
GEVINST ELLER GUMMISTEMPEL?

EN INSPIRATIONSGUIDE TIL UNIVERSITETERNES
ARBEJDE MED AFTAGERPANELER



EN GUIDE INSPIRERET AF PRAKSIS

Denne inspirationsguide er udarbejdet med input fra DEAs Tænkoboks om universiteternes aftagerpaneler. Tænkoboksens deltagere har i efteråret 2013 debatteret, hvordan aftagerpanelerne i højere grad kan blive en strategisk medspiller for universiteterne.

Mens deltagerne har bidraget med erfaringer og input, bærer DEA alene ansvaret for publikationens indhold.

Tænkoboksens deltagere:

- Anders Wivel, studieleder, lektor, Københavns Universitet, Institut for Statskundskab
- Berit Eika, prodekan for uddannelse, lektor, Aarhus Universitet, Health
- Birgit Bangskjær, chefkonsulent, Akademikerne (AC)
- Charlotte Enevoldsen, seniorkonsulent, Finanssektorens Arbejdsgiverforening (FA)
- Gitte Transbøl, rektor, Rysensteen Gymnasium
- Grete Bertelsen, prodekan for uddannelse, Københavns Universitet, SCIENCE
- Jakob Lyngsø Andersen, Senior Vice President, FLSmidth
- Jens Boe Nielsen, rektor, Nørre Gymnasium
- Klaus Bøgesø, Vice President, R&D External Affairs, Lundbeck A/S
- Lars Andersen, arbejdsmiljøchef, Lederne
- Lars Grassmé Binderup, prodekan for uddannelse, lektor, Syddansk Universitet, Det Humanistiske Fakultet
- Marianne Ping Huang, prodekan for uddannelse, Aarhus Universitet, Arts
- Martin Bayer, institutleder, humdekan, Institut for Kultur og Identitet, Roskilde Universitet
- Ole Stenvinkel Nilsson, Director of Accreditation and Quality Assurance, CBS
- Per Æbelø, kvalitetskoordinator, konstitueret souschef, Syddansk Universitet, Det Sundhedsvidenskabelige Fakultet
- Pernille Berg, videnchef, KEA
- Sarah Gade Hansen, chefkonsulent, DI
- Stina Møllenbach, uddannelseschef for læreruddannelsen, University College Sjælland
- Søren Petersen, konsulent, politisk afdeling, analyse, Finansforbundet
- Ulrikke W. Krogbeck, chef for direktionssekretariatet, Danske Advokater
- Wenche Marit Quist, forsknings- og uddannelsespolitisk chef, Djøf

INDHOLD

FORORD	4
1. AFTAGERPANELER – HVAD TALER VI EGENTLIG OM !?	6
2. HVAD KAN AFTAGERPANELER BRUGES TIL?	10
3. DE SVÆRE SPØRGSMÅL OM AFTAGERPANELER	14

Redaktion

Maria Lindorf, seniorkonsulent, DEA
Bergliot Borg Christensen, projektassistent,
DEA
Maria Theresa Norn, seniorkonsulent, DEA

Udgiver: DEA

Dato for udgivelse: Februar 2014
Design: Morten Arleth Skov
ISBN: 978-87-90772-72-7

FORORD

At elfenbenstårnet ikke er en gangbar model for nutidens universiteter er gammelt nyt. I et samfund, der efterspørger videnintensive og intelligente produkter, services og løsninger, er universiteternes løbende samspil og dialog med omverdenen afgørende. Den erkendelse har universiteterne taget til sig og har derfor en række initiativer, der på forskellige niveauer understøtter dialog og samarbejde som fx forskningssamarbejder og praktikforløb. Hertil kommer den mere uformelle løbende kontakt til aftagerne, som mange steder er en naturlig del af universitetets virke. En væsentlig brik i dette puslespil er universiteternes aftagerpaneler.

Aftagerpaneler blev lovpligtige i 2007 med mål om at sikre dialog med eksterne om uddannelsens relevans og kvalitet. Hertil kommer udvikling af uddannelser og prøve- og eksamensformer. På den måde skulle aftagerpanelerne bidrage til at knytte både det offentlige og private arbejdsmarked tættere til universiteterne. Efter nogle års levetid kan man ikke blot konstatere, at aftagerpaneler rundt om på de danske universiteter fungerer på forskellige måder, men også at udbyttet af aftagerpanelernes arbejde er af varierende karakter.

Mange kender sikkert til mindre flatterende beretninger om aftagerpaneler, der har svært ved at engagere medlemmer, fordi arbejdet ikke opleves særligt værdiskabende for den enkelte. Eller om mødediskussioner, der primært baserer sig på anekdotisk viden fra dengang medlemmerne selv gik på universitetet og derfor ikke bidrager substantielt til udvikling. Eller om genvordigheder med at omsætte gode ideer fra møder i panelerne til konkret handling i hverdagen. Ting, der gør, at arbejdet med aftagerpaneler nogle steder mere er en tvungen driftsopgave end en udviklende samarbejdsrelation.

Heldigvis udgør disse beretninger langt fra hele historien om universiteternes aftagerpaneler. Mange steder oplever både universiteter og aftagerrepræsentanter nemlig, at arbejdet i panelerne

giver et stort udbytte. Disse erfaringer er der god grund til at lære og lade sig inspirere af – for intet tyder på, at samspil og dialog med aftagerne bliver mindre vigtigt i fremtiden. Fx kalder det markant højere optag på universiteterne i disse år på en forpligtende og samarbejdende relation mellem universiteter og aftagere, hvis langsigtet arbejdsmarkedsrelevans og jobmuligheder for de kommende dimittender skal sikres. Herudover kommer aftagerpanelerne også til at spille en væsentlig rolle i de kommende institutionsakkrediteringer på universitetsområdet.

Med en afgørende rolle i udviklingen af morgendagens uddannelser er tiden kommet til at tænke nyt og være ambitiøse omkring aftagerpanelernes fremtidige arbejde. Men tiden er bestemt også kommet til at tage ved lære af de både gode og dårlige erfaringer, som allerede er gjort på universiteterne. Derfor er denne inspirationsguide baseret på eksisterende erfaringer indsamlet på alle danske universiteter.

Ad den vej kan guiden forhåbentlig bidrage til, at arbejdet i panelerne i fremtiden vil præges mere af engagement end driftsfølelse, mere af fremsynet sparring end anekdotisk viden og mere af reel udvikling med aftryk end en gummistempel-funktion.

God læselyst!

Stina Vrang Elias



Adm. direktør
Tænketanken DEA

GRUNDLAGET FOR GUIDENS INSPIRATION

Ud over de drøftelser og input DEA har fået via Tænkeboksens møder, er der som grundlag for guidens indhold indhentet erfaringer og inspiration på de danske universiteter. Der er gennemført interviews med:

AU: Anna Bak Maigaard, rådgiver, Dekansekretariatet, Science and Technology; Berit Eika, prodekan for uddannelse, Health; Liza Strandgaard, rådgiver, dekanatet, Health; Hanne Toksvig, uddannelseschef, AU Studier; Jeppe Norskov Stokholm, fuldmægtig, uddannelsesrådgiver, AU Studier og Inge Molt Ipsen, fuldmægtig, AU Studier.

CBS: Trine Bille, studieleder, HA Service Management; Karl-Heinz Pogner, studieleder, HA Kom; Wilbert van der Meer, sekretariatschef, Dekansekretariatet for Uddannelse og Ole Stenvinkel Nilsson, Director of Accreditation and Quality Assurance.

DTU: Michael Havbro Faber, institutdirektør, DTU Byg.

ITU: Kasper Østerbye, studieleder.

KU: Thor Grünbaum, uddannelseskoordinator, Cognition & Communication; Søren Gosvig Olesen, studienævnsrepræsentant, Filosofi; Charlotte Jørgensen, studienævnsrepræsentant, Retorik; Gerd Christensen, studienævnsformand, Pædagogik; Lisa Villadsen, studieleder, Institut for Medier, Erkendelse og Formidling; Grete Bertelsen, prodekan for uddannelse, SCIENCE og Helle Samuelson, institutleder, Institut for Antropologi.

RUC: Stine Korreman, institutleder, Institut for Natur, Systemer og Modeller og Anders Siig Andersen, institutleder, Institut for Psykologi og Uddannelsesforskning.

SDU: Flemming Smedegaard, studieleder, International Virksomhedskommunikation; Per Grau Møller, formand for studienævnet for Historie, Klassiske Studier og Marinararkæologi, Institut for Historie; Leif Søndergaard, Undervisningsadjunkt, Institut for Kulturstudier; Lars Grassmé Binderup, prodekan for uddannelse, Det Humanistiske Fakultet; Per Æbelø, kvalitetskoordinator, konstitueret souschef, Uddannelse og Kvalitet, Det Sundhedsvidenskabelige Fakultet; Merete Munk, uddannelseschef, Uddannelse og Kvalitet, Det Sundhedsvidenskabelige Fakultet og Henrik Hein Lauridsen, studieleder, Institut for Idræt og Biomekanik.

AAU: Kim Jensen, chefkonsulent, TEKNAT/SUND-fakultetskontor, Bent Rønsholdt, Vice-skoleleder, School of Engineering and Science.

Herudover har vi på baggrund af input fra universiteterne foretaget en kortlægning af organiseringen af aftagerpanelerne på samtlige danske universiteter.

Endelig har DEA til intern brug i Tænkeboksens arbejde også gennemført en survey blandt panelansvarlige på universiteterne vedrørende praksis i arbejdet med aftagerpaneler.

1. AFTAGERPANELER – HVAD TALER VI EGENTLIG OM !?

Aftagerpaneler med eksterne repræsentanter har været lovkrav på de danske universiteter siden 2007. Betragter man de lovfæstede forpligtelser, skal universiteterne (alene eller i fællesskab med andre universiteter):

- Nedsætte paneler af eksterne repræsentanter for de uddannelses- og ansættelsesområder, som deres uddannelser giver adgang til
- Sikre dialog med panelet om uddannelsernes kvalitet og relevans
- Inddrage aftagerpaneler ved udvikling af uddannelser og af nye undervisnings- og prøveformer

Herudover kan panelerne afgive udtalelse/stille forslag til universitetet om alle spørgsmål, der vedrører uddannelsesområdet.¹ Som supplement hertil kommer, at man i forbindelse med akkrediteringsprocessen lægger vægt på inddragelsen af aftagerne i vurderingen af behovet for en ny uddannelse og i forbindelse med udvikling af eksisterende uddannelser.²

Det er tydeligt af lovtæksten, at der er relativt vide rammer for aftagerpanelernes virke – en frihed, som konkret har udmøntet sig i forskellige former for praksis på universiteterne, når det gælder aftagerpaneler. Mangfoldigheden præger alt lige fra organiseringen af panelerne, indholdet på og frekvensen af møder samt den funktion, som panelet har i forhold til den enkelte uddannelse.

Det gør det svært at tale om universiteternes aftagerpaneler som ét samlet begreb. Faktisk er mangfoldigheden så stor, at man på forskellige universiteter og fakulteter bruger en række forskellige betegnelser for de fora, der varetager de funktioner, som i lovtæksten er tiltænkt aftagerpa-

neler, fx rådgivende udvalg, advisory boards mv.

Den store mangfoldighed gør, at en afklaring af begrebsrammen er et afgørende første skridt på vejen mod en mere kvalificeret og nuanceret diskussion af aftagerpanelernes rolle nu og i fremtiden. Med udgangspunkt i lovgrundlaget samt de kvalitative data og den kortlægning af universiteternes organisering af aftagerpaneler, som er gennemført i forbindelse med denne guide, tegner der sig følgende definition:

Aftagerpaneler etableres med tæt tilknytning til en uddannelse eller en gruppe af nært beslægtede uddannelser. Panelernes rolle er at rådgive studieledelse o.lign. omkring uddannelsesudvikling og kvalitets sikring, herunder det faglige indhold samt undervisnings- og prøveformer. På den måde bidrager panelerne til at styrke universiteternes kort- og langsigtede arbejds-markedsrelevans.

Definitionens fokus på uddannelsesudvikling og kvalitetssikring betyder naturligvis ikke, at aftagerpaneler ikke kan bidrage med andre former for rådgivning, som det også beskrives senere i guiden.

Sammenholder man definitionen af aftagerpaneler med universiteternes nuværende praksis, viser DEAs kortlægning, at stort set alle universiteter gør brug af uddannelsesnære aftagerpaneler (om end man bruger varierende betegnelser) organiseret på uddannelses-, studienævns- eller institutniveau. Der er dog også universiteter eller fakulteter, der gør brug af en anden form for organisering. Det drejer sig om ITU, der på baggrund af deres organisering med ét institut og en ensartet uddannelsesportefølje har ét centralt panel for hele universitetet. DTU har også organiseret sig med ét samlet aftagerpanel på universitetsniveau, der dog suppleres af advisory boards på institutniveau, som har en rådgivende funktion

over for institutdirektøren omkring undervisning, forskning, myndighedsbetjening og innovation. Herudover har Juridisk Fakultet på KU og Teknisk Fakultet ved SDU ét samlet fakultetspanel.

Trods den mangfoldighed, som kendetegner universiteternes aftagerpaneler, er det alligevel muligt at udpege nogle nedslagspunkter, som har afgørende betydning for, hvordan arbejdet i og med panelerne fungerer. Det drejer sig for det første om, i hvilken grad uddannelsen er **professionsrettet**, idet de professionsrettede uddannelser nærmest har en tæt relation til klart definerede aftagere 'indbygget' i sig. Et andet væsentligt nedslagspunkt, som er lidt i samme boldgade, er **uddannelsens tradition for samarbejde med aftagere**. Har man eksempelvis en righoldig tradition for at samarbejde omkring forskningsprojekter, praktikophold eller andet, har det ofte en positiv afsmittende effekt på indsatsen i forhold til at skabe et engageret aftagerpanel. Endelig har det også stor betydning, om man primært gør brug af aftagerpanelet med et **fagligt eller strategisk sigte**. Begge dele kan fungere, men har konsekvenser for, hvordan arbejdet i aftagerpanelet forløber.

AFTAGERPANELERNE SOM DEL AF ET STØRRE BILLEDE

I definitionen og forståelsen af aftagerpanelerne er det væsentligt at være opmærksom på, at panelernes virke og indsats er en del af et større billede, når det handler om universiteternes samlede kontakt til erhvervsliv og aftagere. Det drejer sig både om formaliserede samarbejdsfora og mindre formaliserede samarbejder.

For det første skal aftagerpanelerne ses i sammenhæng med universitetets formelle samarbejdsfora med ekstern repræsentation. De mest gængse former for samarbejdsfora er skitseret i figur 1.

Bestyrelsen er øverste myndighed for universitetet og et lovfæstet obligatorisk organ, som har formel beslutningskompetence. Der er lovkrav om, at flertallet af bestyrelsens medlemmer skal være eksterne. Bestyrelsens opgaver er på generelt niveau og omhandler bl.a. varetagelse af universitetets interesser, retningslinjer for orga-

nisation, strategi og udvikling samt forvaltning af midler og disponering over fast ejendom.

Repræsentantskabet er ligeledes lovfæstet, men er til forskel fra bestyrelsen frivilligt. Derfor er det heller ikke alle universiteter, som gør brug af repræsentantskaber. Repræsentantskabet opererer på universitetsniveau og består typisk af eksterne, der udpeges af universitetet og som på overordnet plan drøfter universitetets opgaver inden for forskning, uddannelse og videndeling.

På mere decentralt niveau har man de obligatoriske aftagerpaneler med tæt tilknytning til en uddannelse eller nærtbeslægtede uddannelser. Herudover gør en del universiteter brug af Advisory Boards, der fungerer som et frivilligt initiativ uden lovmæssigt ophæng. Advisory Boards nedsættes ofte som et mere generelt orienteret supplement til de uddannelsesnære aftagerpaneler og opererer derfor oftest på fakultetsniveau.

Figur 1: Universiteternes samarbejdsfora med ekstern repræsentation



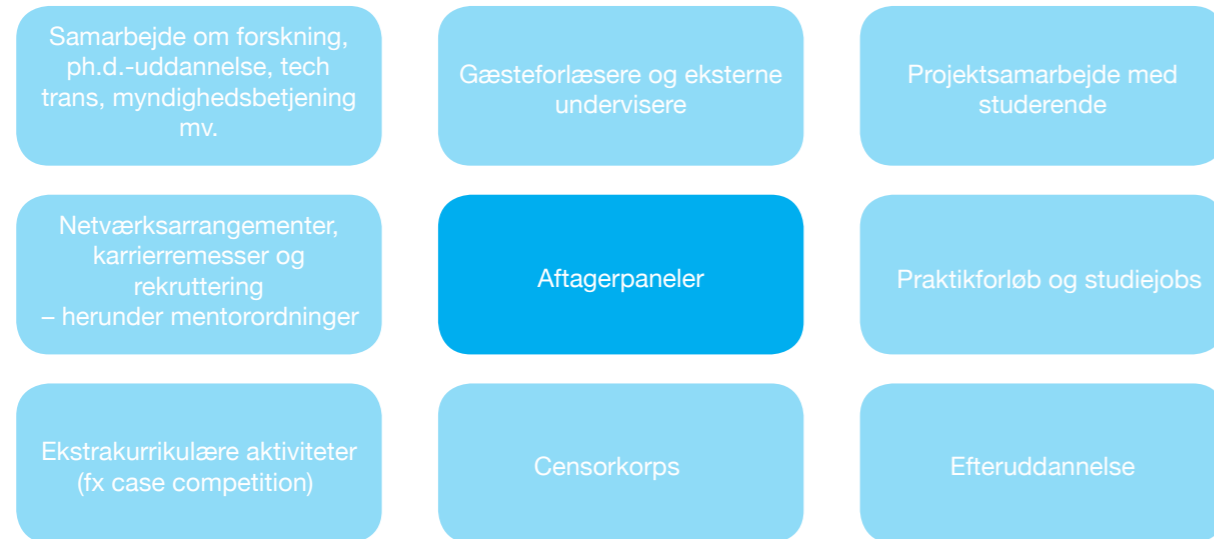
¹ LBK nr. 367 af 25/03/2013 (Universitetsloven).

² "Vejledning til akkreditering. Nye uddannelser og udbud" (2013), Danmarks Akkrediteringsinstitution.

For det andet er det også værd at bemærke, at universiteternes dialog med erhvervslivet ikke blot går gennem formelle samarbejdsfora, men også sker gennem en række forskellige aktiviteter, som er optegnet i figur 2. Hertil kommer

naturligvis mere uformelle samarbejder og kontakter, som ikke indfanges af figurens kategoriseringer.

Figur 2: Overblik over universiteternes forskellige samarbejdsformer med erhvervslivet



HOVEDELEMENTER I AFTAGERPANELERNES ARBEJDE

Arbejdet med aftagerpanelerne tegner sig forskelligt på tværs af de enkelte universiteter. Det skyldes bl.a., der er stor forskel på at drive et aftagerpanel inden for de 'hårde' og 'bløde' videnskaber, og fordi graden af uddannelsens erhvervs- eller professionsrettethed har stor betydning. Til trods for forskellighederne kan man dog identificere tre hovedelementer i aftagerpanelernes arbejde, som er skitseret i figur 3.

Organisering/etablering: Dette hovedelement rummer både et aftagerpanels indledende etablerende fase, men også den løbende fornyelse, herunder bl.a. udskiftning af medlemmer eller en revitalisering af indsatsen.

Der opleves særligt udfordringer med at finde de rigtige medlemmer på det rigtige niveau med tid og lyst til at deltage og at finde medlemmer, der har god føling med uddannelsens kandidater. Samtidig er der også afvejninger at foretage i forhold til panelets indplacering i den samlede universitetsstruktur, og endelig kan der også opstå udfordringer i forhold til at afklare panelets rolle og mandat.

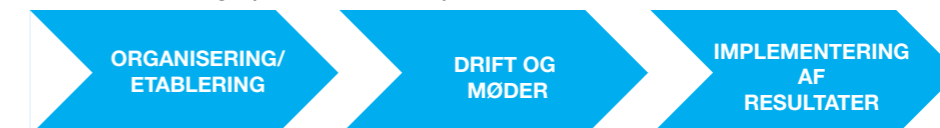
Drift og møder: Hovedelementet omhandler den konkrete afholdelse af møder og dækker både mødernes struktur og indhold samt den generelle drift, fx evt. facilitering af dialog mellem møderne.

Her opleves særligt udfordringer med at gøre møderne relevante for både universitetet og aftagere, at skabe aktiv involvering frem for afrapportering og at fastholde momentum og engagement over længere tid.

Implementering af resultater: Hovedelementet fokuserer på den efterfølgende brug af resultaterne fra mødediskussioner. Brugen af resultater afhænger naturligvis af mødernes indhold og strækker sig lige fra konkrete input til studieordninger og nye uddannelser til mere overordnede drøftelser om kompetencebehovet på fremtidens arbejdsmarked.

Her møder man ofte udfordringer med at gå fra mødernes gode ideer til konkrete handlinger i praksis og med at sikre og synliggøre merværdi af panelets input til kolleger, ledelse og studerende.

Figur 3: Hovedelementer i aftagerpanelernes arbejde



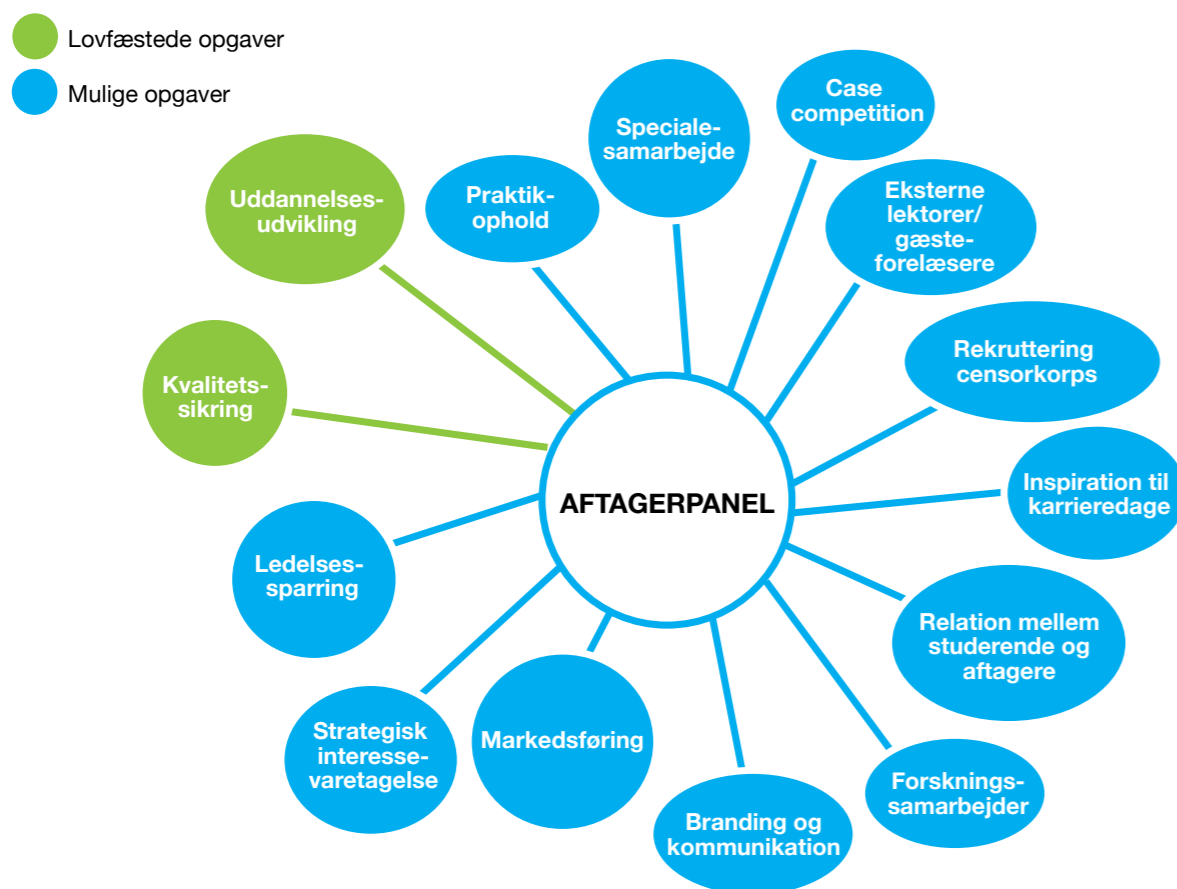
2. HVAD KAN AFTAGERPANELER BRUGES TIL?

I første del af denne guide beskrives den lovtekst, som ligger til grund for aftagerpanelernes arbejde, hvoraf aftagerpanelernes konkrete udbytte i form af udvikling og kvalitetssikring af uddannelserne fremgår. Ser man nærmere på de eksisterende aftagerpaneler, er det imidlertid tydeligt, at panelerne også bruges til at løfte og udvikle en række andre opgaver og områder i universiteternes hverdag og på den måde bidrager med værdi. Faktisk er en række af de funktioner, som ligger ud over lovteksten, flere

steder et aktiv, man oplever rigtig stort udbytte af i indsatsen med aftagerpanelerne.

Figur 4 giver et overblik over de forskellige opgaver og funktioner, som aftagerpanelet bruges til. Figuren er bygget op, så de funktioner, der er markeret med grønt, er lovfæstede og beskriver, hvad et panel SKAL gøre, mens funktioner markeret med blått ligger uden for lovteksten og beskriver, hvad et panel KAN gøre.

Figur 4: Aftagerpanelets mulige opgaver



Betragter man de opgaver, som ligger uden for lovteksten, er en del af disse centreret omkring **inddragelse af aftagerpanelmedlemmer i andre aktiviteter tilknyttet uddannelsens eller universitetets hverdag**. Det kan fx ske ved, at medlemmernes virksomheder eller organisationer engagerer sig i **praktikophold** eller **specialesamarbejder** og indgår som cases i **case competitions** – eller formidler kontakt til andre i deres netværk, som så engagerer sig. Herudover fungerer nogle panelmedlemmer også som **eksterne lektorer, gæstelektorer og oplægsholdere på karrieredage**, mens andre indgår som en del af det **eksterne censorkorps**. Flere panelansvarlige oplever, at et engagement fra medlemmer i denne type aktiviteter dels bidrager til en mere forpligtende relation, dels giver et større kendskab til uddannelserne, de studerende og hverdagen på universitetet. Det kan betyde, at medlemmerne er klædt bedre på til at løse opgaven i panelerne. Men der er naturligvis tale om en balance, idet et stort engagement på en given uddannelse kan gøre, at det udefrakommende blik, som aftagerpanelet også skal bidrage med, helt forsvinder.

Man kan også bruge aftagerpaneler til at **styrke relationen mellem de studerende og aftagerne**. Både studerende og aftagere oplever ofte stor værdi af en styrket dialog, hvilket i praksis kan implementeres ved at lade udvalgte studerende deltage på møderne i aftagerpanelerne, som man allerede gør flere steder i dag.

Medlemmerne af aftagerpanelet kan også i nogle tilfælde arbejde i virksomheder eller organisationer, som har et mere forskningsmæssigt sigte, hvilket kan give anledning til at indlede nye **forskningssamarbejder**.

Med sit udefrakommende blik kan medlemmerne af aftagerpanelet også bidrage med nye input vedr. uddannelsens/universitetets **branding og kommunikation**. Inden for særligt den humanistiske og samfundsvidenskabelige disciplin vil branding og kommunikation måske endda være ekspertiseområder for visse panelmedlemmer, hvilket kan danne grundlag for en mere dybdegående feedback.

Ud over at give sparring på branding og profilering internt på universitetet kan panelmedlemmer også indtage en mere aktiv rolle i den udadvendte **markedsføring** af en given uddannelse. Medlemmerne vil ofte være i løbende kontakt med en mulig ansøgermålgruppe, hvorfor deres videreformidling kan øge både kendskabet og søgningen betragteligt.

Man kan også gøre brug af sit aftagerpanel i forhold til en mere generel **strategisk interessevaretagelse**. Det kan fx ske ved, at man i forbindelse med panelarbejdet introducerer medlemmerne til udfordringer i samarbejdet med arbejdsmarkedet, som de har mulighed for at gøre noget aktivt for at ændre. Har man fx en generel udfordring med at opnå støtte til ErhvervsPh.d.'er fra virksomheder eller med rekruttering til efteruddannelsesprogrammer, kan det være en problemstilling, man kan rådføre sig med sit aftagerpanel om i håb om, at det vil anspore til adfærdsændringer. Herudover kan panelet også bidrage til interessevaretagelse ved at bakke den panelansvarlige op i forhold til udfordringer indadtil på universitetet.

Endelig fremhæver en del panelansvarlige også **ledelsessparring** som et konkret udbytte af arbejdet med aftagerpanelerne. Det kan både være sparring i forhold til universitetsspecifikke udfordringer og dilemmaer, men i lige så høj grad også mere generelle ledelsesmæssige dilemmaer.

Når man beskriver de mange forskellige måder, man kan bruge aftagerpanelet på, er det naturligvis væsentligt at understrege, at det er op til det enkelte panel at afklare hvilke opgaver, panelmedlemmerne både skal og ønsker at engagere sig i. En sådan forventningsafstemning kan med fordel ske via diskussion på et panelmøde, så man som medlem har mulighed at sige til og fra og ikke ender med at føle sig spændt for en vogn.

CASES

ET VIGTIGT LED I DEN STRATEGISKE INTERESSEVARETAGELSE

Aftagerpanelets udtalelser indgår altid i akkrediteringsrapporter, men de kan også med fordel spille en vigtig rolle i den interne beslutningsproces, hvor panelets drøftelser kan bruges som en løftestang, der tydeliggør relevansen og niveauet af en given uddannelse.

Dette er Institut for Antropologi, Københavns Universitet, klar over og inddrager bevidst aftagerpanelet i strategiske diskussioner med henblik på at 'blive klædt godt på' i interne forhandlinger. Ved at sætte strategisk vigtige emner til diskussion bidrager Aftagerpanelets anbefalinger til at skærpe instituttets argumenter og dermed også udgangspunktet for den strategiske position.

EN AKTIV DEL AF HVERDAGEN

Ved HA (kom.) og Cand.merc. (kom.) på Copenhagen Business School er man bevidst om at gøre panelet til en aktiv og værdifuld rådgiver i den faglige hverdag på uddannelsen. Studienævnet bestræber sig på at informere udvalgets medlemmer, spørge dem til råds, lytte til dem, involvere dem, bruge dem aktivt, tage dem alvorligt, men også at udfordre dem. Derfor inddrages medlemmerne i undervisningen som gæsteforelæsere og real-life-case-leverandører, der kan give et praksisnært indblik i verdenen uden for universitetets mure. Studienævnet inviterer medlemmerne som sparrings- og samarbejdspartner sammen med andre stakeholders til konkrete workshops omkring uddannelsens kvalitetssikring og -udvikling samt strategi.

Derudover bruger HA (kom.) / Cand.merc. (kom.) sit rådgivende udvalg som en værdifuld kontaktflade til erhvervslivet og branchen. Panelet agerer derfor ambassadører såvel som strategiske partner for uddannelsen og deltager i karrierearrangementer, hvor medlemmerne fortæller de kommende kandidater om vejen fra et tværfagligt studium til det første job.

For universitetet betyder denne tætte kontakt til panelet, at det får unik adgang til at rekruttere kvalificerede eksterne undervisere og bidragsydere. For aftagerne betyder involveringen i den daglige hverdag, at man får et særskilt indblik i uddannelsen, som klæder udvalgets medlemmer på med relevant faglig og pædagogisk viden samt input til møderne, og sætter dem i stand til at fungere som værdifulde medlemmer af uddannelsens netværk.

KOMPLEMENTÆRE AFTAGERFORA RUMMER UDDANNELSESUDVIKLING SÅVEL SOM STRATEGISKE DRØFTELSE

På School of Engineering and Science ved Det Teknisk-Naturvidenskabelige Fakultet, Aalborg Universitet, har man valgt at adskille den mere langsigtede, strategiske diskussion fra den konkrete, uddannelsesudviklende funktion. Ved at gøre brug af både aftagerpanel og aftagergrupper.

Det formelle aftagerpanel dækker over 70 uddannelser og tager derfor pulsen på det nationale såvel som internationale arbejdsmarked og varetager opgaver i relation til akkreditering. Her har man haft som særligt formål at sikre en deltagerkreds, som er i stand til at vurdere kandidaternes kompetencer i forhold til den internationale konkurrence. Man har imidlertid også behov for input på det mere uddannelsesnære niveau og har som supplement til aftagerpanelet oprettet såkaldte aftagergrupper, der har udgangspunkt i færre beslægtede uddannelser og trækker på en mere uformel og dynamisk dialog med erhvervslivet.

Universitetet får således det bedste fra begge verdener, idet man får to komplementære fora, der på forskellige niveauer og med forskellige indsigter bidrager til at skærpe skolens uddannelser.

AFTAGERPANELET SOM FAGLIGT EKSPERTFORUM

Da HA Service Management ved Copenhagen Business School stod over for markedsføringen af uddannelsens nye linjer, valgte man at sætte punktet på dagsordenen til et møde i aftagerpanelet og få input til strategier.

Medlemmerne af aftagerpanelet fungerer således også som eksperter på deres eget felt og bidrager med værdifulde input i deres egenskab af praktikere. Aftagerne have gode bidrag til de interne processer omkring markedsføring og formidling af uddannelsen. At indtræde i ekspertrollen betyder samtidig, at panelet får en ny måde at gøre en særskilt forskel for universitetet på.

NYE ØJNE PÅ DE STUDERENDE

Aftagerpanelet ved International Virksomhedskommunikation, Syddansk Universitet, har givet input til, hvad aftagerne efterspørger hos de studerende i tillæg til studiefaglige kompetencer. Dette har givet anledning til at udarbejde et kodeks for god undervisningsadfærd. Samtidig har man med aftagerpanelet som primus motor formuleret retningslinjer for praktik og studiejobs i forhold til indhold, ansættelsesvilkår mv.

Panelet bliver på den måde en kilde til erfaringer med studerende uden for undervisningslokalerne. Universitetet får derigennem en bredere forståelse for, hvordan man bedst klæder de studerende på, så de stilles godt som færdige kandidater.

3. DE SVÆRE SPØRGSMÅL OM AFTAGERPANELER

Sidste del af denne inspirationsguide er udformet som et værktøj, man som ansvarlig for et aftagerpanel kan bruge i hverdagen – nemlig en konkret spørgeramme, som kan hjælpe med at strukturere og give retning til arbejdet med aftagerpanelet. Rigtig mange af de personer, som er involveret i aftagerpaneler oplever en stor usikkerhed i forhold til panelernes rolle og råderum samt omkring de praktiske forhold. Det er netop en del af denne usikkerhed, spørgerammen nedenfor skal bidrage til at udrydde.

Spørgerammen kan både anvendes, hvis man er ved at opstarte et nyt panel, og hvis man ønsker

øget klarhed eller en revitalisering af indsatsen i forhold til et eksisterende panel.

Spørgerammen er delt i to: én del, som fokuserer på strukturen omkring aftagerpanelet (markeret med blå) og én del, som adresserer mødernes indhold (markeret med grønt).

Arbejdet i aftagerpanelerne er en dynamisk proces, og spørgsmålene har derfor naturligt en gensidig afhængighed og i nogle tilfælde også overlap. Hvorvidt man anvender alle spørgsmål eller kun dele heraf, afhænger af de lokale behov.

STRUKTUR

1. På hvilket organisatorisk niveau skal aftagerpanelet placeres?
2. Hvilken rolle skal aftagerpanelet spille?
3. Hvordan rekrutterer man de rigtige panelmedlemmer?
4. Hvordan skal mødefrekvensen være?
5. Hvordan bliver panelet klædt på til møderne?

INDHOLD

6. Hvordan bliver mødernes indhold relevant for både universitet og aftagere?
7. Hvordan sikres forventningsafstemning og fælles kontrakt?
8. Hvordan engageres panelet?
9. Hvordan skal input fra aftagerpanelet implementeres?
10. Hvordan forankres input fra aftagerpanelet hos kolleger, studerende og ledelse?

STRUKTUREN OMKRING AFTAGERPANELET

1. På hvilket organisatorisk niveau skal aftagerpanelet placeres?

Det er væsentligt at tage stilling til den organisatoriske placering af panelet, da det har stor betydning for hvilke beslutninger, der kan og skal træffes. Det handler også om at tage stilling til, om aftagerpanelet skal dække en enkelt eller flere uddannelser – og også om, hvordan panelet spiller sammen med organisering af de øvrige aftagerpaneler på universitetet og andre formelle samarbejdsfora med eksterne repræsentanter i øvrigt.

2. Hvilken rolle skal aftagerpanelet spille?

Der er som vist en række forskellige måder at gøre brug af aftagerpanelet på. Det højner risikoen for forvirring omkring hvilken funktion, man som medlem skal opfylde, hvilket mandat man har og hvilken form for feedback, der ønskes. For at øge gennemsigtigheden i aftagerpanelernes arbejde er der derfor rigtig god grund til at interessere sig for de forskellige roller, som panelet kan indtage.

Man kan på baggrund af de indsamlede data i forbindelse med denne guide identificere følgende overordnede roller for aftagerpanelets medlemmer:

- Uddannelsesudvikler
- Kvalitetssikrer
- Strategisk sparringspartner
- Ledelsesmæssig sparringspartner
- Kontaktskaber
- Strategisk interessevaretager

Rollerne kan fungere som en 'varedeklaration' for hvilken form for input, panelmedlemmerne skal bidrage med, og hvad man ønsker af dem i forbindelse med forskellige dagsordenspunkter. Der er naturligvis ikke tale om en udtømmende liste – den kan i høj grad suppleres i forhold til, hvad der er relevant lokalt.

Forholder man sig som panelansvarlig eksplicit til hvilke roller, medlemmer skal indtage i forbindelse med de forskellige dagsordenspunkter på

et møde, vil man øge gennemsigtigheden for panelmedlemmerne.

3. Hvordan rekrutterer man de rigtige panelmedlemmer?

At det er væsentligt at forholde sig til hvilke eksterne repræsentanter, der skal sidde i panelet, lyder måske simpelt, men det kan faktisk ofte være en udfordring – fx fordi det i det hele taget kan være svært at skaffe nogen, eller fordi man 'arver' et eksisterende panel eller har svært ved at bede folk om at træde ud af panelarbejdet. Helt overordnet drejer det sig om at forholde sig til hvilket aftagerbegreb, man arbejder med.

Det handler bl.a. om at finde ud af, om man ønsker at have brancherepræsentanter, praktikere, organisationsrepræsentanter, alumner mv. til at sidde i panelet, og om man ønsker repræsentanter på ledelsesniveau eller ej. Samtidig er det væsentligt at gøre sig overvejelser omkring, hvorvidt man kun skal inddrage nuværende aftagere eller også mere potentielle aftagere, hvis man vil have indblik i morgendagens aftagerbehov. Herudover skal man også forholde sig til, om man vil rekruttere via personligt netværk eller via en mere formel henvendelse til aftagerrepræsentanter. Der er ikke nødvendigvis ét rigtig svar på spørgsmålet, men personkredsen har ofte stor betydning for, i hvilket omfang aftagerpanelet fungerer, hvorfor en bevidst strategi anbefales.

4. Hvordan skal mødefrekvensen være?

En af de helt store udfordringer i mange aftagerpaneler er at sikre aktiv deltagelse, hvorfor man bør gøre sig overvejelser om hvor hyppigt, der er behov for at mødes. Det er en balance mellem på den ene side at sikre, at man har tilstrækkeligt indhold til, at der er noget at snakke om og på den anden side at sikre, at der ikke går så langt mellem møderne, at det fælles ståsted og følingen med panelet forsvinder. Det handler også om at gøre sig tanker omkring timingen af panelets input, så møderne planlægges herefter. Man bør naturligvis også forholde sig til mødernes form og fx overveje, om nogle møder kan klares digitalt eller måske flyttes uden for universitetets vægge. Endelig kan det også være værd at overveje, om mødebehovet kan skifte undervejs i panelets levetid, så der fx i en opstartsfasen

kan være behov for relativt regelmæssige møder, mens man på et senere stadie i panelets liv måske kan nøjes med færre møder som en vej til at fastholde momentum.

5. Hvordan bliver panelet klædt på til møderne?

En udfordring i aftagerpanelernes arbejde er at sikre input fra medlemmerne, som er af en sådan

kvalitet, at man reelt kan bruge dem til noget – derfor er der god grund til at forholde sig til, hvordan medlemmerne klædes på til møderne. Ellers risikerer man, at de indkomne input baserer sig på anekdotisk viden, fra dengang aftageren evt. selv gik på studiet. Man kan adressere denne udfordring ved at udarbejde introduktionsmateriale til medlemmerne, som giver den fornødne viden om uddannelsen, eller man kan vælge at

I

DIGITAL PLATFORM STRUKTURERER OG FACILITERER ARBEJDET MED AFTAGERPANELER

En stor del af arbejdet med aftagerpaneler handler om at skabe velfungerende strukturer, der kan danne grundlag for velfungerende møder. På Det Sundhedsvidenskabelige Fakultet på Syddansk Universitet har man udviklet en fælles digital platform, som bidrager med konkrete værktøjer til at skabe en struktur omkring møder i aftagerpanelerne.

Den digitale platform beskriver således fælles klare retningslinjer for arbejdet med aftagerpaneler på fakultetet, fx rekrutteringsprincipper, men indeholder også konkrete skabeloner til fx dagsorden, uddannelsesstatus, referat og handlingsplaner til brug i arbejdet med aftagerpaneler. Samtidig bliver man via systemet adviseret, fx i forhold at udsende en dagsorden forud for et panelmøde. Platformen indeholder herudover også et mailarkiv, så man kan spore den løbende kommunikation med aftagerpanelet.

Via den digitale platform har man således fra fakultetshold skabt både klare rammer omkring og værktøjer til arbejdet med aftagerpanelerne, som letter arbejdsbyrden i hverdagen. Samtidig sikrer de kontinuitet og ensartethed i kommunikation med aftagerne.

I

INFORMATION OM UDDANNELSER OG TYDELIG ROLLEAFKLARING KLÆDER PANELERNE PÅ

Mange kan nikke genkendende til panelmøder, der ikke altid munder ud i brugbare resultater, fordi aftagerne ikke er klædt på til at bidrage optimalt. Fx kan drøftelserne bære præg af manglende viden om uddannelsen, eller diskussionerne kan tendere mod et for abstrakt eller for deltaljeorienteret indhold til, at anbefalinger er direkte anvendelige.

Ved Det Sundhedsvidenskabelige Fakultet ved Aarhus Universitet indleder man derfor samarbejdet med aftagerpanelerne med en årlig konference for alle fakultetets paneler, inden de enkelte paneler mødtes separat. Ved den første konference havde man panelernes rolle til debat og forventningsafstemte i fællesskab rammerne omkring samarbejdet, så den efterfølgende debat kunne være præcis fra begyndelsen. Herudover er man opmærksom på, at aftagernes viden om uddannelsen skal opdateres for at muliggøre gode input og indlægger derfor information om uddannelserne ved møderne. Konferenceelementet i sig selv tilføjer derudover en ekstra dimension til panelmødet, som gør det attraktivt at deltage, bl.a. fordi konferencen giver mulighed for, at deltagerne kan netværke med hinanden såvel som undervisere og studerende.

Institut for Psykologi og Uddannelsesforskning ved Roskilde Universitet har grebet det anderledes an. Her bruger man mere policy-orienterede diskussioner omkring rammerne for fagområdets uddannelser i et politisk perspektiv til at skabe et fælles videngrundlag at basere diskussionerne på. Herigennem får det samlede panel opdateret viden om de langsigtede udfordringer for fagområdet, hvilket udover at fremme panelets engagement opkvalificerer senere drøftelser.

formidle den fornødne viden som oplæg til den efterfølgende diskussion på de enkelte møder. Herudover kan man også overveje at indgå i samarbejde med branche- og erhvervsorganisationer i forhold til at klæde medlemmerne på. Disse organisationer har ofte et langt mere indgående kendskab til det uddannelsespolitiske felt end de egentlige aftagerrepræsentanter, og derfor ville et sådant samarbejde fjerne en del af den orienteringsmæssige arbejdsbyrde fra universiteterne.

AFTAGERPANELERNES INDHOLD

6. Hvordan bliver mødernes indhold relevant for både universitet og aftagere?

En af de helt store udfordringer i arbejdet med aftagerpanelerne er, at mange oplever, at repræsentanterne fra universitets- og aftagerside taler ret forskellige sprog. Det er måske ikke så unaturligt, men kan dog være med til at besværliggøre den ønskede dialog. Derfor ligger der en vigtig opgave i at vælge dagsordener og emner, som begge parter kan se ræson i at diskutere – både så aftagerne føler, de har noget at byde ind med, og så universiteterne føler, de får inspirerende input, de ikke selv kunne have tænkt. Her er det en generel erfaring, at de mere uddannelsespolitiske aspekter ofte er svære for alvor at få kvalificerede input til, samtidig med at meget abstrakte diskussioner af fremtidens arbejdsmarked for fx humaniora også kan være svært tilgængelige. I stedet er mere konkrete spørgsmål omkring forskellige kompetencebehov, som efterspørges i den givne virksomhed mere gangbare, ligesom efteruddannelsesbehov også opleves relevante at diskutere.

7. Hvordan sikres forventningsafstemning og fælles kontrakt?

Når man har rekrutteret og samlet de rigtige personer og sørget for, at de er klædt på til at bidrage til relevante tematikker, kan det være en fordel at indlede arbejdet i aftagerpanelet med en forventningsafstemning i form af afklaring af den fælles kontakt, som skal ligge til grund for arbejdet i panelet. For selvom man måske fra universitetets side har gjort sig en række strategiske overvejelser omkring panelets virke, er disse ikke nødvendigvis klare for de enkelte medlemmer. Ved indledningsvist at afklare panelmedlemmernes rolle og

I

FRAFALD KAN HÅNTERES VIA STORE PANELER OG SELEKTIV INVOLVERING

En gennemgående udfordring for panelansvarlige handler om frafald til møder, der kan gøre det vanskeligt at afholde meningsfulde møder. Det tærer på motivationen både for de panelansvarlige, men også for de medlemmer, som rent faktisk er mødt frem.

En vej til at sikre at mødefrafald ikke resulterer i, at man må aflyse et møde, og derfor ikke får aftagerinput, er, at man etablerer et relativt stort panel. På den måde er man mindre sårbar over for afbud. Det er en model, man bl.a. gør brug af i aftagerpanelet for International Virksomhedskommunikation ved Syddansk Universitet, hvor man med et 24-mand stort panel kan afholde indholdsrigge møder selv med frafald.

En anden måde at håndtere udfordringen på er ved at gøre brug af selektiv involvering – sådan forstået, at man ikke involverer alle panelmedlemmer i alle anliggender. Det er en model, man gør brug af på ITU, hvor man i forbindelse med hvert møde vurderer hvilke medlemmer, der har særlige kompetencer og erfaringer, som er relevante for det givne mødeindhold. Selektiviteten betyder, at mødet omhandler emner, der i højere grad interesserer de udvalgte medlemmer. På den måde sikrer man, at medlemmerne har relevante input at bidrage med, samtidig med at den tidsmæssige belastning heller ikke bliver så voldsom for panelmedlemmerne, og at frafaldet samlet set formindskes.

mandat vil det være lettere for dem at spille konstruktivt ind efterfølgende – samtidig med at de naturligvis også aktivt vil kunne sige fra, hvis den indgående kontrakt ikke stemmer overens med deres forestillinger. Denne drøftelse er væsentlig at have i fællesskab på tværs af panelet, da den også danner grobund for at opbygge en teamfølelse, der er afgørende for at fastholde engagementet i og opbakningen til panelet. Den indgåede kontrakt kan naturligvis tages op til evaluering og revision løbende i panelets levetid.

PANELFORMAND SIKRER EJERSKAB OG GENSIDIGHED

Flere panelansvarlige efterlyser ejerskab fra panelmedlemmerne og en øget gensidighed i relationen mellem panelansvarlig og panelmedlemmer. Man kan som universitetsrepræsentant let komme til at føle, at man selv skal bære hele ansvaret for et velfungerende panel, hvilket hverken opleves særligt motiverende eller udviklende.

En vej til at sikre et tydeligt medejerskab hos panelmedlemmerne er ved at gøre brug af en formandsfunktion, hvor et panelmedlem fungerer som formand. Det gør man bl.a. på KU SCIENCE og på Institut for Antropologi på Københavns Universitet. Formanden står naturligvis for mødeledelsen, samtidig med at vedkommende også er aktiv i udarbejdelse af dagsorden og i øvrigt ofte udviser en særlig ansvarlighed for panelarbejdet. Det gør, at ansvaret for panelet ikke kun placeres på universitetets skuldre, men i stedet bliver et fælles anliggende for både universitet og aftagere.

I

8. Hvordan engageres panelet?

Noget, der for alvor kan trække engagementet ud af arbejdet i aftagerpanelerne, er, hvis medlemmerne ikke føler, at deres arbejde gør en forskel – en skinmanøvre ønsker ingen at være en del af. En måde at imødekomme dette behov på er ved at sikre involvering af medlemmerne, så de kommer til at føle ejerskab til arbejdet i panelet, og der opstår en gensidighed mellem universitetet og aftagerrepræsentanter i forhold til at tage ansvar for arbejdet i panelet. Denne involvering kan opnås ved, at medlemmerne spiller en aktiv rolle på og mellem møderne, fx gennem oplæg fra panelmedlemmer eller ved at designe en involverende proces, hvor input fra medlemmer tydeligt anvendes. Det kan også på mere sekundært plan ske ved at involvere medlemmerne i forhold til andre funktioner på studiet, fx som eksterne censorer, gæsteforelæsere eller caseleverandører i case competitions. En sådan aktiv involvering bør derfor tænkes ind fra start og løbende udvikles i takt med panelets udvikling.

9. Hvordan skal input fra aftagerpanelet implementeres?

En anden udfordring i forhold til at fastholde panelmedlemmernes engagement er, at det kan være svært at se frugten af ens arbejde – at se hvordan dét, panelet bidrager med, egentlig gør en forskel. Som ansvarlig for et aftagerpanel er det derfor hensigtsmæssigt at forholde sig til og have en plan for, hvordan man vil bære panelets input videre – samtidig med at man selvfølgelig skal sørge for også at kommunikere sin implementeringsstrategi til panelet. At forholde sig

til spørgsmålet om implementering af panelets input betyder naturligvis ikke, at man altid vil have mulighed for at pege på et konkret output af aftagerpanelets arbejde, fx de mere abstrakte diskussioner – men det betyder, at man altid skal forholde sig til implementeringsperspektivet og italesætte det over for panelet.

10. Hvordan forankres input fra aftagerpanelet hos kolleger, studerende og ledelse?

Ud over den værdiskabelse, som sker på møderne og som afledte effekter heraf, ligger der en opgave i at sikre, at input fra møderne bibringes øvrige relevante personer omkring uddannelsen, fx kolleger, studerende eller ledelsen. Det kan nemlig gøre arbejdet med aftagerpanelerne langt mere vidtrækkende. Man kan adressere denne udfordring ved som fast element at invitere, fx studerende, undervisere, studienævnsformænd eller andre med til møderne, men man kan også gøre det mere ad hoc-baseret alt efter dagsordenen. Ud over konkret mødedeltagelse kan man også arbejde med andre videndelingsformater, hvor man sikrer, at relevant viden fra møderne videreformidles internt på universitetet.

NYE OMGIVELSER BIDRAGER TIL ENGAGEMENT OG INSPIRATION

En af helt store udfordringer i arbejdet med aftagerpanelerne er at sikre engagement hos medlemmerne og ikke mindst sikre fremmøde og et gensidigt ansvar for velfungerende møder.

At afholde møder ude blandt panelmedlemmer har man på litteraturstudiet på Syddansk Universitet gode erfaringer med i forhold til at sikre engagement og skabe en vis gensidighed. Det giver en anden dynamik, når det pludselig er et af panelmedlemmerne, der er vært, samtidig med at man kan hente inspiration i de skiftende omgivelser. Herudover sørger man på Litteratur – og flere andre paneler i øvrigt – for, at mødet afsluttes med en middag, hvor der er god tid til og mulighed for at netværke. Man har nemlig erfaret, at en del af mødernes værdi for panelmedlemmerne består af muligheden for at møde andre ressourcepersoner inden for samme felt.

I

KONKRET FORPLIGTELSE FACILITERER IMPLEMENTERINGEN OG HANDLING

Efter et panelmøde kan universitetet såvel som aftagere undertiden sidde tilbage med en vag fornemmelse af, hvordan panelets anbefalinger skal udmønte sig i en konkret implementering. Dette kan medføre uklare linjer for anvendelsen af mødediskussioner og bidrager ikke til et motiveret panel.

På det Sundhedsvidenskabelige Fakultet ved Syddansk Universitet har man tydeliggjort implementeringen af panelets anbefalinger ved at have som fast praksis at udforme en handlingsplan efter hvert møde, som efterfølgende præsenteres over for panelet. Samtidig er handleplanen flette ind i fakultetets øvrige kvalitetsarbejde omkring uddannelsen og indgår i studie- og fakultetsledelsens årlige statusmøde. Dels viser dette overfor panelet, at man tager det alvorligt, dels struktureres den interne opfølgingsproces.

På ITU har man som fast punkt på dagsordenen ved panelmøder at fortælle, hvordan man er gået videre med anbefalingerne fra sidst. Derudover medtænker man den senere implementering under mødet, idet de relevante beslutningstagere deltager ved mødet og således kan kvalificere mødedrøftelserne og derved facilitere implementeringen allerede her.

Ved KU SCIENCE går forpligtelsen begge veje – her sørger fakultetet for en tydelig handlingsplan, mens aftagerne forventes at følge deres efterspørgsel på fx flere studenterprojekter op med deltagelse i den nærmere udformning af projekterne eller ved at indgå konkrete samarbejder.

I

Tænketanken DEA er en ideologisk uafhængig tænketank, der går forrest i kampen om at gøre Danmark til verdens mest konkurrencedygtige økonomi.

Vi præger den politiske dagsorden og arbejder for, at arbejdsmarkedets parter, uddannelsesinstitutioner og virksomheder sammen kan forme intelligente løsninger.

Vi formidler vores arbejde via publikationer, debatter, events og politiske relationer – og skaber løsninger i fællesskab med vores partnere.

Tænketanken DEA blev lanceret den 5. maj 2010. Bag DEA står foreningen DSEB, der de sidste 130 år har arbejdet for at styrke adgangen til bedre uddannelse og forskning for danske virksomheder.

