

# Delprojekt 13: Det administrativa stödet för uppföljning av utbildning och forskning

**Bedömargrupp:** Maria Nyberg Ståhl (ordf.), Lars Rydberg, Per Göran Nilsson och Åsa Kassman

## Bedömning av den administrativa processen

Bedömargruppen har i sitt arbete kunnat utgå från en mycket bra självvärdering. Dokumentets beskrivning av verksamhetens för- och nackdelar har verifierats och i vissa fall förstärkts under intervjuerna. En notering är att självvärderingen i högre grad behandlar grundutbildning än forskarutbildning och forskning.

Gruppen drar slutsatsen att arbetet med att ta fram självvärderingen har varit mycket givande för inblandade parter.

Nedan redovisas vår bedömning av det administrativa stödet för uppföljning av utbildning och forskning utifrån kompetens, service och kostnad. Utifrån dessa dimensioner görs också en helhetsbedömning.

### a. **Kompetens:**

Såväl självvärdering som intervjuer visar att de som arbetar med uppföljning av verksamhetsuppdragen och med årsredovisningen har hög kompetens.

Den organisatoriska kompetensen, dvs de strukturer, processer och systemstöd som ska säkra en kostnadseffektiv och kvalitetsdrivande administrativ process är dock inte på plats fullt ut. En av orsakerna är sannolikt KTH:s decentraliserade struktur i kombination med diffusa ansvarsförhållanden.

### b. **Service:**

Ledningen är nöjd med servicen som innefattar framtagandet av en mängd data för uppföljning. Det administrativa stödet är uppenbarligen utvecklat för ledningens behov.

Skolorna upplever inte att de alltid får den service de efterfrågar och har behov av. Det gäller uppföljningsparametrar och uppföljningsnivå. Det finns också från skolorna en misstro främst mot de Ladok-baserade uppgifter som tas fram ur VIS. Det faktum att underlaget till årsredovisningen inte tas ur VIS indikerar ett brett misstroende mot systemet.

Skolorna, liksom handläggare inom UF, upplever således att skolorna inte får den service de efterfrågar eftersom tillgänglig tid för att samla in t ex utbildningsdata och utveckla rapporter endast räcker till att svara upp mot ledningens behov och beställningar. Samtidigt är det inom skolorna som utbildning och forskning bedrivs och utvecklas.

**c. Kostnad:**

Ett stort antal frågor av uppföljningstyp skickas ut i organisationen från olika nivåer och till synes utan samordning. Ansvarsfördelningen och beslut om vilken uppföljning som ska göras är ofta otydlig. Ett flertal rapporter tas fram, där många används i liten omfattning eller inte alls. Sammantaget ger detta upphov till merarbete och därmed onödigt höga kostnader.

Det läggs för litet resurser på att utveckla systemstödet, t ex för att öka användbarheten och användningen av VIS, vilket sannolikt också innebär onödiga kostnader för såväl ledning som skolor.

Tjänstemännen inom UF och på skolorna ingår i en mängd nätverk. Nätverken förefaller omfatta många personer och ofta vara smala vilket innebär att det krävs ett stort antal sammanträdestimmar. En sammanslagning av närliggande nätverk skulle reducera antalet sammanträden och därmed kräva mindre tid och resurser.

Den decentraliserade organisationen innebär svårigheter att etablera gemensamma och tydliga processer för uppföljning av utbildning och forskning och orsakar därmed sannolikt administrativa merkostnader såväl för skolorna som för UF.

**d. Helhet:**

***Styrkor:***

Årscykeln för planering är uppskattad i organisationen för att den ger transparens och en tydlig rytm över året. Man ser också en möjlighet till vidareutveckling, framförallt vad gäller att inkludera långsiktig analys och planering.

Enligt vår mening är den personal som arbetar med verksamhetsuppdrag och uppföljning mycket kompetent. Det finns i personalstyrkan stor erfarenhet från såväl KTH som från departement och andra lärosäten. Vi har också uppfattat att det både inom UF och bland skolornas administrativa tjänstemän finns en vilja att förändra, förtydliga och förenkla strukturerna.

Till detta kommer tillgången till administrativa stödsystem, till exempel VIS, som rätt utvecklade och rätt använda underlättar uppföljning och ger möjligheter till analys.

Ledningen får det stöd den efterfrågar då det gäller underlag för uppföljning av grundutbildningen.

***Svagheter:***

KTH har en decentraliserad organisation och avsaknaden av gemensamma administrativa processer försvårar arbetet med uppföljning av verksamhetsuppdrag och av utbildning och forskning. Det saknas prognoser framåt och tydliga redovisningar av vad som hänt tidigare år.

Ansvarsområden för ledning och tjänstemän kan uppfattas som otydliga. Det finns ingen processbeskrivning som tydliggör hur de ärenden och frågor som uppkommer som ett resultat av arbetet med årscykeln ska hanteras och vilken/vilka funktioner inom KTH som har ansvaret för olika delar. Det medför att systemet inte blir effektivt.

Skolornas heterogena organisation har pekats ut som ett problem för styrning/ uppföljning. Ledning och skolchefer har divergerande åsikter om behovet och nyttan av planering och uppföljning. Kunskaperna om statsmakternas krav på lärosätet liksom om KTH:s långsiktiga vision och strategi varierar. Verksamhetsuppdragen används inte som avsett på alla skolor. Informationsinsatserna för att få genomslag för planering och uppföljning är inte systematiska.

Förvaltningen har en spretig organisation och ansvarsfördelning för hantering av planering och uppföljning. Relationerna mellan avdelningarna inom UF, främst då de som finns inom den verksamhetsinriktade delen, är delvis oklara och överlappande. Omvärldsbevakning sker på flera avdelningar men utan tydlig samordning. UF respektive skolornas företrädare saknar *miljökunskap* om varandras skilda uppdrag, vilket ger upphov till misstro.

Flera avdelningar inom UF sysslar med uppföljning av utbildning och forskning och ansvaret dem emellan är diffust. Olika avdelningar kan få en och samma fråga från skolor eller ledning – och ge olika svar eftersom den frågande vänder sig till personer snarare än funktioner. Vilken tjänsteman som får frågan beror på vilka kontakter frågeställaren har.

Skillnaderna i organisationsstruktur mellan skolorna skapar osäkerhet om kvaliteten i underlaget för analyser och prognoser. Skolorna lägger ned olika mycket resurser på att mata in data och kompetensen hos dem som matar in skiljer sig åt. Det finns brister då det gäller skolornas tillit till Ladok-baserade data (i VIS) som UF redovisar och de har mot denna bakgrund utvecklat egna stödsystem.

Uppföljningen fokuserar utbildning – utom forskarutbildning. Det har i flera år efterfrågats ett systemstöd för forskarutbildningen, för att möjliggöra t ex uppföljning av alla typer av forskarstudier (doktorander, stipendiater, industridoktorander etc.), användning av digitala individuella studieplaner, samt hantering av kurser på forskarnivå. Det finns dock inget beslut om utredning och/eller anskaffning av ett sådant system, vilket medför svårigheter att följa upp såväl forskarutbildning som forskning, där ju doktoranderna är en viktig kugge.

Beställningar av data för uppföljning av utbildning och forskning är inte samordnade. Ledningen är sifferglad men det är inte alltid tydligt vad de data som tas fram ska användas till. Till detta kommer att tillförlitligheten i framtagna uppgifter många gånger ifrågasätts. Därmed används de rapporter som tas fram många gånger i begränsad omfattning eller inte alls. Utöver rektor/prorektor och dekanus/prodekanus emanerar beställningar av underlag också från vicerektorerna. Data avseende t ex utbildning hämtas ur VIS men också genom att frågor skickas till skolorna. Då frågor ibland ställs till enskilda medarbetare saknas information om vilket material som sammantaget tagits fram, vilket kan medföra resurskrävande dubbelarbete.

VIS, som är ett för uppföljningen centralt system, är eftersatt. Det finns inte tillräckligt många samverkande kompetenta utvecklare/handhavare av VIS och kompetensen inom UF är splittrad. Underhålls- och utvecklingskapaciteten är begränsad, vilket innebär att IT-systemet inte kan ge den service som krävs. Data avseende utbildning samlas in för att fylla ledningens behov men däremot svarar inte det som presenteras i VIS mot skolornas behov. Ett exempel är uppföljning av helårsstudenter på KTH-nivå medan skolorna följer upp studenter på individnivå.

### ***Goda exempel:***

Årscykeln för planering är ett bra exempel som ytterligare kan tydliggöras. Rätt använd ger den således bra förutsättningar för uppföljning och styrning.

I arbetsordningen (avsnitt 2.7.1) specificeras vilka områdesansvariga och vilka funktioner som det åligger varje skola att ha i sin organisation. Flera av skolorna har vidareutvecklat funktioner med tydligt ansvar inom olika administrativa områden. Detta bör på sikt förenkla dialogen mellan skolorna och UF och sänka de administrativa kostnaderna.

### ***Problemområden:***

KTH:s decentraliserade organisation ställer krav på gemensamma processer och rutiner för planering och uppföljning. Vi har uppfattat att arbetet försvåras av att sådana processer och rutiner saknas. En förklaring kan vara att organisationen upplevs som platt med många likvärdiga beställare och utförare.

Inom ramen för årscykeln utarbetas en rad rapporter avseende utbildning och forskning vars användning är oklar. Några grupperingar och nätverk har användning av vissa rapporter, medan andra rapporter inte används alls. Det saknas en beställarfunktion som har befogenhet att avgöra om önskat underlag ska tas fram eller inte. Likaså saknas en funktion som fastställer vilka definitioner som skall användas, t ex när data ska tas fram ur VIS.

VIS är eftersatt. En förstudie från 2012-02-07, *Tillgängliggörande av utbildningsstatistik och användande av VIS* (Sofia Bråvander, Connecta), har inte resulterat i några beslut om åtgärder. Det finns ingen tydlig organisation för systemförvaltning.

VIS-systemet används av PLU och AUA inom gruppen avdelningar med *verksamhetsuppgifter* och av PA och EA inom avdelningar med *myndighetsuppgifter*. Tre personer på tre olika avdelningar arbetar med rapportkonstruktion och utveckling men de samarbetar i ringa grad. Eftersom VIS är en nyckel i uppföljningscykeln ger denna splittring av resurser effektivitetsförluster.

## Rekommendationer

### a. **Kompetens:**

#### ***Dialog och samverkan mellan UF och skolorna och mellan UF:s avdelningar***

En ökad kvalitet i och effektivisering av administrationen på KTH, såväl på skolorna som på UF, förutsätter fungerande dialog och samverkan mellan organisationsenheter och nivåer. Det arbete som görs i olika nätverk bör ses över och konkreta insatser vidtas för att från UF sida öka kontakterna med skolornas administrativa funktioner. UF tjänstemän måste ha eller tillägna sig en miljökunskap, det vill säga kunskap och insikt då det gäller skolornas vardag och verksamhet. Motsvarande gäller också beträffande skoladministratörernas förståelse för UF-uppgifter.

**Vi rekommenderar** KTH:s ledning att utveckla arbetsmetoder för att öka samverkan dels mellan UF- och skolorna, dels mellan UF:s avdelningar med målet att skapa till exempel modeller för gemensam systemutveckling och för gemensam utveckling av verksamhetsuppdrag och uppföljning. Vi rekommenderar också att befintliga nätverk reduceras till antalet. Det bör tydliggöras vilka de är och vilken funktion de har. Detta är områden som också med fördel kan behandlas inom ramen för KTH:s ledarskapsutbildningar.

#### ***Systemstöd för uppföljning***

Systemstödet för uppföljning av utbildnings-, personal- och ekonomidata utgörs idag i huvudsak av VIS. Det är ett tio år gammalt system som förutsätter att den som ska hantera det och ta fram önskade uppgifter är väl insatt i hur det fungerar. Den tidigare nämnda förstudien från 2012 har följande slutkommentar:

KTH har investerat mycket pengar i en lösning som inte levererar full effekt i förhållande till sin potential. Exempelvis skulle en integration mellan Cognos BI och prognosverktyget Cognos Planning (som KTH redan har) förenklas av att man standardiserat uppföljning, rapportering och datalager. Man skulle då lättare kunna arbeta med prognoser .....

Det finns vissa problem med lösningen; integrationen med HR+, vissa buggar och prestandaproblem samt vissa användbarhetsproblem, men detta är inte det huvudsakliga problemet. Det huvudsakliga problemet är att viktiga omkringliggande faktorer saknas; enighet runt uppföljning och standardiserade mätetal, affärsmässig förvaltning av systemet och tydliga relationer mellan slutanvändare och leverantörer.

Ett alternativ skulle vara att se sig om efter en annan plattform att ersätta Cognos BI med. Förutom eventuella systemfördelar skulle man i ett sådant läge också få en omstart och kanske litet ny energi,

men faktum kvarstår att om inte de ovan nämnda faktorerna sätts på plats kommer man ändå inte att få önskad effekt oavsett vilken plattform man väljer.

Utveckling eller utbyte av VIS aktualiseras också av införandet av *Ladok 3* som kommer att göra VIS i nuvarande tappning i stort sett oanvändbart för uppföljning av Ladokdata.

Till detta kommer avsaknaden av systemstöd för att följa upp forskning och forskarstudier.

**Vi rekommenderar** att förvaltningschefen snart tillsätter en grupp med uppgift att ta fram beslutsunderlag avseende olika uppföljningssystem med förslag till beslut rörande utveckling av VIS alternativt upphandling av ett nytt system. Det bör dock framhållas att utveckling eller utbyte av VIS inte är tillräckligt för att komma till rätta med de problem som uppmärksammas i självvärderingen och vid platsbesöket. Därtill krävs åtgärder i analogi med de rekommendationer som i övrigt lämnas i denna rapport.

Kvalificerad utbildning i användandet av stödsystemen är en förutsättning för att få kompetenta användare av dem.

## **b. Service:**

### ***Uppföljning av mätvärden i verksamhetsuppdrag mm***

Ledningen efterfrågar för sin uppföljning siffror eller andra data för en lång rad områden. Utöver rektorsfunktionen och fakultetsledningen söker också vicerektorerna uppgifter inom sina respektive områden. Beställningar från ledningen kan komma när som helst under året och då förutsätts en handläggare formulera beställningen så att den går att effektuera och sedan tillsammans med en systemkunnig försöka ta fram underlag som besvarar den ursprungliga frågeställningen.

Arbets sättet innebär att de inom förvaltningen som, utöver uppföljning av verksamhetsuppdrag och indikatorer, ska svara för att ta fram det beställda i huvudsak är bundna till ad hoc-uppdrag där de själva får svara för prioriteringen. Ledningen uppfattas alltid ha högsta prioritet, men arbets sättet innebär att det inte finns tid för att utveckla uppföljningsmodeller som också svarar mot skolornas behov.

Även skolorna upplever att de får många frågor från ledningen och från avdelningar inom UF och att dessa frågor stör rytmen i det dagliga arbetet och är irritationsmoment. Många frågor är näraliggande vilket upplevs skapa onödigt dubbelarbete.

**Vår rekommendation** är att beställningar av uppföljningsunderlag samt frågor till avdelningar inom UF eller till skolorna inom olika områden sammanställs två gånger per år. Beställningarna samordnas sedan och det görs prioriteringar mellan olika önskemål. Uppgifterna som efterfrågas ska vara tydligt definierade.

Det krävs en tydlig dialog mellan KTH:s ledning och skolornas ledningar för att fastställa vilka uppgifter som skall tas fram och vilket analys- och prognosarbete som skall utföras och hur detta skall vara organiserat. Detta gäller även arbetet med omvärldsanalyser.

Rutiner för inrapportering av främst utbildningsdata bör utvecklas. För jämförbarhets skull bör vissa uppgifter vara gemensamma för alla skolor. De kan sedan komplettera de gemensamma uppgifterna med skolspecifika data för eget analys- och prognosarbete. På detta sätt kan såväl ledningens som skolornas behov tillgodoses.

Det behövs också en genomgång av de Ladok-baserade rapporter som idag tas fram bland annat i VIS, för att bedöma om de är till nytta eller ej. Har de ingen omedelbar nytta ska de tas bort. Också här är dialogen med skolorna viktig. Att i förväg ställa sig frågan *Hur skall rapporterna användas?* kan vara

en vägledning för vilka rapporter som ska beställas. Det är också viktigt att vidta åtgärder när det finns förbättringspotential i rapporterna.

De beslut som fattas avseende uppföljningsrutiner skall vara väl dokumenterade och spridda i organisationen. Aktiviteter som det är svårt att förklara nyttan med bör avvecklas.

### ***Systemförvaltning***

IT-baserade system bör ha en förvaltning som säkerställer utveckling likaväl som avveckling. För VIS saknas systemförvaltning vilket också påpekas i den ovan nämnda utredningen. Vi vet inte om detta är fallet också för andra administrativa system.

**Vi rekommenderar** att det skapas en systemgrupp med uttalat ansvar att definiera behov av och utarbeta kravspecifikation för de stödsystem som krävs för en effektiv administrativ service. Detta skulle underlätta beslutsfattande och ge möjligheter att på ett fruktbart sätt diskutera behovet av nya system, exempelvis för uppföljning av forskarstudier och forskning.

### **c. Kostnad:**

För mycket data, data som inte är till nytta eller inte används, för många nätverk, för många utskickade frågor, oklara ansvarsfördelningar på i stort sett alla nivåer inom akademien liksom inom UF. Brist på tillit till framtaget underlag. Detta är exempel som leder till omotiverade kostnader.

**Vår rekommendation** är att KTH förtydligar organisation och ansvarsfördelning för planering och uppföljning av utbildning och forskning, vilket ger förutsättningar för effektivisering och kostnadsreducering.

### **d. Helhet:**

#### ***Organisatorisk kompetens***

Beslutet att genomföra AAE bygger på KTH:s utvecklingsplan där det slås fast att *administrationen ska vara en integrerad del av KTH:s kärnverksamhet*. AAE har till syfte att utvärdera det administrativa stödet för olika processer och uppgifter.

Bedömargruppen för projekt 13 har till uppgift att ge rekommendationer avseende stödet för uppföljning av utbildning och forskning, men det är inte möjligt att göra detta utan att också ge rekommendationer rörande strukturer, ansvarsfördelning och beslutsvägar inom lärosätet. Det gäller såväl ledning och gemensam förvaltning som den administrativa strukturen på skolorna.

I en utvärdering av skolorganisationen 2010 (V-2010-0188, doss 25), vilken leddes av Gunnar Svedberg konstaterades:

Det skriftliga beslutsunderlag som fanns när universitetsstyrelsen fattade sitt beslut den 28 oktober 2004 begränsade sig till en tvåsidig PM från dåvarande rektor. Den hastighet med vilken den nya organisationen genomfördes var anmärkningsvärd.

Skolornas har sedan 2004 utvecklat sina organisationer på olika sätt trots att det i arbetsordningen finns vissa gemensamma riktlinjer avseende organisation och verksamhet som skolorna skall följa. Olikheterna skapar spretighet och problem i verksamhetsplanering och uppföljning. Vi har dock uppfattat att det finns en strävan bland skolcheferna att ensa de administrativa strukturerna för att få högre kostnadseffektivitet.

Samarbete och dialog mellan skolorna och förvaltningen brister och bör utökas och bli en självklar del i förvaltningens arbetssätt.

Den splittrade strukturen finns också på ledningsnivå där uppdrag och ansvarsområden mellan rektor, prorektor, dekanus, prodekanus, fem vicerektorer och en senior advisor inte alltid är tydliga för förvaltningens tjänstemän. Det skapar osäkerhet bland annat kring vilken service personer i ledningen ska ha möjligheter att få från UF.

Ett lärosäte inrymmer många arbetsuppgifter, personalkategorier och kulturer. Det kan ses som en svaghet att ledningsgruppen (ledningen inklusive skolchefer och vicerektorer) är en manligt dominerad grupp. I ledningsgruppen ingår från UF endast förvaltningschefen vilket innebär att bara en av drygt tjugo personer i ledningsgruppen företräder administrationens arbetsområde, där det övervägande antalet chefer är kvinnor. Tjänstemän är sällan föredragande i ledningsgrupp eller styrelse. En fråga vi har ställt oss är om det finns en okunskap om hur man kan och ska använda tjänstemän i ovan nämnda sammanhang, *tjänstemannaskräck*?

Till detta kommer att UF, både vad gäller uppgifter och personal växt under ett antal år utan att organisationens effektivitet utvärderats. Vi har i tidigare avsnitt pekat på riskerna för dubbelarbete, personberoende istället för tydliga funktioner, otydliga ansvarförhållanden m.m. vilket gör arbetet onödigt tungrovt. Detta innebär också svårigheter för den som kommer ny till organisationen att orientera sig och snabbt bli effektiv.

Förvaltningschefen har så mycket som sexton direkt underställda chefer och det finns ingen biträdande förvaltningschef. Beslutsprocesserna till exempel då det gäller att utveckla systemstöd för uppföljning (VIS), för hantering av forskarstuderande, införande av Ladok 3 mm upplever vi vara sega och ineffektiva.

I KTH:s decentraliserade organisation finns ett stort antal nätverk med syftet att samordna och diskutera frågor rörande ekonomi, personal, kommunikation, utbildningsadministration, uppföljning m.m. Detta innebär att mycket arbetstid läggs på sammanträden.

Effektivitet i en decentraliserad organisation måste baseras på en grad av homogenitet med gemensamma processer för verksamhetsplanering och uppföljning. Vi har uppfattat att tio skolor kan tycka på tio olika sätt i en fråga och detsamma gäller för sexton avdelningschefer, fem vicerektorer liksom den övriga ledningen. Detta är inte kvalitetsdrivande.

I Gunnar Svedbergs tidigare nämnda rapport konstateras bland annat att KTH bör bibehålla och vidareutveckla en organisation baserad på skolor. Då det gäller skolornas styrning och inre organisation sägs följande (sid 7):

KTH bör av flera skäl skapa större samstämmighet i skolornas inre organisatoriska struktur än idag. Dagens heterogena struktur försvårar ledning, styrning, uppföljning och intern kommunikation. Det medför också mindre transparens och risk för effektivitetsförluster. Dessutom bör gemensamma processer och system finnas för de huvudsakliga aktiviteterna inom utbildning, forskning och administration samt uppföljning av dessa.

**Vår rekommendation** är därför att en arbetsgrupp, tillsatt av ledningen, får i uppdrag att se över administrativa strukturer, processer och ansvarsområdena inom lärosätet liksom förvaltningens organisation, mandat, processer, rutiner och sätt att arbeta internt och i dialog med skolorna.