. Därför krävs ytterligare insatser för att göra direktivet välbekant och använt av alla FUI-aktiva. Om direktiv inte är kända, är det inte så stor nytta med dem. Många system och centrala dokument är på plats. I synnerhet lyftes Ugglan-projektportföljplattformen fram som ett välfungerande system i flera intervjuer. Projekthandboken (daterad 12.1.2023) ger också en tydlig beskrivning och stöd för arbetet med hur administrationen ska ske kring projekt både i ansökningsfasen och genomförande. Handboken beskriver också väl roller och respektive ansvar. Samtidigt blir inte systemen bättre än det som matas in, som poängterades i intervjuerna med personalen. Högskolan är beroende av att medarbetare lägger in data och verkligen tar till sig information och handböcker. Det kan behövas motivation och påminnelser för medarbetare när inrapportering sker på eget ansvar.

Utbildningens och forskningens sammanflätning bör bevakas

Nyligen skedde en större omorganisation vid Arcada som samlade forskning och masterutbildningar inom en akademi. Förhoppningen var att gynna forskning och tvärvetenskap. Auditeringsgruppen uppfattar att omorganisationen har varit gynnsamt för tvärvetenskaplig forskning. Däremot i intervjuer och workshoppen med personalen framkom oro över att nya gränssnitt har skapats i den nya organisationen. Efter organisationsförändringen 2022 uppgavs att kopplingen mellan utbildningen och forskningen har minskat och det har blivit ett större avstånd mellan forskningsprojekt och bachelorutbildningarna. Den oro som finns inom högskolan delas av auditeringsgruppen. Forskningsanknytningen till utbildning har fått stå tillbaka (se även diskussionen i kapitel 1.1). Auditeringsgruppen vill betona att satsningar på forskning inte bör ske på bekostnad av utbildning, utan bör snarare stärka kvaliteten på utbildning och öka kompetensen hos lärarna som forskare samt inkludera studenter. Framöver bör sammanflätningen av utbildning och forskning vara mer prioriterat.

Det av Arcada valda utvärderingsområdet var FUI-processernas ledning och styrning. FUI står för forskning, utveckling och innovation. I strategin och andra styrdokument är det forskning och utveckling som nämns, innovation verkar ha hamnat lite i skymundan. I samtalen med olika intervjugrupper förstärks detta intryck. I intervjuerna lyste konkreta hänvisningar till innovationer förknippade med Arcada med sin frånvaro och innovation har inte lika framstående placering i strategin.

Ovan nämnda policy, vägkarta, direktiv och handbok är relativt nya dokument. Auditeringsgruppen hade inte information om dessa var helt nya eller om det funnits andra på plats tidigare. Viss tid behöver gå för implementering och verkan i organisationen så att man inom organisationen ser att man är på rätt väg. Auditeringsgruppen betonar att det är viktigt att genomföra den planerade utvärderingen av de strategiska forskningsprogrammen med externa

expertgrupper.