

Bedömargruppens motiveringar

Uppsala universitet

Bakgrundsbeskrivning

Uppsala universitet är ett av Sveriges största lärosäten med drygt 50 000 studenter och nästan 8 000 anställda. Det är ett statligt universitet med internationell orientering och omfattande ämnesmässig bredd. I både utbildning och forskning ser lärosätet samverkan som en integrerad del.

Omsättningen per år är omkring 8 miljarder kronor. 30 procent kommer från utbildning och resten från forskning, vars finansiering till hälften består av externa bidrag.

Lärosätet erbjuder omkring 2 000 fristående kurser, 75 program på grundnivå, 90 program på avancerad nivå och forskarutbildning i 150 ämnen. Dessutom har lärosätet en omfattande uppdragsutbildning.

Det finns nio fakulteter med sammanlagt 60 institutioner. Lärosätets verksamhet bedrivs i Uppsala och på Gotland.

Bedömningsområde: Styrning och organisering

Utvärderingsfråga 1:

Vad vill lärosätet uppnå med sin samverkan med det omgivande samhället?

I självvärderingen beskriver lärosätet samverkan som ett centralt medel för att nå sitt övergripande mål om att bidra till kunskap som gynnar mänskligheten och ger en bättre värld ("vinna och förmedla kunskap till mänsklighetens gagn och för en bättre värld"). I lärosätets självvärdering är beskrivningen av samverkan inte traditionellt uppdelad i sektorer, som civilsamhälle, näringsliv och offentlig sektor. Lärosätet har i stället profilerat sig med en gränsöverskridande och utmaningsdriven verksamhet som skär tvärs över den uppdelningen. Starka forskningsmiljöer ska integrera samhällsperspektiv och akademiska intressen, på samma sätt som forskningsanknuten utbildning för kunskap vidare ut i samhället.

Lärosätet har i sina mål och strategier ett specifikt utvecklingsmål för att fortsätta stärka samverkan. För att uppnå det målet beskriver lärosätet att det dels arbetar med att utveckla samverkansskicklighet som en aspekt

av pedagogisk och vetenskaplig skicklighet, dels arbetar för att underlätta långsiktiga ömsesidiga samverkansrelationer i utbildning och forskning, och slutligen att lärosätet strävar efter att ytterligare stärka samverkan med de strategiskt viktigaste samarbetsparterna. Bedömargruppen menar att samverkan framträder som både mål och medel i beskrivningarna, där samverkan ses som en grundförutsättning för utbildning och forskning. Målen för samverkan visar därmed även vad lärosätet vill uppnå, enligt bedömargruppen.

I självvärderingen beskriver lärosätet hur man väger in samhällsutmaningar i prioriteringar och strategiska val för både forskning och utbildning. Det framgår inte tydligt om det finns sektorsspecifika mål som rör det strategiska arbetet med samverkan inom olika områden, som näringslivet, den offentliga sektorn, allmänheten och civilsamhället. Det är något som lärosätet kan utveckla mer enligt bedömargruppen. Elva prioriterade och universitetsgemensamma forskningssatsningar som syftar till att möta samhällsutmaningar beskrivs, bland annat hållbar utveckling, fred, demokrati och energiomställning. Dessa prioriterade satsningar påverkar samverkansarbetet, som anpassas till identifierade samhällsutmaningar. Bedömargruppen menar att det kan finnas en viss risk med att ett stort antal organisatoriskt valda prioriteringar kan hämma enskilda personers, eller mindre grupper, samverkansinitiativ. Att beakta balansen mellan många prioriterade områden och enskildas initiativ, anser därför bedömargruppen är ett viktigt område för lärosätet att hålla under uppsikt i arbetet med att utveckla mål och strategier för samverkan. I ett brett och stort universitet är samverkan spridd, och det har central betydelse att balansera centrala och decentraliserade initiativ.

Lärosätet resonerar i självvärderingen om målkonflikter i samverkansarbetet. Vikten av ömsesidighet i den samverkan som sker betonas och särskilt att det behöver finnas förståelse för de samverkande parternas olika villkor. Här framhålls särskilt vikten av bibehållen vetenskaplig integritet för lärosätena. Den kan befinna sig i målkonflikt med lärosätets önskan om att samverka, vilket lärosätet tacklar med att tydligt framhålla den vetenskapliga integriteten i alla relationer och avtal. Övriga potentiella målkonflikter som avhandlas beskrivs som underordnade frågan om just vetenskaplig integritet. Bedömargruppen menar att lärosätet genom sitt övergripande fokus på vetenskaplig integritet skapar goda möjligheter till att samverka på ett långsiktigt och hållbart sätt.

Sammantaget anser bedömargruppen att lärosätet har tydliga mål för vad man vill uppnå genom samverkan med det omgivande samhället. För bedömargruppen framstår lärosätets redovisade vägval som genomgående välavvägda. Att beakta mängden prioriterade områden i förhållande till enskilda personers samverkansinitiativ ser bedömargruppen som ett utvecklingsområde i lärosätets strategiska

arbete med samverkan. Ett annat är att utforma sektorsspecifika mål för samverkan.

Rekommendationer

- Lärosätet kan i sitt arbete med att utveckla mål och strategier för samverkan beakta balansen mellan det stora antalet prioriterade områden och enskilda medarbetares samverkansinitiativ.
- Lärosätet kan i sitt strategiska arbete utforma sektorsspecifika mål för samverkan.

Utvärderingsfråga 2:

Hur skapar lärosätet ramar och förutsättningar för samverkan med det omgivande samhället inom forskning och utbildning?

Samverkan beskrivs av lärosätet som integrerad inom ramen för verksamhetsplaneringen. Ansvarsfördelningen för samverkan vilar på fakultets- och områdesnämnderna. Universitetsgemensamma mål fastställs av lärosätets ledning och därefter ansvarar vetenskapsområden, fakulteter och institutioner för genomförandet. Resurstilldelningsbeslut om samverkan fattas inom ramarna för de ordinarie processerna och strukturerna, men det finns även särskilda strukturer för att stärka samverkan som förbereder samverkansärenden inför beslut. Samverkansparterna deltar i långvariga samverkansstrukturer tillsammans med lärosätet. Det gäller bland annat lärosätets gemensamma ledningsstrukturer med Region Uppsala respektive Akademiska sjukhuset, med beslutande organ som har lika många representanter från alla samverkansparter, exempelvis universitetssjukvårdsstyrelsen.

I självvärderingen framgår att beslut kopplade till samverkan i första hand tas av berörda personer (forskare och lärare) som har sakkunskap. Men det framgår också att centrala lärosätetsgemensamma satsningar förekommer. Bedömaregruppen menar att det skulle kunna leda till intressemotsättningar, vilket är något som lärosätet kan beakta och ytterligare utveckla förhållningssätt till, inom ramen för det strategiska arbetet med att skapa goda förutsättningar för samverkan.

Kopplat till universitetsförvaltningen finns flera funktioner som erbjuder samverkansstöd, varav självvärderingen beskriver åtta. Dessutom nämns att ekonomi- respektive juridikavdelningen centralt ger stöd vid behov. Fyra externa enheter ger också stöd, däribland Drivhuset som sysslar med företagsetableringar och riktar sig mot studenter. Bedömaregruppen ser positivt på de omfattande resurser som finns tillgängliga för

samverkansstöd, inklusive specifikt riktat samverkansstöd för studenter i form av enheten för företagsetableringar.

I självvärderingen beskriver lärosätet att interna incitament kopplade till samverkan finns i form av att prestationer inom samverkan är ett lönekriterium för personer som undervisar och forskar. Ett särskilt pris, Hjärnäppet, har även inrättats och en särskild finansieringsform, Verifiering för samverkan (VFS), som belönar samverkan. Bedömargruppen anser att det är positiva exempel på hur lärosätet skapar incitament för samverkan, men instämmer också i lärosätets egen analys om att incitamenten för samverkan kan stärkas genom att utveckla ett meriteringssystem för att stärka meritvärdet av samverkan. Bedömargruppen ser positivt på ambitionen att stärka incitamenten för samverkan ytterligare i form av ett meriteringssystem.

I självvärderingen ger lärosätet exempel på hur det skapar förutsättningar för att samverkan sker för ömsesidigt utbyte. Ett av dessa är finansieringsformen VFS, där ömsesidig nytta är ett kriterium för tilldelning. Lärosätet framhåller att integreringen av samverkan i utbildning och forskning, i kombination med kollegiala styrformer, ger förutsättningar för ömsesidighet. På så sätt kan också hänsyn tas till skillnader mellan olika ämnesområden och att samverkan utformas på ett ändamålsenligt sätt för att säkerställa ett ömsesidigt utbyte. Även om det ömsesidiga utbytet av samverkan omnämns som en viktig aspekt i all samverkan och att lärosätet i flera exempel betonar ömsesidigheten, menar bedömargruppen att det är svårt att utläsa hur det går till rent praktiskt, med tanke på lärosätets omfattning och ämnesområdenas variation. Att utveckla ett strukturerat arbetssätt där lärosätet kan bevaka och stärka just det ömsesidiga utbytet av samverkan anser bedömargruppen är ett område lärosätet kan vidareutveckla.

Lärosätet beskriver hur hänsyn till skillnader mellan ämnesområden beaktas genom den integrering av samverkan som sker i utbildning och forskning i kombination med kollegiala styrformer. Några ämnesområden tar också fram ämnesanpassade strategier, för att genomföra de mål som lärosätet beslutat om. Bedömargruppen menar att lärosätet visar att hänsyn tas till olika ämnens särskilda förutsättningar, men att det inte tydligt framgår på vilka sätt de olika behoven sedan får genomslag i de satsningar på samverkan som görs. Bedömargruppen anser att det är ett utvecklingsområde för lärosätet att tydligare beskriva vad dessa skillnader mellan ämnen kan bestå i samt vilka effekter det får när lärosätet utformar och beslutar om strategier och förutsättningar för samverkan.

Lärosätet ger ett antal exempel på metoder och kunskapsdrivande insatser som används för att stärka samverkan i forskning och utbildning. En modell som lärosätet använder är 5i-modellen, som sorterar samverkan utifrån en samverkanstrappa som i fem steg möjliggör ökad samverkan och samtidigt säkerställer ömsesidig nytta. Modellen är ett

resultat av ett samarbete mellan Uppsala universitet, Örebro universitet, och Linköpings universitet. Bedömaregruppen vill framhålla att modellen är ett ändamålsenligt verktyg för att skapa samverkan och ömsesidig nytta av samverkan.

Sammanfattningsvis anser bedömaregruppen att lärosätet erbjuder ramar och förutsättningar för samverkan med det omgivande samhället inom forskning och utbildning. Den modell som lärosätet använder för samverkan, samverkanstrappan, anser bedömaregruppen är ett exempel på en metod som på ett konsekvent sätt kan användas för att stärka samverkan. Som utvecklingsområden anser samtidigt bedömaregruppen att lärosätet tydligare kan adressera skillnaderna mellan olika ämnen när det gäller förutsättningarna för samverkan samt vilka effekter det får när lärosätet utformar och beslutar om strategier för samverkan. Bedömaregruppen anser även att lärosätet kan utveckla mer strukturerade arbetssätt för hur man säkerställer samverkan för ömsesidigt utbyte, samt att ytterligare stärka incitamenten för samverkan.

Rekommendationer

- Lärosätet bör i sitt strategiska arbete ta hänsyn till skillnader mellan ämnesområden vad gäller att skapa förutsättningar för samverkan.
- Lärosätet bör, mot bakgrund av ämnesområdenas variation, utveckla hur samverkan för ömsesidigt utbyte kan säkerställas genom att involvera externa parter.
- Lärosätet kan fortsätta arbetet med att stärka incitament för samverkan ytterligare i fråga om meritering.

Bedömningsområde: Genomförande och resultat

Utvärderingsfråga 3:

Hur följer lärosätet upp aktiviteter och resultat av sin samverkan med det omgivande samhället?

I självvärderingen framgår det att lärosätet använder det egna kvalitetssystemet för att följa upp aktiviteter och resultat av samverkan med det omgivande samhället. Systemet består främst av utvärderingar med anlitande av externa bedömare, som kompletteras med årliga verksamhetsuppföljningar. I uppföljningarna och utvärderingarna granskas samverkan och i processen används indikatorer. Externfinansierad forskning följs många gånger upp på initiativ av finansierarna och omkring vart sjätte år sker en extern granskning av hela lärosätets forskning, inklusive samverkan med det omgivande

samhället, på initiativ av lärosätet. Tre kollegialt framtagna indikatorer som används för forskningssamverkan nämns av lärosätet:

- summan av bidrag som beviljats av bland annat Horisont Europa
- antalet samverkansdoktorander
- storleken på uppdragsforskningsintäkter.

Bedömargruppen är positiv till att lärosätet gör en extern granskning av samverkan, men menar att mindre omfattande, men samtidigt mer regelbundna och tätare uppföljningar, skulle kunna ge kompletterande och kontinuerliga perspektiv på samverkan. De tre kollegialt framtagna indikatorerna anser bedömargruppen framstår som ändamålsenliga för att fånga kvantiteten på den forskningssamverkan som sker, men att de inte fungerar lika väl för att fånga kvaliteten i samverkan. Att utveckla uppföljningen av kvaliteten i samverkan anser därför bedömargruppen är ett utvecklingsområde.

Bedömargruppen anser vidare att det faktum att lärosätet tecknar avtal om strategiska partnerskap tre år i taget är en styrka, som bör resultera i att samverkan vitaliseras regelbundet.

Lärosätet låter löpande utvärdera utbildningarna med extern granskning en gång vart sjätte år, enligt lokala riktlinjer där även arbetsliv och samhällsrelevans ingår som ett område för granskningen. Lärosätet följer även upp samverkan inom utbildning varje år. Alumnenkäter genomförs ofta inför utbildningsutvärderingar, vilket bedömargruppen är positiv till. Lärosätet använder även tre indikatorer inom ramen för uppföljning av samverkan inom utbildning som är framtagna kollegialt:

- antalet förenade anställningar/tjänstgöring
- antalet personer i uppdragsutbildning
- uppdragsutbildningsintäkter.

När det gäller indikatorerna anser bedömargruppen att det är förtjänstfullt att utvärderingen av utbildningar följer samma mönster som för forskning. Det medför dock att samma problem med att indikatorerna inte mäter kvaliteten i samverkan återkommer även här.

Lärosätet följer upp lärosätets nytta, partners nytta och samhälls nytta på flera sätt. Ett gemensamt ärendehanteringssystem för samverkan och innovation finns vid lärosätet, där bland annat nyttan för universitetet respektive samhället registreras för de initiativ som fått stöd. Lärosätet registrerar även nyttan från samverkan inom forskning för samverkansparten. Årsredovisningen ger resultatsiffror på dessa områden som fungerar som stöd för fortsatt utveckling. Nyttan av samverkan inom utbildning följs upp genom lärarnas dialog med parter

och kontakt med alumner. Lärosätet samlar också in uppgifter om upplevd nytta genom undersökningar som tar hänsyn till bland annat deltagare och andra involverade. Bland annat mäts antal deltagare för att ge ett mått på nyttan vid öppna föreläsningar med mera. Resultaten används till planering av framtida aktiviteter. Bedömargruppen anser att de beskrivna exemplen är ändamålsenliga sätt att följa upp hur samverkan ger lärosätets nytta, partnernytta och samhällsnytta.

Bedömargruppen anser sammantaget att lärosätet väl följer upp aktiviteter och resultat av sin samverkan med det omgivande samhället, samt att det påtagliga inslaget av extern granskning främjar både användbarhet och upplevd relevans i upplägget. Bedömargruppen anser att lärosätet behöver reflektera över om sexårscykler eller tätare och mindre omfattande uppföljningar av samverkan är mest kvalitetsdrivande. Utvecklingsområden som bedömargruppen identifierat berör hur de indikatorer som används kan utvecklas för att också följa upp kvaliteten i samverkan, både inom forskning och utbildning.

Rekommendationer

- Lärosätet kan utveckla indikatorer för att kunna fånga kvalitet av den samverkan som bedrivs inom forskning respektive utbildning.

Utvärderingsfråga 4:

Hur används information från uppföljningarna av lärosätets samverkan med det omgivande samhället?

I självvärderingen framgår det att lärosätet använder information och slutsatser från uppföljningarna av sin samverkan till aktivt strategiskt arbete. Exempel på det är att lärosätet har utvecklat nya strategiska partnerskap och stärkt meritvärdet av samverkan. Det senare skedde genom en reviderad anställningsordning 2021. Över lag gäller att information från uppföljningen av lärosätets övergripande samverkan beaktas vid strategiska beslut och prioriteringar på lärosätet, vilket bedömargruppen anser är positivt.

Som exempel på koppling mellan uppföljningsresultat och utveckling av utbildningsmiljöer lyfter lärosätet bland annat fram hur justeringar skett av Dietistprogrammet, Psykologprogrammet och Socionomprogrammet. Justeringarna har gjorts efter att utvärderingarna blivit tillgängliga i sammanhang där olika avnämare deltagit. Alumnverksamheten har exempelvis stärkts efter att lärosätet uppmärksammat potentialen hos alumnernas erfarenheter i dessa processer, vilket för bedömargruppen framstår som ett exempel på lyhört förbättringsarbete.

Det framgår att bland annat kvalitetsrapporten publiceras externt, men självvärderingen berör i övrigt inte explicit hur lärosätet återkopplar resultatet av uppföljning av sin samverkan till externa intressenter. Självvärderingen belyser i stället hur lärosätet generellt sprider kunskap till det omgivande samhället. Att återkoppla resultatet av uppföljningar av samverkan även till externa intressenter anser bedömargruppen är ett utvecklingsområde.

Bedömargruppen anser sammantaget att lärosätet internt väl tar tillvara information från uppföljningar och utvärdering av samverkan med det omgivande samhället, men att det finns utvecklingspotential för hur lärosätet kommunicerar resultat från uppföljningarna av samverkan externt. Utvecklingen av ett stärkt meritvärde av samverkan framstår för bedömargruppen som ett tydligt exempel på god intern hantering av information från uppföljningarna.

Rekommendationer

- Lärosätet bör återkoppla resultaten av uppföljningarna av samverkan till externa intressenter och samverkansparter.