

2018-02-28
Lotten Glans, Stefan Lundborg, Karin Olsson
DNR: MIUN 2017/1326

Utredning om forsknings- och utbildningsstöd

Slutrapport

Innehållsförteckning

1 Bakgrund	3
2 Metod och genomförande.....	4
3 Användarnas syn på stödverksamhet	7
4 Områden i direktivet	9
4.1 Pedagogiskt stöd till lärare	9
4.1.1 Nuläge	9
4.1.2 Andra lärosäten	11
4.1.3 Användarnas perspektiv.....	12
4.1.4 Organisatoriska reflektioner.....	15
4.2 Stöd kring uppdragsutbildning	17
4.2.1 Nuläge	18
4.2.2 Andra lärosäten	19
4.2.3 Användarnas perspektiv.....	21
4.2.4 Organisatoriska reflektioner.....	22
4.3 Stöd kring forskningsfinansiering	25
4.3.1 Nuläge	25
4.3.2 Andra lärosäten	27
4.3.3 Användarnas perspektiv.....	29
4.3.4 Organisatoriska reflektioner.....	32
4.4 Samverkansstöd	33
4.4.1 Nuläge	33
4.4.2 Andra lärosäten	35
4.4.3 Användarnas perspektiv.....	36
4.4.4 Organisatoriska reflektioner.....	37
4.5 Internationaliseringsstöd	39
4.5.1 Nuläge	39
4.5.2 Andra lärosäten	40
4.5.3 Användarnas perspektiv.....	41
4.5.4 Organisatoriska reflektioner.....	43
4.6 Publicerings- och litteraturstöd	44
4.6.1 Nuläge	44
4.6.2 Användarnas perspektiv.....	45
4.6.3 Organisatoriska reflektioner.....	46
5 Organisationsförslag	47
5.1 Inledande reflektioner	47
5.2 Publicerings- och litteraturstöd.....	50
5.3 Förslag: En central avdelning med underavdelningar.....	51
5.4 Förslag: Två centrala avdelningar.....	54
5.5 Förslag: Distribuerad organisation.....	56

5.6 Avslutande reflektioner	58
6 Intervjuer och inkomna synpunkter	63
6.1 Mittuniversitetet – intervjuer och diskussioner	63
6.2 Mittuniversitetet – skriftliga synpunkter	64
6.3 Externa intervjuer	64
7 Referenslista.....	65
8 Förkortningar avdelningar	66
Organisationsskiss Mittuniversitetet	

1 Bakgrund

I juni 2017 tillsatte rektor en utredning om forsknings- och utbildningsstödet vid Mittuniversitetet¹ med uppdrag att föreslå vilka funktioner som kan behöva samordnas eller samorganiseras i ett gemensamt forsknings- och utbildningsstöd. Forsknings- och utbildningsstödet ska vara till lärare och forskare, samarbeta tätt, arbeta över gränser och utveckla kompetensnivån inom stödverksamheten.

I uppdraget ingick att bedöma om stödet bör organiseras inom ramen för befintlig avdelningsstruktur, eller om en eller flera nya avdelningar bör inrättas. Uppdraget gick till Stefan Lundborg (utredare vid Universitetsledningens stab), Karin Olsson (kanslichef vid Fakulteten för humanvetenskap) och Lotten Glans (kanslichef vid Fakulteten för naturvetenskap, teknik och medier).

Utredningen skulle särskilt undersöka följande funktioner:

- Pedagogiskt stöd till lärare
- Stöd kring uppdragsutbildning
- Stöd kring forskningsfinansiering
- Samverkansstöd
- Internationaliseringsstöd
- Publicerings- och litteraturstöd

Därutöver angavs att utredningen skulle bedöma om andra relevanta funktioner bör inordnas i eller samordnas i forsknings- och utbildningsstödet.

Organisationen ska ge praktiskt stöd men också ansvara för inspiration, utveckling och omvärldsbevakning i de frågor man ansvarar för.

Vid en delrapportering till rektors ledningsgrupp i november 2017 angavs datum för slutrapporten till 2018-02-28.

Vid avstämningar med rektor och rektors ledningsgrupp under utredningens gång har följande förtydliganden gjorts:

- Organisationsförslagen i slutrapporten ska ges på en generell nivå.
- Den analys av olika organisationsstrukturer som ingår i rapporten ska kunna användas av universitetets ledning för att utarbeta alternativa lösningar.
- Utredningens förslag kring stödorganisationen ska spegla möjligheter till en ambitionshöjning och utveckling.
- Implementeringsplanen som angavs i direktivet ska vara relativt kortfattad och endast omfatta de första stegen i en implementering efter att rapporten presenteras.

¹ Direktiv för utredning om forsknings- och utbildningsstöd, dnr MIUN 2017/1326.

Syftet med administration i högre utbildning kan beskrivas som det görs i en undersökning om *Quality of administration in Higher Education*: "The primary purpose of administration in higher education institutions is to provide maintenance, integration and coordination, support and supervision serving the core missions of teaching and learning, research and public service"².

I en tidigare översyn av Mittuniversitets organisation³ beskrevs administrationens uppdrag från olika synvinklar och en genomlysning av dåvarande organisation gjordes. Stödet delas in i tre huvuddelar: Uppgifter föranledda av statsmakterna genom uppdrag, lagstadgade myndighetsuppgifter samt uppgifter för att tillgodose behov hos målgrupper med skilda krav som behov. Dessa grupper kan vara forskare, lärare, studenter, myndigheter, organisationer, näringsliv och allmänheten. I den här utredningen ligger fokus på lärare och forskares behov. Studenters och Mittuniversitetets externa samarbetspartners behov kommer endast in indirekt, och de övriga grupperna av uppgifter berörs inte alls i den föreliggande utredningen.

Den föreliggande utredningen har tagit del av ett antal tidigare utredningar av Mittuniversitetets stödorganisation sen början av 2000-talet. De har i varierande grad varit relevanta. Organisationen har förändrats, men vissa av problemställningarna återkommer.

2 Metod och genomförande

De sex specificerade stödområdena (se Avsnitt 1) har varit basen för utredningens arbete. Genom att utgå från kopplingar mellan områdena, såväl i dag existerande som möjliga framtida, har utredningen kommit att beröra även andra stödområden. Utredningen innefattar vilken syn organisationen har på dagens stöd inom de definierade områdena, och hur stödet skulle kunna utformas för att åtgärda de problem som har lyfts under utredningens gång.

Som verktyg för att kartlägga stödprocesserna har det främsta instrumentet varit intervjuer med olika intressenter genom en typ av snöbollsurval. Varje intervjuperson har fått beskriva sitt arbete och sin situation kopplat till stöd, samt peka ut ytterligare intervjupersoner. Dessa har sedan fått föreslå ytterligare personer. Genom det förfarandet har en relativt lång lista på möjliga intervjupersoner spridda i organisationen växt fram.

² Kivistö J & Pekkola E. *Quality of administration in Higher Education*.

³ Översyn av Mittuniversitets administration, dnr MIUN 2008/892.

Avsikten med intervjuerna har varit att fånga perspektiv från tre typer av grupper – utförare av det befintliga stödet, användare av stödet samt personer med insyn i stödorganisationen vid andra lärosäten. Utförarna kan bidra med en bild av vad som krävs för att ge goda förutsättningar för tillhandahållandet av stöd, användarna kan identifiera upplevda behov av såväl stödets utbud som dess upplägg, och representanterna från andra lärosäten kan visa vilka möjliga och välfungerande stödformer som redan har utvecklats på andra håll.

Intervjuerna har genomförts i semistrukturerat format, där samtalet har lagts upp utifrån ett antal fördefinierade frågeområden, men där de specifika frågor som ställts har varierat utifrån hur det enskilda samtalet har utvecklats. Avsikten med det har varit att sätta en ram som för in samtalet mot de områden som är av principiellt intresse för den föreliggande utredningen, men att ge de intervjuade stor frihet att delge sina perspektiv på vilka frågor inom denna ram som är centrala att belysa.

På utförarsidan var de första intervjupersonerna cheferna för det stöd som särskilt pekas ut som prioriterade områden i utredningsuppdraget, samt de ansvariga för utbildnings- respektive forskningsstrategin. De fick rekommendera andra personer på utförarsidan, personer på användarsidan samt andra lärosäten som Mittuniversitetet kunde lära av. Nästa steg var intervjuer med ett urval mellanchefer och samordnare inom utförarsidan.

Utifrån förslagen från den första interna intervjuomgången valdes ett antal andra svenska lärosäten ut som referenspunkter för de stödområden som angavs av direktivet. För att säkerställa tillräcklig bredd i urvalet, och bland annat minimera risken för snedvridning till följd av att intervjupersonerna kan ha rekommenderat endast kontakter med lärosäten med liknande lösningar, kompletterades denna uppsättning av lärosäten med ett ytterligare antal som härleddes ur rekommendationer från ledningen samt externa rapporter. Skypeintervjuer med representanter från Högskolan Dalarna, Jönköping University, Karlstads universitet, Linköpings universitet, Linnéuniversitetet, Lunds universitet, Mälardalens högskola, Umeå universitet, University of Melbourne samt Uppsala universitet genomfördes (se Avsnitt 6.3). Genom utredarnas kontakter i olika nationella nätverk erhöles även beskrivningar av organisationsstrukturer på ett urval av universitet och högskolor.

Parallellt med de externa intervjuerna påbörjades intervjuerna på användarsidan vid Mittuniversitetet. Inledningsvis intervjuades åtta avdelningschefer, fyra per fakultet, som valdes ut så att de skulle representera bredden i verksamheten vad gäller omfattning av utbildning och forskning samt en insyn i olika delar av det stöd utredningen omfattar. De fick i sin tur rekommendera intervjupersoner på sina avdelningar. Samtliga avdelningschefer i kärnverksamheten fick möjlighet att

skriftligt komma med synpunkter, samt rekommendera användare av stödet på sina respektive avdelningar att intervjua som kompletterande underlag.

Totalt erhöles genom detta förfarande dryga 50 förslag på användare att intervjua utöver avdelningscheferna. Av dessa valdes åtta personer ut för intervjuer med ambitionen att urvalet skulle representera en bredd i verksamhet, roller och erfarenhet av verksamhetsområdena utredningen omfattar. Samtliga drygt 50 föreslagna intervjupersoner fick ett mejl där de erbjöds att komma med synpunkter. Utöver detta så uppmanades all personal via Medarbetarportalen att mejla in synpunkter. En fullständig lista på intervjuer och inkomna synpunkter finns i Avsnitt 6. Vad gäller forskningsfinansieringsstöd genomförde personal vid fakultetskansliet för naturvetenskap, teknik och medier under hösten 2017 en intervjustudie på uppdrag av fakultetsnämnden, och den föreliggande utredningen har fått ta del av resultaten från den undersökningen (se Avsnitt 4.3).

För att dra lärdomar av tidigare erfarenheter har ett urval av rapporter och utredningar gällande organisation av stöd vid Mitthögskolan/Mittuniversitetet under perioden 2003-2018 även tjänat som underlag parallellt med intervjuerna som beskrivs ovan. På samma sätt har även vissa externa rapporter som behandlar frågor med bäring på forsknings- och utbildningsstödet ingått i underlaget. Se Avsnitt 7.

Analysen har i hög grad utgått från intervjupersonernas upplevelser av vad som är viktigt för forsknings- och utbildningsstödet och vad som bör göras för att stärka det. Tillsammans med utredningsdirektivets syftesbeskrivning har dessa upplevelser utgjort grund för vilka perspektiv särskilt bör beaktas. Det har i sin tur varit vägledande för utformningen av utredningens slutliga förslag, där varje förslagsalternativ är avsett att särskilt betona och säkerställa perspektiven. Beroende på vad som prioriteras så kan olika organisationslösningar utformas. De förslag som läggs behöver inte tillämpas i sin helhet för att vara gångbara – man kan utifrån samma principer, men andra prioriteringar, utforma såväl varianter av de skisserade förslagen som andra grundstrukturer.

Rapporten är i huvudsak uppbyggd utifrån de sex stödfunktioner som specifikt omnämndes av utredningsdirektivet. Redogörelser för utredningens resultat inom dessa enskilda områden återfinns i Avsnitt 4, där perspektiv lyfts från utförare, användare och externa – och sedan vägs samman i övergripande reflektioner från utredarna. Vissa upplevelser hos framför allt användarna har varit återkommande inom flertalet av områdena, eller på annat sätt allmängiltiga eller särskilt tongivande. Dessa frågor diskuteras även i Avsnitt 3, och utgör en introduktion till områden som behöver hållas i åtanke för alla typer av forsknings- och utbildningsstöd – inklusive de

sex typer som sedan lyfts i efterföljande kapitel. Det sammantagna materialet vägs samman till utredningens slutsatser och förslag i Avsnitt 5.

3 Användarnas syn på stödverksamhet

Utredningen har till uppgift att ge förslag på stöd till forskare och lärare i kärnverksamheten. Med detta i åtanke har ambitionen varit att rapporten ska genomsyras av ett användarperspektiv. Vid i stort sett alla intervjuer med användarna och även en del av intervjuerna med utförarna så återkom vissa begrepp och synpunkter som är av allmänt intresse för stödverksamhet som sådan.

I intervjuerna framkommer tydligt att diskussionen och funderingarna kring begreppet "stöd" är i högsta grad levande och närvarande vid Mittuniversitetet. Den nuvarande synen på stöd inom kärnverksamheten har i hög grad präglats av den omorganisation som genomfördes vid Mittuniversitetet 2013 och effekterna av den. En av de intervjuade beskriver det som att man gått från en verksamhet där stödet "bara är" i närmiljön utan att man tänker så mycket på det till att man nu måste definiera vilket stöd man vill ha innan man kan få det. Avdelningscheferna har blivit mer administrativa ledare än prefekterna var och det är många olika stödfunktioner att kommunicera med för varje avdelning och även för varje forskare och lärare. Detta upplever även utförarna av stödet som ett problem och stressmoment, då man får många parter att kommunicera med i utformningen av ett ändamålsenligt stöd. En utvärdering av omorganisationens effekter efterlyses genomgående av de vi intervjuat, i synnerhet i kärnverksamheten. Några av de intervjuade bland användarna uttrycker starka önskemål om att stödet ska decentraliseras.

De ledord som återkommer i såväl intervjuerna internt som intervjuerna externt är att ett framgångsrikt stöd måste präglas av legitimitet, tillit och närhet. Vad gäller närhet så handlar det för de flesta om fysisk närvaro i den dagliga verksamheten snarare än att man organisatoriskt är nära, men några av de intervjuade vill även ha stödet organisatoriskt på avdelningarna i kärnverksamheten. Grunden för framgångsrikt stöd är att man måste ha god kännedom om såväl innehållet i verksamheten på avdelningen i som lärarnas och forskarnas vardag och förutsättningar. Det nära stödet ska enligt de intervjuade helst finnas fysiskt med i de fora man diskuterar verksamheten som vid ämneskollegier, APT, och i mer informella sammanhang. Man uttrycker också att det ska finnas en kontinuitet som gör att stödfunktionerna kan ge stöd i att vara "minne" och hålla organisatorisk ordning.

De intervjuade poängterar att stödet måste utformas utifrån kärnverksamhetens behov. Det finns också en insikt i kärnverksamheten om att man samtidigt i kollegierna måste ta sitt eget ansvar att hålla diskussionen levande kring exempelvis pedagogiska frågor, forskningsansökningar och internationalisering.

Man upplever att lärare och forskare förväntas göra mycket mer än att undervisa och forska, och att det blir splittrat på många små arbetsuppgifter. Att varje avdelning ska vara representerad i arbetsgrupper, referensgrupper och ha dialoger med stödverksamheten bidrar också till uppsplittringen. Det skapar otydlighet och stress för såväl användare som utförarna.

De intervjuade uttrycker en oro över den utveckling som skett gradvis under en längre period. Lärarna upplever att fler uppdrag ska klämmas in och att det inte finns samma "luft" i tjänsteplaneringen som förr då man som lärare i högre grad hade möjlighet att styra sin tid att innehålla exempelvis pedagogiska frågor och uppdrag utöver undervisningen. Genom att lärarna och forskarna tjänsteplaneras på en hög detaljnivå och långt i förväg minskar möjligheterna att snabbt ändra i tjänsteplaneringen. Att inte kunna ta uppdrag med kort framförhållning skapar en frustration över både interna projekt som landar på avdelningen med kort framförhållning och oförmågan att möta externa parter krav med kort varsel.

Utvecklingen av tjänsteplaneringen har inte i sig en grund i omorganisationen, men i och med att det nu är flera avdelningar som ska representeras i olika sammanhang skapar det en uppsplittring i vardagen för många lärare, forskare och avdelningschefer. Man vill gärna ha stöd nära, och en del lyfter möjligheten att ha lärare och forskare som får tid för att vara stöd, men det skulle samtidigt innebära ytterligare "små" uppdrag som tar tid från undervisning och forskning. Några av de intervjuade uttrycker att uppdragen som läggs på lärare och forskare kopplade till stöd borde finansieras från OH. Problematiken kring tjänsteplanering och framförhållning har bäring på framtida utveckling av i stort sett alla av de typer av stöd som utredningen omfattar och är därför viktig att lyfta.

I intervjuerna har relativt få konkreta organisationsförslag för stödet lyfts, intervjuerna har mer handlat om arbetssätt och närhet. Det är få av användarna som har exakt kunskap om den organisatoriska tillhörigheten för det stöd man får, man är mer intresserad av vad man får och hur. Man efterlyser en ökad tydlighet i ansvarsfördelningen mellan kärnverksamheten och stödverksamheten, med bättre dokumentation om vem som gör vad.

Vad gäller arbetssätt så lyfter flera av de intervjuade Kommunikationsavdelningens (KOM) arbetssätt som något positivt. Man upplever att det finns en levande dialog kring behovet som kärnverksamheten har. Det finns en tydlighet från avdelningens ledning vilken typ av stöd som erbjuds. I synnerhet är man nöjd om man har en kommunikator som befinner sig fysiskt på plats i miljön och/eller om stödet omfattar både utbildning och forskning. KOMs modell har också öppnat för att vissa av de intervjuade är positiva till att "köpa till" stöd i exempelvis forskningsprojekt om detta innebär att utförarna av stödet kan befinna sig fysiskt på plats.

Från såväl interna som externa intervjuer så framgår att synen på stöd handlar mycket om det personberoende. Har man en nära och tät kontakt med personer i stödverksamheten, och dialogen fungerar, så är man nöjd, oavsett organisationsform. Det handlar om hur man uppfattar kompetens och inställning. Exempelvis uttrycker flera av avdelningscheferna att deras avdelningsekonomer är till stort stöd och hjälp, i synnerhet om de har upparbetat en förståelse för avdelningens verksamhet och förutsättningar och ännu mer om de finns fysiskt på plats delar av tiden. De intervjuade användarna kan inte se någon omedelbar fördel med att det skulle finnas exempelvis några ekonomer med specialistkompetens för uppdragsutbildning, några med specialistkompetens för forskningsfinansiering osv., utan man föredrar att ha en motpart att kommunicera med.

4 Områden i direktivet

4.1 Pedagogiskt stöd till lärare

4.1.1 Nuläge

I samband med att direktivet utarbetades samt i de första samtalen med rektor tydliggjordes att med pedagogiskt stöd avses i den föreliggande utredningen det stöd lärare kan använda i undervisningssituationen, dvs. såväl stöd för pedagogisk utveckling som tekniskt stöd.

Huvudansvaret för pedagogiskt stöd vid Mittuniversitetet har idag avdelningen Utbildningsnära Tjänster (UNT). Vid en omorganisation av universitetsbiblioteket 2016-08-01 bildades fem avdelningar varav UNT är en. UNT har systemansvar för lärplattformen Moodle, Studentportalen, kursutvärderingssystemet EvaSys samt mediaportalen MiunPlay. Vid UNT har man tre pedagogiska utvecklare i grunden, men p.g.a. sjukskrivningar och andra uppdrag är det just nu trots vikarier en omfattning på mindre än tre heltidstjänster. Utöver de pedagogiska utvecklarna finns även en systemspecialist (85 %) samt åtta bibliotekarier (inte heltid) varav en är vikarierande chef. Systemansvaret för EvaSys ligger på en person som inte tillhör

UNT. Man har inom UNT delat upp verksamheten i undergrupperna Studentstöd, Lärarstöd och System för lärande.

UNT ger pedagogiskt stöd till lärarna i olika former. Man arrangerar en pedagogisk utvecklingsdag, erbjuder återkommande och beställda workshopar för lärare, drop-in, handledning och husmöten. En stor del av verksamheten är handledning kring Moodle och även pedagogiskt stöd för lärare som ska undervisa med hjälp av Adobe Connect. Inom medieproduktion har man främst handledning för lärare och är rådgivande. En stor del av stödet är personligt när de blir kontaktade av enskilda lärare som behöver stöd i konkreta frågor. De bibliotekarier som finns inom UNT arbetar med informationsförsörjning och informationskompetens.

Att det pedagogiska stödet organisatoriskt är kopplat till biblioteket har sin bakgrund i utvecklingen av ett "Learning Resource Center" (LRC) vid Mittuniversitetet. Internationellt och nationellt är LRC ofta knutna till biblioteket utifrån att när de utvecklades så sökte sig studenterna till biblioteken för informationssökning on-line och där kunde de få hjälp av IT-kunniga bibliotekarier⁴. Vid flera lärosäten kopplades det pedagogiska stödet till studenter vid LRC till pedagogiskt stöd till lärare. Ännu i dag kvarstår den organisatoriska formen vid en del lärosäten (exempelvis Högskolan i Kristianstad).

Inom Mittuniversitetets *Utbildningsstrategi 2011-2017* togs *Handlingsplan för lärande, teknikstöd och pedagogisk utveckling* fram. Flera av aktiviteterna i den handlingsplanen har samordnats av personal vid UNT i dialog med fakulteterna och avdelningarna. Man har även koordinerande ansvar för pedagogiska projekt, som exempelvis Skrivlyftet⁵.

För att nå ut till kärnverksamheten och stärka dialogen efter omorganisationen 2013 har man utvecklat en modell gemensamt med avdelningen Forskningsnära Tjänster (FNT) inom biblioteket där man besöker avdelningarna i kärnverksamheten vid "husmöten". Man arbetar också med olika referensgrupper med representanter från kärnverksamheten, exempelvis kring lärplattformen Moodle. 2016 formades en referensgrupp med representanter från kärnverksamheten med fokus på Teknik i lärandeprocessen (TIL) som finns kvar.

Personalen och ledningen vid UNT uttrycker en oro över de begränsade resurserna, i synnerhet i form av tjänster och tid, som inte möjliggör den ambitionsnivå man har

⁴ LRC, Learning Resource Center. Inventering av LRC-verksamheten och Origo, dnr MIUN 2008/1406.

⁵ Pilotprojektet Skrivlyftet – en utbildningssatsning på akademiskt skrivande vid Mittuniversitetet, dnr MIUN 2017/1143.

för pedagogiskt stöd. UNT samarbetar idag med andra avdelningar inom stödverksamheten, exempelvis IT-avdelningen (IT), Campusservice (CAMP) och KOM. Ledningen för IT ingår även i några av referensgrupperna för att underlätta dialogen kring behoven hos kärnverksamheten. En möjlig framtida samarbetspartner som nämns i intervjuer är Samverkansavdelningen (SAM). Man samarbetar även med motsvarande pedagogiska enheter vid andra lärosäten, i synnerhet vid Umeå universitet och Luleå tekniska universitet.

I uppdraget för utredningen ligger även att se på andra delar av stöd än de som ligger inom UNTs verksamhet idag och föreslå samspel/ansvarsfördelning. Ansvaret för högskolepedagogiska kurser ligger på Avdelningen för utbildningsvetenskap (UTV), och i dag har man inget direkt samarbete med UNT kring de kurserna, vilket man tidigare hade. En del av de intervjuade användarna uttrycker att det är ett stort problem när lärarna vid Mittuniversitetet inte blir antagna till den högskolepedagogiska kursen som ligger i UTVs ordinarie kursutbud och har begränsat antal platser. Det begränsar möjligheten att vid avdelningarna strategiskt planera lärarnas pedagogiska meritering.

Vid Mittuniversitetet finns en forskningsgrupp vid namn HEEL (Higher Education and E-Learning) med deltagare från pedagogik och informatik. Den bildades 2014 som ett led i att strategiskt stärka lärosätets kompetens i teknikstött lärande och den finansierades ursprungligen genom en satsning från rektor. Deltagarna i gruppen samarbetar på såväl ett nationellt som internationellt plan inom forskningsområdet. De har även organiserat ett antal aktiviteter som varit öppna för lärare vid Mittuniversitetet att delta i. Idag finns ingen formell koppling mellan HEEL och UNT men båda parter uttrycker intresse för att utveckla samarbetet.

4.1.2 Andra lärosäten

Andra lärosäten som har kontaktats rörande pedagogiskt stöd är främst Umeå universitet och Högskolan Dalarna. Samtal kring organisation har även förts med representanter från Linköpings universitet där stödet är organiserat via en centrumbildning (Didacticum) samt Uppsala universitet där stödet är organiserat i Enheten för universitetspedagogik vid Avdelningen för kvalitetsutveckling vid Universitetsförvaltningen.

Vid Högskolan Dalarna är det pedagogiska stödet samlat i Next Generation Learning, som är en underavdelning till Utbildnings- och forskningskansliet som ligger direkt under rektor. Högskolan har direktavtal med Adobe Connect (inte genom SUNET) vilket bl.a. möjliggör en direktdialog kring utveckling, och man har en organisation för dagligt jourstöd riktat mot studenter och lärare som använder Adobe Connect. Det pedagogiska stödet och det starka fokuset på nätbaserad utbildning har vuxit fram ur ett behov i kärnverksamheten från ett "överlevnadsperspektiv" för vissa

ämnen/grupper. Alla hörsalar är utrustade så att man kan ha föreläsningar på distans, och alla föreläsningar streamas öppet på högskolans hemsida. Vid enheten finns ett stort antal IKT-pedagoger (IKT: Information, Kommunikation, Teknik), pedagogiska utvecklingsledare och systemutvecklare.

Det pedagogiska stödet vid Umeå universitet har legat vid olika enheter under årens lopp – man har funnits inom Personalavdelningen och som en centrumbildning under olika fakulteter. Idag är Universitetspedagogik och lärande (UPL) en arbetsenhet vid biblioteket, men verkar utifrån direktiv från universitetsledningen och budget och verksamhetsplan tas av en egen styrelse (en ändring är på gång från 2018 då styrelsen blir ett råd). UPL har dels ett grundanslag som äskas från ledningen, dels kan institutionerna köpa in tjänster. Man har pedagogiska utvecklare som är lärare anställda vid UPL (som vid en institution) och visst administrativt stöd, medan ekonomitjänster och kommunikatörstjänster köps in från andra enheter. De pedagogiska utvecklarna har specialistkompetens inom olika områden av pedagogisk utveckling (t.ex. forskarhandledning, examination) men är också generalister inom pedagogisk utveckling och går in och stöttar där det behövs. De håller kurser och workshops men kan också köpas in som långtidsstöd för en institution. De pedagogiska utvecklarna sitter också med i olika grupperingar, exempelvis det utbildningsstrategiska rådet. Det finns två lärplattformar, och supportärenden tas emot av IT i ett ärendehanteringssystem, men en del skickas vidare till UPL. Man har ständig support där ambitionen är kort svarstid via webben. I flera olika sammanhang har man ett nära samarbete med IT-avdelningen.

4.1.3 Användarnas perspektiv

I våra interna intervjuer lyfts från såväl användarsidan som utförarsidan den otydlighet som finns vid Mittuniversitetet i gränsdragningen mellan tekniskt stöd och pedagogiskt stöd. Det rör sig främst om en stor otydlighet gällande vem i stödorganisationen som har ansvaret för vilka delar av stödet. Lärarna upplever en stor frustration över att så mycket av deras tid går åt till att lösa problem med icke fungerande teknik innan de kan undervisa. Studenterna blir missnöjda, lärarna stressade och undervisningen blir lidande. Användarna poängterar att kvaliteten på det tekniska stödet som de får är mycket personberoende, vilket gör att man ibland försöker lösa problemen på egen hand istället för att felanmäla och tillkalla hjälp.

Utförarsidan av pedagogiskt stöd (UNT) upplever att en stor del av deras tid går åt till att försöka lösa tekniska problem åt användarna, eftersom det är det som är mest brådskande och det är de frågorna de i hög grad kontaktas om från kärnverksamheten. Det gör att det finns för lite tid och energi att ägna sig åt pedagogiska frågor och pedagogisk utveckling. De ambitioner UNT har att utveckla sin verksamhet får stå tillbaka p.g.a. få pedagogiska utvecklare vid enheten och tidsbrist.

Den otydlighet i ansvarsfördelningen mellan stödenheterna UNT, CAMP, IT och Student- och universitetsservice (SUSS) som uppmärksammats i andra sammanhang identifieras i intervjuerna som det största hindret och problemet. Användarna upplever att eftersom energin går till de tekniska svårigheterna har inte heller lärarna tid och energi att fundera på hur ett pedagogiskt utvecklande stöd för dem skulle kunna se ut. Under den föreliggande utredningens gång har ett uppdrag gått till förvaltningschefen att se över organisationen kring digitalt lärande ur ett såväl kortsiktigt perspektiv som ett långsiktigt. Ett förslag på långsiktig lösning ska tas fram under våren 2018. Vad gäller det kortsiktiga stödet har en person anlitats för att under våren fokusera på stöd för miljöer som undervisar i blendedformatet. Ska det pedagogiska stödet vid Mittuniversitetet kunna utvecklas är det nödvändigt att frågan får en långsiktig lösning.

Användarna lyfter behovet av tekniska experter på lärandesystemen som kan ge snabb hjälp till lärare och studenter. Det kan röra sig om systemproblem, mjukvaruproblem, hårdvaruproblem och generella tekniska utmaningar. En specifik frågeställning som nämns är problemen som uppstår när studenterna på hemmaplan har modernare teknisk utrustning än Mittuniversitetet och hur svårt det är för enskilda lärare att hjälpa studenterna på ett effektivt sätt.

Ett annat problem som lyfts både av utförarna och användarna är brist på tid generellt för att mötas, diskutera pedagogik/didaktik och få information om vad stödet erbjuder. Användarna i kärnverksamheten vill gärna att stödet är närvarande på APT, avdelningsdagar och liknande, medan stödfunktionerna har svårt att hinna vara närvarande på nitton olika avdelningar med olika behov. De intervjuade användarna som har "hittat" UNT och har direktkontakt med stödet är generellt positiva, medan de övriga uttrycker osäkerhet om vilken form av stöd de kan få och hur kvaliteten är. I synnerhet är användarna positiva till stödet när det finns ett "driv" på avdelningen och frågorna prioriteras av avdelningens ledning på exempelvis APT eller avdelningsdagar.

Den typen av aktiviteter som har arrangerats genom *Handlingsplan för lärande, teknikstöd och pedagogisk utveckling* ses generellt som bra, men samtidigt problematiska eftersom framförhållningen har varit för kort för avdelningarna och man upplever otydlighet i hur det går från projekt till reguljär verksamhet. Det problemet gäller inte specifikt pedagogiskt stöd men i flera fall har aktiviteterna inom just den här handlingsplanen planerats med kort varsel. Användarna uttrycker önskemål om att man i mindre grad ska arbeta i projektform med enstaka aktiviteter och att Mittuniversitetet hellre ska sikta på mer långsiktiga arbetsformer.

Användarna lyfter att behovet av stöd i hög grad beror på vilken förståelse man har som lärare. Det finns allt från relativt nya lärare som behöver grundläggande stöd, en introduktion och praktisk handledning till de lärare med stor erfarenhet och kanske egen forskning i frågorna som önskar ett avancerat forskningsbaserat stöd. Man efterlyser ett proaktivt utvecklingsstöd och mer didaktik. Samma situation gäller de pedagogiska verktygen och de system man använder. Där finns lärare som aldrig undervisat nätbaserat, men det finns också lärare som själva i sin profession länge arbetat med digitala verktyg och medieproduktion. Behovet av stöd är mycket varierande och en stor utmaning för utförarna av det pedagogiska stödet där det behövs en dialog med varje avdelning kring behov och utmaningar. Även personalen vid UNT lyfter samma utmaning i hur stödet ska formas. För ett fungerande centralt placerat stöd behövs motparter på avdelningarna som finns i närmiljön. En framtida modell som har lyfts är att arbeta med lärare som har viss procent i sin tjänst som pedagogiska utvecklare knutna till den centrala enheten, vilket förekommer på andra lärosäten.

Det finns ett intresse hos de användare vi intervjuat för pedagogiska frågeställningar. Utöver det som framgår i styckena ovan har man lyft behov som exempelvis:

- Stöd i arbete med kursvärderingar. Man önskar en annan process, mer proaktiv och utvecklande.
- Ökat stöd kring Active Learning Classrooms, utbildningar kring hur man utnyttjar rummen pedagogiskt.
- Ökat stöd fokuserat på e-lärande, inte minst för de lärare som är "nybörjare".
- Strategi kring hur man tar tillvara internationell pedagogisk erfarenhet.
- Stöd kring Studentportalen som pedagogiskt verktyg

I början av utredningen var det relativt tydligt vad som innefattades i begreppet pedagogiskt stöd (se Avsnitt 4.1.1) men i intervjuerna av användarna så lyftes fler frågeställningar under rubriken pedagogiskt stöd. Exempelvis togs validering, schemaläggning, IT-stöd, CAMP-stöd och studievägledning upp. Allt stöd som underlättar för lärare och studenter uppfattas i någon mån som ett pedagogiskt stöd, då man får tid att ägna sig åt undervisningen och lärandeprocesserna istället. Från såväl användare som utförare har önskemålet kommit att man från ledningen tar ett vidare grepp i frågan om pedagogiskt stöd.

Återkommande i intervjuerna lyftes önskemålet om att det språkstöd som erbjudits studenter borde återinföras då behovet är stort. Stöd till studenter blir i slutändan även stöd till lärare. Under den föreliggande utredningens gång gick ett uppdrag till en grupp på biblioteket att utreda behovet av stöd. Slutrapporten⁶ presenterades för

⁶ Förslag till en modell för ett samordnat studiestöd vid Mittuniversitetet, dnr MIUN 2018/561.

Mittuniversitetets ledning 2018-01-31 och en diskussion om genomförandet pågår. I utredningen lyfts inte uttryckligen någon koppling till det pedagogiska stödet till lärare. Beroende på hur språkstödet till studenter formas och organiseras kan det finnas kopplingar till den framtida organisationen av pedagogiskt stöd till lärare, exempelvis genom satsningar som projektet Skrivlyftet.

4.1.4 Organisatoriska reflektioner

Från vad som framkommit i såväl externa intervjuer som de interna finns det organisatoriska reflektioner att göra. I de externa intervjuerna återkommer ordet "legitimitet" som en nyckelfråga för pedagogiskt stöd och med det avses hur man knyter lärare till den enhet som ansvarar för pedagogisk utveckling. En vanlig lösning är att lärare hyrs in på viss procent till enheten som pedagogiska utvecklare eller för att arbeta tillsammans med de pedagogiska utvecklarna. Vid Umeå universitet har man gått så långt att lärarna anställs vid enheten och har ändrat i arbetsordningen för att möjliggöra detta.

Återkommande är också reflektionen att den enhet som ansvarar för pedagogisk utveckling måste ha ett nära samarbete med ledningen och ha en stor flexibilitet vad gäller verksamhetsplanering och ekonomisk planering. Det har exempelvis föranlett att man vid vissa lärosäten lägger det pedagogiska stödet som en separat enhet eller som en centrumbildning. Ett fungerande pedagogiskt stöd behöver med kort varsel kunna agera på behoven hos kärnverksamheten och ha flexibilitet i sin planering.

I de externa intervjuerna poängteras också vikten av att ha ett välutvecklat supportsystem med korta svarstider och stor tillgänglighet. Ett gott samarbete med IT-avdelningen lyfts också som en faktor. I utformningen av ett framtida pedagogiskt stöd vid Mittuniversitetet kan det finnas anledning att vidare ta inspiration från hur Högskolan i Dalarna har utvecklat sitt teknikstöd kopplat till exempel till Adobe Connect. Vad gäller formerna för samarbete med IT tycks det finnas goda exempel vid Umeå universitet.

För att underlätta för användarna vore det önskvärt att ha en mer samlad organisation kring det pedagogiska stöd som idag är spritt på flera enheter. En ingång för lärarstöd i pedagogiska frågor efterfrågas. Exempelvis finns det anledning att ansvaret för högskolepedagogisk kurs ska ligga på samma pedagogiska enhet som utvecklar och driver övrig utbildning. Den vanligaste lösningen på andra svenska lärosäten tycks vara att ansvaret för att organisera en sådan kurs ligger på en pedagogisk enhet. En pedagogisk enhet vid Mittuniversitetet bör ha ansvaret för samtlig pedagogisk utbildning för Mittuniversitetets lärare, vilket då innefattar den högskolepedagogiska kursen. Antagningsmöjligheterna till den kursen måste också ses över. Gränssnittet mot andra initiativ som exempelvis HEEL bör tas med om en ny enhet formas.

Oavsett framtida organisatorisk placering av pedagogiskt stöd till lärare vid Mittuniversitetet så finns det några komponenter som man måste ta hänsyn till, i synnerhet kopplat till den önskade ambitionshöjningen som uttryckts av ledningen, som stöds av åsikter från UNT och användarna. Utifrån intervjuerna måste en framtida pedagogisk enhet få ett tydligare formulerat uppdrag från ledningen kring vilken roll de ska ha gentemot lärare, gentemot ledningsfunktioner och i en proaktiv utveckling av pedagogiskt stöd vid Mittuniversitetet.

Den oklara gränsdragningen mellan pedagogiskt stöd och tekniskt stöd, och framförallt oklarheten över vilken instans man som användare ska kontakta i vilken fråga, måste avlägsnas för att möjliggöra ett proaktivt stöd. En möjlig lösning är att det tekniska ansvaret ligger på en avdelning medan det pedagogiska stödet ligger på en avdelning. En annan lösning är att samma enhet, en ny pedagogisk enhet, får det samlade ansvaret. I så fall måste bemanningen motsvara det utökade ansvaret, och det måste inom enheten finnas en tydlig ansvarsfördelning.

En grund till den nuvarande placeringen av det pedagogiska stödet ligger i kopplingen till stöd till studenter inom bibliotekets ram. I den föreliggande utredningen har det inte framkommit tydligt om några synergieffekter mellan pedagogiskt stöd till lärare och stöd till studenter har uppstått genom denna organisation. Den tydligaste länken tycks kunna vara att det kan underlätta när man tar ett helhetsgrepp kring progressionen av muntlig och skriftlig kommunikation inom utbildningarna, men det helhetsgreppet tas inte idag.

I dag är de pedagogiska utvecklarna i antal en ytterst liten del av bibliotekets verksamhet, vilket i viss mån tycks ta fokus från den proaktiva verksamheten inom pedagogiskt stöd. Pedagogisk utveckling har inte heller en stark naturlig samhörighet med biblioteksverksamheten. I den föreliggande utredningen har det inte framkommit några starka synergieffekter eller andra argument som gör att den pedagogiska enheten måste ligga vid biblioteket.

Centralt för fungerande pedagogiskt stöd är, vilket tidigare nämnts, en flexibel ekonomisk planering och verksamhetsplanering. Det behövs möjligheter att snabbt kunna stödja lärarna och ha en marginal att lösa snabbt uppkomna problem. Ur den aspekten så vore det önskvärt att lägga en pedagogisk enhet separat. Ett annat alternativ är tillsammans med andra delar som har samma behov. Var det pedagogiska stödet ska placeras organisatoriskt beror i hög grad på vilka processer man vill driva, och vilken framtida dimensionering som är rimlig. För att stimulera synergieffekter med de förvaltningsavdelningar som ansvarar för tekniskt support till lärare, som IT och CAMP så är en rimlig placering vid förvaltningen.

4.2 Stöd kring uppdragsutbildning

Enligt Förordningen (2002:760) om uppdragsutbildning vid universitet och högskolor avses med uppdragsutbildning "utbildning som anordnas mot avgift från annan än en fysisk person för den som uppdragsgivaren utser."⁷ Varje lärosäte får själva bestämma storlek på avgiften, den ska beräknas så att full kostnadstäckning uppnås. I Universitets- och högskolerådets författningssamling (UHRFS 2013:11) återfinns ytterligare föreskrifter. Dessa anger bl.a. att varje lärosäte ska fastställa riktlinjer för uppdragsutbildning och att avtal alltid ska tecknas mellan lärosätet och uppdragsgivaren. Om en uppdragsutbildning i en förlängning ska kunna möjliggöra tillgodoräknande till annan utbildning ska uppdragsutbildningen ha samma kvalitet som högskoleutbildning på grund- eller avancerad nivå. Kraven på kurs- och utbildningsplaner samt examinator är då desamma som för övriga utbildningar.⁸ Mittuniversitetet följer definitionen av uppdragsutbildning vad som sägs i ovanstående.

Genom åren har det vid Mitthögskolan/Mittuniversitetet förekommit flera olika konstellationer med uppdrag att arbeta med uppdragsutbildning. Kontakt- och Informationscentrum (KIC), dåvarande samverkansavdelningen, hade under en period under delar av 1990- och 2000-talen till uppgift att vara en ingång till Mitthögskolan för organisationer och samtidigt ett stöd för institutionerna då de ville utveckla kunskapsutbytet. De fungerade även som projektkontor för kunskapsutbyte på institutionsövergripande nivå. Som en del av KIC fanns Internt Stöd för Externa Relationer (ISER) som bl.a. var ingång för potentiella kunder som sökte sig till Mitthögskolans uppdragsutbildningar. Centrum för lärande och skolutveckling (CLS) och Brua arbetade med uppdrag och uppdragsutbildning inom skolans område i Västernorrlands respektive Jämtlands län. Manegen (Enheten för ledarskap och organisationsutveckling) var ytterligare en annan enhet som arbetade med uppdragsutbildning.⁹

I en intern utredning som gjordes 2006¹⁰ föreslogs att en arbetsgrupp borde få i uppdrag att diskutera och formulera Mittuniversitetets identitet och önskvärda image inom området uppdragsutbildning:

- "Vilka karakteristika skall uppdragsutbildningen ha i relation till reguljära campusutbildningar, distans- eller nätkurser?"
- Vad skall skilja akademisk uppdragsutbildning (bedriven av Mittuniversitetet) från ett konsultuppdrag?"
- Skiljer dessa karakteristika mellan olika institutioner?"

⁷ Förordningen (2002:760) om uppdragsutbildning vid universitet och högskolor.

⁸ Universitets- och högskolerådets föreskrifter om uppdragsutbildning vid universitet och högskolor. UHRFS 2013:11.

⁹ Mittuniversitetets samverkan med omgivande samhälle, dnr MIUN 2005/877.

¹⁰ Mittuniversitetets samverkan med omgivande samhälle, dnr MIUN 2005/877.

Bakgrunden till förslaget om arbetsgrupp tycks ha varit ett behov av att dels skapa en gemensam samsyn om möjligheterna och vikten av uppdragsutbildning, dels formera en identitet som lärosäte på den externa marknaden.

4.2.1 Nuläge

Organisationen kring uppdragsutbildning vid Mittuniversitet har idag en decentraliserad form. I Mittuniversitetets arbetsordning¹¹ anges att det är avdelningscheferna i kärnverksamheten som ansvarar för arbetet med samverkan, inklusive uppdragsutbildning. Till deras stöd finns regler för uppdragsutbildning framtagna¹² som reglerar olika delar av processen och där olika funktioners ansvar finns beskrivna. Kontaktpersonerna på Mittuniversitetets hemsida för uppdragsutbildning är handläggare på fakultetskansliet för naturvetenskap, teknik och medier. Det finns idag inget organiserat enhetligt stöd för kärnverksamheten vad gäller mallar, checklistor etc. för de lärare/avdelningar som vill utveckla uppdragsutbildning.

Intressenter som vill köpa utbildning kan idag kontakta enskild avdelning och även enskild lärare med förfrågan att köpa en kurs/utbildning. På samma sätt kan enskild avdelning skapa utbildning för att sälja. Av intervjuerna med användarna framgår att det är det försträmda scenariot som sker i de flesta fall. Undantag finns, inom vissa avdelningar har man ett så väl utvecklat och inarbetat kontaktnät att man återkommande kan sälja utbildning.

Undantaget för ovanstående decentraliserade form är lärarlyftskurser som bedrivs på uppdrag av Skolverket. Administrationen av dessa hanteras av Regionalt utvecklingsnätverk (RUN) placerat inom Samverkansavdelningen (SAM). Som Mittuniversitetets part samverkar RUN med kommuner i regionen och andra delar av Mittuniversitetet kring skollärdaskap och skolutveckling. Av hemsidan framgår det att i "RUNs uppdrag ingår samordning, utveckling och forskningsanknytning i förskola, fritidshem, skolverksamheter, lärarutbildning samt kompetensutveckling för parternas personal."¹³ Inom RUNs administrativa ansvarsområde ligger även rektorsprogrammet, övningsskolor och övningsförskolor. RUN arbetar därutöver med kulturanalys och skolutveckling mot skolor runt om i landet samt i utbildningsstrategin haft ansvar för gymnasiesamverkan.

Vid RUN finns idag motsvarande totalt 8 heltidstjänster, i huvudsak för uppdragsutbildning och projekt. Själva utbildningarna genomförs på avdelningarna. RUN har utvecklingsnätverk tillsammans med kommunerna där man för en dialog kring behov. Förfrågningar om andra typer av uppdragsutbildning kopplade till skola kommer ofta till RUN men även ibland direkt till Avdelningen för utbildningsvetenskap (UTV). RUN ska stödja både lärarutbildningen och

¹¹ Arbetsordning för Mittuniversitetet, dnr MIUN 2012/1290.

¹² Regler för uppdragsutbildning, dnr MIUN 2015/875.

¹³ <https://www.miun.se/mot-mittuniversitetet/samverkan/run/>

kommunerna, samt samverka med Skolverket. UTV som har den största andelen av lärarlyftskurser betalar del i tjänst för handläggare på fakultetskansliet för humanvetenskap för att administrera lärarlyftskursernas genomförande; registreringar, resultatrapportering m.m.

All uppdragsutbildning är inte poänggivande, det bestäms vid varje enskilt tillfälle vilken form utbildningen ska ha. I realiteten är dock den största delen av den uppdragsutbildning som bedrivs vid Mittuniversitetet poänggivande i och med att Skolverkets lärarlyftskurser utgör den största delen av uppdragsutbildningarna.

På lärosätetsnivå har volymen av uppdragsutbildning inte varit någon större del jämfört med de anslag för utbildning och forskning som erhålls. En utredning visar att år 2000 omsatte uppdragsutbildningen 17,7 mnkr, 2005 var volymen 5,7 mnkr.¹⁴ Under 2017 var Mittuniversitetets totala omsättning för uppdragsutbildning 17 mnkr. (utdrag ur Hypergene vad som konterats/fakturerats som uppdragsutbildning), av dessa utgjorde 12 mnkr (70%) lärarlyftskurser. Det går inte att säga att Mittuniversitetet 2017 hade samma volym (i kr.) som år 2000 då vi inte vet om materialet som ligger till grund för siffrorna är jämförbara med varandra, men konstateras kan är att Mittuniversitetet har en relativt liten volym av uppdragsutbildning. Av de universitet och den högskola som har kontaktats kring uppdragsutbildning (Jönköping University, Lunds universitet, Linköpings universitet och Uppsala universitet) har de flesta andra volymer. Av den statistikbas som Universitetskanslersämbetet (UKÄ) har presenterat framgår att år 2016 låg Lunds uppdragsutbildning på 75 mnkr, Linköpings på 17 mnkr, Uppsalas på 83 mnkr och Jönköpings på motsvarande 43 mnkr.

4.2.2 Andra lärosäten

Uppdragsutbildning är en utbildningsform som de flesta lärosäten i större eller mindre grad ägnar sig åt. De lärosäten som har kontaktats i den föreliggande utredningen är Jönköping University, Linköpings universitet, Lunds universitet och Uppsala universitet.

Uppsala universitet, Lunds universitet, Linköpings universitet och Jönköping University har alla valt att ha en avdelning/enhet med ansvar för uppdragsutbildningar (Jönköping University på fackhögskolenivå). Det varierar mellan lärosätena om det är ett krav eller ett önskemål att kunder och säljare av utbildning använder sig av den centrala enheten. I Uppsala arbetar man för att alla institutioner ska vilja ta stöd av enheten genom att bygga ett förtroende mellan dem. I dagsläget hanteras ca hälften av Uppsalas volym av uppdragsutbildning av den centrala enheten. I och med att den är helt externfinansierad uppstår ingen diskussion om nyttan/kostnaden kring enheten. I Lund däremot har man, p.g.a. externa omständigheter, valt att reglera det så att all uppdragsutbildning ska gå genom den

¹⁴ Mittuniversitetets samverkan med omgivande samhälle, dnr MIUN 2005/877.

centrala enheten; när förfrågan om uppdrag kommer till en institution ska den skickas vidare till enheten för budget, för skrivande av avtal etc. Vid Lunds universitet och Linköpings universitet är det den centrala enheten som skriver/signerar avtal (förstås i dialog med institutionerna) medan det i Uppsala är prefekterna som gör det.

Argumentet för Uppsalas lösning är att institutionerna har – och måste ha – ett tydligt ägarskap av kurserna. Det förutsätter att de centrala enheterna har ett bra samarbete med institutionerna, de kan inte komma med ett färdigförhandlat förslag om avtal utan att ha pratat med institutionerna om vad de kan göra/har möjlighet till.

Fördelar som nämns med att ha en central enhet är att det finns en tydlig ordning för hur uppdragsutbildning ska hanteras; alla vet vad man ska göra och gången av ett ärende. Det ger också fördelar för de som vill köpa en utbildning att ha ett ställe att gå till (om man inte vet vilket ämne/institution som bäst kan hjälpa dem med t.ex. ledarutveckling). Ordningen med en ingång upplevs ge en bättre kvalitetssäkring och alla vet att finns någon som ansvarar för att det administrativa fungerar och blir gjort. En nackdel kan vara att enskilda lärare upplever det som krångligare och mer tidsödande när de inte själva kan komma överens med en uppdragsgivare. De som köper utbildning tycker också att det är bra med en ingång. Det nämns också som positivt att lärosätet har en likartad och "enad front" kring uppdragsutbildningar; köpare av utbildning ska få samma information och hjälp oberoende av vilken utbildning de vill köpa.

Vid Jönköping University (lärarutbildning) finns en typ av samrådsorgan där man möts för att diskutera vilka utbildningar en institution kan ge och vilka externa förfrågningar som har kommit. De ser det som en viktig länk för att matcha utbud och efterfrågan.

Gemensamt för Jönköping, Lund och Uppsala är att de på sina centrala enheter har "projektledare" (kan benämnas lite olika beroende på lärosäte) som ansvarar för att ha kontakt med potentiella kunder av uppdragsutbildning (myndigheter, företag etc.). De arbetar med affärsutveckling och försäljning av kurser samt kontakter med potentiella kunder om önskemål som de sedan tar hem till lärosätets institutioner för att se vad som är möjligt att göra. Projektledarna driver processen med att offert lämnas, att budget görs och att avtal skrivs. Viktiga egenskaper hos dessa är att de måste vara kommunikativa, inlyssnande, ha en realistisk syn på vad som är möjligt, vara lyhörda för kundernas önskemål, vara effektiva och kunna få ett avslut – de ska kunna prata med alla och kunna bygga goda relationer. De får inte lova för mycket utan kontakterna med ämnena är avgörande. Vid Uppsala universitet, Lund universitet och Jönköping University har de lite skilda uppfattningar om specialistkompetens inom olika utbildningar är viktiga eller inte.

Det kan också finnas "projektkoordinatorer" som arbetar mer administrativt med uppgifter som att se till att kursplaner och schema finns och att studenter registreras.

Förutom dessa två grupper har de stöd av ekonomer, kommunikatörer, IT-stöd och juridiskt stöd vilkas organisatoriska placering varierar mellan lärosätena.

En utmaning som de alla kommenterar är svårigheterna att kunna ge de utbildningar som efterfrågas när de efterfrågas. Den tidshorisont som de potentiella kunderna har ligger sällan i fas med den tjänsteplanering som lärosätena har som de facto innebär att lärarnas tid är planerad för (minst) ett år framåt.

4.2.3 Användarnas perspektiv

Det stöd som användarna vid Mittuniversitetet har identifierat som viktigt för en väl fungerande uppdragsutbildning, från idé till fakturering av den genomförda utbildningen, är stöd kring att skriva korrekta offerter och avtal. I det stödet bör juridik- och ekonomistöd ingå. Från intervjuer med användare kommer det kommer signaler som säger att stödet kring avtalsskrivande kommer att behöva stärkas. Detta p.g.a. att externa parter i ökande grad själva vill skriva avtalen vilket leder till att det kan ta längre tid att hitta en kompromiss som fungerar för båda. I högre grad ställer också de externa parternas ekonomer detaljfrågor om hur många timmar vi som lärosäte kommer att lägga ner på olika saker. Ett bra ekonomistöd behövs även vid slutförandet av utbildningen då fakturering ska genomföras. Några av användarna efterfrågar även en enklare struktur kring projektupplägg av uppdragsutbildningar; om det är möjligt att göra ett konto för all uppdragsutbildning på en avdelning för att minska den tid det tar att sortera undervisningstimmar rätt. Men, en sådan hantering är kanske inte möjlig om de som köper utbildning vill ha en redovisning av hur många timmar som har använts. En översyn kan dock förordas om det finns någon väg att förenkla redovisningen. En generell kommentar är att det stöd som efterfrågas måste vara flexibelt och tillgängligt; när en förfrågan om en kurs inkommer måste man snabbt kunna få hjälp att göra en kalkyl och göra en bedömning om vi kan sälja utbildningen. Återkoppling till kunden måste kunna ske fort och ge ett professionellt intryck.

Genomgående under en uppdragsutbildning behövs ett administrativt stöd som dels tar ansvar för att alla nödvändiga underlag finns och signeras, dels är tillgängligt för lärare och de personer som går utbildningen under dess genomförande: registrering av studenter, information, bokningar och examens-/kursintyg (om sådana ska skrivas). Därutöver måste det tekniska stödet, både vad gäller möjligheten att använda lärplattformar och vid undervisningen, fungera och vara tillgängligt.

Bland användarna är uppfattningen att om det skapas en central enhet som ingång för uppdragsutbildning så måste den enheten föra en dialog med avdelningarna om vilken avdelning och ämne som en förfrågan om utbildning kan beröra. En central enhet kan inte själva avgöra det eftersom det skulle kräva en oerhörd detaljkunskap

om vad enskilda lärare kan ge för utbildning. De kontakterna, om kursens innehåll och vad kunden faktiskt vill ha, kan bara ske i samtal med lärare. Det är samtidigt viktigt att Mittuniversitetet som lärosäte ger en likartad bild mot alla kunder. En organisation som möjliggör detta måste å ena sidan skapa utrymme för dialoger med enskilda lärare och potentiella kunder, å andra sidan måste processen kring utbildningarna kunna likformas.

Om Mittuniversitetet har ambitionen att utöka antalet och andelen uppdragsutbildningar behöver man även se över hur marknadsföring av dem ska genomföras och finansieras. En utmaning som flera avdelningar ger uttryck för är att även om uppdragsutbildning är bra och viktigt så finns det i dagsläget inte möjlighet eller behov av att sälja mer kurser, de har ofta svårt idag att kunna bemöta de förfrågningar som kommer. Deras huvuduppdrag är utbildning och forskning (uppdragsutbildning får enligt förordningen inte "bedrivas på ett sådant sätt eller i en sådan omfattning att den får en negativ inverkan på den högskoleutbildning på grundnivå eller avancerad nivå som högskolan ska bedriva") och som även andra lärosäten har konstaterat är det svårt att med kort framförhållning ge uppdragsutbildning i och med att lärarnas tjänster är planerade för lång tid framåt.

Mittuniversitetet ingår tillsammans med en handfull andra lärosäten i ett projekt finansierat av Vinnova. Projektet syftar till att ge ökad "kunskap om de processer i vilka samverkan om uppdragsutbildning sker internt på ett lärosäte, men också mellan ett lärosäte och det omgivande samhället. Mål är att konceptuellt utveckla arbetet och organiseringen vid lärosätena rörande uppdrag. Tillsammans med mål om fördjupad samverkan med aktörer i omgivande samhälle rörande exempelvis utvecklad kunskap om kompetensutvecklingsbehov finns mål som rör bemanning, uppdragsplanering, kvalitetssäkring och effektivitet."¹⁵

Resultatet av detta projekt kan komma att påverka hur Mittuniversitetet väljer att organisera sig kring uppdragsutbildning och vilka mål man ställer upp men i och med att projektiden sträcker sig fram till och med november 2020 kommer de resultat som kommer fram i projektet inte att kunna påverka slutsatserna i den föreliggande utredningen.

4.2.4 Organisatoriska reflektioner

Utgångspunkt för vilken organisering av och vilket administrativt stöd för uppdragsutbildning som Mittuniversitetet väljer måste vara att den ska följa de regelverk som finns kring uppdragsutbildning. Det betyder bl.a. att de uppdragsutbildningar som ges vid Mittuniversitetet ska vara avgiftsbelagda, avtal ska

¹⁵ Samverkan om livslångt lärande, dnr MIUN 2018/184.

tecknas, avgiften ska uppnå full kostnadstäckning, betyg och examensbevis/kursbevis ska kunna ges och information om utbildningen ska vara lätt tillgänglig för studenter och övrig allmänhet. I vissa fall är kraven också desamma vad gäller kurs- och utbildningsplaner samt examinator som för övrig utbildning på grund- och avancerad nivå.

Om ambitionen är att Mittuniversitetet ska ge mer uppdragsutbildning måste den utmaning som nämnts vid många intervjuer hanteras, dvs. hur avdelningarna ska kunna tacka ja till förfrågningar om att ge en kurs när lärarnas tjänster är planerade så långt fram. Idag läggs på en del avdelningar s.k. okända forskningsprojekt in i budget eftersom man av erfarenhet vet att det kan komma in nya projekt. En möjlighet som bör undersökas är om detta även skulle vara möjligt för planering av uppdragsutbildningar; att de avdelningar som av tradition brukar ha uppdragsutbildningar kan "riskera" och lägga del i tid till uppdragsutbildning i budget- och tjänsteplaneringen.

Det kan också finnas anledning att åter beakta de frågor som ställdes 2006: vad ska uppdragsutbildning vara vid Mittuniversitetet – i relation till andra säljare av utbildning och i relation till Mittuniversitetets övriga utbildningar: ska uppdragsutbildning ses som den tredje uppgiften eller som en av tre uppgifter? Det sistnämnda är en fråga om vilka ambitioner Mittuniversitetet ska ha (inom ramen för vad förordningen om uppdragsutbildning tillåter). Beroende på vad svaret blir följer frågor som t.ex. hur tjänsteplanering ska hanteras och om säljare av utbildning ska finnas.

Det finns idag ett regelverk framtaget för hantering av uppdragsutbildning vid Mittuniversitetet (inklusive allmänna villkor, checklista, avtalsmall, kalkylmall, mall för kursplan samt mall för kursbevis/kursintyg)¹⁶. Trots det är uppfattningen bland flera användare och utförare av stödet att det administrativa stödet kring uppdragsutbildning behöver en tydligare hantering. Om det administrativa stödet samordnas skulle dels lärarna få ägna sig åt sin egentliga uppgift, undervisning, dels skulle det ge kunna ge en tydligare ingång för potentiella kunder.

Uppfattningarna varierar dock om den bästa ordningen är en central enhet med en central ingång som ansvarar för uppdragsutbildningar. Å ena sidan skulle Mittuniversitetet kunna ses som mer professionellt gentemot potentiella kunder om det fanns en tydlig ingång och där process/bemötande är detsamma för alla. Å andra sidan upplevs det som en risk att man förlorar upparbetade kontakter genom tidigare

¹⁶ Regler för uppdragsutbildning, dnr MIUN 2015/875.

uppdragsutbildningar, branschråd och liknande kontaktytor om det är en central enhet som förväntas skapa och utveckla kontakter.

Ett centralt stöd kan ha fördelen av att det är mer robust och mindre sårbart i jämförelse med dagens decentraliserade form där enskilda individers förutsättningar kan begränsa utveckling och tillväxt av uppdragsutbildningar. Med en central ingång skulle en förfrågan kunna skickas till den avdelning/det ämne som har bäst kompetens i ämnet. En utmaning som har nämnts med en sådan form är att de potentiella kunderna inte alltid vet vad det är de vill ha – och för att de ska kunna formulera det måste de ofta prata direkt med en lärare. Vad en central enhet då skulle kunna vara behjälpliga med är att den dels skulle förmedla kontakterna, fungera som "mäklare", mellan kund och säljare, dels skulle den under processen kunna ansvara för att avtal, budget, kursplaner m.m. tas fram. En central enhet kan även ansvara för att uppdatera mallar, kalkylunderlag o.d. samt hålla lärosätet informerat om vad som händer på nationell nivå.

Om man väljer en central samordning av uppdragsutbildning bör hänsyn tas till var i organisationen RUN (som idag administrerar den största delen av lärosätets uppdragsutbildningar) ska finnas. Givet de övriga uppdrag som RUN ansvarar för kring skola och det uppbyggda nätverk de har med regionens kommuner och skolor och givet den uppbyggda kompetens som medarbetarna har vid RUN rörande uppdragsutbildning, måste argumenten vara goda för att flytta RUNs ansvar för den delen av Mittuniversitetets uppdragsutbildning till en annan enhet. RUN upplever att deras synergieffekter är stora idag mellan de olika delarna i det uppdrag de har, i synnerhet mot externa parter. RUN blev en del av SAM i samband med omorganisationen 2013 och även där har man börjat se synergieffekter. Men, om valet blir en central organisation borde inte det vara enbart baserat på de omständigheter som råder idag, ambitionen kan vara att skapa förutsättningar för att uppdragsutbildning ska växa inom alla ämnesområden. Att välja en organisation utifrån ett antagande om att ett specifikt uppdrag (läraryftskurser) ska fortsätta i den form och grad som idag, kan heller inte vara huvudargument för val av organisation.

Uppsala universitet och Jönköping University har båda sett synergieffekter för uppdragsutbildning gentemot innovation och uppdragsforskning. Från intervjuerna gällande forskningsfinansiering framgår att även Karolinska institutet har kunnat se sådana vinster, framför allt på ett administrativt plan för utförarsidan, men även så tillvida att man ibland har samma externa intressenter. I Uppsala nämndes vinsten av att bättre samordna uppdragsutbildning och innovation för att minska antalet kontakter utåt; samma företag kan idag bli kontaktade av flera olika personer/avdelningar vilket kan uppfattas som att man inte vet vad den andra handen håller på med. Det skulle alltså kunna ge ett mer professionellt intryck om alla kontakter sköts från samma enhet. Vid Jönköping University ser man vinsterna i att

uppdragsforskning och uppdragsutbildning ofta kan befrukta varandra – det ena leder till det andra. Vid Linköpings universitet sätts 2018 en ny organisation där uppdragsutbildning samorganiseras med internationalisering, forskningsfinansiering och samverkansstöd, utifrån potentiella synergieffekter.

Argument för hur uppdragsutbildning vid Mittuniversitetet samordnas kan säkert vara desamma som de som har identifierats vid Uppsala universitet, Jönköping University och Linköpings universitet: vi vill ge ett professionellt intryck för utomstående eller att vi vill skapa synergieffekter mellan enheter. Men argumenten kan även vara att vi vill ha enheter med likartade uppdrag, vi vill ha enheter nära verksamheten etc.

Oavsett till vilken enhet som uppdragsutbildning knyts bör ett tydligt ansvar formuleras för att säkra upp att de uppdragsutbildningar som planeras, som säljs och som genomförs ges ett kvalitetssäkrat och likartat stöd när stödet efterfrågas. Om det även finns ett behov av att med tiden utveckla ett tydligare "säljkontor" får formerna för det hanteras särskilt.

Det pågående Vinnovaprojektet som Mittuniversitetet deltar i bör knytas till en framtida organisation för uppdragsutbildning.

4.3 Stöd kring forskningsfinansiering

4.3.1 Nuläge

Stöd kring forskningsfinansiering kan delas upp i två delar – "pre-award" och "post-award". I "pre-award" kan det handla om att motivera till forskningsansökningar genom att visa på olika möjligheter, stöd i att skriva ansökan, stöd att göra kalkyler och stödja i kvalitetsgranskningen innan ansökan skickas in. Ett starkt "pre-award"-stöd kan öka andelen beviljade forskningsansökningar och sprida ansökningarna på fler finansiärer. I "pre-award" kan man också lägga en analysfunktion som upprätthåller överblick över vad som olika finansiärer värderar i inkomna ansökningar. I "post-award" kan det handla om att stödja forskarna i åiterrapporteringar, att hålla reda på regelverk och stödja i kvalitetsgranskningen. Stödet som finns i dag vid Mittuniversitetet innehåller båda delarna, men är mer utvecklat för "post-award".

Stödet för forskningsfinansiering finns spritt över Mittuniversitetet i ett antal olika former. Under perioden 2006-2010 fanns en vice rektorsfunktion med ansvar för forskningsfinansiering och internationell forskningsamverkan. Denna övergick från

2011 till en vice rektorsfunktion för forsknings- och innovationsfrågor. Sedan 2018-01-01 har det övergått till en samordnare för forsknings- och innovationsfrågor¹⁷.

Det finns ekonomistöd vid Ekonomiavdelningen (EKO) kopplat till kalkyler, budgetering och projekthantering, juridiskt stöd vid Universitetsledningens stab (ULS) kopplat till avtal, vetenskapliga mentorer riktade till specifika finansierare samt informationsspridning via olika kanaler rörande utlysningar och liknande. De vetenskapliga mentorerna är forskare på avdelningarna som fått uppdraget att bistå med stöd vid ansökningar till vissa specifika finansierare. Det finns även en webbsida med samlad information för att tydliggöra för forskarna vilka olika vägar som finns in i stödorganisationen.¹⁸ Delar av detta stöd har framkommit som ett resultat av *Mittuniversitetets Forskningsstrategi (2012-2017)*.

Vid fakulteten för naturvetenskap, teknik och medier (NMT) finns en forskningshandläggare samt forskningsadministratörer. Störst fokus ligger på processerna för projekt inom KK-miljön¹⁹ eller ERUF-projekt²⁰, men det innefattar även stöd för forskarna i andra processer, både inför ansökningar och efter beviljade ansökningar. Forskningsprojekt kan köpa till tid för administration från fakulteten. Vid fakulteten för humanvetenskap (HUV) finns forskningsadministratörer kopplade till de fyra forskningscentrumen. Deras arbetsuppgifter varierar utifrån de behov som finns vid centrumen. Deras tjänster finansieras till del av fakulteten, forskningscentrumen har sedan möjlighet att köpa mer av deras tid.

I intervjuer med utförarsidan lyfts att det för ekonomistödets del finns en problematik med att bristen på andra stödfunktioner i ansökningsprocessen medför höga krav på avdelningsekonomerna. Detta yttrar sig både genom att det under perioder med omfattande utlysningar eller krockar med andra ekonomiprocesser kan bli hög arbetsbelastning som får negativa följder för möjligheterna att erbjuda ett fullgott stöd, och genom att de behöver lämna stöd i frågor som inte ligger i kärnan av deras sakkompetens – exempelvis juridisk avtalsgranskning.

Avdelningsekonomens vana att hantera ansökningsärenden är även nära sammanknuten med den mängd ansökningar som avdelningen skriver, vilket innebär att de avdelningar som har störst externfinansierad verksamhet också tenderar att få det mest välutvecklade stödet. Detta kan innebära svårigheter för miljöer med få externfinansierade projekt att växla upp verksamheten.

¹⁷ Samordnare för forsknings- och innovationsfrågor, dnr MIUN 2017/2420.

¹⁸ <https://medarbetarportalen.miun.se/forskare/forskningsfinansiering/>

¹⁹ KK: Stiftelsen för kunskaps- och kompetensutveckling.

²⁰ ERUF: Europeiska regionala utvecklingsfonden.

Från utförarsidan, EKO, lyfts i intervjuerna förslaget att införa en ekonomispecialist med särskild kompetens och ett särskilt uppdrag riktat mot att stödja externfinansierade forskningsprojekt. Det skulle utjämna både avdelningsekonomernas arbetsbelastning och stödförmågan till olika avdelningar. Denna skulle kunna fungera som andra linjens support, primärt riktad mot stöd till avdelningsekonomen vid tyngre ärenden och upprätthållande av mer detaljerad kunskap om de olika finansiärernas krav och reglementen. Därutöver kan det finnas ett behov av att införa eller stärka andra stödfunktioner kopplade till hanteringen av externfinansierade forskningsprojekt. Primärt rör sig detta om ett utvecklat juriststöd, men det kan även röra sig om att för lärosätet som helhet införa en liknande ansvarsfördelning mellan forskningsadministratörer och avdelningsekonomer som finns på NMT och som av ekonomerna uppfattas utgöra en betydande avlastning för avdelningsekonomen i forskningsfinansieringsprocessen.

Utövarna av stödet inom forskningsnära tjänster (FNT), se vidare under avsnittet om publicerings- och litteraturstöd (Avsnitt 4.6), ser också möjligheter kring hur de skulle kunna vara behjälpliga vid forskningsansökningar t.ex. kring hur data hanteras.

4.3.2 Andra lärosäten

Andra lärosäten som kontaktats för intervjuer vad gäller stöd kring forskningsfinansiering är Umeå universitet, Karlstads universitet och Karolinska institutet. En rapport kring uppbyggnaden av stöd för forskningsfinansiering vid University of Melbourne har också varit del av underlaget²¹. Material från ett studiebesök som EKO gjort vid Karolinska institutet och Stockholms universitet har den föreliggande utredningen också tagit del av.

Vid Umeå universitet har den organisatoriska lösningen varierat över tid. Idag ligger ansvaret vid Enheten för externa relationer vid Universitetsförvaltningen. Vid samma enhet ligger även samverkansstöd och internationaliseringsstöd, och man har sett vissa synergieffekter med internationalisering. Forskningsfinansieringsstödet riktas främst mot EU-projekt och Wallenbergstiftelserna. Man fokuserar på "pre-award" men har visst stöd för "post-award". Vid enheten finns flera forskningssamordnare (disputerade med bakgrund från institutioner), ekonomer som stödjer i budget-, redovisnings- och revisionsfrågor samt en disputerad person som särskilt stödjer EU-finansiering. Man samarbetar med en jurist som är fysiskt placerad på samma ställe, men organisatoriskt tillhör en annan enhet. Att ha ekonomistödet på samma enhet upplevs ge tydligare fokus på de processer som ska stödjas. Ekonomerna har uppdelat ansvar mellan områdena "pre-award" och "post-award". Forskningssamordnarna

²¹ Wennström, A. *How to build a Research Support Office to grow international funding at University of Melbourne – structure, function and focus.*

tillhandahåller djupgående och praktiskt stöd, granskar utkast, bollar tankar och idéer samt står för rådgivning. Man gör även lärosätesövergripande analyser av utfall och möjligheter, vilket också var basen för hur stödfunktionen först inrättades. Den vetenskapliga kompetensen och finansiärskompetensen anser man vara viktigast för forskningsamordnarna. Man lyfter att för ett framgångsrikt stöd behöver man ha bakgrund i forskning, erfarenhet av forskningsansökningar och förståelse för villkoren för forskarna. Man poängterar att man arbetar mot hårda, täta deadlines vilket gör att man måste vara tillgänglig när behovet finns. Att de som arbetar med forskningsfinansieringsstöd ska sitta nära varandra lyfts som en viktig framgångsfaktor.

Vid Karlstads universitet ligger forskningsfinansieringsstödet vid Avdelningen för externa relationer inom förvaltningen. Man arbetar direkt mot en forskningsfinansieringsstyrgrupp där rektor, vicerektor och dekaner ingår. Inom denna avdelning finns Grants and Innovation Office (GIO), samverkan samt uppdragsutbildning, och man har sett synergieffekter som att ett samverkansprojekt kan bli basen för ett forskningsprojekt eller en uppdragsutbildning. Vid GIO finns forskningsrådgivare som bistår med finansiärkunskaper och rådgivning kring ansökningar. Det finns också ett mer administrativt orienterat stöd som omfattar en finansieringsrådgivare och en forskningsadministratör. Finansieringsrådgivaren utgör en controllerfunktion med kunskap om finansiärernas redovisningsregler mm. Forskningsadministratören lämnar administrativt stöd för olika ansökningsportaler, utskick, administrativa rutiner hos olika finansiärer m.m. Det administrativa stödet riktas primärt till forskningsledarna i kärnverksamheten, forskningsrådgivarna och ekonomer.

Vid Karolinska Institutet har man haft ett relativt stort Grants Office (GO) som tillhört Avdelningen för lednings- och forskningsstöd. Tidigare hade man primärt fokus mot EU, men gradvis tillkom fundraising, interna utlysningar, egna fonder och stiftelser, finansiell återrapportering, administrativt stöd och innovationskontor. Inom enheten hade man flera funktioner som jurister, ekonomer, upphandlare och etiska granskare. Man gav stöd kring regler/guidelines, administration, vetenskapligt innehåll, budget, kontrakt och signaturer. Fr.o.m. 2018 ändras organisationen och funktionerna "pre-award" och "post-award" ligger vid olika enheter. Ett nytt Research Data Office inrättas där bl.a. ansvaret för GDPR, open access, forskningsetik samt registerforskning ligger i en virtuell organisation.

I intervjuerna med de externa poängteras att närheten till ledningen och en stor handlingsfrihet ger ett välfungerande stöd för forskningsfinansiering. Eventuella synergieffekter att placera stödet tillsammans med andra enheter, som samverkan, måste vägas mot en eventuell effekt att forskningsfinansieringsstödet kan

nedprioriteras i relation till andra delar av den organisatoriska enheten. Nyckeln för att undvika en sådan effekt anges vara att man arbetar utifrån gemensamma mål och perspektiv, så att fokusområdet inte riskerar att förskjutas så att en obalans uppstår.

4.3.3 Användarnas perspektiv

Utöver användarintervjuerna som genomförts inom ramen för den föreliggande utredningen fanns kompletterande information genom en intervjustudie bland forskare som NMTs fakultetskansli genomförde på uppdrag av fakultetsnämnden 2017²². Syftet med den studien var att skaffa sig en nulägesbild av forskarnas syn på forskningsfinansiering, det befintliga stödet för forskningsfinansiering samt vilket stöd forskarna ville se i framtiden. Många av de synpunkter som framkom i den intervjustudien är återkommande i intervjuerna inom ramen för den föreliggande undersökningen. Frågorna som ställdes skiljer sig åt i vissa fall, vilket gör att några synpunkter kommer fram som inte syns i den föreliggande utredningen. I NMTs intervjuundersökning från 2017 lyfts att det är svårt att få kunskap om nya finansiärer och en oklarhet var man ska vända sig med generella frågor kring formalia och mallar, men man är nöjd med stödet från EKO och stödet från NMTs fakultetskansli i processerna kring ansökningar till KK-stiftelsen och ERUF. I NMTs intervjustudie så är det flera forskare som visar svag tilltro till Mittuniversitetet som avsändare för forskningsansökningar. Ett starkt "pre-award" stöd som gör Mittuniversitetet synligt skulle kunna bli en komponent för att ändra den bilden.

I intervjuerna med användarna varierar synen på behov och utformning av stöd kring forskningsfinansiering relativt mycket. Några av de faktorer som spelar roll för hur man definierar behovet av stöd är vilken miljö man befinner sig i, hur "mogen" forskningsmiljön är, samt i vilken omfattning man varit framgångsrik i att få externa medel. För miljöerna där man generellt behöver utveckla forskningen efterlyses ett "coachande" stöd. Gemensamt för alla är att man poängterar behovet av ett stabilt och kunnigt ekonomistöd som med kort varsel kan ge stöd till avdelningarna. De flesta av de som befinner sig i en miljö med omfattande forskningsverksamhet är nöjda med det stöd de får från sina avdelningsekonomer om man har en ekonom som har möjlighet och tid att sätta sig in i verksamhetens förutsättningar och forskningsprojektens förutsättningar. Behovet av ekonomistöd omfattar både stöd i upprättandet av en kalkyl/budget när man söker medel och stöd vid ekonomisk uppföljning av forskningsprojekten. Man lyfter också behov av juriststöd i vissa fall, och är nöjda med det stöd man fått. Administrativt stöd för tidrapporteringen i EU-projekten uppfattas som ett viktigt stöd av forskarna. Man önskar att det vore tydligare vem man ska vända sig till i vilka frågor, samt att gränssnittet mellan stödet som EKO ger och som andra ger ibland är oklart.

²² Stöd för forskningsfinansiering vid NMT. Rapport till fakultetsnämnden 2017-12-13, §130g.

En av de aktiviteter som utvecklades inom ramen för Mittuniversitetets forskningsstrategi var vetenskapliga mentorer kopplade till specifika finansiärer som skulle bistå med kvalificerat stöd under ansökningsprocessen. Tanken med vetenskapliga mentorer uppfattas som god, men vissa anser att det har varit svårt att se vilket konkret stöd mentorerna kan bidra med. I synnerhet är det fallet på de avdelningar som har ett mer grundläggande behov av att utveckla forskningsverksamheten. Att ha aktiva forskare som mentorer kan också innebära att tröskeln för att en annan forskare ska "störa" med sina frågor kan vara hög. Konceptet skulle kunna vidareutvecklas och mentorerna behöver få resurser för att vägleda och möjligheter att arbeta mer uppsökande, så att information och tjänster aktivt erbjuds och sprids. En idé som framförs är någon form av "ansökningsverkstäder" för juniora forskare. Betydelsefullt i denna såväl som andra frågor anges vara att det finns en stor tydlighet i kontaktvägarna till stödet, att man utnyttjar den information om bland annat lyckofrekvenser för forskningsansökningar som kan följas upp och att man underlättar för inte minst yngre forskare att engagera sig, söka forskningsmedel och bygga nätverk.

Det finns en medvetenhet bland användarna om att den utvecklande diskussionen om forskningsansökningar måste drivas av kollegierna, att man måste kunna tänka strategiskt inom sitt eget ämne. De intervjuade lyfter att stödbehovet kring forskningsfinansiering kan se olika ut beroende på om man är en senior eller en junior forskare. Ansvar för att hjälpa de juniora forskarna att bygga nätverk ligger inom forskarkollegiet, men det kan behövas annat administrativt stöd när man bygger upp sin forskning och är oerfaren i att söka medel. En önskan som uttryckts är att forskarna vill få mer tid och pengar för att söka medel, vilket är ett upphov till satsningen på planeringsbidrag som genomförs under 2018²³.

Synen på behovet av att utveckla ett Grants Office (GO) vid Mittuniversitetet eller motsvarande varierar i hög grad, beroende på erfarenheter av tidigare sådan verksamhet vid Mitthögskolan/Mittuniversitetet. Gemensamt bland användarna är att man trycker på att för att få ett framgångsrikt GO som utvecklar verksamheten, så krävs det kunskap om kärnverksamhetens innehåll och förutsättningar. Det är svårt att få en heltäckande insikt i olika forskningsområden på hela universitetet. Som ett alternativ till ett centralt placerat GO föreslås andra alternativ, som t.ex. "fund-raising-officer" ute i kärnverksamheten. Något man saknar idag i kärnverksamheten är kontakter mot olika typer av finansiärer och möjligheter att få vetskap om utlysningar ("calls" inom EU) långt tidigare än vad som är fallet nu. Man uttrycker inget behov av stöd att hitta forskningsmiljöer som är gynnsamma att samarbeta med, utan snarare kanaler till forskningsfinansiärer och ansökningsomgångar som kan vara relevanta. Man önskar även ett utökat ekonomistöd vad gäller kunskap kring olika finansiärens

²³ Ansökan om planeringsbidrag för ansökan till vetenskapsråden, dnr MIUN 2017/2399.

krav. Oavsett synpunkterna på ett centralt GO eller inte så efterlyses en mer samlad process kring forskningsansökningar och projekt, där ekonomistöd och juridikstöd kommer in tidigt i processen.

Användarnas syn på behov av omfattningen av stöd utöver ekonomistödet varierar. Några lyfter ett behov av administrativt projektstöd och poängterar att forskarna inte får drunkna i administration utan behöver tid för forskningen. Grunden i forskningsansökningarna är det ämnesmässiga som forskarna måste vara drivande i, men ett administrativt projektledarskap skulle kunna vara användbart, då det är många regelverk och krav att förhålla sig till. Man önskar stöd med kunskap om mallar, formulär och olika digitala system. Andra användare poängterar vikten av att det är ämneskunniga som även står för administrationen, att det kan snarare bli en belastning om man får personer utan förståelse för ämnet som ska administrera. Några av de intervjuade uttrycker att det har fungerat bra att använda konsulter när man skrivit forskningsansökningar för man uppbygger en kunskap om hur man skriver framgångsrika ansökningar till vissa finansierare, medan andra inte vill ha hjälp av externa konsulter. Ett sådant administrativt stöd skulle ett GO kunna bidra med, alternativt så behåller man de vetenskapliga mentorena med en koppling mot ett mindre GO. I det fall det krävs generella skrivningar i en ansökan om vad Mittuniversitetet som organisation står för, exempelvis om lika villkorsarbetet ska beskrivas, så skulle det kunna tas fram av en central enhet.

Ett centralt placerat stöd skulle ha förutsättningar att göra Mittuniversitetet synligt i nationella sammanhang i högre grad, och kunna delta i nationella informationsmöten för att sedan sprida kunskapen internt. Några av de intervjuade uttrycker att de hellre skulle se den här formen av stöd på fakultetskanslierna snarare än centralt, kanske i kombination med att man knyter seniora forskare till stödet. Några anser att det bästa vore en relativt liten central enhet, med kontaktpersoner på varje avdelning som kan verksamheten och kan stötta, motivera och coacha forskarna. Man poängterar att det är viktigt att det inte blir en överbyråkratisering där stödfunktionen sätter processer och tidsplaner som är anpassade efter stödet istället för anpassat efter forskarnas situation. I ett centralt placerat stöd skulle man kunna samla funktioner som jurist, projektadministratörer, ekonomer och forskningskoordinatorer, men samtidigt så behöver dessa ha god kunskap om avdelningarnas verksamhet. Huvudsaken är att det finns en tydlig ingång för forskarna.

Idag upplever användarna att det inte finns någon organiserad uppföljning av forskningsansökningar. Man saknar en analys av finansierare, vad det beror på att man är mer framgångsrik hos vissa finansierare än andra, och även en sammanhållen bild av hur stor andel av de ansökningar som tas fram som genererar medel. I detta ingår

även en lärandeprocess kring hur vi söker och var. Detta kopplar även till forskarnas mistro till Mittuniversitetet som avsändare för forskningsansökningar.

4.3.4 Organisatoriska reflektioner

I utformningen av det framtida stödet kring forskningsfinansiering måste ett helhetsgrepp tas kring processen. En samlad målbild för Mittuniversitetet kring vilket stöd som ska finnas för "pre-award" samt för "post-award" måste utarbetas.

Från såväl externa som interna intervjuer framgår med stor tydlighet att stödet måste ha legitimitet bland forskarna. Man måste känna till kärnverksamhetens villkor. Konkret innebär det att man utöver ett professionellt ekonomistöd och juridikstöd behöver ha stöd från personer med erfarenhet av forskning och forskningsansökningar. Den sistnämnda formen av stöd kan man få antingen från en central enhet, eller från en mer decentraliserad organisation på fakultetskanslierna eller från kontaktpersoner (som mentorerna) ute på avdelningarna. Det kan också vara en kombination av alla tre, där man fokuserar stödet på olika faser i processen.

Med tanke på användarnas uppfattning om tidigare GO vid Mitthögskolan/Mittuniversitetet så finns det anledning att ägna tid och uppmärksamhet till att upparbeta ett förtroende för en sådan funktion. Det kan därför finnas anledning till att en eventuell central enhet startas i en mindre skala. En möjlig lösning är att man först definierar en målbild och sedan formar ett mindre GO som en "testpilot" som utvärderas efter en viss tid, för att säkerställa att arbetssättet uppfyller användarnas förväntningar.

Ekonomistödet kring forskningsfinansiering uppfattas idag i många miljöer, om än inte alla, vara funktionellt. Gränssnittet mellan EKO och det övriga stödet, på en central enhet och/eller fakultetskanslierna, måste tydliggöras. Det gäller både "pre-award" och "post-award". Idag arbetar fakultetskanslierna med olika former av stöd, vilket skapar otydlighet i ansvarsfördelningen mellan utövarna och kan innebära att stödet blir ojämnt. För en ny central enhet behöver man ta ställning till om det ska finnas ett dedikerat ekonomistöd för forskningsfinansieringsfrågorna, och var ett sådant stöd ska vara placerat. Det är av stor betydelse att en eventuell ny organisation inte försvagar ekonomistödet till användarna.

Ett av syftena med ett stärkt stöd för forskarna kring forskningsfinansiering är att Mittuniversitetet som helhet ska öka sin andel extern finansiering. För att detta ska uppnås måste stödet för "pre-award" stärkas. I synnerhet behöver Mittuniversitetet bli synligare i relation till potentiella finansörer samt stärka och bredda kontaktnätet för att i högre grad kunna arbeta proaktivt. För att det ska uppfattas som reellt användbart för forskarna och ett stöd måste det finnas en kapacitet för analyser och klara kommunikationskanaler till forskarna.

En centralt placerad enhet för stöd kring forskningsfinansiering skulle i en startfas kunna främst fokusera på att stärka stödet kring "pre-award", där det idag saknas en analysfunktion och en samlad funktion som gör Mittuniversitetet mer synlig mot forskningsfinansiärer. Det kan ge möjligheter att i högre grad få förhandsinformation och på ett systematiskt sätt få en helhetsbild över potentiella forskningsfinansiärer. En tydlig samarbetsyta mot det stöd som idag finns på fakultetskanslierna, EKO och ULS måste utformas så att det stödet väl kopplas samman med den övriga stödstrukturen utifrån ett användarperspektiv.

Lämplig organisatorisk lösning för ett centralt stöd kring forskningsfinansiering relaterat till övriga delar av den föreliggande utredningen beror på vilka processer Mittuniversitet vill driva, och vilka synergieffekter som ska utvecklas. Vid andra lärosäten har man identifierat synergieffekter när man samordnat stödet med andra funktioner som exempelvis samverkan, uppdragsutbildning och internationalisering. Vid flera lärosäten så är ett Grants Office kopplat till innovation med ett Grants and Innovation Office. De externa intervjupersonerna poängterar också att en relativt stor handlingsfrihet och tydlig koppling till universitetets ledning ger förutsättningar för ett välfungerande proaktivt stöd.

4.4 Samverkansstöd

4.4.1 Nuläge

Innebörden av vad ett samverkansstöd ska omfatta kan ha olika avgränsningar – om samverkan ges en snäv tolkning, och stödet som berörs primärt avgränsas till Samverkansavdelningens (SAM) verksamhet, finns begränsade kopplingar till många av de övriga områden som omfattas av forsknings- och utbildningsstödet. Om samverkan istället ges en bred tolkning, där fokus är verksamhet som stödjer kontakter med externa parter, är möjliga kopplingar till övriga områden i den föreliggande utredningen betydande. Efter samtal med rektors ledningsgrupp är det den bredare definitionen som ska utredas – inte en begränsning till det uppdrag som SAM har idag.

2006 gjordes en utredning²⁴ om arbetet med samverkansuppgiften. Utredningen berörde alla nivåer inom Mittuniversitetet och skulle utmynna i ett förslag till strategi och handlingsplan. Det förslag som lades var att samverkansuppgiften borde organiseras på institutionsnivå med visst centralt stöd. I den strategi som följde på utredningen slogs det fast att "Mittuniversitetets samverkan med näringsliv och samhälle är ett led i strävandena att utveckla utbildning och forskning, i vilka samverkan skall vara en integrerad och naturlig del."²⁵

²⁴ Mittuniversitetets samverkan med omgivande samhälle, dnr MIUN 2005/877.

²⁵ Strategi för Mittuniversitetets samverkan med omgivande samhälle, dnr MIUN 2005/877.

När Ingegerd Palmér 2012 utredde verksamhetens förutsättningar konstaterade hon att "[s]amverkan är en synnerligen heterogen verksamhet som spänner från studentkontakter med företag och organisationer, medverkan i utbildningar utifrån, forskningssamarbeten, uppdragsverksamhet inom utbildning, utveckling och forskning, samverkan på strategisk nivå med kommuner, regioner, företag. Samverkan utförs helt av kärnverksamheten, men funktioner behövs för koordinering, ingång till universitetet för företag o d, samverkan i stora regionala, nationella eller internationella projekt. Idag finns i universitetsförvaltningen en samverkansenhet som en specialistfunktion i olika samverkansrelaterade frågor som forskningsfinansiering, kommersialisering, student-arbetsliv. På institutionerna finns ett antal individer, i många olika befattningar, som arbetar med någon eller några aspekter av samverkan."²⁶ I sina slutsatser rekommenderar hon att Mittuniversitetets mål och strategier bör styra den organisation, funktion, bemanning och ekonomiska ramar som beslutas för bl.a. samverkan.

Bengt-Ove Boström fick 2014 i uppdrag att utreda en framtida organisation för förvaltningen vid Mittuniversitetet. I utredningen stod förvaltningen som helhet i fokus men enskilda enheter kommenterades också, bl.a. SAM, som tillsammans med Kommunikationsavdelningen, av universitetsledningen hade definierats som ambitionsdrivna snarare än förordningsstyrda. Av de intervjuer som genomfördes då inom lärosätet var det flertalet som inte sade sig känna till SAMs arbete. Det kan ha berott på att SAM i första hand stöttar de lärare och forskare som söker till SAM med frågor. Det kan också ha berott på att SAM agerar på externa initiativ som inte med självklarhet syns inom lärosätet. Om de intervjuade inte tillhörde någon av ovanstående kategorier är det förstående om de kunde säga något om SAMs arbete; de hade inte haft behov av att söka upp avdelningen. Boström konstaterar att oavsett orsak till att SAM uppfattas som osynliga vid Mittuniversitetet så är det allas ansvar att ändra det.²⁷

2016 fick Sweco i uppdrag att studera universitetets regionala roll: dess betydelse för tillväxt, regional utbildning, sysselsättning och företagande. Det var främst behov kopplade till områdena regional utveckling, näringslivsstruktur, övergångsfrekvens och utbildningsnivå som stod i fokus. Jämförelser gjordes även med Luleå tekniska universitet och Linnéuniversitetet. Specifikt vad gäller samverkansuppdraget har intervjuade personer vid Mittuniversitetet upplevt att det har skett en strategisk utveckling av lärosätets samverkansarbete de senaste åren. De upplever att regionens näringsliv främjas, i första hand genom forskningssamarbeten. Mittuniversitetet uppfattas också som en viktig kompetensförsörjare i regionen.

²⁶ Rapport av utredningsuppdrag inom ramen för Mittuniversitetets strategiuppdrag "verksamhetens förutsättningar", dnr MIUN 2012/612.

²⁷ Universitetsförvaltning vid Mittuniversitetet, dnr MIUN 2014/220.

Även om Swecos uppdrag rör Mittuniversitetets roll i regionen med särskilt fokus på ett par frågor lämnas ett antal rekommendationer i rapporten som kan kopplas till uppdrag för ett gott samverkansstöd: ett samverkansarbete som inkluderar alla avdelningar, synliggörande av verksamheten genom goda exempel (lär av varandra) och stärkande av relationen mellan SAM och avdelningarna. Därutöver föreslås att man med en incitamentsstruktur kan skapa en vilja till ökad samverkan och att fortsätta spåret kring innovation.²⁸

Samverkansuppgiften har varit under lupp vid flera tillfällen under de senaste 10 åren och även om utgångspunkterna i betraktelserna av den har skilt sig åt blir det tydligt i dem alla hur svårt det är att fånga och definiera vad samverkan är, vad det kan vara, vad det borde vara och var det borde göras. Samverkan sker överallt i organisationen men det är ofta SAM, dess verksamhet och (o)kunskapen om den som diskuteras.

SAM är idag indelad i fyra områden: verksamhetsledning, innovation, arbetsliv samt skolutveckling. Inom innovation och arbetsliv riktas ett direkt stöd främst till studenterna. För arbetsmarknadsanknytning omfattar detta övningar, arbetsmarknadsdagar, kompetenskontrakt, praktik, alumnfrågor, mentorsprogram, CV-granskning, karriärrådgivning, inspirationsföreläsningar och liknande. SAMs verksamhet mot forskarna är begränsad – man har vissa kontakter gällande innovationsärenden och man bistår vid en del arrangemang. SAM har huvudfokus mot externa partners och mindre mot avdelningarna inom lärosätet. Detta återspeglas också i de slutsatser som Sweco lägger fram och vad som sägs i intervjuerna till den föreliggande utredningen.

4.4.2 Andra lärosäten

Karlstads universitet och Mälardalens högskola har kontaktats för att få kunskap om deras organisation för samverkan. De kontaktade lärosätena tycks ha ett likartat uppdrag som SAM vid Mittuniversitetet har: fokus på studenter och externa parter. Vid Karlstads universitet har man en enhet för externa relationer, där återfinns forskningsfinansiering (GIO: Grants and Innovation Office), uppdragsutbildning och samverkan. Tidigare var enheten för externa relationer placerad vid kommunikationsavdelningen. Omorganisationen till en egen enhet upplevs som positiv då beslutsvägarna blir tydligare. Det är fyra samverkanskoordinatorer vid avdelningen, de arbetar främst med alumn- och studentsamverkan. De ser synergieffekter av att ha GIO, uppdragsutbildning och samverkan samlade inom samma enhet, ett samverkansprojekt kan t.ex. bli basen för en idé om ett forskningsprojekt eller en uppdragsutbildning. Sådana exempel på vidareutveckling

²⁸ Regionala effekter av Mittuniversitetet. En studie av universitetets betydelse för utbildningsnivå, kompetensförsörjning, sysselsättning och tillväxt. SWECO, december 2016.

av idéer fångas enklast upp om man finns i varandras vardag och har möjlighet att få information om vad som händer och kunna ta det vidare.

Vid Mälardalens högskola arbetar två personer specifikt med samverkansfrågorna (alumner och studentsamverkan), de har sin organisatoriska placering vid kommunikationsavdelningen.

4.4.3 Användarnas perspektiv

I intervjuer genomförda av Sweco, av Boström och till denna utredning visar att det är påfallande många inom organisationen som både saknar kunskap om vad SAM gör och som också upplever det som att SAM inte har insikt i avdelningarnas arbete. Men användare uppger också att de har fått ett bra stöd av SAM kring olika aktiviteter. En förklaring till dessa skillnader kan vara den som Boström ger: SAM arbetar inte uppsökande eller mot avdelningarna i stort utan finns till hands när enskilda lärare eller forskare kommer till dem.

Den samverkan som sker på avdelningarna mot extern part handlar både om kontakter kring utbildning och kring forskning. På utbildningssidan sker mycket i branschråd där externa parter från företag/organisationer finns med. Gästföreläsningar är också en viktig del och inte minst praktikplatser och de kontakter som kommer genom dem. Vid fakulteten för naturvetenskap, teknik och medier har man på fakultetsnivå skapat en samverkansplattform för IT-utbildningar och en samverkansplattform inom hållbar resurseffektivitet med tillhörande stöd. I intervjuer med användarna nämns detta som ett projekt som efter en uppstartstid har enligt deras åsikt gett gott resultat och gjort studenterna eftertraktade. Samverkan inom forskning är en naturlig del inom många forskningsområden där företag och organisationer kan vara involverade.

Det är ingen enhetlig bild som framträder av vad användarna anser att ett samverkansstöd bör erbjuda vilket kanske hänger samman med en osäkerhet i vad det skulle kunna innebära.

Ett flertal av användarna ser ett behov av att ha resurser på avdelningen; antingen att alla lärare/forskare får tid i sin tjänst att arbeta med samverkan, att en lärare/forskare får ett särskilt samverkansuppdrag på avdelningen eller att personer på en samverkansavdelning har en fysisk placering nära avdelningen på liknande sätt som kommunikationsavdelningen har löst det vad gäller forskningskommunikation. Just kommunikationsavdelningens lösning kring forsknings- och utbildningskommunikation lyfts av flera fram som ett gott exempel på hur man kan arbeta för att möta de behov avdelningarna har. Möjligheten att köpa extra tid till kommunikation ses också som ett bra komplement och i intervjuerna har det också

förts fram som en möjlighet kring frågor rörande samverkan, t.ex. som (stöd till) projektledare.

Användarna ser också en samverkansavdelning som skulle kunna ha ett centralt ansvar för alumnverksamheten, gymnasiesamverkan och innovations-/inkubatorsverksamheten. Event- och konferensstöd efterfrågas också.²⁹ En samverkansavdelning skulle även kunna fungera som samlande enhet kring projekt inom lärosätet, både för att synliggöra och underlätta för samverkan mellan avdelningar och fakulteter och för att fungera en väg in och ut mot externa parter och studenter. En sådan avdelning skulle kunna ha en koordinerande funktion så att man vet vilka inom Mittuniversitetet som har kontakt med vilka externa partners, så inte flera olika företrädare från Mittuniversitetet har kontakt med samma motpart utan att de känner till varandra.

På utbildningssidan efterfrågas en bättre initial kontakt om vilka utmaningar och önskemål som gäller för en specifik utbildning.

4.4.4 Organisatoriska reflektioner

SAM är den avdelning som har ett tydligast uttalat uppdrag kring samverkan, ett uppdrag som i första hand riktar sig till studenter och externa partners. Palmér beskriver också i sin utredning SAM som en avdelning med specialistfunktioner inom särskilda områden. Kanske just därför uppfattas kontakterna med avdelningarna inte vara så systematiskt upparbetade.

För att formera ett bra samverkansstöd vid Mittuniversitetet handlar frågan inte så mycket om vilken organisation det bör vara utan snarare om vilket uppdraget ska vara. I den föreliggande utredningen är det stöd till lärare och forskare som står i fokus. Eftersom SAM ser studenter och externa partners som sina primära kontaktytor faller det sig naturligt att vad lärare och forskare vill ha och tycker sig få, inte ligger helt i linje med vad SAM arbetar med. Om en central enhet ges ansvaret att samordna frågor och vara kontakten in/ut bör den då ha ett tydligare uppdrag vad gäller relationen till avdelningarna och inte minst ta tillvara de aktiviteter och kontakter som finns. I den utredning som Sweco gjorde lämnades flera rekommendationer som skulle kunna vara en bra utgångspunkt men även ur de utredningar som Ingegerd Palmér och Bengt-Ove Boström gjorde kan idéer hämtas.

Samverkan är brett och samverkansstöd är därmed också brett. Beroende på Mittuniversitetets vision för samverkan och vilken strategi som sätts kan man tänka sig olika vägar. Ett alternativ skulle kunna vara att de specialistfunktioner som idag finns vid lärosätet kompletteras med generalistfunktioner som får ett bredare uppdrag

²⁹ Ett rektorsbeslut har därefter fattats om införande av *Evenemangs- och konferensstöd vid Mittuniversitetet*, dnr MIUN 2017/1669.

i syfte att skapa en mötesform där man systematiskt möter och bemöter de idéer och behov som lärare och forskare har. Ett andra alternativ skulle vara att det uppdrag som dagens SAM har omformuleras till att ha huvudfokus mot de behov, önskemål och idéer som avdelningarna har. Ett tredje alternativ skulle vara en tvådelad lösning med en central samverkansavdelning med ett tydligt uppdrag, kanske motsvarande dagens, och att det till avdelningarna, eller fakulteterna, avsätts tillräckliga resurser för att kunna ge lärare och forskare det samverkansstöd de behöver. Det skulle antingen kunna ske genom att resurser tillskjuts för person/er vid fakultetskanslierna eller att lärare vid avdelningarna ges tid i sina tjänster för ett uppdrag. Fördelarna med det tredje alternativet skulle dels vara att stödet enklare kan specialanpassas beroende på behov, dels att stödet skulle finnas närmare avdelningarna. Nackdelarna är att graden/formen av stödet skulle kunna variera mellan avdelningarna och bli mer personberoende. En annan konsekvens skulle kunna vara att externa kontakter uppfattar det som otydligt om vem vid Mittuniversitetet man ska kontakta – det skulle dock inte innebära någon skillnad mot dagens struktur. Ur en positiv synvinkel skulle det innebära att de fungerande upparbetade kontaktvägarna inte bryts.

Det första alternativet med ett samverkansstöd som har möjlighet att utgöra ett stöd för avdelningarna, ge information och initiera idéer men också ha den specialistfunktion som finns idag har sina fördelar. Om ett beslut om samordning av samverkansstöd följer det alternativet innebär det ett stort ansvar för den enheten; den ska kunna ge det administrativa stöd som avdelningarna har behov av samtidigt som att den ska kunna bemöta externa aktörer och studenternas önskemål. Ett tydligt uppdrag måste formuleras för en sådan enhet. En sådan samverkansavdelning måste kunna agera och stötta på ett sådant sätt att de redan befintliga kontaktvägarna och aktiviteterna förbättras och utvecklas – inte stängs ned. Det måste även finnas möjlighet till utrymme på såväl ämnes- som avdelnings- och fakultetsnivå att agera och ha kontakt med extern part utan att behöva gå via en samverkansavdelning. Målet måste vara att man som användare ser nyttan av att ta hjälp av en samverkansavdelning; man ska vilja det för att det underlättar för alla parter.

Det andra alternativet, att ändra det uppdrag som SAM har idag till att endast vara stöd till forskare och lärare, är inte gångbart; funktionen som stöd och förslagsgivare till studenterna bör inte monteras ner. De uppdrag SAM har idag mot externa partners, inte minst inom innovation, företagsinkubatorer och Fyrklövern måste också fullgöras. Det tredje alternativets för- och nackdelar diskuteras ovan, om det alternativet väljs måste dess nackdelar i möjligaste mån elimineras med likartade arbetsätt; externa kontakter måste kunna känna igen sig oavsett vilken avdelning de kontaktar (information, beslut etc.).

4.5 Internationaliseringsstöd

4.5.1 Nuläge

Den centrala delen av internationaliseringsstöd finns idag vid International Relations Office (IRO) vid Avdelningen för universitets- och studentservice (SUSS) vid Universitetsförvaltningen. Den nuvarande organisationen infördes 2017-01-01³⁰. Vid IRO finns det sex internationella samordnare/koordinatorer, som har olika ansvarsområden. Två arbetar främst mot de båda fakulteterna, två arbetar med administration kring de processer IRO har ansvaret för och två stödjer arbetet mot fakulteterna men arbetar även de huvudsakligen med IROs tillhörande administration. Vad gäller andra stödfunktioner så samarbetar IRO idag i synnerhet med Antagningsavdelningen (ANTA), Ekonomiavdelningen (EKO), Studentadministration (STUA) och fakultetskanslierna. I viss mån sker samarbete även med Kommunikationsavdelningen (KOM), men det finns en otydlighet i ansvarsfördelningen som gäller rekrytering av internationella studenter. IRO har också ekonomistöd från EKO och kommunikations-stöd från KOM kopplat till sin grundverksamhet.

Vid de flesta avdelningarna i kärnverksamheten finns en internationell koordinator, men det varierar huruvida koordinatören får tid för uppdraget och vilka uppgifter koordinatören har. Det finns heller ingen gemensam beskrivning av uppdraget som internationell koordinator. IROs samordnare/koordinatorer har regelbundet kontakt med de internationella koordinatorerna i kärnverksamheten.

Enligt det uppdrag som skrevs till IRO i samband med omorganisationen 2017 har IRO fokus på stöd vad gäller internationalisering av utbildning på grund- och avancerad nivå. Det finns i nuläget inget uppdrag att IRO ska vara stöd för internationalisering inom andra områden, som exempelvis forskning. Idag omfattar stödet främst studentstöd, administrativt stöd för utbyten (mest studenter, men i viss omfattning även personal), avtalshantering och stipendieprogram. De förfrågningar som kommer på engelska till Servicecenter slussas idag oftast till IRO, oavsett vad de gäller.

Inom ramen för *Utbildningsstrategi för Mittuniversitetet 2011-2017* togs en *Handlingsplan för mobilitet 2016-2018* fram. Arbetet med den försenades något, bl.a. i samband med omorganisationen av internationaliseringsstödet, och arbetet pågår under 2018. Flera av IROs aktiviteter idag finns i handlingsplanen. Det finns starka önskemål från IRO att ledningen ska sätta upp tydliga strategiska mål för internationaliseringen vid Mittuniversitetet.

Man har i och med omorganisationen utarbetat en dialogmodell med fakulteterna och avdelningarna som liknar den som KOM har. Modellen infördes i relation till

³⁰ Organisation av internationalisering, dnr MIUN 2016/2239.

fakulteterna under senare delen av 2017, och kommer under 2018 testas inför budget 2019. Modellen baseras på en tät dialog med avdelningarna om behov av stöd. Sådana dialoger planeras för första gången under våren 2018.

Dagens placering vid SUSS organisatoriskt hänger främst samman med att fokus för en betydande del av stödet har riktat sig till in- och utresande studenter, och studentstöd är fokus för flera av SUSS enheter. En synergieffekt som nämns är att i den nuvarande organisationen där IRO befinner sig på SUSS finns en fördel för de studenter man ger service till att Studenthälsan även ligger inom SUSS.

2018-01-31 presenterades det första delbetänkande i den nationella internationaliseringsutredningen: *En strategisk agenda för internationalisering*³¹. Den andra delen av utredningen kommer att presenteras 2018-10-31. Utredningen tar ett helhetsgrepp kring internationalisering vid universitet och högskolor, och man föreslår såväl ändringar i högskolelagen som en nationell strategi. I delbetänkandet ges ca 30 rekommendationer till lärosätena i arbetet med internationalisering. Utredningen och de beslut som följer på den kommer att kunna ha stor påverkan på lärosätenas framtida internationaliseringsuppdrag, och kommer att påverka hur stöd kan och bör utformas i framtiden. En remissrunda av förslagen är planerad under våren 2018.

Redan i direktivet till utredningen lyftes särskilt ett antal typer av internationalisering som inte ryms i mobilitet och studentrekrytering – däribland "internationalisering på hemmaplan", som handlar om att tillhandahålla internationella perspektiv till studenter som inte bedriver utlandsstudier genom anpassning av utbildningens upplägg, innehåll och organisation.³²

I samtal med Mittuniversitetets ledning under den föreliggande utredningen har det tydligt framgått att man önskar en utökning av internationaliseringsstödet att omfatta även stöd på andra områden än utbildning på grund- och avancerad nivå. En generell ambitionshöjning önskas. Den skulle kunna omfatta stöd till internationalisering av forskning och utbildning på forskarnivå. Det har varit grunden för intervjufrågor och den påföljande analysen av organisationsformer för internationaliseringsstödet.

4.5.2 Andra lärosäten

Andra lärosäten som kontaktats gällande internationalisering är Linnéuniversitetet, Blekinge Tekniska Högskola och Jönköping University. De har valt olika organisationsmodeller utifrån sina behov, men alla har centralt stöd i någon grad. Stöd för in- och utresande studenter, och stöd vad gäller de olika stipendie- och mobilitetsprogrammen dominerar. Utmaningen är, liksom på Mittuniversitetet, att få

³¹ En strategisk agenda för internationalisering, SOU 2018:3.

³² Regeringen. *Ökad internationalisering av universitet och högskolor*. Kommittédirektiv. Dir. 2017:19.

en naturlig dialog med kärnverksamheten när stödet är centralt placerat. Återkommande är att det centrala stödet ofta kompletteras med arbetsgrupper av någon form för att fånga upp behov och säkerställa att man arbetar mot samma mål.

Vid Linnéuniversitetet är internationalisering, samverkan och Grants and Innovation (GIO) samlat vid Enheten för externa relationer. Den del av internationaliseringen som ligger tillsammans med samverkan och GIO arbetar främst med stöd till ledningen (alla områdena har just nu en och samma vicerektor) men har även ansvar för exempelvis avtalsdatabasen. Det finns därutöver ett International Office under Studerandeavdelningen i förvaltningen. De sköter studentnära frågor, arbetar med utbytesstudenter och betalstudenter och administrerar ansökningar. Därutöver ligger ansvaret för Summer Academy (ett paket av kurser och workshopar där nationella studenter, utbytesstudenter och betalstudenter deltar) på ännu en annan enhet. Att ha flera olika organisatoriska enheter med ansvar för olika delar av stödet skapar otydlighet gentemot användarna och kräver att en hel del arbete läggs på att hitta samarbetsformer. Man arbetar endast mot studenter på grund- och avancerad nivå, även om forskarstuderande har åkt utomlands inom ERASMUS. Man har en central policy och ska nu ta fram handlingsplaner. Varje fakultet och institution har en internationaliseringsansvarig och varje fakultet har ett råd, och en del delar ut medel. Både Linnéuniversitetet och Blekinge Tekniska Högskola har centrala internationella kommittéer eller råd där lärosätesövergripande frågor bereds.

Blekinge tekniska högskola har ett relativt litet internationellt kontor placerat på förvaltningen, som jobbar mot institutionerna för att utveckla och öka in- respektive utresande för studenter och personal, hantera avtal samt hantera stipendier. Man ger även stöd till institutionerna i utveckling av internationalisering.

Vid Jönköping University gjordes en omorganisation relativt nyligen och internationaliseringsstödet centraliserades. En central avdelning inrättades som stöd mot fackhögskolorna och med fokus på in- och utresande. En annan avdelning arbetar med marknadsföring och studentrekrytering av betalstudenter.

4.5.3 Användarnas perspektiv

I intervjuerna är användarna av stödet generellt sett positiva till det stöd som finns för internationalisering. Att det finns en internationell koordinator som befinner sig nära lärare och studenter lyfts av flera som väsentligt för utvecklingen på avdelningen. Det finns en insikt om att mycket av internationaliseringsarbetet måste utgå från arbetet i kollegiet med de egna utbildningsprogrammen/kurserna och lärarutbyte, men stödet för vissa delar behövs.

De som har personlig direktkontakt med IRO upplever att det stöd som ges är bra. Dock är det långt ifrån alla som vet att IRO finns och/eller vilket stöd man kan få därifrån.

Vid intervjuer har det framkommit att användarna önskar stöd i att hitta arbetssätt att bygga upp sin internationalisering på avdelningen och generell administration. I synnerhet poängteras stöd kring avtalen, bl.a. avtal som ligger utanför Europa. Det gäller olika aspekter kring avtalsskrivande, hur man formulerar avtalet och hur man använder det. IRO håller under våren 2018 på att ta fram en guide för avtalsskrivande för avdelningarna. Användarna efterlyser även en bättre dokumentation av olika processer och en tydligare ansvarsfördelning mellan de som finns i kärnverksamheten och de som finns i stödverksamheten.

I intervjuerna ställdes också frågan om användarna hade önskemål om stöd för andra processer än utbildning på grund- och avancerad nivå. Få av de som intervjuats kan ge konkreta exempel på vilken typ av stöd som skulle kunna vara användbart för forskargrupperna utöver stöd kring mottagande av gästforskare (se nedan). Några lyfter att forskare och forskarstuderande i början av sin karriär skulle kunna ha nytta av visst stöd. Exempelvis nämns att vistelser för forskarstuderande vid ett utländskt universitet kan ha gynnsam effekt på forskningen och nätverksbyggande. Även om handledaren har en central roll i den processen, så skulle visst administrativt stöd kunna vara användbart. Under rubriken Forskningsstöd lyfter några av de intervjuade ett behov av stöd vad gäller forskningsansökningar till internationella anslagsgivare utan att koppla det till Internationaliseringsstöd.

Återkommande i intervjuerna lyfts att det finns ett behov av stöd för processen kring internationella lärare och forskare, i synnerhet de som ska stanna en längre period. Avdelningarna uttrycker att de saknar stöd kring att ordna bostad, kontakter med Migrationsverket, visumprocessen, att introducera lärarna och forskarna vid ankomst, ordna bankkonton osv. Vid andra lärosäten tycks ansvaret för detta ligga antingen på HR-avdelningen eller vara ett gemensamt ansvar för HR och motsvarande IRO. Delar av ett uppdrag att se över den processen ligger idag på HR (kopplat till Migrationsverket) och delar ligger idag på SUSS (kopplat till boende). Det vore önskvärt att ett helhetsgrepp togs i frågan vid Mittuniversitetet och att det länkades till framtida organisation av internationaliseringsstöd.

En annan fråga som lyfts av användarna är behov av språkstöd till lärare och forskare, vad gäller att kommunicera på engelska och undervisa på engelska.

En utmaning i att utöka uppdraget kring internationalisering att i högre grad innefatta lärares mobilitet är utrymmet i tjänsteplaneringen för resor, både vad gäller resurssättning och framförhållning. Den utmaningen resulterade i en aktivitet inom *Handlingsplan för mobilitet 2016-2018* som inte är genomförd.

4.5.4 Organisatoriska reflektioner

Beroende på vilken vision Mittuniversitetet har för internationalisering och tillhörande stöd så finns olika vägar att gå i utformningen och organisation av internationaliseringsstöd. Ett tydligt besked från Mittuniversitetets ledning är att förslagen från utredningen vad gäller internationaliseringsstödet ska utformas för att täcka en ambitionshöjning på så vis att stöd ska kunna utformas även för nya områden.

Internationaliseringsstöd vid Mittuniversitetet idag har primärt fokus på utbildningsfrågor på grund- och avancerad nivå, och inom den ramen tycks stödet fungera relativt bra i en kombination mellan stödet som IRO erbjuder och närvaron av internationella koordinatörer på avdelningarna. I såväl externa som interna intervjuer lyfts närheten till utbildningen som grundläggande för framgångsrik internationalisering i kärnverksamheten, och koordinatörerna är en grund för det. Utifrån det perspektivet, samt att enheten nyligen genomgått en omorganisation, är ett alternativ att man behåller nuvarande organisationsform men vidgar uppdraget till att omfatta exempelvis stöd till studerande på forskarnivå och avvaktar ytterligare utvidgningar av uppdraget.

Det har inom utredningens ram inte framkommit några tydliga synergieffekter med IRO och övriga enheter inom SUSS utöver den tidigare nämnda med Studenthälsan. Dock ska poängteras att fokus för utredningen har varit stöd till lärare och forskare, medan IROs stöd i hög grad riktas mot studenter. IRO har varit placerad i sin nuvarande form vid SUSS under bara drygt ett år vilket troligen är för kort tid för att de ska ha hunnit hitta tydliga samarbetsvinster med övriga delar. Ur det perspektivet skulle en organisatorisk flytt inte innebära någon större skada vad gäller upparbetade samarbeten inom SUSS, men det innebär också att det inte har gått tillräcklig tid för att avgöra om den befintliga placeringen hade kunnat ge ytterligare positiva effekter på sikt. Man bör även beakta det faktum att medarbetarna vid IRO nyligen har genomgått en förändring, och att de har ännu inte helt har hunnit utarbeta nya rutiner i den egna verksamheten.

Lämplig placering för internationaliseringsstödet beror i högsta grad på vilket uppdrag som de ska ha – ska det vara ett utvidgat stöd mot andra parter än studenter så borde synergieffekter kunna finnas med andra områden som t.ex. forskningsstöd och alumnverksamhet. En placering organisatoriskt tillsammans med visst samverkansstöd och stödet för forskningsfinansiering skulle, utifrån erfarenheter från andra lärosäten, kunna skapa förutsättningar för nya samarbeten genom att de exempelvis kan utnyttja varandras kontaktnät. I direktivet för den föreliggande utredningen och i dialog med ledningen framgår tydligt att en utvidgning av internationaliseringsstödet ska prioriteras. En sådan utvidgning kan gynnas av en

organisatorisk placering tillsammans med delar av de andra områdena av forsknings- och utbildningsstöd.

Modellen med internationella koordinatörer verkar vara framgångsrik för flera avdelningar och bör föras över till en eventuell ny organisation, men oavsett val av organisationsform finns behov av att ta fram en beskrivning av koordinatorens ansvarsområden och uppgifter, och för avdelningarna att utifrån den se över sin bemanning av uppdraget. Den nyligen införda modellen med dialoger med avdelningarna om behov av stöd och aktiviteter bör överföras till en eventuell ny organisation, då den avser att ge ett förbättrat stöd till kärnverksamheten utifrån dess behov.

Oavsett organisationsform så rekommenderas att internationaliseringsstödet till lärare och forskare inte särskiljs från stödet till studenter, utan att internationaliseringsstödet finns samlat vid en enhet.

4.6 Publicerings- och litteraturstöd

4.6.1 Nuläge

Publicerings- och litteraturstödet tillhandahålls idag av enheten för forskningsnära tjänster (FNT) inom biblioteket. Där arbetar idag fem personer (inkl. en chef), de har även andra uppdrag i delar av sina tjänster som undervisning och arbete i biblioteket. De har ett relativt välutvecklat tjänsteutbud där bibliometriska analystjänster tillhandahålls till ledningsfunktioner. Rådgivning kring publicering och litteratursökning tillhandahålls till forskare och forskarstuderande, de arbetar också med frågor rörande open access och jävsgranskningar.

Forskarna är FNTs huvudsakliga 'uppdragsgivare' och medarbetarna vid FNT skulle gärna arbeta mer mot forskarna. Utmaningen ligger i att hitta den tid som behövs för detta. FNT ser att de även skulle kunna ge mer aktivt stöd inom forskarutbildningen, t.ex. strategier för att synas i publikationer.

FNT själva ser utvecklingsmöjligheter inom alla områden, t.ex. publiceringsstödet där de skulle kunna vara mer behjälpliga vid ansökningar till forskningsråden och EU-medel. Detta skulle kunna få en tydligare struktur och uppdrag genom samarbete med ett utvecklat forskningsfinansieringsstöd. Det ska kanske inte innebära en organisatorisk förändring men möjlighet till samordning finns.

Ett samarbete kring hantering forskningsdata har inletts mellan bibliotek, arkiv, jurist och IT kring hantering av forskningsdata. Mittuniversitetet har i ett Letter of Intent³³ sagt att en policy för hantering, lagring, tillgängliggörande och bevarande av forskningsdata ska utvecklas. Lärosätet vill gärna att det sker i samarbete med Svensk Nationell Datatjänst (SND) som arbetar på uppdrag av Vetenskapsrådet. Genom detta är förhoppningen att ett stöd vid utformning av datahanteringsplaner ska kunna utvecklas, något som blir allt viktigare för forskningsfinansiärerna. Genom att komma in tidigt i en ansökningsprocess kan FNT bättre hjälpa forskarna kring hur datamaterial ska arkiveras och eventuellt kunna tillgängliggöras.

4.6.2 Användarnas perspektiv

När det gäller användarnas uppfattning om det publicerings- och litteraturstöd som tillhandahålls av FNT är den allmänna åsikten att det fungerar bra, att man får en god hjälp men att man måste veta vad man vill ha när man kontaktar dem. De som arbetar vid FNT uppfattas som tillgängliga och villiga att ge ett gott stöd.

Många av användarna har vid intervjuerna tolkat innebörden av publicerings- och litteraturstöd som skrivstöd till studenter och forskare. Kring den förstnämnda frågan har de haft många synpunkter som alla har kretsat kring ett behov av att Mittuniversitetet återinför ett sådant stöd. En utredning i frågan är gjord, se ovan under avsnittet kring pedagogiskt stöd. Skrivstöd till forskare har handlat om språkgranskning och då språkgranskning på engelska i synnerhet. Det har vid ett flertal tillfällen uttryckts ett missnöje kring nivån på den engelska språkgranskningen. För denna tjänst anlitas en extern byrå som mottar relativt låga volymer av förfrågningar – ett tiotal ärenden under det senaste halvåret. En utvärdering av denna hantering visade dock att en majoritet av stödmottagarna var nöjda med utgången av sina ärenden. Den låga volymen i sig kan emellertid indikera att man undviker att nyttja tjänsten, vilket i sin tur kan ha sin grund i upplevelsen av den kvalitet som stödet håller.

De önskemål som uttrycks bland användarna är en tydlighet kring FNTs uppdrag och kompetenser; de behöver bli mer kända bland alla forskare. Detta ligger också i linje med att FNT själva vill ha ett mer aktivt nätverk med forskarna.

³³ Letter of Intent från Mittuniversitetet med anledning av ansökan till Vetenskapsrådet för vidareutveckling av den nationella forskningsinfrastrukturen Svensk Nationella Datatjänst (SND) 2018-2025, dnr MIUN 2017/478.

Önskemål som uttrycks i mer konkret form är

- Stöd till forskarna med att se över/kontrollera vilka artiklar som kan läggas upp för open access. Med publiceringar i open access är möjligheterna större för fler citeringar och Mittuniversitetets forskning kan synas bättre.
- Stöd för att välja 'rätt' tidskrift för publicering; vilken tidskrift har bäst impact, ger bra utfall i Norska listan?
- Stöd i att se hur publikationer syns i Scopus, Web of Science eller andra databaser.
- Det är forskarnas ansvar att lägga in sina publikationer i DiVA, de uppmanas göra det en gång per år i samband med årsredovisningen. Det vore bra om FNT kunde stötta/påminna om att forskarna kontinuerligt under året ska lägga in publikationer i DiVA.

Användarna har i några fall även lyft andra frågor som snarare bör återkopplas till biblioteket och dess organisation och prioriteringar. Det ena rör ett önskemål om att de gamla s.k. kontaktbibliotekarierna återskapas där en person är kontakt för avdelningen/ämnet oavsett om det rör forskning eller utbildning. Förändringen har skapat osäkerhet kring vem man ska kontakta. En annan fråga som har förts fram är prioritering av vilka databaser som biblioteket har; vilka kriterier ska styra vilka databaser som köps in?

4.6.3 Organisatoriska reflektioner

Det stöd som FNT ger i form av publicerings- och litteraturstöd möter till stor del vad användarna efterfrågar. Det finns dock önskemål både från användarna och från FNT om hur det kan utvecklas; tydlighet i uppdraget och tid för ett proaktivt agerande.

FNT själva ser även andra uppgifter som de skulle kunna stötta forskarna med, t.ex. vid forskningsansökningar, som i en förlängning kan ge bättre förutsättningar för att erhålla medel och för att synliggöra den forskning som sker. FNT ser kopplingar till ett forskningsfinansieringsstöd, däremot anges inga argument för en annan organisationstillhörighet än dagens vid biblioteket.

Skeenden på nationell nivå som kan komma att påverka det uppdrag som dagens FNT har. Detta inkluderar bland annat nationella initiativ gällande datahantering, publiceringsstrategier – däribland open access-publicering. Sådana utvecklingslinjer kan också komma att innebära ett större behov av aktivt stöd till forskare i både inlednings- och slutfaserna av inte minst externfinansierade projekt. Här syns åter ett tydligt potentiellt gränssnitt gentemot stödet kring forskningsfinansiering, både praktiskt genom att båda stödtyper berör samma stödprocess och tematiskt genom att

båda typer av överväganden behöver integreras i ett gemensamt sammanhang vid långsiktig planering.

Gränssnitten mot övriga delar av forsknings- och utbildningsstödet inom ramen för föreliggande utredning är dock mindre tydliga. Det finns också starka praktiska gränssnitt gentemot den befintliga placeringen vid universitetsbiblioteket, och en sådan placering är även förhållandevis klassisk för denna typ av stödfunktion i sektorn. Eftersom det finns potentiella band till forskningsfinansieringsstödet, men begränsade kopplingar mot övriga delar av forsknings- och utbildningsstödet förefaller det därför inte sannolikt att några betydande synergieffekter just nu skulle erhållas genom en samorganisering av publicerings- och litteraturstödet med flera av de övriga berörda stödfunktionerna. Däremot bör man säkerställa goda samverkansstrukturer i förhållande till de stödfunktioner där betydande kopplingar finns eller borde finnas.

5 Organisationsförslag

5.1 Inledande reflektioner

Enligt utredningsdirektivet till den föreliggande utredningen ska det föreslås vilka funktioner som kan samordnas eller samorganiseras i ett gemensamt forsknings- och utbildningsstöd. I direktivet framgår att förslag om samordning, om utveckling och om ambitionshöjning av stödet ska läggas.

I intervjuer med användarna av stödet är det några genomgående perspektiv som återkommer; legitimitet, tillit, närhet, tydlighet och delaktighet. Användarna vill ha en relation till stödet som gör att de känner förtroende för det. Det innebär ett nära och tillgängligt stöd som de känner till och litar på. De vill veta från vem de kan få stödet. De som tillhandahåller stödet måste också kunna vara så flexibla i sitt arbetssätt att de olika verksamheternas skilda behov tillgodoses med det stöd som efterfrågas och det utrymme för utveckling de behöver.

Förslag på samordning och organisation utifrån ovanstående önskemål kan formuleras på olika sätt. En utgångspunkt är de organisatoriska indelningsprinciper som definierades av Luther Gulick³⁴. Grupperingen omfattar fyra typer av

³⁴ Gulick, L. "Notes on the Theory of Organization" i Gulick, L. & Urwick, L. (red.) 1937. *Papers on the Science of Administration*. New York: Institute of Public Administration. s. 459.

indelningsgrunder: syfte (process), kompetensområde (profession), målgrupp (användare) samt geografiskt område (distribution).

De två förstnämnda indelningsgrunderna tar sikte på utförarsidan av arbetet, där gruppering efter syfte har fokus på vad arbetsuppgiften handlar om – i Gulicks exempel lyfts vattenrening, brottsbekämpning eller undervisning. Gruppering efter kompetensområde tar istället sikte på vilken kunskap man använder för att lösa arbetsuppgiften – exempelvis redovisning, statistik eller medicin. De två sista principerna, målgrupp och område, fokuserar på mottagarsidan av arbetet. Gruppering efter målgrupp tar då sikte på vilka typer av personer man arbetar mot, medan gruppering efter område tar sikte på personer som befinner sig i ett visst område – utan att fokusera på vilka roller de har. Principerna främjar olika typer av perspektiv, där gruppering efter syfte (process) gynnar helhetsgreppet om arbetet, gruppering efter kompetensområde (profession) gynnar specialisering, gruppering efter målgrupp (användare) gynnar tydlighet och gruppering efter område (distribution) gynnar närhet.

Eftersom denna utredning primärt rör funktioner som alla riktar sig till samma målgrupp – lärare och forskare – är fokus de andra tre indelningsprinciperna. Alltså:

- Professionsstyrd form
- Processtyrd form
- Distribuerad form

Före omorganisationen 2013 fanns ett administrativt stöd på alla nivåer inom lärosätet; på institutioner, på fakulteter och centralt. De uppdrag som fanns skilde sig åt och specialiseringen av det anpassades till de behov som fanns. Fördelen, som den upplevdes bland användarna, var att de hade stödet fysiskt nära och att det var lättare att bestämma vad som skulle prioriteras. En nackdel var att stödet, sett över hela lärosätet, inte kunde garanteras bli likvärdigt; de institutioner som hade en ekonomi som tillät det kunde ha ett större administrativt stöd än andra. Å andra sidan var det något som varje institution själv beslutade om. Ytterligare en svårighet var den sårbarhet det innebar i att vara exempelvis ensam ekonom på en institution, vid t.ex. sjukdom var det svårt att få vardagen att flyta.

Den organisatoriska idé som idag råder vid Mittuniversitetet och som tillkom i samband med omorganisationen 2013 är att alla professioner samlas inom sin specifika enhet; alla ekonomer är placerade vid Ekonomiavdelningen osv. Den fördel som det ger i relation till vad som var innan är att det gav en möjlighet att skapa gemensamma strukturer och rutiner som var desamma för hela lärosätet. Organisationen har större möjlighet att säkerställa de krav Mittuniversitetet måste uppfylla vad gäller myndighetsutövning. En fördel med en professionsstyrd

organisation är att sårbarheten minskar när många personer med samma uppgift och kompetens arbetar inom samma enhet. Den försämring som användarna upplever att omorganisationen har inneburit är att det tidigare självklara stödet som fanns tidigare har ersatts av ett stöd som finns längre bort och som man måste beställa – man måste på förhand veta vad man behöver.

Ett annat sätt att organisera är att processer styr den organisatoriska tillhörigheten. Med uppdragsutbildning som exempel på processtyrd organisation skulle det i så fall innebära att personer från EKO (kalkyl, budget och fakturering), ULS (juridiskt stöd), UNT (Moodle), fakultetskanslierna (registrering, betyg, information), ANTA (de som går uppdragsutbildning där poäng ges antas av ANTA) och STUA (etablering i Ladok och tillgodoräkning av kurser) alla skulle placeras i en ny organisation för uppdragsutbildning. Detta är givetvis att dra en processtyrd organisation till sin spets, det är möjligt att hitta en mellanväg. Argument som kan föras emot en 'processtyrd' organisation är att det riskerar att skapa inläsningseffekter för personalen ur ett karriärperspektiv då det kan bli svårt att byta arbetsuppgift om de är ensamma inom sin profession vid en enhet. Det skulle även riskera att bli mer sårbart att vara få av en profession inom en enhet. En annan risk med en processtyrd organisation är att det kan skapa än större otydlighet internt kring vem man ska kontakta och vem som ansvarar för vad. Idag vet medarbetarna att EKO, HR, STUA m.fl. har sina ansvarsområden även om de kanske inte vet exakt vem de ska fråga. Samtidigt uppstår också en högre grad av tydlighet kring var man bör vända sig för att få stöd i relation till en viss typ av fråga – även om man inte vet specifikt vilken typ av kompetens som krävs för att besvara den. En fördel med en processtyrd organisation skulle vara att ansvaret för en process finns inom en och samma enhet – risken för att frågor och ansvar faller mellan stolarna minskar. Diskussioner mellan olika enheter om utveckling och ekonomi behöver heller inte uppstå om hela processen ligger inom samma enhet.

Ett tredje alternativ är en distribuerad form för stödet. Användarna betonar vikten av ett (fysiskt) nära stöd när det handlar om administrativt stöd som ofta efterfrågas. För en distribuerad form skulle den naturliga lösningen vara en fysisk placering nära användarna. Fysisk placering av användare av stöd enligt en professionsstyrd organisation kan vara både nära användarna och i egen sammanhållen placering. I nuvarande organisation skiljer det sig t.ex. åt vad gäller Kommunikationsavdelningen där forskningskommunikatörer i vissa fall sitter nära forskningscentrum medan alla ekonomer på EKO är samlade på ett ställe per ort. I en processtyrd organisation, skulle en, för processen, gemensam placering nog te sig mest naturlig.

Det finns möjligheter och utmaningar med alla tre ovanstående alternativ, men en svårighet med att utforma en renodlat professionsstyrd organisation är att flera av de

stödområden som berörs av den föreliggande utredningen inte i sig har etablerade och entydiga professioner som är naturligt kopplade till dem – arbete inom ett område som samverkan kan inbegripa flera olika professioner, snarare än att vara ett ansvar för en sammanhållen samverkansprofession. Det är därmed svårt att föreslå någon tydligt professionsstyrd modell för den sammantagna organisationen av forsknings- och utbildningsstödet. Däremot kan element av den professionsstyrda modellen inkorporeras i organisationsdelar som i grunden är orienterade utifrån en processtyrd indelningsprincip, genom att personer med kompetenser som är nära relaterade till varandra också knyts till samma typ av processer och sammanhang. På samma sätt kan också en distribuerad organisationsform inbegripa att personal med en viss typ av kompetens utplaceras nära användarna av stödet.

Utredningen föreslår tre olika alternativa organisationsmöjligheter (Avsnitt 5.3, 5.4 och 5.5). Förslagen ska inte ses som absoluta, de områden som föreslås tillhöra samma enhet kan ges annan placering men nedanstående är de förslag som utifrån utredningen anses bäst ska kunna leda till utveckling och bättre struktur av det administrativa stödet. De tre förslagen har ingen inbördes rangordning i bemärkelse av att något förordas framför de andra.

De två första förslagen baseras på en processtyrd organisation där vi ser synergieffekter mellan de olika områdena. Hänsyn är också tagen till andra enheter inom lärosätet samt hur dessa två förslag kan påverka det stöd som ges till studenter inom ramen för det nuvarande stödet. I och med att utredningen har haft i uppdrag att ge förslag till ett administrativt stöd för lärare och forskare har det stöd som primärt riktar sig till studenter inte särskilt beaktats i intervjuerna. I nedanstående förslag finns den aspekten ändå med dels för att det kan finnas synergieffekter av att samordna stöd till lärare, forskare och studenter inom samma enhet, dels för att utförarna av stödet idag kan ha såväl studenter som lärare och forskare som mottagare av stödet.

I de två första förslagen nedan så är avdelningarna namngivna. Det är enbart för att tydliggöra att organisationen skiljer sig från dagens organisation av motsvarande funktioner, och ska inte ses som ett skarpt förslag till avdelningsnamn.

5.2 Publicerings- och litteraturstöd

Av de sex områden som särskilt utpekades i utredningsdirektivet så ingår inte publicerings- och litteraturstöd i nedanstående organisationsförslag. I enlighet med vad som framgår av Avnitt 4.6 så har det inte framkommit några avgörande argument för en annan placering än den nuvarande vid biblioteket.

Publicerings- och litteraturstödet föreslås därmed inte få någon ny organisatorisk hemvist. Förslaget är i stället att de har kvar sin placering vid biblioteket, men att de samarbetsmöjligheter kring forskningsfinansiering som nämns ska undersökas vidare i relation till den organisatoriska lösning som utformas för detta.

5.3 Förslag: En central avdelning med underavdelningar

Det första förslaget som presenteras är en processtyrd organisation som samlar fem av områdena som utredningen omfattar: forskningsfinansiering, internationalisering, pedagogiskt stöd, samverkan och uppdragsutbildning i en avdelning.

Den föreslagna avdelningen "Avdelningen för forsknings- och utbildningsstöd" består av tre enheter: "Enheten för utbildningssamverkan", "Utvecklingsenheten" samt "Grants and Innovation Office".

Till avdelningen knyts ett ekonomi- och juridikstöd som främst fokuserar på specialistkompetens inom områdena uppdragsutbildning och forskningsfinansiering. Huruvida det stödet är organisatoriskt placerat på avdelningen eller inte är inte avgörande, men det stödet måste arbeta nära övrigt stöd till forskningsfinansiering och uppdragsutbildning, och med fördel befinna sig fysiskt nära övriga delar av avdelningen. I organisationsskissen nedan är ekonomi- och juridikstöd placerat vid avdelningen för att tydliggöra vikten av närhet.

Avdelningen föreslås ha tre underavdelningar, vilket är en struktur som idag inte finns vid Universitetsförvaltningens andra avdelningar. En anledning till att placera det inom en relativt stor avdelning vad gäller omfattningen på uppdrag är det fokus på stöd till lärare och forskare som den föreliggande utredningen har som synliggörs genom en sådan struktur. Det blir "en väg in" för lärare och forskare. En annan anledning är att placeringen vid en avdelning som har en och samma ledning/chef ger större möjligheter till att synergieffekterna mellan enheterna blir verklighet. En tredje anledning är att de olika delarna inte är jämbördiga i storlek om man ser till dagens bemanning av motsvarande funktioner, och med tre underavdelningar med varsin chef blir det mindre sannolikt att någon del nedprioriteras i relation till de andra p.g.a. nuvarande omfattning.

Om man vid framtida beslut om en ny organisation inte vill ha en stor avdelning skulle det här förslaget kunna vara utgångspunkten för en organisation med tre separata avdelningar. Vissa av synergieffekterna kan då bli svagare och några av avdelningarna blir då relativt små om man utgår från nuvarande bemanning.

Vid "Enheten för utbildningssamverkan" samlas det stöd som i första hand stödjer utbildningsverksamheten, och som i hög utsträckning gör detta genom extern samverkan i synnerhet på den regionala arenan. Kontakterna mot exempelvis skolor i regionen samlas i huvudsak i samma enhet. Såväl studenters som lärares behov när det gäller utbildningssamverkan blir central för den här enheten. Den verksamhet som idag befinner sig inom SAM; arbetslivs- och alumnsamverkan samt skolsamverkan och uppdragsutbildning som ligger inom RUN ingår här, liksom ett utvecklat stöd för uppdragsutbildning enligt de förslag som finns i Avsnitt 4.2. Det finns anledning att låta RUN och uppdragsutbildning ligga inom samma enhet eftersom det riskerar att skada en väl fungerande verksamhet om uppdragsutbildning skulle särskiljas från övriga områden som RUN arbetar med.

Vid "Grants and Innovation Office" samlas det stöd som primärt stödjer forskningsfrågor eller innovationsfrågor (för såväl studenter som forskare). Innovationsverksamheten vid Mittuniversitetet har inte varit en del av föreliggande utredning, men samordningen i en och samma enhet (ett GIO) är inte ovanlig vid andra lärosäten, och man vittnar på flera håll om att det är en framgångsrik kombination. Att separera dem på olika enheter har inte varit ett rimligt alternativ både utifrån synergieffekter och utifrån nuvarande omfattning. Det innovationsstöd som idag finns vid SAM ingår här, liksom ett utvecklat stöd för forskningsfinansiering enligt de förslag som finns i Avsnitt 4.3. Denna enhet behöver även utforma goda samarbetsytor inte minst mot ekonomiavdelningen och de forskningsadministrativa funktionerna vid fakulteterna.

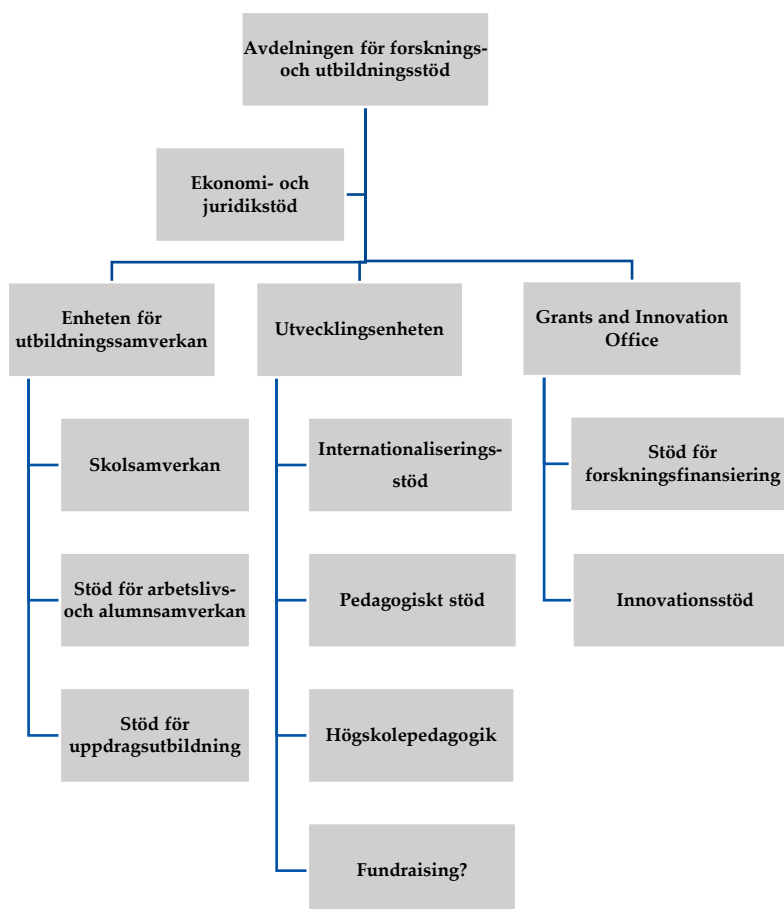
Vid "Utvecklingsenheten" samlas de delar som ska arbeta med områden som berör de övriga två. Namnet innebär inte att det inte ska förekomma utveckling och stöd för utveckling inom de andra två enheterna, utan pekar snarare på det gemensamma temat för ingående funktioner. Den nuvarande verksamheten inom IRO ingår här, men internationaliseringsstödet har ett utökat uppdrag som inte längre primärt är riktat mot utbildningsverksamheten och mobilitetsfrågor. Det nuvarande pedagogiska stödet inom UNT ingår här, men pedagogiskt stöd har ett utökat uppdrag och en mer samlad funktion för sådana aktiviteter än vad som i dag är fallet. Konkret så innebär det exempelvis att ansvaret för högskolepedagogik ligger på den här enheten. Enheten skulle också kunna innefatta stöd till andra aktiviteter som idag inte finns på Mittuniversitetet. En sådan aktivitet är "fundraising" som är en växande verksamhet på en del andra universitet även i Sverige, och som har potentiella synergieffekter såväl i förhållande till forskningsfinansiering som till alumnverksamhet och uppdragsutbildning.

Det pedagogiska stödet föreslås få en mer samlande funktion än vad som är fallet i dagsläget. Utöver högskolepedagogiskt ansvar (som poängteras särskilt i skissen

nedan) så bör samarbetsformerna med HEEL tydliggöras. Vad gäller det tekniska stödet finns två möjliga lösningar. Antingen läggs det tydligare på någon annan avdelning inom förvaltningen, exempelvis IT. Eller så får det nya pedagogiska stödet ett samlat ansvar. I så fall måste bemanningen motsvara det utökade ansvaret, och det måste inom enheten finnas en tydlig ansvarsfördelning.

Vad gäller internationaliseringsstödet så ger placeringen utökade möjligheter att använda synergieffekter mot andra delar av avdelningen och en ny organisationsform för att underlätta det utökade uppdraget. För såväl internationaliseringsstödet som samverkansstödet måste man tillgodose att stödet till studenterna inte försämras.

I organisationsskissen nedan finns tre nivåer. Den tredje och understa nivån av områden/boxar utgör inte egna organisatoriska enheter utan är ett tydliggörande av vilka områden inom forsknings- och utbildningsstöd som omfattas.



5.4 Förslag: Två centrala avdelningar

Även det andra förslaget som presenteras är en processtyrd organisation som i likhet med föregående förslag samlar fem områden. Detta förslag innebär dock att två nya avdelningar skapas, en för externa relationer och en för utbildningsstöd.

Vid "Avdelningen för Externa relationer" samlas uppdrag/grupperingar som idag finns vid andra avdelningar: innovationsstöd, skolsamverkan samt stöd för arbetslivs- och alumnsamverkan som alla ligger vid dagens SAM. IROs verksamhet som finns där idag vid SUSS föreslås också flyttas till denna nya avdelning. Därutöver samlas stöd för forskningsfinansiering och uppdragsutbildning vid avdelningen. Ett ekonomi- och juridikstöd knyts också till avdelningen som i första hand ska stödja i frågor kring uppdragsutbildning och forskningsfinansiering.

Gemensamt för denna avdelning är att uppdraget handlar om att fungera som stöd och kontaktyta mellan lärosätet och externa parter såsom studenter, organisationer, företag och liknande i olika frågor. En fördel med detta är att det blir tydligt för externa parter vart de ska vända sig vid kontakter med Mittuniversitetet. För forskare och lärare blir det också "en väg in" i alla frågor som gäller externa relationer, oavsett område. Genom att placera dessa delar tillsammans får man en grund till synergieffekter mellan deras aktiviteter. Det finns anledning att låta skolsamverkan (RUN) och uppdragsutbildning ligga inom samma enhet eftersom det riskerar att skada en väl fungerande verksamhet om uppdragsutbildning skulle särskiljas från övriga områden som RUN arbetar med.

Idag är stödet för uppdragsutbildning och forskningsfinansiering distribuerat och olika utvecklat i olika miljöer. Det innebär att verksamheten i dessa områden i en uppstartsfas kommer att vara relativt outvecklad jämfört med andra inom samma avdelning. Arbetet med att bygga upp de delarna måste prioriteras men också ges tid att utvecklas så att de synergieffekter som tros komma genom en placering av stödet tillsammans med andra verksamheter, som samverkan, kan komma till stånd. Placeringen av forskningsfinansieringsstödet och uppdragsutbildningsstödet vid avdelningen måste vägas mot de eventuella risker som finns i relation till nuvarande ordning; att inte upparbetade rutiner och arbetssätt slås sönder. Avdelningen för externa relationer blir en relativt stor avdelning med enskilda områden som kan arbeta oberoende av varandra. Det ställer krav på ledningen och medarbetarna på avdelningen att hitta samarbetsvägar, mötesplatser och skapa en gemensam kultur för att de dels skapa en avdelning som alla känner sig delaktiga i, dels för att möjliggöra att synergieffekterna ska bli verklighet.

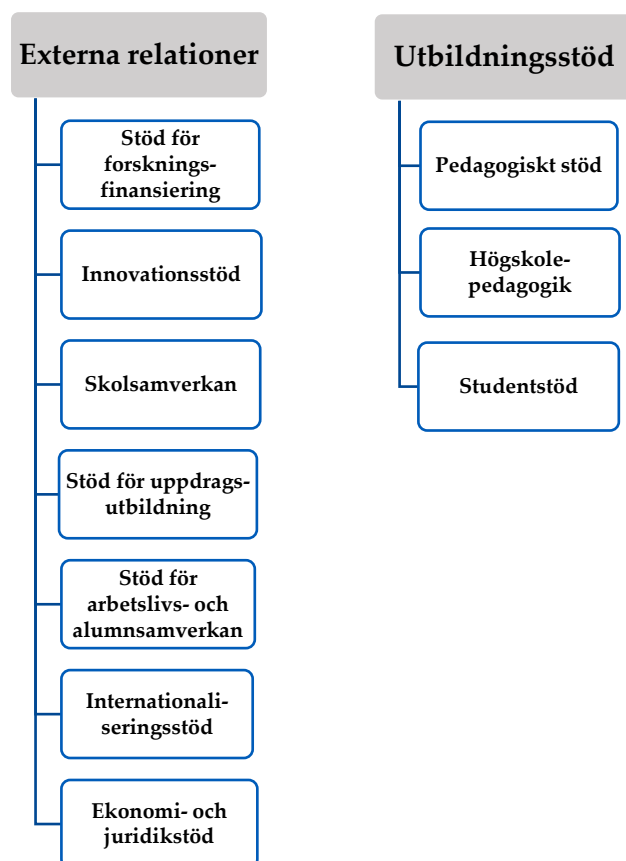
Vad gäller internationaliseringsstödet så kan placeringen ge möjlighet till att utveckla stödet att gälla även andra delar än utbildning. Placeringen tillsammans med exempelvis arbetslivsanknytning, alumnverksamhet och forskningsfinansiering skulle kunna stimulera nya synergier.

”Avdelningen för utbildningsstöd” skulle förutom pedagogiskt stöd till lärare även omfatta det stöd till studenter som har efterfrågats och som har utretts av biblioteket (se Avsnitt 4.1). Denna enhet bör även ha ansvar för den högskolepedagogiska kursen. Ett samarbete med HEEL kan i en förlängning vara till nytta för den pedagogiska utvecklingen vid lärosätet, det föreslås dock inte här någon formell anknytning.

En avdelning för utbildningsstöd så som den föreslås här kommer initialt att sett till antalet medarbetare vara relativt liten. Beroende på hur man väljer att förlägga ansvar för teknik kopplat till pedagogiskt stöd kan avdelningen bli större eller mindre. Stödet till studenter är just nu under utredning och beroende på resultat av detta kan ytterligare personal tillkomma. Avgörande för storlek på avdelningen är vilken ambitionsnivå – och kostnadsnivå – som pedagogiskt stöd ska ha.

Även om avdelningen är liten sett till personsammansättningen är förslaget att verksamheten ska utgöra en egen avdelning med egen budget och egen verksamhetsplan. Utifrån de intervjuer som har genomförts är uppfattningen, både bland användare och bland utförare av stödet, att det kan bli enklare att planera och snabbt skifta fokus utifrån behov om avdelningen själv styr sin verksamhet. Ett alternativ till detta förslag skulle vara att avdelningen placeras inom en större avdelning men att de har en autonom styrning – vilket i så fall riskerar att skapa otydlighet i linjestyrningen.

I organisationskissen nedan finns två nivåer. Den andra och understa nivån av områden/boxar utgör inte egna organisatoriska enheter utan är ett tydliggörande av vilka områden inom forsknings- och utbildningsstöd som omfattas.



5.5 Förslag: Distribuerad organisation

Många av de överväganden som utredningen har tagit hänsyn till pekar i riktning mot en centraliserad lösning. Det finns däremot även en tydlig önskan bland användarna av stödet om att stärka och prioritera dess närhet till dem, och ett annat alternativ – som också på sitt sätt kan svara mot flera av de behov som lyfts – kan därmed vara en decentraliserad lösning som sätter just närheten i första rummet. Det tredje förslaget är en distribuerad organisation som innebär att det administrativa stödet placeras både organisatoriskt och fysiskt nära mottagarna av stödet. Det kan antingen vara på avdelnings- eller fakultetsnivå. Beroende på vilken nivå stödet finns

på kan dess utformning antagligen variera mellan de olika områdena. Ett stöd kring forskningsfinansiering skulle kanske ge bäst effekt om det placeras vid fakultetskanslierna, medan uppdragsutbildning i högre grad skulle kunna hanteras på respektive avdelning. Det är en förutsättning att resurser tillsätts i samma grad som de skulle ha tillkommit på central nivå för att en sådan ordning ska vara möjlig.

I en gemensam struktur för de olika delarna av stödet skulle personer finnas ute på avdelningarna. Idag finns exempelvis de internationella koordinatorena och de vetenskapliga mentorena som stöd i miljöerna. På motsvarande sätt skulle man kunna ha pedagogiska utvecklare ute på avdelningarna, t.ex. genom att använda de meriterade lärarna som genomgår programmet för pedagogisk meritering. Likaså kunde man, som redan görs idag på vissa avdelningar, ha en "samverkansansvarig" och "uppdragsutbildningsansvarig" – eventuellt i en kombination – på avdelningen. Visst administrativt stöd skulle då kunna finnas på fakultetskanslierna, exempelvis skulle administration kring uppdragsutbildning kunna skötas på motsvarande sätt som UTV idag hyr in personal från HUV-kansliet för.

Ett distribuerat stöd skulle till delar bli en återgång till den organisation som gällde före 2013 där stödet fanns nära avdelningarna. Det innebär också att en bärande princip för organisationsformen från 2013 bryts; att inte ha teknisk-/administrativ personal vid avdelningarna i kärnverksamheten. Idag är det 19 avdelningar och om alla de (förutsatt att stödet inte placeras vid fakultetskanslierna) ska ansvara för stöd kring områdena blir det troligtvis personer med del i sina tjänster som arbetar med detta, då det inte är ekonomiskt gångbart att ha heltider på alla avdelningar. Om en sådan form väljs kan det därför i en förlängning medföra anledning att se över avdelningssammansättningarna – före omorganisationen 2013 fanns 8 institutioner.

Ett alternativ till distribuerat stöd till avdelningarna är att istället förlägga administrationen till de båda fakultetskanslierna. Då kan sårbarheten i att vara ensam på en avdelning med ansvar för ett område minskas. Fakultetskansliernas personal har idag också en relativ fysisk närhet till avdelningarna vilket även det skulle vara ett sätt att tillmötesgå avdelningarnas önskemål om ett nära stöd. Med en organisatorisk placering vid kanslierna bryts inte den princip som sattes 2013 om att inte ha teknisk-/administrativ personal anställd vid de akademiska avdelningarna.

De fördelar ett distribuerat stöd har är att de som arbetar med frågan har en god kännedom om verksamhetens särskilda förutsättningar och behov. Möjligheterna för en god legitimitet för det arbete som görs och den inriktning det har, är också större om det görs av personer som är kända i miljön, och som har samma bakgrund som de personer som de ska stödja. Det finns ett par utmaningar med ett distribuerat stöd. Det finns en risk att en strategisk överblick förloras, så även utvecklingsmöjligheter

och omvärldsanalys, om varje avdelning ska ansvara för sin egen del av ett område. Om t.ex. forskningsfinansieringsstödet ska hanteras på avdelningarna kan det bli svårt för alla att hålla sig uppdaterad om vad finansiärer vill och vilka krav de ställer. En annan nackdel är att de personer som arbetar med stödet troligen kommer att ha det som del i tjänst. Det kan dels för den enskilde upplevas som "upphackat", dels kan det bli sårbart med att ha en person som har ansvar för en fråga på en avdelning.

5.6 Avslutande reflektioner

Det existerar ingen optimal lösning för organisation av administrativt stöd – olika lösningar tillgodoser olika typer av perspektiv, och huvudfrågan blir därför vilka perspektiv som ska prioriteras, och för vilka målgrupper. Det finns ett antal olika förutsättningar som behöver vägas samman i utarbetandet av den slutliga organisationsstrukturen, och de kan inte alla lyftas i detalj i den här sammanfattande diskussionen. Det är därför viktigt att de tre förslag som skisseras ovan tolkas i relation till det sammantagna underlaget i rapporten och reflektioner utifrån det som dokumenteras i utredningsrapportens övriga avsnitt.

Vi har varit i kontakt med flera lärosäten och har i våra roller kontakt med många andra, och vi kan konstatera att det finns nästan lika många sätt att organisera sitt administrativa stöd som det finns lärosäten. Det är inte genom organisationsförändringar som problem löses men de kan hjälpa till att skapa struktur, ordning, tydlighet och så småningom även legitimitet och förtroende. För att det ska bli möjligt förutsätts dock att alla parter är delaktiga och ges möjlighet att vara detta för att ge så god överblick över behov och önskemål som möjligt.

I utredningsdirektivet anges att det inom ramen för utredningen ska utformas en plan för implementering. Vid kompletterande dialog med ledningen under utredningens gång har det tydliggjorts att den analys av olika organisationsstrukturer som ingår i rapporten ska kunna användas av universitetets ledning för att utarbeta alternativa lösningar, och ge flexibelt utrymme för den fortsatta utformnings- och implementeringsprocessen efter att utredningsrapporten har överlämnats. Därav följer att implementeringsplanen ska fokusera på delar som är viktiga i nästa steg i utformningen av en eventuell ny organisation. Utifrån detta har vi identifierat ett antal generella medskick till nästa steg i det fortsatta utformnings- och implementeringsarbetet för att organisera ett bra administrativt stöd för lärare och forskare vid Mittuniversitetet. Dessa följer nedan.

I utformningen bör man ta hänsyn till kritisk massa och stordriftsfördelar. Alla typer av verksamheter har vissa basbehov, och dessa växer sällan i takt med att funktionen i

sig växer. I många fall krävs även att en viss funktion når en viss omfattning innan den på allvar kan ta ett helhetsgrepp om sitt uppdrag. För att inte binda upp mer resurser än nödvändigt när basbehoven ska uppfyllas, och för att skapa möjligheter att effektivt angripa de uppgifter som en viss funktion hanterar, bör organisationsenheterna göras så sammanhållna och stora som möjligt utan att det skapar svårigheter. En sådan princip upprätthåller även överskådlighet i organisationsstrukturen.

Man bör tillvarata potentiella synergieffekter utan att bryta fungerande samarbeten. Om olika funktioner samorganiserar bör utgångspunkten vara att de ska kunna tillföra varandra något i det dagliga arbetet – genom att de hanterar relaterade frågor eller samma målgrupper, eller genom att de arbetar på likartade eller kompletterande sätt. Sådana synergieffekter är inte alltid baserade på organisatorisk samplacering, och i många fall har samarbeten mellan funktioner som är placerade på olika håll utvecklats redan idag. Ibland kan också etablerade synergier existera inom den nuvarande organisationsstrukturen, som behöver vägas mot andra potentiella synergier som kunde främjas av en annan placering. Verksamheter som redan idag har funnit en fungerande form bör hanteras särskilt varsamt i organisationsförändringar, eftersom etablerade samarbeten kan försvåras av att de befintliga kontaktvägarna och ansvarsfördelningarna rubbas.

En ytterligare splittring i linjestrukturen inom stödorganisationen bör undvikas. Mittuniversitetet har idag fyra separata organisatoriska linjespår i stödstrukturen: två fakulteter, kommunikation och samverkan, universitetsbiblioteket samt en central förvaltning. Organisatoriska gränser är bra för att strukturera och systematisera ansvarsområden, men det skapar avstånd mellan personal som befinner sig på olika sidor av gränsen. I grunden finns behov av såväl verksamhets-specifika funktioner som verksamhetsövergripande stödfunktioner. Dessa motsvaras av en mer decentraliserad form vid fakulteterna respektive en mer centraliserad form vid förvaltningen. De bör vara utgångspunkten för utplacering av nya organisationsenheter.

De sex områden som har ingått i utredningen har idag en placering vid biblioteket, förvaltningen och inom den s.k. KOM/SAM-bubblan (placerad under rektor). I de två förstnämnda förslagen ovan (En central avdelning med underavdelningar och Två centrala avdelningar) sammanförs delar från alla de övergripande enheterna. Båda alternativen föreslås få sin placering inom förvaltningen. Den huvudsakliga anledningen till det är att det ger möjlighet till en enklare styrning att ha avdelningarna under samma chef (förvaltningschef) inte minst för att de kommer att ha många kontaktytor mot övriga avdelningar inom förvaltningen som t.ex. EKO, SUSS, STUA och ANTA.

Goda planeringsförutsättningar måste säkerställas. För att alla ska kunna sköta de arbetsuppgifter de har och för att en viss insats ska kunna nå effekt måste man ges rimliga förutsättningar att genomföra dem. I detta ligger att personalen i kärnverksamheten bör ges utrymme i tjänsteplaneringen att ägna sig åt utvecklingsarbete och att hantera oförutsedda ärenden – om uppdragsutbildningen ska kunna växa måste man avsätta utrymme för sådant arbete redan i planeringsstadiet. Detsamma gäller även för eventuella strategiska satsningar eller regeringsuppdrag som kan uppkomma mer eller mindre plötsligt. Antalet ärenden som dyker upp med kort varsel behöver minimeras – personalen i såväl kärnverksamhet som stödverksamhet fyller i regel sina tjänster med det dagliga arbetet, och en förutsättning för att de ska kunna väga in ytterligare uppgifter är att de får kännedom om dessa i god tid.

En betydande del av Mittuniversitetets verksamhet är beroende av hur omvärlden utvecklas. Inte minst gäller detta det statliga styrningssystem som anger förutsättningarna för hur verksamheten får, kan och bör bedrivas. Regeringen har här utdelat flera uppdrag till olika instanser där deras resultat sannolikt får betydande följder för lämplig organisation av flera av de verksamhetsområden som omfattas av forsknings- och utbildningsstödet. I detta ingår bland annat styr- och resursutredningen och internationaliseringsutredningen.

Utvecklingen inom dessa områden, tillsammans med lärosätets pågående strategiarbete, behöver vägas in i den fortsatta processen för utarbetande och implementering av en ny organisationsstruktur. Även de nyligen formade råden Utbildningsrådet och Forskningsrådet kan i varierande grad länkas mot organisationsförslagen. Vad gäller uppdragsutbildning så kan strukturen påverkas av resultatet av det pågående Vinnovaprojektet som beskrivs i Avsnitt 4.2

Vid utformningen av en ny organisation rekommenderas fördjupade dialoger med andra lärosäten inom varje område. Några sådana, och goda exempel från dessa, finns beskrivet under respektive område i Avsnitt 4. Ytterligare exempel kan givetvis ges av utförarna av stödet i dagens organisation.

Chefsrollen är avgörande för om den nya organisationen kommer att uppnå det mål som utredningsdirektivet pekar mot. Ledningen för den nya organisationen måste ha hela organisationens förtroende, och ges möjlighet att utveckla en legitimitet för forsknings- och utbildningsstödet. Men medarbetarnas engagemang och delaktighet är också avgörande för att en ny avdelning ska kunna fullgöra sitt uppdrag, nå de synergieffekter som antas kunna komma och få en god arbetsmiljö.

För flera av de områden som utredningen har omfattat, så framgår att för ett framgångsrikt stöd behövs en flexibilitet i ekonomisk planering och i verksamhetsplanering. Särskilt tydligt framstår det för pedagogiskt stöd. Hur en sådan flexibilitet bäst utformas behöver diskuteras innan beslut om organisation fattas. En annan förutsättning för att det pedagogiska stödet ska kunna utvecklas är att ansvarsfördelningen gällande tekniskt stöd klargörs liksom gränssnittet pedagogiskt/tekniskt stöd.

Vad gäller utvecklingen av forsknings- och utbildningsstödet inom ramen för föreliggande utredning finns det ett stort behov av att tydliga uppdrag formuleras. För pedagogiskt stöd så gäller det ett uppdrag som tar ett vidare grepp som innefattar även exempelvis högskolepedagogisk utbildning och samarbetsytor mot HEEL. En tydlig koppling till det nyformade utbildningsrådet bör även finnas. Gällande uppdragsutbildningsstöd och forskningsfinansieringsstöd är stödet idag distribuerat, och om detta ska samlas behöver ett uppdrag till en central enhet formuleras, där särskild vikt läggs vid gränssnittet och förhållandet till idag existerande stöd. För samverkansstöd så har idag SAM ett uppdrag främst riktat mot studenter och externa aktörer. Om mer fokus ska läggas på stöd till lärare och forskare måste ett nytt uppdrag formuleras. Vad gäller internationaliseringsstöd är det centrala stödet idag fokuserat på utbildning på grundnivå och avancerad nivå. Ska det utökas till andra verksamheter måste ett nytt uppdrag formuleras. Det är av yttersta vikt att nya uppdrag inte formuleras av enheterna/stödverksamheterna själva, utan att uppdragen har sin utgångspunkt i ledningens samlade ambitioner för lärosätet och användarnas upplevda stödbehov.

Det finns ytterligare en utmaning i den nuvarande organisationen där lärarna och forskarna upplever att deras tid blir allt mer uppsplittrad. I en ambition att lyssna på användarna så finns det en risk att man skapar alltför många olika referensgrupper, mötesformer och arenor för att mötas, vilket skapar problem för användarna. På samma sätt så är det idag problematiskt för lärarna och forskarna att hinna ta aktiv del i alla möjliga stöd/utbildningsformer som erbjuds av stödorganisationen.

Förutom tydlighet i uppdrag behövs en idé om mötesform med kärnverksamheten arbetas fram för att deras behov och önskemål ska kunna diskuteras, aktiveras och genomföras. En viktig uppgift för alla verksamheter är då att hitta en mötesform som fungerar för alla. Många inom den stödjande verksamheten vill få tillträde till kärnverksamheten för information och förslag på aktiviteter. För att det ska fungera på ett smidigt sätt måste kärnverksamheten få vara delaktig i och även ta ett ansvar för ett ömsesidigt utbyte. En ytterligare tillväxt av ytterligare separata spår för behovsanpassning riskerar att överstiga kärnverksamhetens kapacitet att avsätta tid och resurser för att föra sådana dialoger.

Det är viktigt att Mittuniversitetet ger bra stöd och förutsättningar för lärare och forskare. Det ställer krav på rätt kompetens för vad som ska uppnås och på rätt stöd till alla utifrån specifika behov vilket är en utmaning i sig men det ställer också krav på ekonomin och andra överväganden. Man bör ta ställning till vilken kostnadshöjning som kan bedömas som rimlig givet den höjda ambitionsnivån som direktivet anger. Likaså måste man utveckla hur man skapar ett administrativt stöd som fungerar för alla. En möjlighet skulle kunna vara att det, utöver ett basutbud som alla får ta del av, är möjligt att köpa extra stöd under kortare eller längre period. Den sistnämnda modellen finns idag när forskningscentrum kan köpa mer kommunikations- och administrativt stöd till olika forskningsprojekt (det är då inlagt i deras projektbudgetar). En sådan modell innebär en risk att det är de avdelningar och miljöer som har råd med extra stöd som kan köpa det, vilket i längden kan öka skillnaderna än mer mellan avdelningarna. Å andra sidan kan man resonera att om en avdelning har medel och behov, skulle de ha möjlighet att få göra en sådan extra satsning. Resonemanget bör föras när stödet utformas framöver.

6 Intervjuer och inkomna synpunkter

6.1 Mittuniversitetet – intervjuer och diskussioner

Listas i kronologisk ordning

- Anders Fällström, rektor. 2017-08-23 och 2018-01-30
- Morgan Palmqvist, överbibliotekarie. 2017-09-18
- Håkan Stenström, förvaltningschef. 2017-09-19 (i rollen som tf economichef) och 2018-01-29
- Kent Sjöberg, avdelningschef SUSS. 2017-09-20
- Håkan Wiklund, vicerektor. 2017-09-21. (i egenskap av processledare för forskningsstrategin)
- Robert Pettersson, chef SAM. 2017-09-25.
- Christer Fröjdth, vicerektor. 2017-09-28.
- Mats Tinnsten, prorektor. 2017-09-29. (i egenskap av processledare för utbildningsstrategin)
- Britt-Marie Sohlström, avdelningschef FNT. 2017-10-04.
- Laura Brander, fd avdelningschef UNT, pedagogisk utvecklare. 2017-10-16
- Emma McKeogh, samordnare International Relations Office (IRO), 2017-10-16
- Rektors ledningsgrupp, 2017-11-06
- Pär Olausson, avdelningschef SHV. 2017-11-28.
- Sture Espwall, avdelningschef HLV. 2017-11-29.
- Daniel Laven, avdelningschef TUG. 2017-11-29.
- Kristina Brink, avdelningschef DES. 2017-12-04.
- Patrik Österberg, avdelningschef IST. 2017-12-04.
- Fredrik Ståhl, avdelningschef KMM. 2017-12-05.
- Pia Bylander, fakultetsekonom EKO. 2017-12-08.
- Lena Ivarsson, avdelningschef UTV. 2017-12-12.
- Annki Jansson, HUV-kansliet. (stöd uppdragsutbildning) 2017-12-18.
- Linda Näsström, pedagogisk utvecklare UNT. 2017-12-20.
- Mattias O'Nils, professor EKS. 2018-01-08.
- Pernilla Ingelsson, universitetslektor KMT. 2018-01-08.
- Anna Olofsson, professor SHV. 2018-01-09.
- Erik Hedenström, avdelningschef CHE. 2018-01-10.
- Lena Karlsson, tf. chef UNT (utredning om språkstöd), 2018-01-10.
- Ulrika Auno, samordnare RUN och Åsa Bång, RUN. 2018-01-11
- Kevin Gater, universitetsadjunkt, DES. 2018-01-11.
- Lisa Sällvin, universitetsadjunkt, IST. 2018-01-12.
- Lena Randevåg, universitetsadjunkt UTV. 2018-01-16.
- Kicki Strandh, chef KOM. 2018-01-16.
- Eva Sköld, fakultetsekonom EKO. 2018-01-16.
- Maria Bogren, universitetslektor EVJ. 2018-01-17.
- Mats Edin, chef IT (i synnerhet pedagogiskt stöd), 2018-01-19.

6.2 Mittuniversitetet – skriftliga synpunkter

- Catrin Johansson, professor MKV.
 - HC Holmberg, professor HLV.
 - Gunnar Augustsson, professor UTV.
 - Anneli Hansson, universitetsadjunkt UTV.
 - Personal TUG.
 - Personal UNT.
 - Företagsekonomiska ämnes- och forskarkollegierna.
-
- Skriftligt underlag från NMT-kansliet från en intervjustudie 2017 gällande stöd för forskningsfinansiering.

6.3 Externa intervjuer

Listas i kronologisk ordning.

- Anders Wennström, forskningssamordnare, Umeå universitet / Melbourne. 2017-11-23
- Eva Hagström, utvecklingsledare Next Generation Learning, Högskolan Dalarna. 2017-11-24
- Håkan Spjuth, avdelningschef vid Avdelningen för externa relationer, Karlstad universitet. 2017-11-30
- Sussi Mikaelsson, ekonom/budgetrådgivare, Umeå universitet. 2017-12-01
- Linda Claesson, kommunikatör, Mälardalens högskola. 2017-12-01
- Björn Kull, enhetschef Grants Office, Karolinska institutet. 2017-12-01
- Katarina Winka, pedagogisk utvecklare, fd chef UPL, Umeå universitet. 2017-12-01
- Camilla Lundqvist Andersson, internationaliseringsrådgivare, Linnéuniversitetet. 2017-12-07
- Per Ragnarsson, biträdande universitetsdirektör, Umeå Universitet. 2018-12-12.
- Åsa Bejdevi, internationella kontoret, Blekinge tekniska högskola. 2017-12-20. (skriftligt svar).
- Kay Svensson, biträdande universitetsdirektör, tf. avdelningschef för Avdelningen för uppdragsutbildning, Uppsala universitet. 2018-12-20.
- Susanne Norrman, avdelningschef vid Sektionen för externa relationer, Lunds universitet. 2018-01-03
- Sabrina Thelander, utredare, Linköpings universitet. 2018-01-10
- Gunnar Gunnarsson, planeringschef vid Högskolan för lärande och kommunikation, Högskolan i Jönköping. 2018-01-11.

7 Referenslista

- *En strategisk agenda för internationalisering*. SOU 2018:3.
- *Förordningen (2002:760) om uppdragsutbildning vid universitet och högskolor*
- Gulick, L. (1937). *Notes on the Theory of Organization* i Gulick, L. & Urwick, L. (red.) *Papers on the Science of Administration*. New York: Institute of Public Administration. s. 459.
- Kivistö, J. & Pekkola, E. (2017). *Quality of Administration in Higher Education*. SUHF.
- *Regionala effekter av Mittuniversitetet. En studie av universitetets betydelse för utbildningsnivå, kompetensförsörjning, sysselsättning och tillväxt*. SWECO. December 2016.
- *Universitets- och högskolerådets föreskrifter om uppdragsutbildning vid universitet och högskolor*, UHRFS 2013:11
- *Uppdragsutbildning vid universitet och högskolor*. Redovisning av ett regeringsuppdrag. Rapport 2016:8. UKÄ.
- Wennström, A. *How to build a Research Support Office to grow international funding at University of Melbourne – structure, function and focus*.
- *Ökad internationalisering av universitet och högskolor*. Kommittédirektiv. Dir 2017:19. Regeringen.

Interna underlag:

- *Ansökan om planeringsbidrag för ansökan till vetenskapsråden*. Dnr MIUN 2017/2399.
- *Arbetsordning för Mittuniversitetet*. Dnr MIUN 2012/1290.
- *Direktiv för utredning om forsknings- och utbildningsstöd*. Dnr MIUN 2017/1326
- *Förslag till en modell för ett samordnat studiestöd vid Mittuniversitetet*. Dnr MIUN 2018/561.
- *Handlingsplan för lärande, teknikstöd och pedagogisk utveckling*. Dnr MIUN 2017/431.
- *Letter of Intent från Mittuniversitetet med anledning av ansökan till Vetenskapsrådet för vidareutveckling av den nationella forskningsinfrastrukturen Svensk Nationell Datatjänst (SND) 2018-2025*. Dnr MIUN 2017/478.
- *LRC, Learning Resource Center. Inventering av LRC-verksamheten och Origo*. Dnr MIUN 2008/1406.
- *Mittuniversitetets Forskningsstrategi (2012-2017)*. Dnr MIUN 2011/924.
- *Mittuniversitetets samverkan med omgivande samhälle*. Dnr MIUN 2005/877.
- *Organisation av internationalisering*. Dnr MIUN 2016/2239.
- *Pilotprojektet Skrivlyftet – en utbildningssatsning på akademiskt skrivande vid Mittuniversitetet*. Dnr MIUN 2017/1143.
- *Rapport av utredningsuppdrag inom ramen för Mittuniversitetets strategiuppdrag "verksamhetens förutsättningar"*. Dnr MIUN 2012/612.

- *Regler för uppdragsutbildning*. Dnr MIUN 2015/875.
- *Samordnare för forsknings- och innovationsfrågor*. Dnr MIUN 2017/2420.
- *Samverkan om livslångt lärande*. Dnr MIUN 2018/184.
- *Strategi för Mittuniversitetets samverkan med omgivande samhälle*. Dnr MIUN 2005/877.
- *Stöd för forskningsfinansiering vid NMT*. Rapport till fakultetsnämnden 2017-12-13. §130g.
- *Universitetsförvaltning vid Mittuniversitetet*. Dnr MIUN 2014/220.
- *Utbildningsstrategi 2011-2017 Utvärdering av det i utbildningsstrategin prioriterade området e-lärande*. Ola Lindberg, processledare e-lärande. 2015-02-05. Dnr MIUN 2015/582.
- *Översyn av Mittuniversitetets administration*. Dnr MIUN 2008/892.

Webbsidor:

- <http://www.miun.se/mot-mittuniversitetet/samverkan/run>
- <https://medarbetarportalen.miun.se/forskare/forskningsfinansiering>

8 Förkortningar avdelningar

Fakulteter:

- HUV: Fakulteten för humanvetenskap
- NMT: Fakulteten för naturvetenskap, teknik och medier

Avdelningar inom förvaltningen:

- ANTA: Antagningsavdelningen
- CAMP: Campusservice
- EKO: Ekonomiavdelningen
- HR: HR-avdelningen
- IT: IT-avdelningen
- STUA: Studieadministration
- SUSS: Student- och universitetsservice
- ULS: Universitetsledningens stab

Avdelningar inom biblioteket (nämnda i utredningen):

- FNT: Forskningsnära tjänster
- UNT: Utbildningsnära tjänster

Övriga:

- KOM: Kommunikationsavdelningen
- SAM: Samverkansavdelningen
- RUN: Regionalt utvecklingsnätverk (enhet inom SAM)

