



RAPPORT

Dokumentdatum

Ev. diarienummer

2014-04-01

X-ÅÅÅÅ-XXXX

Skapat av

Malin Ryttberg UF/PLU

# AAE 2014

## Självvärdering av det administrativa stödet för uppföljning av utbildning och forskning

*Projekt 13: Styrning: utvecklingsplan, handlingsplan, verksamhetsuppdrag, indikatorer*



## Innehåll

1	Sammanfattning .....	1
2	Bakgrund.....	2
2.1	Projektgrupp, referensgrupp och bedömargrupp .....	3
2.2	Grundvärden och avgränsningar i projektet.....	3
2.3	Andra närliggande AAE-projekt.....	6
3	Kartläggning av det administrativa stödet för uppföljning av utbildning och forskning.....	7
3.1	Administrativt stöd för uppföljning på Universitetsförvaltningen – åtta områden.....	8
3.2	KTH-rapporter, skolrapporter och Indikatorrapport .....	10
3.3	Kartläggning av uppföljningsfrågor på officiella möten på KTH .....	10
3.4	Systemstödet.....	12
4	Omvärldsanalys .....	13
4.1	Lagar, regler och externa krav som påverkar processen.....	13
4.2	Externa intressenter.....	13
4.3	Hur har detta förändrats över tid? Vad kan förväntas i framtiden? .....	14
4.4	Erfarenhetsutbyte genom benchmarking .....	14
4.5	Omvärldsbevakning inom KTH.....	15
4.6	Analys av styrkor, svagheter och risker.....	16
4.7	Förslag till framtida prioriteringar, mål och åtgärder. ....	16
5	Inre analys .....	17
5.1	Processen för uppföljning av utbildning och forskning .....	17
5.2	Systemstöd för uppföljning.....	18
5.2.1	Data för olika behov .....	18
5.3	Effektivitet – tid – kostnad.....	19
6	Intressentanalys .....	20
6.1	Administrativt stöd kopplat till verksamhetsuppdragen .....	20
6.1.1	Analys av styrkor .....	20
6.1.2	Analys av utvecklingsområden .....	21
6.2	Systemstöd för uppföljning.....	22
6.2.1	Analys av styrkor .....	22
6.2.2	Analys av utvecklingsområden .....	22
7	Rätt, tillräckligt och effektivt stöd - slutsatser.....	24
7.1	Förslag till prioriterade utvecklingsområden .....	25
8	Övrigt: Analys av det egna självvärderingsarbetet .....	25
10	Källor.....	28
10.1	Bilagor och referenser .....	28
10.2	Kartlagda formella mötesorgan och intervjuer med sekreterare: .....	28
10.3	Intervjuer- förteckning: .....	28



## 1 Sammanfattning

Självvärderingen är fokuserad på det administrativa stödet för uppföljning av utbildning och forskning såväl inom Universitetsförvaltningen (UF) som inom KTH:s skolor. Målet är att genom självvärderingen identifiera prioriterade områden för verksamhetsutveckling av det administrativa stödet för utbildning och forskning, för att i förlängningen uppnå en kvalitetsförbättring.

Genom frågorna om det administrativa stöd som ges idag är rätt stöd, tillräckligt stöd och ett effektivt stöd har projektgruppen försökt fånga upp och värdera dimensionerna; kompetens, service och kostnad (tid). Projektgruppen har utgått från det administrativa stödet för uppföljning som är kopplat till de verksamhetsuppdrag som rektor och respektive skolchef undertecknar för varje verksamhetsår. Det administrativa stödet utgörs då dels av kompetensen hos utförande personal, dels de systemstöd som finns i form av färdiga rapporter och verksamhetsinformationssystem.

Sammantaget kan projektgruppen konstatera att det administrativa stödet kopplat till verksamhetsuppdragen är rätt och tillräckligt ur ledningens och till delar skolornas perspektiv. Det förklaras av att det finns tydliga, förutsägbara rutiner för när och hur uppföljning av verksamhetsuppdragen sker. Verksamhetsuppdragen kan beskrivas som ett styrverktyg för KTH:s ledning. För skolorna är den minsta gemensamma nämnaren att verksamhetsuppdragen utgör en budgetram. En önskvärd utveckling från både KTH:s ledning och skolorna är att utveckla systemstödet för att ge ett bättre underlag för analys och prognos som stöd till strategiska beslut.

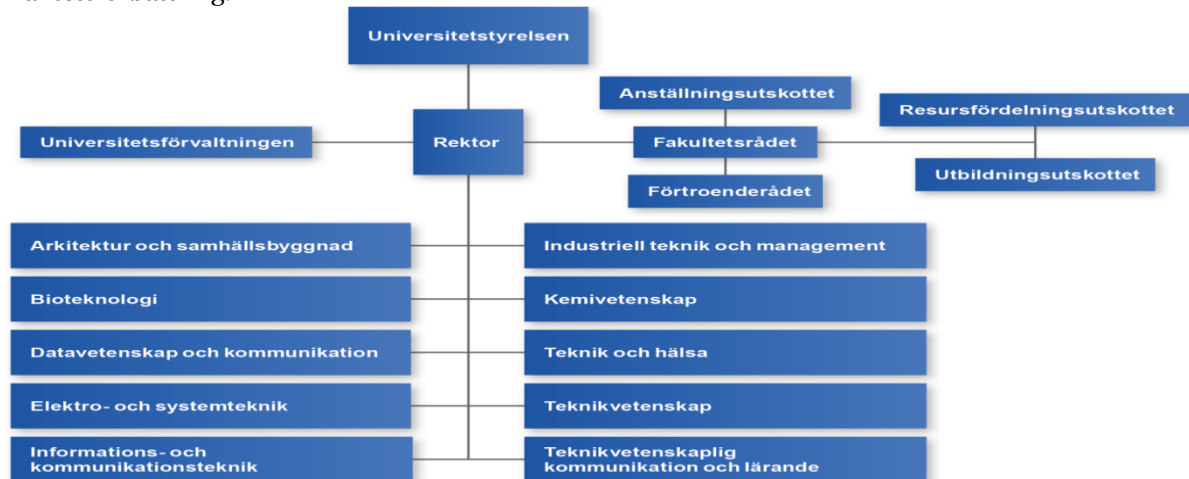
Ur ett skolperspektiv är det inte relevant att här tala om rätt, tillräckligt eller effektivt stöd. I det administrativa stöd som projektgruppen kartlagt återfinns inte det uppföljningsunderlag för dialog som skolorna efterfrågar. Såväl delar av verksamhetsuppdragen som KTH- och skolrapporter visar på ett gap mellan ledningens och skolornas uppföljningsbehov. Till detta kommer den heterogena skolorganisationen som innebär att sammansättningen av administrativt stöd ser olika ut på skolorna.

Projektgruppens bedömning är att en utveckling där KTH:s ledning och skolorna kommer överens om ett systemstöd som passar båda parter uppföljning av utbildning och forskning är önskvärd. Ett gemensamt utvecklat stöd skulle också ge goda förutsättningar för att gå in en riktning mot mer analys och prognos. Det skulle med stor sannolikhet också ge möjlighet till en bättre dialog, men framförallt innebära att stödet blir mer rätt, tillräckligt och effektivt.

En förutsättning för att ett bättre systemstöd ska leda till ökad kvalitet är att processerna kring detta fungerar. Ett tydliggörande av ansvarsfördelning och kvalitetssäkring inom såväl universitetsförvaltningen som mellan universitetsförvaltningen och skolorna kopplat till uppföljning av utbildning och forskning, skulle leda till bättre samordning, ömsesidig tillit och därmed högre effektivitet. Rutiner för beredning av beslut och utvecklad intern kommunikation är centrala för att säkra kvaliteten i uppföljningen. En önskvärd utveckling är att beredningen och internkommunikationen av beslut i möjligaste mån följer samma process.

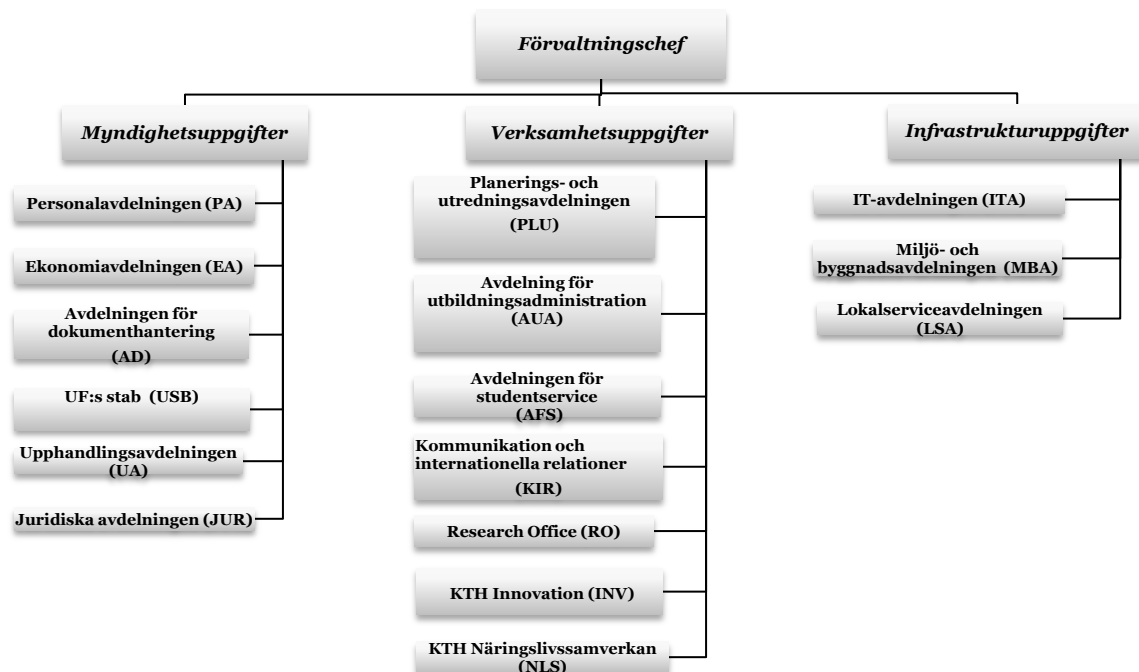
## 2 Bakgrund

Självvärderingen är som framgår av projektplanen<sup>1</sup> fokuserad på det administrativa stödet för uppföljning av utbildning och forskning såväl inom Universitetsförvaltningen (UF) som inom KTH:s skolor. Målet är att genom självvärderingen identifiera prioriterade områden för verksamhetsutveckling av det administrativa stödet för utbildning och forskning, för att i förlängningen uppnå en kvalitetsförbättring.



Figur 2.1. KTH:s organisation

KTH:s organisation och struktur kan beskrivas som decentraliserad och heterogen<sup>2</sup> där KTH:s tio skolor har stor frihet att organisera verksamheten utifrån givna resurser. Det innebär att det administrativa stödet är olika utformat mellan skolorna. Inom UF har ett antal avdelningar uppgifter som innefattar administrativt stöd till utbildning och forskning, såsom UF/PLU, UF/EA och UF/AUA.



Figur 2.2. KTH:s organisation

<sup>1</sup> Projektplan för projektet Utvärdering av det administrativa stödet för uppföljning av utbildning och forskning.

<sup>2</sup> KTH School Organisation, Evaluation Report, Technopolis, V-2010-0188, förord sid. 7.

## 2.1 Projektgrupp, referensgrupp och bedömaregrupp

Projektgruppen är sammansatt med representanter för funktioner och avdelningar som bidrar till uppföljning av utbildning och forskning vid KTH. Det innebär att två skolrepresentanter ingår samt från UF representanter för UF/PLU, UF/EA och UF/AUA.

Den till projektet kopplade referensgruppen består av 11 personer varav åtta är administrativa chefer vid KTH:s skolor. Dessa personer har själva anmält intresse för projektet. Därutöver ingår tre akademiker, varav en skolchef. Syftet med detta är att säkra även det akademiska perspektivet på värderingen av det administrativa stödet för uppföljning av utbildning och forskning.

Bedömaregruppen är sammansatt av personer med bred och lång erfarenhet av administration på central nivå i högskolesektorn.

## 2.2 Grundvärden och avgränsningar i projektet

Projektgruppen har valt att fokusera självvärderingen på det administrativa stödet för uppföljning då uppföljningen alltid bör vara utgångsläget för nästa planering. Genom att ha en god uppföljning finns förutsättningarna för en bra planering och för styrning av verksamheten.

Projektgruppens kärnfrågor är om det administrativa stödet för uppföljning av utbildning och forskning vid KTH idag är:

- Rätt stöd?
- Tillräckligt stöd?
- Effektivt stöd?

Med dessa frågor avser projektgruppen fånga upp och värdera dimensionerna; kompetens, service och kostnad (tid).

Givna parametrar för självvärderingen och som påverkar utformningen av det administrativa stödet är KTH:s ledningsstruktur och akademiska organisation inkl. indelningen i 10 skolor. I den utvärdering av KTH:s skolorganisation som gjordes 2010 konstaterades att dagens heterogena struktur försvårar ledning, styrning, uppföljning och intern kommunikation. Skolororganisationen medför också mindre transparens och risk för effektivitetsförluster<sup>3</sup> Hur det administrativa stödet för uppföljning konkret utformas är till stor del beroende av ledningens styrning och signaler om vad som är viktigt och hur beställningen av uppföljning uttrycks.

### Verksamhetsuppdraget

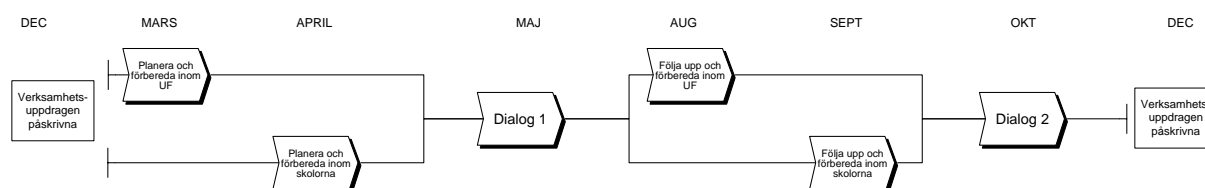
Verksamhetsplanering och verksamhetsuppföljning är viktiga kvalitetssäkrande processer på KTH. Modellen med verksamhetsuppdrag bygger på återkommande dialoger under verksamhetsåret mellan den centrala ledningen och skolledningarna. I slutet av året diskuteras kommande års verksamhetsuppdrag inklusive resursfördelning. Rektor och respektive skolchef skriver sedan under verksamhetsuppdraget som blir en verksamhetsplan för det kommande året att implementera på skolnivå. Uppdragen följs därefter upp i nästkommande dialoger. På så vis blir planeringen och uppföljningen en cyklisk process som ger såväl förutsägbarhet som utrymme för ständiga förbättringar av verksamheten<sup>4</sup>.

<sup>3</sup> KTH School Organisation, Evaluation Report, Technopolis, V-2010-0188, Förord sid. 7.

<sup>4</sup> [KTH:s Kvalitetsredovisning 2013, sid. 3](#)

Som en del i KTH:s proaktiva kvalitetsarbete måste en del av verksamhetsplaneringen också vara att löpande ta hänsyn till omvärldsfaktorer<sup>5</sup> som kan påverka hur KTH bör utforma verksamheten och därmed uppföljningen. Kvaliteten i processen för planering och uppföljning är också beroende av hur den interna kommunikationen under processen fungerar och även hur processer och rutiner för framtagande och kommunikation av beslut ser ut.

Projektgruppen har valt att utgå från verksamhetsuppdragen då dessa är KTH:s lednings verktyg för att styra utbildning och forskning. Verksamhetsuppdragen kan också beskrivas som ett uttryck för att överbrygga de effekter som den decentraliserade organisationen och heterogena strukturen som skolorganisationen innebär. Av verksamhetsuppdragen framgår bl.a. skolans prioriterade verksamhet inom utbildning och forskning för det närmaste verksamhetsåret.<sup>6</sup>



Figur 2.3. Process för uppföljning av verksamhetsuppdragen.

I maj genomförs en dialog med fokus på föregående års utfall mellan respektive skolledning och tjänstemän från UF. Fokus ligger då på uppföljning av föregående verksamhetsår och avstämning att riktade satsningar som skolan fått medel för innevarande år kommit igång. Vid dialog 2 i oktober deltar KTH:s ledning<sup>7</sup> och respektive skolledning. Som stöd närvarar några tjänstemän från UF. Fokus ligger då på halvårsuppföljning för innevarande år samt kommande verksamhetsårs förslag till uppdrag.

För planering samordning, policyskapande, kvalitetskontroll, uppföljning och utvärdering samt central administration stödjer UF universitetsledningen och skolorna i arbetet. Skolledningarna ansvarar för att säkerställa det administrativa stödet till planering, samordning, policyskapande, kvalitetskontroll, uppföljning och utvärdering.<sup>8</sup>

Verksamhetsuppdragen är nära kopplade till KTH:s utvecklingsplan<sup>9</sup> för perioden 2013–2016. KTH:s utvecklingsplan består av 7 övergripande mål samt totalt 22 mål kopplade till de olika områdena i utvecklingsplanen. Till utvecklingsplanen finns en handlingsplan<sup>10</sup>. Handlingsplanen som är det operativa verktyget för att förverkliga KTH:s utvecklingsplan, består av 56 mål av både kvantitativ och kvalitativ karaktär. Handlingsplanen följs upp i februari varje år. Flera av målen i verksamhetsuppdragen är en nedbrytning av målen i utvecklingsplanen. Exempel på sådana mål är examina mål, mål för utresande studenter och antalet betalande studenter. Uppföljningen av verksamhetsuppdragen med koppling till utvecklingsplanen blir därmed ett uttryck för KTH:s lednings värden/ vad som är viktigt.

<sup>5</sup> [Handlingsplan till kvalitetspolicy för KTH 2011–2015, sid 2](#)

<sup>6</sup> Exempel på ett verksamhetsuppdrag från 2013, ABE-skolan.

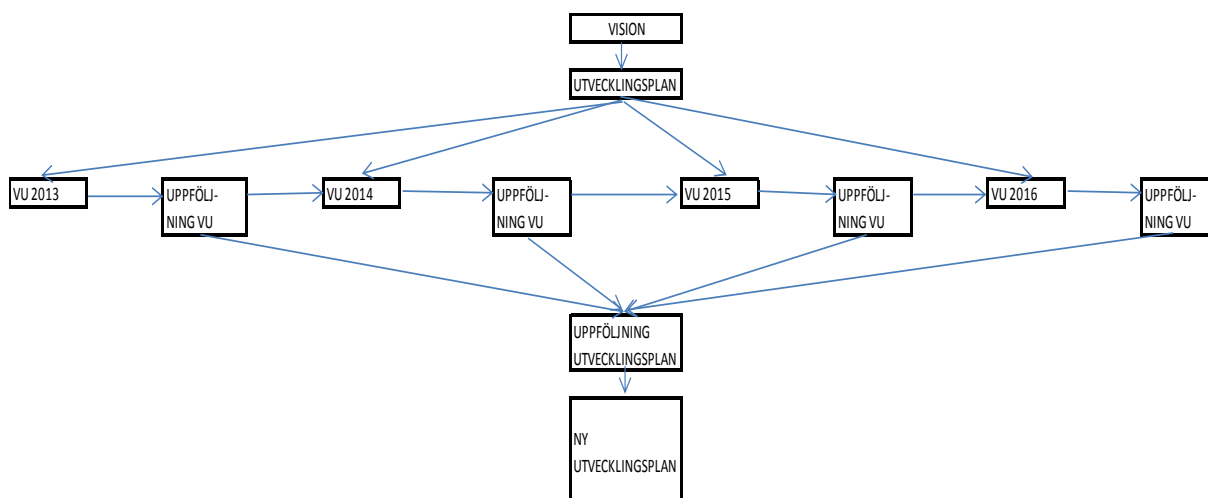
<sup>7</sup> Rektor, prorektor, dekanus och prodekanus.

<sup>8</sup> KTH:s Kvalitetsredovisning 2013, sid. 4

<sup>9</sup> KTH:s utvecklingsplan 2013–2016

<sup>10</sup> KTH:s handlingsplan till utvecklingsplan 2013--2016





Figur 2.4. Kopplingen mellan KTH:s utvecklingsplan och verksamhetsuppdragen.

## Avgränsningar

Fokus är lagd på hur det administrativa stödet för uppföljning av utbildning och forskning sett ut 2013. Verksamhetsuppdragen och det administrativa stödet kring dessa har valts som bas för projektet. Uppdragen utgår från KTH:s utvecklingsplan och en förutsättning för dessa är ett entydigt och effektivt stöd för uppföljning av utbildning och forskning.

Arbetet har relativt verksamhetsuppdragen avgränsats till att omfatta åtta områden som används för att belysa det administrativa stödet kring uppföljningen av verksamhetsuppdragen. Dessa områden är:

1. Planeringstal (tilldelning av utbildningsplatser till skolorna)
2. Ram för helårsstudenter
3. Examina
4. Inresande utbytesstudenter
5. Utresande utbytesstudenter
6. Betalande studenter
7. Forskarutbildning
8. Forskning

Områdena 1-7 har alla kvantitativa mål som följs upp vid verksamhetsdialogerna. Valda områden ska ses som underlag för att kartlägga det administrativa arbetet med uppföljning av kvantitativa mål. För område åtta, forskning, är målen satta i form av att skolan tilldelas medel för satsningar på bl.a. tjänster och/ eller infrastruktur, en ökning av den fältnormerade citeringsgraden och strategiska forskningsområden.

Dessutom ingår analys av systemstödet för uppföljning av utbildning och forskning:

- Årsredovisningen
- KTH- och skolrapporterna
- Indikatorrapporten
- KTH:s verksamhetsinformationssystem VIS med tillhörande databaser
- KTH:s systemstöd för bibliometri och ranking

Vid KTH:s skolor läggs grunden för uppföljningen av enskilda lärare och forskare som sedan aggregeras centralt inom skolan och delar av uppföljningen förs sedan vidare till UF. Uppföljningen av verksamhetsuppdragen hålls samman av UF och det blir därför naturligt att tyngden i självvärderingen av det administrativa stödet ligger på det arbete som görs av UF. En kartläggning av uppföljningen som görs under central skolnivå ryms inte inom ramen för detta projekt. Valet av verksamhetsuppdragen som bas för självvärderingen gör också att det administrativa stödet för uppföljning av kvalitet i utbildningen inte ingår.

Ansvar för administrativt stöd kopplat till uppföljning av utbildning och forskning finns framförallt hos UF:s avdelningar; Planerings – och utredningsavdelningen (UF/PLU), Ekonomiavdelningen (UF/EA), Avdelningen för utbildningsadministration (UF/AUA), Avdelningen för kommunikation och internationella relationer (UF/KIR) och Research Office (UF/RO).

### 2.3 Andra närliggande AAE-projekt

Internkommunikationsprojektet har nära koppling till detta projekt. Hur uppföljningen av utbildning och forskning når ut på KTH är beroende av hur informationsflödena är satta och fungerar. Under arbetet har bl.a. framkommit att det finns oklarheter om, när och hur den uppföljning som görs i form av rapporter används. En delförklaring kan vara att uppföljningen inte är känd och att syftet är oklart.

Projektet ”Controllerfunktion, prognoser, budget” har nära koppling då det administrativa stödet för uppföljning av ekonomi och personalområdena hänger samman med vilken utbildning och forskning som bedrivs. Projekten för ”uppföljning av utbildning och forskning” och ”uppföljning av ekonomi och personal” har deltagare i varandras grupper.

Projektet ”Internationella studenter” har en koppling då de självvärderar bl.a. processer från ansökan till antagning, stipendiehantering och registrering av denna grupp studenter. Projektet hanterar också internationella studenters väg till examen eller tillgodoräkande.

Projektet ”Stöd till externfinansiering” har det övergripande syftet att tydliggöra och utvärdera det stöd som ges av UF/RO i syfte att öka den externa forskningsfinansieringen. Det finns då kopplingar mellan detta projekt och självvärderingen för det administrativa stödet till uppföljning av utbildning och forskning

Även projektet ”Utbildningsprocessen ur systemstöd- och studentperspektiv, studie- och karriärvägledning” har kopplingar då det bl.a. där handlar om att indata ska vara rätt rapporterat och registrerad för att utfallet ska bli accepterat. Flera funktioner på varje skola är involverade i detta arbete.

### 3 Kartläggning av det administrativa stödet för uppföljning av utbildning och forskning

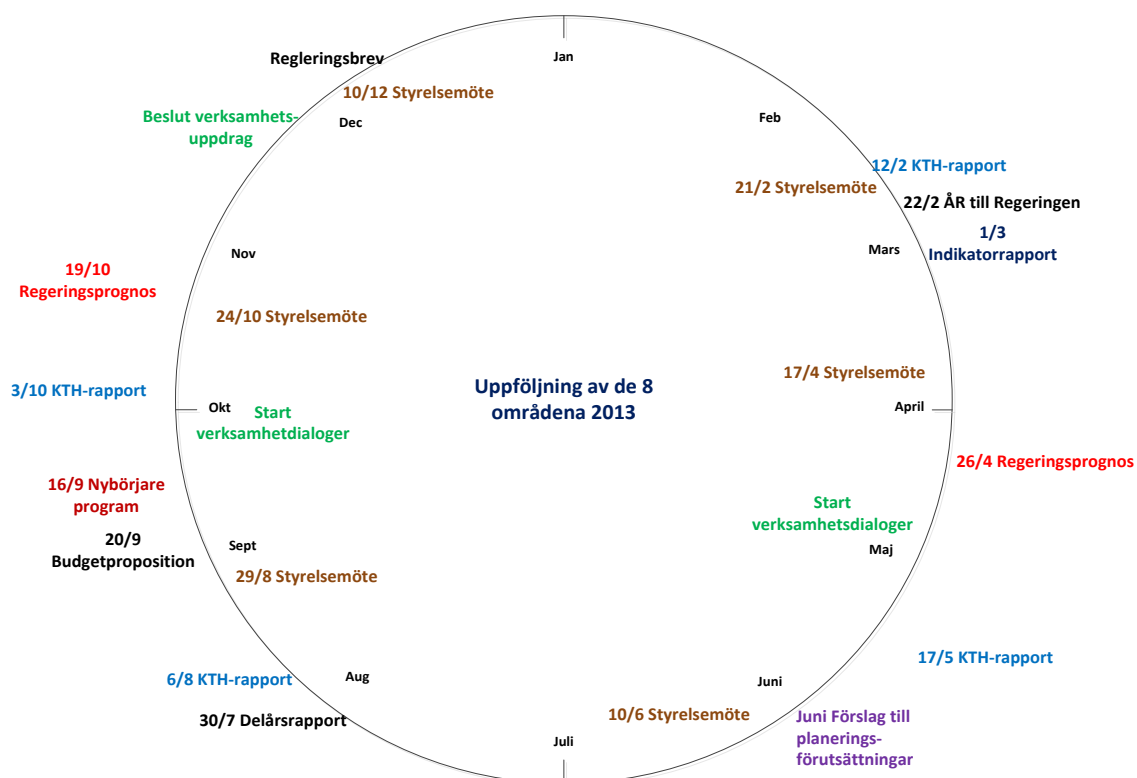
Kartläggningen av det administrativa stödet för uppföljning av utbildning och forskning utgår från verksamhetsuppdragen. Projektgruppen har tagit fram beskrivningar av uppföljningsarbetet för de åtta områdena kopplat till verksamhetsuppdragen. Uppföljning av verksamhetsuppdragen sker framförallt i samband med verksamhetsdialogerna med KTH:s tio skolor i maj och i oktober. Utöver verksamhetsuppdragen förekommer uppföljning av de åtta områdena också i ett antal andra dokument/ rapporter under verksamhetsåret, se årscykeln nedan och kommande avsnitt.

De primära intressenterna till det administrativa stödet för uppföljning av utbildning och forskning som detta projekt fokuserar är såväl KTH:s ledning som ledningsfunktionerna på KTH:s skolor. KTH:s ledning består av rektor, prorektor, dekanus, prodekanus och förvaltningschef. Som ett stöd till ledningen finns fyra vicerektorer med särskilda uppdrag. Det är också KTH:s ledning som utgör primär beställare av den uppföljning som projektgruppen självvärderar det administrativa stödet för.

Projektgruppen har kartlagt om, när och hur de uppföljningsunderlag som idag produceras i detta sammanhang används. En kartläggning och analys om vilka omvärldsfaktorer som påverkar det administrativa stödet för uppföljning har också gjorts. Därefter har ett stort antal intervjuer genomförts för att värdera hur såväl användare som mottagare ser på det administrativa stödet.

En central grund för att verksamhetsuppdragen ska fungera och accepteras är att underliggande data är tillförlitliga. Därför har även KTH:s gemensamma systemstöd för uppföljning av utbildning och forskning kartlagts och analyserats.

Av årscykeln nedan framgår KTH:s fastlagda tidpunkter för uppföljning av utbildning och forskning.



Figur 3.1. Årscykel för uppföljning av utbildning och forskning 2013.

Projektgruppens mål är att intervjuerna under avsnitten Inre analys och Intressentanalys ger underlag för om producerad uppföljning är värdeskapande eller inte <sup>11</sup>. Det administrativa stödet för uppföljningen kan i mottagarperspektivet delas in i<sup>12</sup>;

- Aktiviteter som har ett värde som ledningen/ mottagaren uppfattar
  - Denna typ av uppföljning faller oftast inom ordinarie uppföljning enligt årscykeln eller att ledningen beställt en riktad uppföljning av en specifik fråga.
- Aktiviteter som inte skapar ett värde som ledningen/mottagaren uppfattar, men som är nödvändigt för att stödja uppföljningsbehov vida andra tillfällen.
  - Denna typ av uppföljning kan t.ex. vara att planeringstalen kräver att UF/ PLU följer sökandestatistik från januari och framåt för att den 15 september varje år se hur många registrerade av olika studentkategorier det blev.
- Aktiviteter som är svårt att förklara nyttan med.

Nyttoaspekten är beroende av vem mottagaren är och vad denne behöver.

### 3.1 Administrativt stöd för uppföljning på Universitetsförvaltningen – åtta områden

Det administrativa stödet för uppföljning av utbildning och forskning vid KTH utförs dels av personal inom universitetsförvaltningen (UF/ PLU, UF/ AUA, UF/ KIR, UF/ RO och UF/ EA) och dels av motsvarande personal vid KTH:s skolor. Systemstöd för uppföljning av utbildning utgörs främst av VIS (verksamhetsinformationsystem) som bygger på Ladok-data. Uppföljningen av forskning sker med stöd av DIVA och Agresso. När det gäller uppföljningen av verksamhetsuppdragen har UF/ PLU det samordnande ansvaret inklusive att kommunicera med KTH:s ledning samt med skolornas centrala administration.

Nedan följer korta beskrivningar av karakteristika för administrativa stödet för respektive område.

Uppföljningen av *planeringstalen* hänger nära ihop med framtagningen och tilldelningen av utbildningsplatser till KTH:s skolor. Genom att följa hur många registrerade olika program fick föregående hösttermin, väga in söktryck, KTH:s prioriteringar och anslagsramar från regeringen, sätts nya planeringstal i verksamhetsuppdragen. Ansvaret för uppföljningen och planeringen ligger på UF/PLU. Avstämningar sker med UF/ AUA rörande antagningsstatistik. En dialog sker också löpande med skolornas grundutbildningsansvariga (GA). Uppföljningen är beroende av specialistkompetens. Dagens arbete utgår från att det är en funktion med lång erfarenhet som gör jobbet.

Uppföljningen av *HST* utgår från de i verksamhetsuppdragen satta ramarna för respektive skola i rollerna som programskola och producentskola<sup>13</sup>. Ramarna sätts idag utgående från föregående läsårs utfall. Om förändringar skett inom skolan och/ eller något program kan ramen justeras. Data för uppföljningen hämtas från VIS<sup>14</sup>.

Uppföljningen av *examina* utgår från fyraåriga mål, som i sin tur är en nedbrytning av målen för examina i KTH:s utvecklingsplan för 2013–2016. Mål finns för civilingenjörsexamina, arkitektexamina, högskoleingenjörsexamina och masterexamina. Målen har tagit sin utgångspunkt i registrerade studenter per programtyp och som utifrån en rimlig prestationsgrad borde ta ut sin examen under perioden. Data för uppföljningen hämtas ur VIS med hjälp av färdiga rapporter.

<sup>11</sup> Lean Handboken, Keyte, Locher sid. 30

<sup>12</sup> Lean Handboken; Keyte, Locher, 2008, sid 30.

<sup>13</sup> Varje skola ansvarar för ett antal program och är därmed *programskola*. Varje skola ansvarar också för ett antal kurser som ges inom program vid den egna skolan, men även program vid andra skolor och är därmed *producentskola*.

<sup>14</sup> Se 3.4 Systemstödet

Målen för antalet *inresande* utbytesstudenter följs upp mot styrelsens mål om balans mellan in- och utresande utbytesstudenter. KTH har avtal med utländska universitet som både tecknats centralt på KTH och avtal som tecknats av skolorna lokalt. Styrelsens mål har inneburit att en totalgenomgång av avtalen har gjorts med syfte att identifiera avtal som kunnat minskas i antalet studenter eller avslutas. Konkret har det inneburit att skolorna i sina verksamhetsuppdrag har fått mål för antalet inresande utbytesstudenter som skolan högst får ha vid utgången av 2014. UF/ KIR håller samman denna genomgång och har också räknat fram respektive skolas mål. UF/PLU ansvarar för uppföljningen av inresande målen i verksamhetsuppdragen. Data hämtas också ur VIS. Sammantaget innebär det att UF/KIR ansvarar för det mer operativa stödet till skolorna när det gäller avtal och textunderlag till verksamhetsuppdragen och UF/PLU för uppföljningen av verksamhetsuppdragen.

Målen för antalet *utresande* studenter följs upp på motsvarande sätt som inresandemålen, d.v.s. från styrelsens beslut om balans mellan de två kategorierna studenter. Ett mål om att det 2016 ska vara 700 KTH-studenter som gör en utlandsperiod framgår också av utvecklingsplanen. När det gäller denna studentkategori ligger dock det operativa ansvaret på skolorna att stimulera studenterna till att studera en period vid utländskt universitet, även om vissa aktiviteter samordnas av UF/KIR. UF/ PLU ansvarar för uppföljningen av verksamhetsuppdragen och avstämning sker med UF/KIR. För denna studentkategori finns inte rapporter i VIS. Här krävs specialbeställning av UF/AUA inför varje uppföljning.

Målen för antalet *betalande* följs upp mot KTH:s mål i utvecklingsplanen för 2013–2016 om 1 000 nya betalande studenter år 2016. Målet är sedan nedbrutet och fördelat på skolorna utifrån ledningens bedömningar om respektive skolan förutsättningar att rekrytera betalande studenter. Drivande i detta arbete är UF/ KIR och UF/AUA i samråd med UF/PLU. Under 2013 har en VIS-rapport anpassats för att visa utfallet för antalet nya betalande. Ytterligare rapporter är under utveckling för denna kategori studenter. Sammantaget innebär det att UF/KIR ansvarar för det mer operativa stödet till skolorna när det gäller betalandestudenter och UF/PLU för uppföljningen av verksamhetsuppdragen. Skolorna ansvarar för att rekrytera fler betalande studenter i dialog med UF/KIR.

Uppföljningen av *forskarutbildningen* utgår från mål för varje skola för antalet examina, omräknat till examinapöäng, under perioden 2013–2016. Målen utgår från antagna under perioden 2009–2012. Målet rörande forskarutbildning i utvecklingsplanen är satt utifrån hur många som ska antas till forskarutbildning under perioden. UF/ PLU är ansvarig för uppföljningen av området kopplat till verksamhetsuppdragen. Uppföljningen av forskarutbildningen sker med stöd av en VIS-rapport.

Uppföljning av *forskningen* vid KTH innefattar kopplat till verksamhetsuppdragen uppföljning av tillsättning av tjänster, infrastruktuursatsningar och fältnormerad citeringsgrad. Enligt utvecklingsplanen ska citeringsgraden öka med 25% på KTH under perioden 2013–2016. Skolorna har i verksamhetsuppdragen målet att de ska öka citeringsgraden. I uppföljningen av forskningen ingår också avstämning av hur skolorna omsatt riktade medel för t.ex. tjänster och infrastruktuursatsningar. Därutöver bidrar skolorna själva med texter för uppföljning av sina strategiska forskningsområden. UF/PLU ansvarar tillsammans med UF/ EA för uppföljningen kopplat till verksamhetsuppdragen. Som stöd till uppföljningen av rankingfrågor bidrar Skolan för teknikvetenskapligt lärande (ECE). UF/EA bistår med ekonomisk uppföljning genom data från Agresso. Uppföljningen av verksamhetsuppdragen kan beskrivas som mer kortsiktig på forskningsområdet. Den mer långsiktiga uppföljningen sker genom uppföljningen av KTH:s utvecklingsplan för 2013–2016 till vilken det finns KTH:s handlingsplan för uppföljning av utvecklingsplanen. Det administrativa stödet för uppföljning av utvecklingsplanen utgörs av UF/PLU. Rektor har utsett en vicerektor med ansvar för forskning vid KTH. Det administrativa stödet för vicerektor utgörs av avdelningen UF/RO. Avdelningen är inte direkt involverad i framtagandet eller uppföljningen av verksamhetsuppdragen.

### 3.2 KTH-rapporter<sup>15</sup>, skolrapporter<sup>16</sup> och Indikatorrapport<sup>17</sup>

KTH- och skolrapporterna är verksamhets-, ekonomisk och personaluppföljning 4 ggr/ år med ett tema per rapporttillfälle. KTH-rapporterna är aggregerade KTH-utfall och skolrapporterna nedbrutna motsvarande utfall. KTH-rapporterna är tänkta som en bas för ledningen i rapporteringen till styrelsen, ledningsgrupp m.fl. centrala organ på KTH. Skolrapporterna är tänkta som en bas för att rektor ska få en överblick över varje skola och att skolorna ska få en spegling av de KTH-aggregerade utfallen.

Syftet med rapporterna är att under året kunna följa utvecklingen av verksamhet, ekonomi och personalområdena. Genom att presentera rapporterna vid givna tillfällen under året ges förutsägbarhet om när kvalitetssäkrade data finns tillgängliga som också kan utgöra underlag inför KTH:s styrelsemöten. Rapporterna ger också en möjlighet att gå från uppföljningsdata till analys av verksamheten. Innehållet i KTH- och skolrapporterna är framtaget i dialog mellan KTH:s ledning och UF. Indikatorrapporten är en årlig sammanställning av de mätvärden med vilka KTH:s utvecklingsplan följs upp. Indikatorrapporten ger utfallet för de fyra senaste åren och är tänkt som ett verktyg för att se trender i verksamheten. Ansvaret för framtagandet av KTH- och skolrapporterna samt Indikatorrapporten innehas av Ekonomiavdelningen.

### 3.3 Kartläggning av uppföljningsfrågor på officiella möten på KTH<sup>18</sup>

Projektgruppen har valt att gå igenom vid vilka officiella möten under 2013 som uppföljning av utbildning och forskning med fokus på de 8 områdena, finns upptaget i protokoll eller minnesanteckningar. I alla möten ingår representanter från skolorna, antingen akademiker eller administrativ personal. Genomgången har också noterat om KTH-rapporter, skolrapporter, Indikatorrapport och årsredovisningen funnits i agendor och protokoll. Därefter har Projektgruppen intervjuat samtliga sekreterare för de olika mötena. Syftet har varit att få deras bild av om, när och hur uppföljningsrelaterade frågor diskuteras i allmänhet och i synnerhet kopplat till de åtta områdena.

*Universitetsstyrelsen* hade 6 möten 2013. Styrelseordförande och rektor träffas veckan före styrelsemötet och avstämning görs då av aktuell uppföljning och vad som behöver lyftas. Styrelsen får KTH-rapporterna och Indikatorrapporten som meddelanden och de är inte uppe för diskussion om inte rektor eller ledamöterna tar initiativet. Rapporternas framtagning är anpassad till datumen för styrelsemötena. Årsredovisningen beslutar Universitetsstyrelsen om och det blir då naturligt med viss rapportering.

*Fakultetsrådet (FR)* hade 2013 8 möten. FR har kvalitet i utbildning och forskning som huvudansvar och har delegerat uppföljning av utbildning till Utbildningsutskottet. FR's uppföljningsfokus är av mer strategisk karaktär och handlar t.ex. om hur uppföljningen av KTH:s utvecklingsplan och ledningens handlingsplan görs. Ett exempel på uppföljning som faktiskt presenteras i FR är när Planerings- och utredningsavdelningen presenterar antagningsciffror i mitten av september varje år. När det gäller uppföljning av forskning ligger ansvaret hos vicerektor för forskning. Det är inte självklart att FR får information om när t.ex. nya KTH-rapporter presenterats.

<sup>15</sup> KTH-rapport, exempel.

<sup>16</sup> Skolrapport, exempel.

<sup>17</sup> Indikatorrapport, exempel.

<sup>18</sup> Kartlagda möten, se sid. 28 i självvärderingen.

*Ledningsgruppen (LG)* hade 22 möten 2013. I LG ingår KTH:s centrala ledning, vicerektorer, skolchefer och studentrepresentanter. I LG fattas inga beslut och här förs minnesanteckningar istället för protokoll. LG träffas varannan måndag. Den allmänna bilden är att ledamöterna är pålästa vid mötena och använder utskickat material direkt i sina egna ledningsgruppsmöten. I LG betraktas de skolspecifika rapporterna som särskilt intressanta. Det varierar mellan mötena om det blir någon diskussion kring rapporterna. Något ifrågasättande av rapporter och siffror sker normalt sett inte.

*Utbildningsutskottet (UU)* hade 8 möten 2013 och är ett utskott under FR med ansvar för utbildningsfrågor. UU:s uppföljningsfokus kan beskrivas som mer aktivitetsbaserat. Agendorna innehåller ofta många punkter och uppföljning är inte en stående punkt. Arbetet i utskottet sker ofta i undergrupper som sedan rapporterar vid utskottsmötena. Uppföljningssiffror kan komma upp i presentationer vid mötena. KTH-rapporterna och Indikatorrapporten finns med som meddelanden och är normalt sett inte uppe för diskussion.

*Mötesorganet för grundutbildningsansvariga (GA)* hade 9 möten 2013. I GA ingår samtliga grundutbildningsansvariga vid KTH:s skolor. Vid GA-mötena diskuteras uppföljningsfrågor mer frekvent. Utfall rörande antagning, dimensionering och balans mellan in- och utresande studenter är exempel på områden som ger diskussion. Ledamöterna har ofta satt sig in i utskickat material och möter upp med egna siffror. KTH-rapporterna och Indikatorrapporten tillgängliggörs inför mötena, men leder sällan till diskussion. Dessa rapporter uppfattas inte som direkt möjliga att omsätta i den egna verksamheten.

*Mötesorganet för forskarutbildningsansvariga (FA)* hade 8 möten 2013. I FA ingår en representant för forskarutbildningen från varje skola. FA pratar sällan om uppföljning, verksamhetsuppdrag, indikatorer eller prognoser. Fokus ligger istället på vardagsnära problem där ledamöterna söker kollegialt stöd. Ett sådant exempel är läge och prognos för skolans doktorander och att det administrativa stödet för detta är bristfälligt. Frågor kring uppföljning etc. initieras i förekommande fall av prodekanus och sekreterare. KTH-rapporterna hanteras inte på FA-mötena, men avvikelser i rapporterna kan komma upp till diskussion. Hur FA arbetar och vilka frågor som de tar med sig till FA-möten beror mycket på hur deras roll i den enskilda skolans organisation. FA har här en svagare roll än GA.

*Nätverket för de utbildningsadministrativt funktionsansvariga (UA)* hade 23 möten under 2013. Här ingår en ansvarig representant för varje skola. UA leds av chefen vid UF/PLU. På samma sätt som för FA vill UA gärna ha administrativt stöd i vardagen, t.ex. riktlinjer för hantering av studieavgifter. Ett annat exempel är viljan att utveckla tidsplanen för utbildningsinformation, se årscykeln. Det som kopplar till det egna arbetet välkomnas, medan information av typen KTH-rapporter, Indikatorrapport, ÅR etc. inte bedöms som intressanta då de inte är operativt användbara i vardagen.

Sammantaget är bilden efter protokollgenomgång och intervjuer att uppföljningsfrågor tar liten del av mötenas tid. Det har varit svårt att hitta punkter om uppföljning i protokollen och intervjuerna med sekreterarna visar att mötena framstår som mer fokuserade på specifika aktiviteter som mötet antingen måste besluta om eller ta del av som information. Det innebär t.ex. att mötesorganet för forskarutbildningsfrågor har sin tyngd i hur stödet kring forskarutbildningen fungerar och Fakultetsrådets uppföljning fokuserar t.ex. KTH:s utvecklingsplan. Uppföljning är normalt inte en stående punkt på mötena. Det innebär att verksamhetsuppdrag, årsredovisning och KTH- och skolrapporter vid flertalet möten inte är aktiva rapporter. En slutsats är också att mottagandet av de uppföljningsdata som produceras är avhängigt vilket uppdrag mötesorganet har. Årsredovisningen är en punkt på styrelsemötet eftersom styrelsen beslutar om den.

FR har kvalitet i utbildning och forskning som huvudansvar och har delegerat uppföljning av utbildning till UU. Ju närmare skolans operativt ansvariga (t.ex. mötet för GA och mötet för UA-ansvariga) desto mer nedbruten data vill mottagaren ha. Det innebär samtidigt att när mötet upplever att frågan berör så är också ledamöterna pålästa. Ju närmare ledningen och styrelsen desto mer aggregerad är uppföljningsinformationen.

### 3.4 Systemstödet

VIS är det system KTH använder sig av som datalager för att göra uppföljning, analyser m.m. Syftet med VIS är att förbättra informationsförsörjningen och göra informationen tillgänglig för hela KTH samt ge bättre och snabbare beslutsunderlag. År 2003 gjordes en förstudie för införandet och år 2004/2005 blev detta ett projekt som övergick i förvaltning. Från början var det ett system som läste in information från ekonomi- och personalsystem samt Ladok men fr.o.m. 2011 så hämtar KTH också in data från NyA.

Utdata från VIS presenteras i två olika former:

- Rapporter (xls, pdf, html); en fast layout, skraddarsydd för ett specifikt ändamål
- Kuber; ett dynamiskt utseende, flerdimensionell, kräver större kompetens hos användaren men är ett kraftfullare analysverktyg.

VIS är tillgängligt för alla KTH-anställda efter begäran om behörighet. Under 2013 har UF/AUA börjat med utbildning i VIS som stöd för uppföljning av utbildning.

Projektgruppen har fokuserat på att göra en analys av de rapporter som används inom uppföljning med betoning på de åtta områdena i verksamhetsuppdragen. Inom utbildningsområdet är VIS den främsta datakällan. Inom uppföljningen av forskningen används två system/databaser för att ta fram och analysera bibliometriska indikatorer. I publikationsdatabasen DiVA publiceras bl.a. avhandlingar och samtliga publikationer som skrivs av KTH:s forskare, d.v.s. tidskriftsartiklar, konferensbidrag, böcker m.m. KTH har därtill tillgång till Web of Science-databasen, vilket möjliggör djupgående bibliometriska analyser av forskargrupper, ämnen och ämnesområden samt framtagning av bibliometriska indikatorer som mäter samverkan, forskningsproduktion, forskningens samhällspåverkan och forskningsexcellens.

De rapporter projektgruppen tittat på är ÅR, indikatorrapport, skolrapport samt ett antal specifika rapporter i VIS. Projektgruppen har kartlagt var data kommer ifrån, vem som har varit beställare och vilken arbetsinsats som behövs från UF/AUA vid framtagning av respektive rapport.

Några av rapporterna är relativt nya och där vet UF/AUA vem som är beställare och var informationen i rapporten hämtas från. Det finns också ett stort antal rapporter som är äldre, där AUA idag inte har kunskap om vem som är eller har varit beställare. Det innebär att tillräcklig kunskap om vilka parametrar som ligger i kravställningen vid framtagandet saknas.

Arbetsinsatsen på UF/AUA varierar stort beroende på vilken rapport som hanteras. Vissa rapporter är byggda så att de efter körning direkt kan tillgängliggöras för användarna. Andra rapporter ska presenteras i diagram och kräver då mer handpåläggning av UF/AUA. Ibland krävs också ett större manuellt arbete genom SQL-satser som behöver skrivas och resultatet bearbetas för att bli användarvänligt.



I kartläggningen av VIS-användandet har också användarstatistik tagits fram för de rapporter projektgruppen fokuserat på. Bland annat visar statistiken hur många "slagningar" respektive rapport har haft under 2013. Ett konstaterande är att det finns VIS-rapporter med väldigt få slagningar under året. Ett fortsatt arbete krävs för att hitta förklaringar till rapportanvändandet.

## 4 Omvärldsanalys

Det finns en rad faktorer, globala som nationella, som påverkar KTH. En god kunskap om dessa omvärldsfaktorer påverkar utbildnings- och forskningslandskapet är nödvändig för att kunna lägga långsiktiga strategier. Dessa faktorer påverkar hur KTH planerar och därmed följer upp sin verksamhet. Det administrativa stödet för utbildning och forskning har här en roll.

### 4.1 Lagar, regler och externa krav som påverkar processen

Som högskolemyndighet styrs uppföljningen av utbildning och forskning vid KTH framförallt av uppdragen som universitetet har genom högskolelagen och högskoleförordningen. Därutöver har KTH årliga uppdrag genom regleringsbrev. Enligt förordningen (SFS 2000:605) om årsredovisning och budgetunderlag ska KTH också upprätta en årsredovisning som ger en rättvisande bild av verksamheten. KTH levererar årligen data till Universitetskanslerämbetet (UKÄ) som har det nationella statistikansvaret för universitets- och högskolesektorn. Därutöver levererar KTH också statistik till Statistiska centralbyrån (SCB). KTH måste alltid vid framtagandet av data förhålla sig till när, var och hur data tagits fram och om dessa data presenterats i andra sammanhang, t.ex. årsredovisningen.

### 4.2 Externa intressenter

KTH:s huvuduppdragsgivare är riksdag och regering som styr KTH framförallt genom lagar, förordningar och regleringsbrev. Genom främst årsredovisningen följer regeringen upp hur KTH klarar av sitt uppdrag, bl.a. när det gäller de åtta områdena i denna självvärdering. Det administrativa stödet för uppföljning måste anpassas till dessa krav.

Sammantaget innebär styrningen från regeringen att KTH har en stor frihet att tolka hur KTH ska arbeta för att uppnå målen i högskolelagen och högskoleförordningen. KTH förväntas bygga verksamheten på interna styrdokument i form av utvecklingsplaner och liknande. Regeringen har dock satt tydliga ramar i form av anslagen för utbildning och forskning som innebär ett tak för hur många helårsstudenter som KTH kan ha. Därutöver finns ett antal redovisningskrav i form av t.ex. "Väsentliga uppgifter" i årsredovisningen och genom regleringsbrev och budgetpropositioner, ett antal kärnområden där universitet och högskolor förväntas redovisa status och utveckling. Inom forskningsområdet styr regeringen bl.a. genom utpekade strategiska forskningsområden och andra prioriterade satsningar.

KTH:s lednings tolkning av uppdraget från regeringen och andra externa intressenter styr hur uppdraget till de administrativa stödfunktionerna ser ut och därmed hur uppföljningen av utbildning och forskning utformas.

Det svenska näringslivet, andra avnämare och det omgivande samhället har intressen i vilken utbildning KTH:s studenter får och därmed vilka kunskaper studenterna har när de lämnar KTH för arbetslivet. På forskningsområdet kan intresset beskrivas som att de har ett nyttoperspektiv där resultatens omsättning i produkter och tjänster är fokus.

Internationella rankingars betydelse för exempelvis rekrytering av internationella forskare, internationella samarbeten, studentrekrytering och anslagsmöjligheter ökar. Det gör även deras inflytande på olika policys och satsningar på excellens. KTH arbetar aktivt med rankingfrågor och prioriterar de rankinglistor som bäst passar konceptet World Class University<sup>19</sup>.

Skolan och då särskilt den gymnasiala utbildningen utgör ytterligare en intressent. Utbildningsutbud, söktryck, antagningspoäng och närliggande information är information som den gymnasiala utbildningen efterfrågar för sin planering och utveckling. På ett liknande sätt utgör myndigheten Skolverket en intressent. Därutöver är även gymnasieelever och andra potentiella studenter externa intressenter. KTH måste löpande arbeta för att vara och framstå som ett attraktivt alternativ för studier.

Sammantaget innebär det att ett flertal externa intressenter efterfrågar information kring KTH:s utbildning och forskning. De är inte intresserade av utformningen av det administrativa stödet, men det innebär att ett administrativt stöd måste finnas. Denna typ av frågor ingår inte i KTH:s normala rutiner, men kräver en beredskap.

#### 4.3 Hur har detta förändrats över tid? Vad kan förväntas i framtiden?

Under den sista 10 årsperioden har styrningen av universitet och högskolor förändrats genom att regeringen i sin styrning i hög grad hänvisar till högskolelag och högskolförordning och att regleringsbrevens skrivningar kraftigt minskats. Samtidigt har viss mer detaljerad styrning dykt upp i budgetpropositioner och särskilda regeringsbeslut. Exempel på sådan styrning är skrivningar om genomströmning och internationalisering av utbildning och forskning, där KTH får avgöra hur kraven ska omsättas i verksamheten. Sammantaget kräver arbetet med uppföljning av utbildning och forskning en medvetenhet och systematisk omvärldsbevakning för att fånga upp och tolka kraven samt bygga systemen för uppföljning.

#### 4.4 Erfarenhetsutbyte genom benchmarking

Ett sätt att få information och jämföra sig med andra lärosätens arbetssätt är att delta i olika nätverk. Två nätverk relevanta för denna självvärdering är Nätverket för planeringschefer och det s.k. TUF-nätverket. Arbetat i båda grupperingarna utgår från aktuella för KTH ofta strategiska frågor varför effektiviteten måste anses hög och de frågor som hanteras har oftast direkt bäring på pågående verksamhet i utbildningen. Den kontinuerliga benchmarking som erfarenhetsutbytet i TUF-gruppen innebär höjer också deltagarnas kompetens och förankring i lagar, förordningar och tillämpning d.v.s. myndighetsutövande.

#### Nätverk för planeringschefer

Nationellt finns ett nätverk som består av planeringschefer (eller annan funktion som innehåller dessa uppgifter) från samtliga lärosäten med universitetsstatus. Nätverket träffas regelbundet och relativt ofta. Nätverket har också goda och täta kontakter med budgetsamordnarna i utbildningsdepartementet. I kontakterna med departementet görs avstämningar av hur olika återrapporteringskrav hanteras i regleringsbrev, årsredovisning och budgetunderlag. Departementsföreträdarna ger också återkoppling på årsredovisning och budgetunderlag. Nätverket och departementsföreträdarna har här ett ömsesidigt utbyte av diskussionerna.

<sup>19</sup> [KTH:s årsredovisning 2013, sid. 40](#)

Nätverket har över tid ägnat mycket tid åt att diskutera fram gemensamma synsätt på olika frågor. Ofta kopplar dessa till olika återrapporteringskrav i årsredovisningen. Exempelvis kan nämnas ett arbete med att anpassa "Väsentliga uppgifter" i årsredovisningen till att bättre passa lärosätenas behov och särart. Nätverket kan också vara "bollplank" åt andra funktioner och myndigheter när behov uppstår. Det senaste exemplet är det uppdrag som UKÄ har om effektivitet. Utredarna från UKÄ har vid flera tillfällen fört diskussioner med nätverket. Nätverket utför också benchmarking inom sig och med andra lärosäten i samband med olika interna utredningar.

KTH deltar också i ett större nationellt sammanhang, benämnt HFR – Höskolornas forum för redovisningsfrågor som är en gruppering inom SUHF. I HFR diskuteras såväl planeringsfrågor som ekonomi- och redovisningsfrågor

## TUF

KTH ingår i ett nätverk för de universitet och högskolor som har examensrätt för civilingenjörsexamen. Höskolornas ledning (rektorer, dekaner) träffas årligen i den s.k. RET-gruppen. RET-gruppen har som administrativt stöd den s.k. TUF-gruppen. Denna grupp träffas 4-5 ggr per år och har däremellan kontakt via e-post. RET-gruppen diskuterar gemensamma frågor, kring utbildningen och hanterar ofta policy-frågor och viktiga remisser i samarbete. TUF-gruppen administrerar RET-arbetet och samarbetar i framtagandet av förslag och ställningstaganden.

TUF-gruppen har dessutom blivit en viktig gruppering för att diskutera och jämföra hanteringen av olika administrativa frågor. Gruppen har även jämfört hanteringen (benchmarking) av frågor kring utbildningens organisation och styrning, t.ex. hanteringen av 3+2 upplägget på utbildningen.

I samband med den senaste UKÄ-granskningen av ingenjörsutbildningen var TUF-gruppen som nätverk en viktig samordnande funktion.

TUF-gruppen har genom Umeå universitet sammanställt sök- och antagningssiffror för arkitekt- och ingenjörstudier för de deltagande lärosätena vilket innebär tillgång till en obruten statistik för samtliga arkitekt- och civilingenjörstudier och merparten av högskoleingenjörstudier för en tidsperiod på över 10 år. I TUF-gruppen diskuteras kontinuerligt frågor kring genomströmning och examination/examinationsgrad liksom rekryteringsfrågor såväl nationellt som internationellt.

## 4.5 Omvärldsbevakning inom KTH

Ansvar för framtagande av årsredovisningar, budgetunderlag och även viss remisshantering ligger hos UF/PLU. Ansvar kräver bevakning av budgetpropositioner, regleringsbrev och andra beslut från regeringen, UKÄ, media, näringsliv och intresseorganisationer. En förutsättning för denna bevakning är en bred kompetens som täcker in såväl statlig styrning som kunskaper och lång erfarenhet av ingenjörstudier. Alla avdelningar inom UF har dock ansvar för omvärldsbevakning inom sitt ansvarsområde.

Inom UF krävs för planering och uppföljning av *utbildningsområdet* ett nära samarbete, framför allt mellan UF/PLU, UF/AUA, UF/KIR och UF/EA. Ett exempel är betalande studenter där alla fyra avdelningarna har haft täta kontakter för att hitta definitioner, tolkningar och sätt att följa upp denna studentkategori. Därtill kommer att KTH:s skolor ska ha tillräcklig kunskap och förståelse för hur omvärldsfaktorer påverkar den uppföljning av utbildning och forskning de har att hantera.

Inom *forskningsområdet* kommer omvärldsbevakningen mer till uttryck kopplat till KTH:s utvecklingsplan. När det gäller regeringens styrning och rankingfrågor är det framförallt UF/PLU som ansvarar för omvärldsbevakningen. Vid UF/RO ligger tyngden mot ett mer operativt ansvar för arbetet med KTH:s forskning. Avdelningen bevakar också utlysningar av externa forskningsmedel. Rankingfrågorna hanterar UF/PLU i samråd med Skolan för teknikvetenskapligt lärande (ECE). Därtill kommer den decentraliserade, heterogena skolorganisationen som ger skolorna ett stort mandat att sköta sin egen omvärldsbevakning, utforma forskningen och så även uppföljningen.

#### 4.6 Analys av styrkor, svagheter och risker

Som det framgår av handlingsplan för KTH:s kvalitetspolicy är omvärldsbevakning en del av KTH:s proaktiva arbete<sup>20</sup>. Omvärldsbevakningen av såväl utbildnings- som forskningsområdet kräver både personella resurser och kompetens för att fånga in, analysera och omsätta i verksamheten och i förlängningen anpassa uppföljningen. De många organisatoriska enheter som är inblandade i uppföljningen innebär utmaningar för att ge en samlad bild av hur omvärldsbevakningens resultat ska omsättas i planering och uppföljning. Exempel är inom forskningsområdet där både UF/PLU, UF/EA och UF/RO har ansvar. Ett annat exempel är omvärldsbevakningen kopplat till internationella studenter där också flera avdelningar inom UF har ansvar och så även skolorna.

Underförstått har varje avdelning inom UF ansvar för omvärldsbevakning inom sitt specifika område. Detta framgår dock inte särskilt tydligt i verksamhetsuppdraget för UF och de verksamhetsplaner projektgruppen fått tillgång till. Det sker heller ingen systematisk överföring till andra delar av UF eller skolorganisationen av utfallet av den omvärldsbevakning som sker.

Direktkommunikation mellan universitet och högskolor som nätverket för planeringschefer och TUF-gruppen utgör, innebär att KTH:s universitetsförvaltning och särskilt UF/PLU kan stämma av hur administrationen arbetar i samband med styrning och uppföljning. Arbetat i båda grupperingarna utgår från aktuella och för KTH ofta strategiska frågor, varför effektiviteten måste anses hög och de frågor som hanteras har oftast direkt bäring på pågående verksamhet i utbildningen. Den kontinuerliga benchmarking som erfarenhetsutbytet i TUF-gruppen innebär, höjer också deltagarnas kompetens och förankring i lagar, förordningar och tillämpning d.v.s. myndighetsutövande.

#### 4.7 Förslag till framtida prioriteringar, mål och åtgärder.

En översyn av hur KTH och framförallt Universitetsförvaltningen på ett mer systematiskt sätt kan samordna och kommunicera sin omvärldsbevakning bör göras. Det skulle bidra till att bättre förbereda och planera för förändringar i styrningen och uppföljningen. En central del vid planeringen och omhändertagandet av resultaten av omvärldsbevakningen är att bestämma hur uppföljningen ska göras av området och att systemen riggas för denna uppföljning. Här finns kopplingar till AAE-projektet för Intern kommunikation.

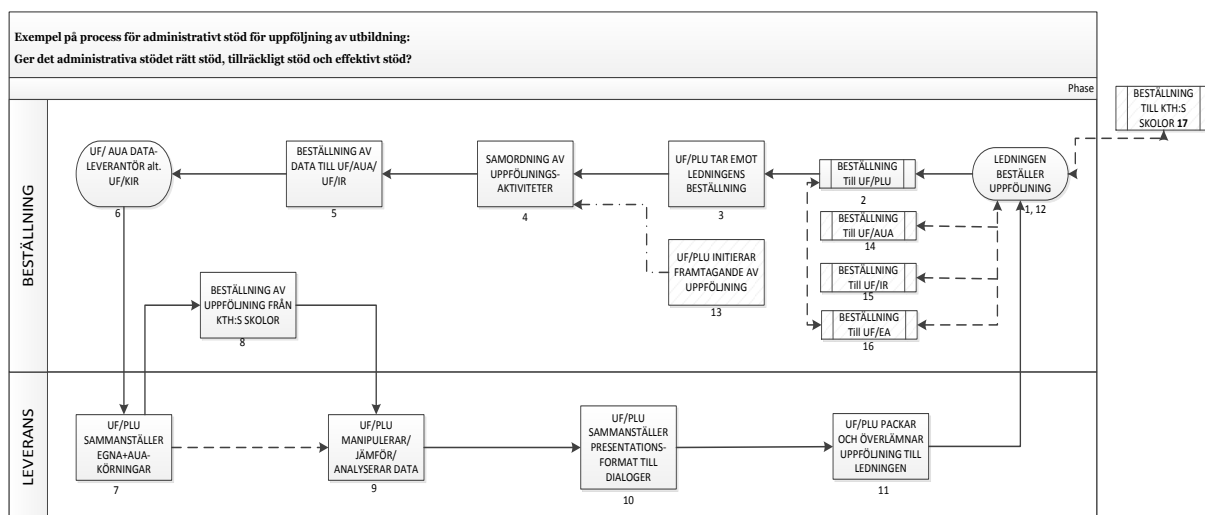
<sup>20</sup> [Handlingsplan till kvalitetspolicy för KTH 2011–2015, sid 2](#)

## 5 Inre analys

De primära intressenterna för uppföljning av verksamhetsuppgifterna är KTH:s ledning inklusive skolornas ledning. Verksamhetsuppgifterna är nära kopplade till KTH:s utvecklingsplan.

### 5.1 Processen för uppföljning av utbildning och forskning

Processen kan åskådliggöras enligt bilden nedan där kärnprocessen för uppföljning av verksamhetsuppgifterna, från beställning (1) till leverans av uppföljning till KTH:s ledning (12) följer den yttre ramen. En styrka är att processen följer samma rutin varje år. Centralt för utformningen av det administrativa stödet är ledningens beställning av uppföljning (1), hur tydlig beställningen är och hur den har kommunicerats. Centralt är också om det i organisationen finns fler intressenter till uppföljningen och om det görs eller har gjorts tangerande beställningar. Utöver processen för uppföljning av verksamhetsuppgifterna förekommer också uppföljning initierad av t.ex. UF/PLU (15) som bygger på tjänstemännens erfarenheter och kompetens. Dessutom tillkommer att ledningen gör beställningar till andra avdelningar inom UF och också till KTH:s skolor. Att beställningar kan göras till flera funktioner inom UF och också till skolorna innebär en risk för att data framtagen på flera olika sätt cirkulerar, vilket i sin tur leder till tillitsproblem och kvalitetsäkringsutmaningar.



Figur 5.1. Exempel på process för uppföljning av utbildning.

En nyckel för att få en överblick över uppföljningsbehoven är att det finns rutiner för beredning och kommunikation av beslut. Genom att säkra upp att det av besluten också framgår hur uppföljningen ska ske kan system och rutiner för uppföljning förberedas. Ytterst är det en kvalitetsfråga. En risk är annars att det administrativa stödet springer efter och räddar upp situationer på kort sikt, vilket försvårar uppföljning, jämförelser och utveckling på längre sikt. Hanteringen av uppföljning av betalande studenter är ett sådant exempel där många funktioner på KTH är inblandade och där det under 2013 tillkom nya studentkategorier. Förankringen av vägen fram till beslut och kommunikation av fattat beslut är en kvalitetsäkringsprocess. I en decentraliserad och heterogen organisation är samordning av sådana processer en särskild utmaning.

## 5.2 Systemstöd för uppföljning

### 5.2.1 Data för olika behov

Uppföljning av utbildning och forskning innebär nästan alltid behov av dataunderlag. Data kan behövas för att besvara externa frågor eller röra KTH-intern uppföljning. Det administrativa systemstödet för uppföljning presenterar den information och de data som är KTH:s officiella i årsredovisningen. Årsredovisningens upplägg har sin grund i regleringsbrev och de redovisningskrav som regeringen och riksrevisionen ställer, förstärks med den information som ledningen vill presentera. Årsredovisningsdata betraktas som en officiell kvalitetssäkrad information.

Exempel på externa behov är att Regeringskansliet, UKÄ, branschorganisationer, press och media m.fl. återkommande efterfrågar information. Beroende på frågornas art besvaras dessa direkt av ledningen, via en utsedd arbetsgrupp, eller av UF. Frågorna kräver inte sällan mer detaljerad information kring utbildning och forskning än vad årsredovisningar och färdiga rapporter ger, det krävs ofta handpåläggning. I den mån svaren finns i våra system (LADOK, NyA, HR+ Agresso) kan den ansvariga avdelningen inom förvaltningen antingen söka informationen direkt i systemen, eller via VIS få fram en mer sammansatt information.

De KTH-interna behoven av information kring uppföljningsdata för utbildning och forskning har intressenter på många nivåer inom universitetet. Intressenterna sträcker sig från styrelse, ledning och fakultetsråd via skolledning ända ut till den enskilde läraren, forskaren och studenter framförallt från studentkåren. Ledningen och KTH:s centrala administration efterfrågar ofta informationen på en aggregerad nivå medan skolorna naturligt vill ha informationen på nivåer som mer passar till skolornas behov av uppföljning.

KTH-rapporterna på övergripande nivå och KTH:s skolrapporter är, liksom indikatorrapporten, mer avsedda för intern analys och dialog. Årsredovisning, KTH-rapporterna och Skolrapporterna, tillsammans med Indikatorrapporten kan ses som rätt stöd utifrån ledningens och den centrala förvaltningens behov. Utifrån att alla dessa rapporter har (eller håller på att skapa) kvalitetssäkrade processer (årscykel) för framtagandet kan de anses som rätt och effektivt stöd för sina syften. I intervjuerna kring dessa rapporter framkommer såväl från ledningen som från skolchefsnivå behov av en lättillgänglig information mer återkommande (en knapptryckning bort). Rapporterna som sådana kan därför inte anses vara ett tillräckligt stöd.

Ur ett skolperspektiv anses ovanstående rapporter ligga på en alltför aggregerad nivå och är därför inte användbara för skolornas behov. Det återspeglas också i analysen av KTH:s organiserade möten mellan ledning och skolrepresentanter där rapporterna endast i undantagsfall används i den konkreta dialogen. De kan ur det perspektivet varken ses som rätt eller tillräckligt stöd och knappast heller effektivt.

Det fasta rapportsystemet beskrivet ovan är heller inte avsett att täcka KTH:s hela behov av administrativt stöd avseende uppföljning av utbildning och forskning. I systemstödet ingår också VIS med de underliggande informationssystemen/databaserna. De underliggande databaserna (LADOK, Agresso, HR+ liksom NyA och Kopps) ägs och administreras av olika avdelningar inom KTH och hålls samman bl.a. med hjälp av VIS. På samma sätt ägs frågor/områden kring utbildning och forskning av olika avdelningar inom KTH centralt och i skolorna. Här blir resultatet av en analys därför mer komplext. Utfallet kring rätt, tillräckligt och effektivt beror mycket av beställning/beställarkompetens och mottagning/mottagarkompetens och resurser.

Avsaknaden av ett gemensamt systemstöd på forskarutbildningsnivå lyfts tydligt fram i intervjuerna. För forskningen efterfrågas ett bättre system för uppföljning och analys av den akademiska personalen och bemanningen kopplat till ekonomi och budget.

### 5.3 Effektivitet – tid – kostnad

Värderingen av om något är effektivt är nära kopplat till tidsåtgång och därmed kostnader. En svårighet med att bedöma hur mycket tid som uppföljning av utbildning och forskning tar av det administrativa stödet är att arbetet bedrivs både direkt och indirekt. Personalen arbetar ofta med flera arbetsuppgifter samtidigt<sup>21</sup>. Exempel på direkt uppföljning som omedelbart innebär ett värde för beställaren är det arbete som bl.a. UF/PLU och UF/EA lägger ned i samband med uppföljningen av verksamhetsuppdragen i maj och oktober. En förutsättning för detta arbete är dock bl.a. att kontinuerligt under året samla in information om fattade beslut, begära underlag från skolorna och andra intressenter och att säkerställa att systemstöden är riggade för uppföljning. Många av dessa arbetsuppgifter kan därmed beskrivas som indirekta. De ger inte ett omedelbart värde, men är nödvändiga för senare arbete.<sup>22</sup>

En uppskattning av tidsåtgången för arbetet med uppföljning inom UF är att ca 4-5 årsarbetskrafter används till årsredovisning, KTH-rapporter, skolrapporter och uppföljning av verksamhetsuppdragen. Det direkta arbetet med verksamhetsuppdragen skulle kunna uppskattas till ca 20 arbetsveckor per år. Vid intervjuerna med skolorna har frågan ställts hur mycket tid som avsätts för uppföljning kopplat till verksamhetsuppdragen. Svaren rör sig från några timmars arbete till att det inte går att säga eftersom skolorna i alla fall har personal som skulle ha ägnat sig åt uppföljning av utbildning och forskning oavsett verksamhetsuppdragen. I de senare fallen innebär det att verksamhetsuppdragen faktiskt ger en ram för vilken uppföljning som minst måste göras.

Genom att bygga upp ett systemstöd med fasta, lättillgängliga rapporter finns förutsättningarna för ett effektivt system. Årscykeln, verksamhetsuppdragen, KTH-rapporterna och avstämningen i samband med årsredovisningen utgör basen för systemstödet vid KTH. Delar av det administrativa stödet som kan betraktas som effektivt är t.ex. de fasta rutiner för rapportering som framgår av årscykeln, vissa VIS-rapporter för specifika ändamål, de rutiner som styr arbetet med årsredovisningen och processen för framtagning av verksamhetsuppdragen

Om utgångspunkten är att systemstödet som ges är rätt, tillräckligt och behövs krävs ett antal andra åtgärder också för att ge en effektiv och kvalitetssäkrad process. Intervjuerna har bl.a. gett indikationer på att effektiviteten kan förbättras genom tydliggörande av ansvarsfördelningen inom UF och mellan UF och skolorna. Exempel på tidstjuvar är det dubbelarbete som sker på grund av t.ex. brist på tillit till systemstödet vilket leder till kontrollräkning med stöd av egna verktyg.

Arbetet med självvärderingen har också tydliggjort att tilliten till data som t.ex. VIS ger, ibland saknas. En grund för tilliten är att det finns en acceptans för vad, när och hur mätningar görs. Brist på resurser för VIS-utveckling och förvaltning av VIS innebär att utrymme inte finns idag för att vidta nödvändiga åtgärder. Denna brist medför också att avsaknad av systemstöd inte kan åtgärdas. Exempel på detta är rapportstöd kopplat till verksamhetsuppdragen för uppföljning av betalande studenter. Ytterligare exempel är systemstöd för forskarutbildningen och den manuella hanteringen som årsredovisningsenkäten innebär både för skolorna och UF. På dessa områden finns goda möjligheter att effektivisera verksamheten.

<sup>21</sup> Lean Handboken; Keyte, Locher, 2008, s.44

<sup>22</sup> Lean Handboken; Keyte, Locher, 2008, s.30

Om det administrativa stödet stödjer såväl KTH:s ledning som skolornas ledningar och av båda parter uppfattas som rätt, tillräckligt och att det behövs så bidrar det också till ett effektivt system. Här har intervjuerna pekat på att UF behöver ha bättre förståelse för vad uppföljning inom en skola kräver för systemstöd. VIS är till stora delar inte utvecklat för skolornas behov, vilket innebär att skolorna själva utvecklar verktyg för uppföljning. Det innebär effektivitetsförluster och försvårar jämförelser av data.

Om det administrativa stödet är kommunicerat och accepterat bidrar det också till ett effektivare system. Självvärderingsarbetet har tydliggjort att skolorna sällan använder t.ex. skolrapporterna i sitt uppföljningsarbete. Intervjuer visar också på att de färdiga VIS-rapporter som finns inte är kända eller att VIS uppfattas som svåränvänt, utöver att tillit till data saknas.

## 6 Intressentanalys

Under Intressentanalys belyses de inledanden frågeställningarna om huruvida det administrativa stödet för uppföljning av utbildning och forskning är Rätt stöd, Tillräckligt stöd och ett Effektivt stöd? Det kan också uttryckas som om, och i så fall vilka värden, mottagaren ser i det administrativa stödet för uppföljning.

Det samlade underlaget för att värdera det administrativa stödet för uppföljning av utbildning och forskning är alltså beskrivning av uppföljning av de 8 områdena, kartläggningen av uppföljningsfrågor på ett antal officiella möten vid KTH, omvärldsanalysens koppling till uppgiften och ett stort antal intervjuer. Projektgruppen är sammansatt av kompetenser och erfarenhet som speglar området för självvärderingen. Det innebär att det finns representanter som ansvarar för verksamhetsuppdragen, ansvarig för systemstödet VIS, utvecklare av systemstöd samt skolrepresentanter med bl.a. uppgiften att ge administrativt stöd till skolornas uppföljningsarbete. Därtill har referensgruppen bestående av administrativa chefer, akademiker och en skolchef bidragit till underlag för att bedöma värdet av det administrativa stödet för uppföljning av utbildning och forskning. Sammantaget bedömer projektgruppen sig ha täckt in de flesta berörda funktioner och organ.

Projektgruppen har landat i att i självvärderingen dels utgå från verksamhetsuppdraget som ett samlat uttryck för KTH:s styrning och administrativt stöd för uppföljning, dels det stödsystem som produceras i form av ett antal rapporter med data och de systemverktyg i form av VIS (utbildning) och DIVA (forskning) som KTH har för att hämta data.

### 6.1 Administrativt stöd kopplat till verksamhetsuppdragen

#### 6.1.1 Analys av styrkor

Modellen med verksamhetsuppdragen innebär att varje skola får ett uppdrag enligt en enhetlig disposition med både gemensamma och skolspecifika mål och uppdrag. Modellen bygger på återkommande dialoger under verksamhetsåret mellan den centrala ledningen och skolledningarna. Det är sedan skolchefens ansvar att kommunicera verksamhetsuppdraget inom sin skola.

Självvärderingen av det administrativa stödet kopplat till verksamhetsuppdragen som ett verktyg för styrning och som ett administrativt stöd för skolorna, visar att modellen fungerar så till vida att processen är förutsägbar (del av årscykeln), enhetligt dokumenterad och innehåller kvalitetssäkrade, ensade data som kommer i tid. Av de åtta områdena anses framförallt processen kring framtagande av planeringstalen fungera väl. Det förklaras av en nära dialog mellan universitetsförvaltningen och skolorna. Rörande stödet kring planering och uppföljning kopplat till hanteringen av betalande studenter har uppskattning uttryckts kring det stöd som UF/ KIR bygger upp för att stödja skolorna.



Verksamhetsuppdragens koppling till KTH:s utvecklingsplan är också en styrka. KTH:s ledning anser verksamhetsuppdragen vara funktionellt utformade och uppföljningsbara. Även vissa skolor anser uppdragen vara ett stöd vilket kan förklaras av att uppdragen upplevs synkade med skolans utformning av verksamheten. En gemensam bild som flera intervjuer gett av verksamhetsuppdragens funktion är att de framförallt utgör en budgetram. Skolorna uttrycker att verksamhetsuppdrags-processen har utvecklats i positiv riktning de senaste åren. Intervjuerna visar sammantaget att de administrativa stödprocesserna för hanteringen av verksamhetsuppdragen fungerar väl ur aspekterna kompetens, service och effektivitet.

### 6.1.2 Analys av utvecklingsområden

Verksamhetsuppdragen uppfattas som en blandning av mer strategiska- och väldigt detaljerade mål. En viss osäkerhet finns också kring målens karaktär; absoluta eller strävansmål som pekar ut riktningen. Under intervjuerna har uttryckts önskemål om att utveckla användningen av specifika data till mer trender, analys och prognos som underlag för strategiska beslut. En utmaning är också att använda mätvärden som skolorna kan relatera till. Ett exempel är begreppet helårsstudenter (HST). Skolornas kärnbegrepp är i vardagen antalet studenter på en kurs eller i ett program. I intervjuerna har framkommit att skolorna vill ha mer dialog i framtagandet av måltal i verksamhetsuppdragen. Genom att diskutera och förankra målen kan de få status som realistiska och accepterade<sup>23</sup>. Ett exempel där skolorna efterfrågar en bättre dialog är examina målen. Dessa uppfattas som för höga kopplat till karaktären på skolans program och studenter. Ett annat exempel är målen för betalande studenter som skolorna har svårt att förhålla sig till då de inte upplevs som realistiska vilket bl.a. kan förklaras av att skolorna inte har överblicken över hanteringen på KTH.

Intervjuerna har också visat på behovet av tydligare ansvarsfördelning både inom UF och mellan UF och skolorna. Exempel på sådana områden är internationaliseringsfrågor rörande t.ex. inresande och betalande studenter. Tio heterogena skolor har varsin administration av dessa studentkategorier. När det gäller kategorin inresande har KTH avtal med utländska universitet som är slutna både på central KTH-nivå och på skolorna. Upplevelsen är att skolorna har svårt att skapa överblick och att ansvarsfördelningen mellan universitetsförvaltningen och skolorna behöver tydliggöras. Ytterligare ett exempel är det administrativa stödet för uppföljning av betalande studenter. Denna 2 1/2 år gamla studentkategori kräver stora administrativa arbetsinsatser. Det handlar bl.a. om att skapa ordning i det stora antalet kategorier betalande, att uppföljningssystemen riggas för att följa upp och hur studenterna ska registreras för att vara uppföljningsbara. En konsekvens av otydligheten blir visst dubbelarbete, vilket är ineffektivt och innebär onödiga kostnader. Under intervjuerna har uttryckts tankar om mer av stödet kan centraliseras. När det gäller ansvarsfördelningen för forskarutbildningen har önskemål framkommit om ett mer sammanhållet ansvar inom universitetsförvaltningen och mellan förvaltningen och skolorna.

En mötesplats saknas inom UF för samordnat administrativt stöd för uppföljning av forskning. Idag är fyra organisatoriska delar involverade. UF/ PLU och UF/ EA har ett uppföljningsuppdrag kopplat till verksamhetsuppdragen. UF/RO är inte direkt involverade, men viss annan uppföljning sker både där och på UF/EA. Även ECE-skolan har med sin biblioteksfunktion ett ansvar för att ta fram uppföljning, framförallt rörande bibliometri. Därutöver har skolorna också ett uppföljningsansvar för forskningen. T.ex. är det skolorna som tar fram uppföljningstexterna till verksamhetsuppdragen för sina strategiska forskningsområden.

<sup>23</sup> SMART-kriterierna – (mål ska vara Specifika, Mätbara, Accepterade, Realistiska, Tidssatta):

## 6.2 Systemstöd för uppföljning

### 6.2.1 Analys av styrkor

Grunden för om det administrativa systemstödet för uppföljning av utbildning och forskning skall upplevas som rätt, tillräckliga och effektiva är hur det används och att det finns tillit till data som produceras. Årsredovisning, KTH-rapporter, Indikatorrapport och VIS-rapporterna som uppföljningsverktyg är beroende av att de är kända, kommunicerade, förklarade och accepterade. Detta är återkommande synpunkter och diskussioner i intervjuerna. Det återkommer dels som åsikten att ”dessa data hjälper inte oss i vår vardag” (Skolrapporten) till att ”VIS-rapporterna spar mig mycket arbete, då kan jag få informationen direkt”. En styrka är att årscykeln finns för när uppföljning presenteras. Den samlade bilden av intervjuerna är att det varierar mellan skolorna hur stöden används och hur de når ut.

Det administrativa systemstödet som projektgruppen avser, består i grunden av rena databaser där värdet är en direkt registrering t.ex. i form av antal disputerade, registrerade poäng etc. Dessa data är också tidssatta, d.v.s. har en bestämd tidpunkt då de är avlästa. Tidpunkt kan antingen vara när en viss rapport är uppdaterad (VIS, KTH-rapport eller ytterst Årsredovisningen) eller den tidpunkt när värdet avlästes (t.ex. LADOK). Årsredovisningen, KTH-rapporterna och VIS-rapporter med fast uppdatering har en styrka i att data då kan jämföras över tid och t.ex. utgöra ett underlag för analys, prognos och strategi. Styrkan med system som uppdateras kontinuerligt är möjligheten att få direkt information om dagsläget. Båda dessa funktioner/styrkor efterfrågas.

Nästa nivå i det administrativa systemet innebär någon form av sammanläggning av data från ett eller flera system, inklusive någon form av beräkning. I processerna kring verksamhetsuppdragen representeras denna nivå av VIS-kuberna, VIS-rapporterna och de bibliometriska data som tas fram bl.a. med data ur DIVA. Styrkan i denna nivå ligger framförallt i att KTH på ett definierat och överenskommet sätt sammanställer data till stöd för specifika redovisningar, analyser och dialoger.

När data och beräkningar sammanställs i Årsredovisning, KTH-rapport, Skolrapporter och Indikatorrapport når det administrativa systemet ytterligare en nivå med aggregerade data. Styrkan med dessa, liksom den föregående nivån, är möjligheten till redovisningar, analyser och dialoger. Ytterligare en styrka ligger i den aggregerade nivån där framförallt ledningen får övergripande information om utbildning och forskning för uppföljning och styrning. Informationen ger en lättillgänglig överblick som också gör det möjligt att sedan söka information på de underliggande nivåerna eller utanför KTH.

I bedömningen av det administrativa stödet utgår projektgruppen från verksamhetsuppdragen och stöd som framförallt universitetsförvaltningen ger. Utifrån den aspekten indikerar intervjuerna generellt att förvaltningen har kompetens att ta fram och aggregera data ur våra system. Det administrativa stödet kring särskilt årsredovisningen kan dessutom till stora delar anses effektivt och tillräckligt.

### 6.2.2 Analys av utvecklingsområden

Förutsättningarna i form av rutiner, processer och systemstöd för rätt, tillräckligt och effektivt stöd verkar alltså finnas. Kartläggningen av det administrativa stödet för uppföljning av utbildning och forskning identifierar dock ett antal svagheter och möjligheter till utveckling.

Det är det aggregerade systemstödet (verksamhetsuppdragen, rapporter, tryckta alster eller fasta rapporter i VIS) som utgjort utgångspunkter för intervjuer och analys. Återkommande diskussionspunkt har varit tilliten till data.

Data ur VIS och som en följd av det som redovisas i KTH- och skolrapporter, ifrågasätts i intervjuerna på olika sätt. Analysen indikerar olika anledningar till denna misstro. Generellt kan sägas att om ett fel hittats misstros gärna systemet som helhet. Det är alltså avgörande för VIS-rapporter och andra färdiga rapporter att de data som tas fram har en tydlig definition och ger entydiga och tillförlitliga värden.

Förutsatt att VIS-rapporterna är kvalitetssäkrade och ger rätt och pålitlig data så finns ytterligare källor till misstro. Dels beror all utdata på tillförlitligheten i indata. Indata beror i hög grad på hur skolorna organiserat och resurssatt sitt administrativa arbete. Felaktiga eller kanske framförallt ej inrapporterade data gör att utfallet i VIS inte ser ut att motsvara det förväntade utfallet. En kontrollräkning genom LADOK kan då visa ett annat resultat p.g.a. att ytterligare data inrapporterats. En risk är då att jämförelser av data hämtade vid olika tidpunkter skapar ett onödigt arbete. Här är det avgörande dels en ensning av hur data rapporteras in i systemen dels en tydlig beskrivning av vad VIS-rapporten eller den tryckta rapporten faktiskt avser. Här spelar de heterogent utformade skolorna vid KTH roll. Kompetensen i användandet av VIS och Ladok varierar inom och mellan skolorna.

En annan anledning till att data ifrågasätts kan finnas i brist på samarbete mellan avdelningar. Viljan att snabbt och effektivt svara på en beställning kan göra att avdelningar går förbi varandra och att motstridiga data kommer i omlopp. Detta problem förstärks om beställarkompetensen är svag d.v.s. om frågan är vag och går att besvara på olika sätt. Ett exempel är hanteringen kring mätandet och definitioner av betalande studenter.

VIS ger möjlighet till ensad, periodiserad och tillförlitlig information. Systemet betraktas dock inte som användarvänligt bl.a. på grund av ett stort antal rapporter som liknar varandra och därmed ger osäkerhet vilken som är rätt för det aktuella behovet. VIS-rapporterna är inte utvecklade gemensamt av UF och skolorna. Rapporterna i VIS är också skapade över en lång tidsperiod vilket ger osäkerhet i om de är uppdaterade och förvaltas aktivt. Till detta kommer brist på kommunikation om utveckling av rapporter och verktyg. Sammantaget leder detta till osäkerhet om systemstödet är tillförlitligt och kvalitetssäkrat.

Rapporterna ger inte heller skolorna tillräckligt nedbruten information. För skolorna är t.ex. antalet studenter mer användbart än aggregerade HST-utfall. Detta innebär att skolorna i vissa fall utvecklar egna stödssystem, vilket varken är effektivt eller tidsekoniskt. Exempel är där två skolor utvecklat system för att följa genomströmningen bland studenterna. Ytterligare ett exempel är att några skolor skapat egna verktyg för att följa upp doktorander.

Ett antal åtgärder krävs för att VIS ska bli ett system för uppföljning där användarna känner tillit. En totalöversyn behövs av VIS där utgångspunkter är anpassning till användarnas behov och tydliga definitioner och förklaringar. Vidare behövs utbildning för användarna.

De som idag använder VIS regelbundet och lärt sig systemet eller den eller de stödjande rapporterna anser systemet vara tydligt, tillförlitligt och arbetsbesparande. Den allmänna slutsatsen från analysen indikerar att systemets möjligheter, begränsningar, innehåll och handhavande, inte är tillräckligt kommunicerat och att kompetens saknas.

Intresset för information, aggregerade och jämförande data ur våra informationssystem är trots allt stort, särskilt ur VIS. Det innebär beställningar från många håll och på många olika nivåer. Beställningarna kan vara del av KTH:s utvecklingsarbete eller beställningar för ett speciellt behov, ibland akuta problem. Detta gör arbetsbelastningen på de personer som arbetar med VIS hög. Framtagandet av VIS-rapporter vilar idag på en person vilket gör det extremt sårbart. Det innebär att VIS-rapporter under utveckling försenas, men även risk att förvaltning, kvalitet och kvalitetskontroll för VIS-rapporterna blir eftersatt. Genom att beställningarna kan komma från flera nivåer på KTH är det svårt att prioritera. Varierande beställarkompetens försvårar ytterligare. En beställning som inte motsvarar förväntningarna blir en återkommande justering istället för ett avslutat arbete. Arbetet i och kring VIS behöver organiseras, resursättas och prioriteras bättre.

Generellt för systemstödet för uppföljning av utbildning och forskning anser skolorna att den gemensamma informationen sällan är ett stöd för det egna arbetet. Uppföljningens data är för långt från villkoren för utbildning och studerande. Det gör dels att VIS-rapporterna inte används dels att KTH- och Skolrapporterna sällan upplevs som avsedda för den egna skolan. Här efterfrågar skolorna en möjlighet att i högre grad påverka utformningen och innehållet i rapporterna och vilket systemstöd som skall finnas i VIS. Särskilt betonas behovet av ett system där den enskilde programstudenten kan följas i studierna på programmet och i förhållande till utbildningsplan och kurser.

En totalöversyn av VIS som systemstöd kräver

- Fastställande av ansvaret för kravställande, utförande och förvaltning av VIS.
- Tydlig avvägning av kompetenskrav, resurskrav, önskad servicenivå i förhållande till kostnadsramar.
- Säkerställande att hänsyn tas till såväl UF-behov som skolbehov i översyn och utveckling.
- Tydliga kvalitetssäkringsrutiner som bl.a. innebär att berörda funktioner i akademi och administration deltar.
- Kunskaper om användandet av och tilliten till VIS måste byggas upp. Det krävs då en fastställd kommunikationsplan för hur användarna ska nås.
- Fokus på ökad användarvänlighet.

## 7 Rätt, tillräckligt och effektivt stöd - slutsatser

Sammantaget visar självvärderingen av det administrativa stödet kopplat till verksamhetsuppdragen att stödet är rätt så tillvida att både KTH:s ledning och skolorna bedömer att kompetens för uppgifterna finns. Det är också rätt då det finns tydliga, förutsägbara, rutiner för när på året vilken uppföljning sker. Stödet är till delar också tillräckligt, avseende servicenivån, ur KTH:s lednings perspektiv. En för skolorna och ledningen gemensam önskan är dock att gå från dataproduktion till mer analys och prognos som stöd till strategiska beslut. Verksamhetsuppdragen kan beskrivas som en styrmekanism från KTH:s ledning till skolorna centralt. För skolorna är den minsta gemensamma nämnaren att verksamhetsuppdragen utgör en budgetram, men att de inte generellt fungerar som ett administrativt stöd.

Ur ett skolperspektiv är det inte relevant att här tala om rätt, tillräckligt eller effektivt. I det administrativa stöd som projektgruppen kartlagt återfinns inte det uppföljningsunderlag för dialog som skolorna efterfrågar. Såväl delar av verksamhetsuppdragen som KTH- och skolrapporter visar ett gap mellan ledningens uppföljningsbehov och skolornas. Framförallt UF lägger mycket tid på uppföljningsstöd där värdet för skolorna som mottagare inte är tydligt. Till detta kommer den heterogena skolorganisationen som innebär att sammansättningen av administrativt stöd ser olika ut inom skolorna.

Det är en balansgång för UF att tillgodose ledningens uppföljningsbehov och skolornas behov av stöd för uppföljning. Projektgruppens bedömning är att en utveckling där KTH:s ledning och skolorna kommer överens om ett uppföljningssystem som passar båda parter uppföljning av utbildning och forskning är önskvärd. Ett gemensamt utvecklat stöd skulle också ge goda förutsättningar för att gå i en riktning mot mer analys och prognos. Sannolikt skulle ett systemstöd accepterat av båda parter också ge möjlighet till en bättre dialog, men framförallt innebära att stödet blir mer rätt, tillräckligt och effektivt.

En nödvändig totalöversyn av VIS systemstöd måste också kompletteras med utbildning i och ensade rutiner för registrering av studenter och deras resultat såväl som användandet av systemet. Utbildning är en av nycklarna till att bygga tillit till de data som systemet ger.

Såväl under intervjuerna som i diskussion med referensgruppen betonas att ett bättre systemstöd som sådant inte innebär en kvalitetshöjning om inte processerna kring systemstödet fungerar. Ett tydliggörande av ansvarsfördelning och kvalitetssäkring inom universitetsförvaltningen kopplat till uppföljning av både utbildning och forskning skulle leda till bättre samordning och tillit från skolorna. Genom att utveckla rutinerna för beredning av beslut, så att de i möjligaste mån följer samma process, förbättras kvaliteten i uppföljningen. Centralt för uppföljningen är också hur besluten kommuniceras. Tydliggörande av ansvar behövs även mellan förvaltningen och skolorna. Det skulle kunna innebära en översyn av hur det administrativa stödet löses mest enhetligt och effektivt.

### 7.1 Förslag till prioriterade utvecklingsområden

- Samordning av UF:s och skolornas administrativa stöd till uppföljning av utbildning och forskning.
- Systemstöd för uppföljning av utbildning och forskning, inkl. översyn av resurser.
- Processer för beredning av beslut och intern kommunikation av besluten i syfte att säkra uppföljningsbehoven.
- Processerna för uppföljning av forskarutbildningen inkl. systemstöd.

## 8 Övrigt: Analys av det egna självvärderingsarbetet

### Hur självvärderingsarbetet har gått

Självvärderingen av det administrativa stödet för uppföljning av utbildning och forskning har gett en unik möjlighet att granska, reflektera och fråga oss varför vi gör det vi gör och om det är rätt stöd, tillräckligt stöd och ett effektivt stöd. Vilka är styrkorna och svagheter? Vad ska vi prioritera att utveckla?

Inledningsvis konstaterade projektgruppen att avgränsningen av administrativt stöd för uppföljning är långt ifrån självklar. Vi är många tjänstemän som arbetar både direkt och indirekt med uppgifter som kan betecknas som uppföljning. Det tog därför tid att hitta en hanterlig avgränsning.

De inledande intervjuerna med sekreterarna i mötesorganisationen gav en första bild där det administrativa stödet kring utbildning och forskning inte var särskilt synligt i möten mellan KTH:s ledning och skolorganisationen. Det var en bra grund för den efterföljande intervjuerien med den ledningen. Intervjuerien med ledningen saxades med skolintervjuer och intervjuer med berörda avdelningar och funktioner. Totalt har projektgruppen genomfört 35 intervjuer.

Förutom Verksamhetsuppdragen som utgångspunkt har vi haft med oss frågorna Rätt stöd? Tillräckligt stöd? Effektivt stöd? Detta sätt att intervjua gör att vi stegvis kunde ringa in synen på om det administrativa stödet utifrån de tre frågorna/aspekterna.

Det svåra i en självvärdering ligger i just att värdera "sig själv". Här har två dokument hjälpt oss att navigera. Utredningen KTH School Organisation, Evaluation Report<sup>24</sup>, har gett en beskrivning av organisationen som vi kunnat luta oss emot. KTH:s kvalitetsrapport för 2013 har även den gett oss iakttagelser som bekräftar funderingar vi fått i arbetet. Parallellt med slutskedet av självvärderingsarbetet fick UF/PLU uppdraget att följa upp ledningens handlingsplan för 2013 (kopplat till KTH:s utvecklingsplan), vilket hjälpte oss att ta ett steg åt sidan, bort från just de 8 faktorerna i verksamhetsuppdragen och reflektera över helheten.

Arbetet med flödesschema kändes till en början krystat och onödigt men den stegvisa arbetsprocessen gjorde det mer och mer relevant och årscykeln förstärker denna relevans.

### **Vilka som har medverkat**

Med fokus på verksamhetsuppdragen och administrativt stöd för dialogerna kring dessa är såväl projektgruppen som referensgruppen förhållandevis väl sammansatt. Man kan säga att stödet för projektet varit rätt och effektivt. Tidsramen har dock, trots den förhållandevis strama avgränsningen, varit tuff. Projektledaren har kunnat avsätta tid och därför dragit det tunga lasset medan de flesta övriga projektmedarbetarna haft detta arbete som en extra arbetsuppgift i den normalt välfyllda vardagen.

Referensgruppen har engagerat sig på ett konstruktivt sätt. Sammansättningen har känts rätt, tillräcklig och effektiv även om det från referensgruppen framkom förslag om representant utanför universitetsvärlden med erfarenhet av utvärdering. Enskilda personer i referensgruppen har dessutom bidragit med metodstöd i form av egna erfarenheter och facklitteratur i området utvärdering.

Alla intervjuade personer har tagit vårt projekt på största allvar och bredvilligt i dialog delat med sig av sin syn på det administrativa stödet. Det som varit svårast att få svar på är frågor kring effektivitet, tidsåtgång, kostnad. Här har begränsningen till verksamhetsuppdragen inte hjälpt. Vad gör det administrativa stödet både inom UF och inom skolorna p.g.a. verksamhetsuppdragen och vilken uppföljning skulle ändå ha gjorts?

### **Om det varit givande eller inte och varför/varför inte**

Självvärderingen har inneburit ett möte mellan olika funktioner och nivåer inom KTH och gett deltagarna insyn i varandras arbetssituation och arbetsuppgifter. Intervjuerna har rätat ut frågetecken och i vissa fall bekräftat vad vi anat genom arbetet med verksamhetsuppdragen och i andra fall gett nya infallsvinklar på hur arbetet med uppföljning kan utvecklas. Mötena mellan olika funktioner och nivåer borde KTH kunna bygga vidare på.

---

<sup>24</sup> KTH School Organisation, Evaluation Report,, Technopolis, V-2010-0188, förord sid. 7

**Om arbetet borde lagts upp annorlunda, och i så fall hur**

Vi har tittat på det administrativa stödet till uppföljning av utbildning och forskning. Vi begränsade oss till att titta på det administrativa stödet kring verksamhetsuppdragen och fann det rätt, tillräckligt och effektivt så när som på några få nedslag. Men när vi gjorde detta så visade det sig att skolorna och ledningen utöver detta skulle vilja ha mer, de ville från var sitt håll inte bara ha uppföljning utan också stöd för analys, prognos och strategi. Där hade dessutom skolorna önskemål om att få bättre verktyg för att följa studenternas väg genom utbildningen. Universitetsförvaltningen bekräftade att de kan leverera data till den process vi undersökte, men vi kunde inte direkt se att den nu är organiserad och utrustad för detta utvidgade uppdrag.

Intervjuerna hade även som mål att "tratta in" projektet i en hanterbar avgränsning. Valet av "verksamhetsuppdragen som administrativt stöd" gjorde att vi fokuserat på det administrativa stödet som ledningen får/beställer. Ett annan inträttning hade kunnat vara det administrativa stödet i skolorganisationen. Detta hade säkerligen gett ett annat resultat särskilt vad avser rätt, tillräckligt och effektivt. Den decentraliserade och heterogena organisationen hade med stor sannolikhet gjort en sådan avgränsning betydligt yvigare. Den skulle förmodligen gett tydligare signaler kring behov av ensning och gemensamma arbetssätt. Andra projekt i AAE: berör dessa områden, varför vår begränsning nog ändå är ganska relevant.

En fortsättning på AAE där prioriterade utvecklingsprojekt ska omsättas måste innebära att tid avsätts för berörda medarbetare.

## 10 Källor

- a. Protokoll och minnesanteckningar från formella möten
- b. Egna erfarenheter
- c. VIS-scanning - statistik
- d. Intervjuade funktioner – lista nedan

### 10.1 Bilagor och referenser

- Projektplan
- KTH School Organisation - Evaluation report - förord
- KTH School Organisation - Evaluation report
- KTH:s kvalitetsredovisning 2013
- Handlingsplan till kvalitetspolicy för KTH 2011--2015
- Verksamhetsuppdrag, exempel, ABE-skolan
- KTH:s utvecklingsplan 2013—2016
- Handlingsplan till KTHs utvecklingsplan 2013-2016
- Lean Handboken; Keyte, Locher, 2008
- KTH-rapport, exempel
- Skolrapport, exempel
- Indikatorrapport, exempel
- KTH:s årsredovisning
- Måluppfyllelseanalys, ESV 2006:7 (SMART-kriterierna)

### 10.2 Kartlagda formella mötesorgan och intervjuer med sekreterare:

- Universitetsstyrelsen (US)
  - Seija Natri
- Ledningsgruppen (LG)
  - Seija Natri
- Fakultetsrådet (FR)
  - Anna Höglund-Rehn
- Utbildningsutskottet (UU)
  - Victoria Halltell
- Mötet för grundutbildningsansvariga vid KTH:s skolor (GA)
  - Björn Marklund
- Mötet för forskarutbildningsansvariga vid KTH:s skolor (FA)
  - Margareta Karlsson
- Mötet för utbildningsadministrativt funktionsansvariga vid KTH:s skolor (UA)
  - Margareta Karlsson

### 10.3 Intervjuer- förteckning:

- Börje Ekholm, KTH:s styrelseordförande
- Peter Gudmundson, rektor
- Eva Malmström Jonsson, prorektor
- Sophia Hober, dekanus
- Per Berglund, prodekanus
- Anders Lundgren, förvaltningschef
- Åsa Gustafson, chef Planerings- och utredningsavdelningen (UF/PLU)



- Avdelningsmöte, Planerings- och utredningsavdelningen (UF/PLU)
- Katarina Jonsson Berglund, chef Avdelningen för utbildningsadministrativt stöd (UF/AUA)
- Thomas Berggren, gruppchef, AUA/VOS och Anna Björklund, handläggare, AUA/VOS.
- Åsa Carlsson, gruppchef enheten för Internationella relationer (UF/ KIR)
- Lars Göran Nilsson, utredare Planerings- och utredningsavdelningen (UF/PLU)
- Anton Ridderstad, utredare, Planerings- och utredningsavdelningen (UF/PLU)
- Per Anders Östling, utredare, Planerings- och utredningsavdelningen (UF/PLU)
- Christina Murray, internationell strateg och Torkel Werge, projektledare, Internationella relationer (UF/ KIR)
- Kenneth Billqvist, chef Research Office (UF/RO)
- Susanna Pehrson, forskningshandläggare och Peter Kjellberg, handläggare Research Office (UF/RO)
- Stefan Ståhl, fd skolchef, BIO-skolan
- Inger Åhlén, administrativ chef, BIO-skolan
- Jan Gulliksen, skolchef, CSC-skolan
- Mattias Wiggberg, stabschef, CSC-skolan
- Jens Zander, skolchef, ICT-skolan
- Christina Zander, administrativ chef, ICT-skolan
- Jan Wikander, skolchef ITM-skolan
- Christina Carlsson, administrativ chef, ITM-skolan
- Leif Kari, skolchef, SCI-skolan
- Helene Rune, administrativ chef, SCI-skolan
- GA-möte gruppintervju
- FA-möte gruppintervju
- UA-möte - gruppintervju
- Möte med forskningshandläggare på skolorna gruppintervju