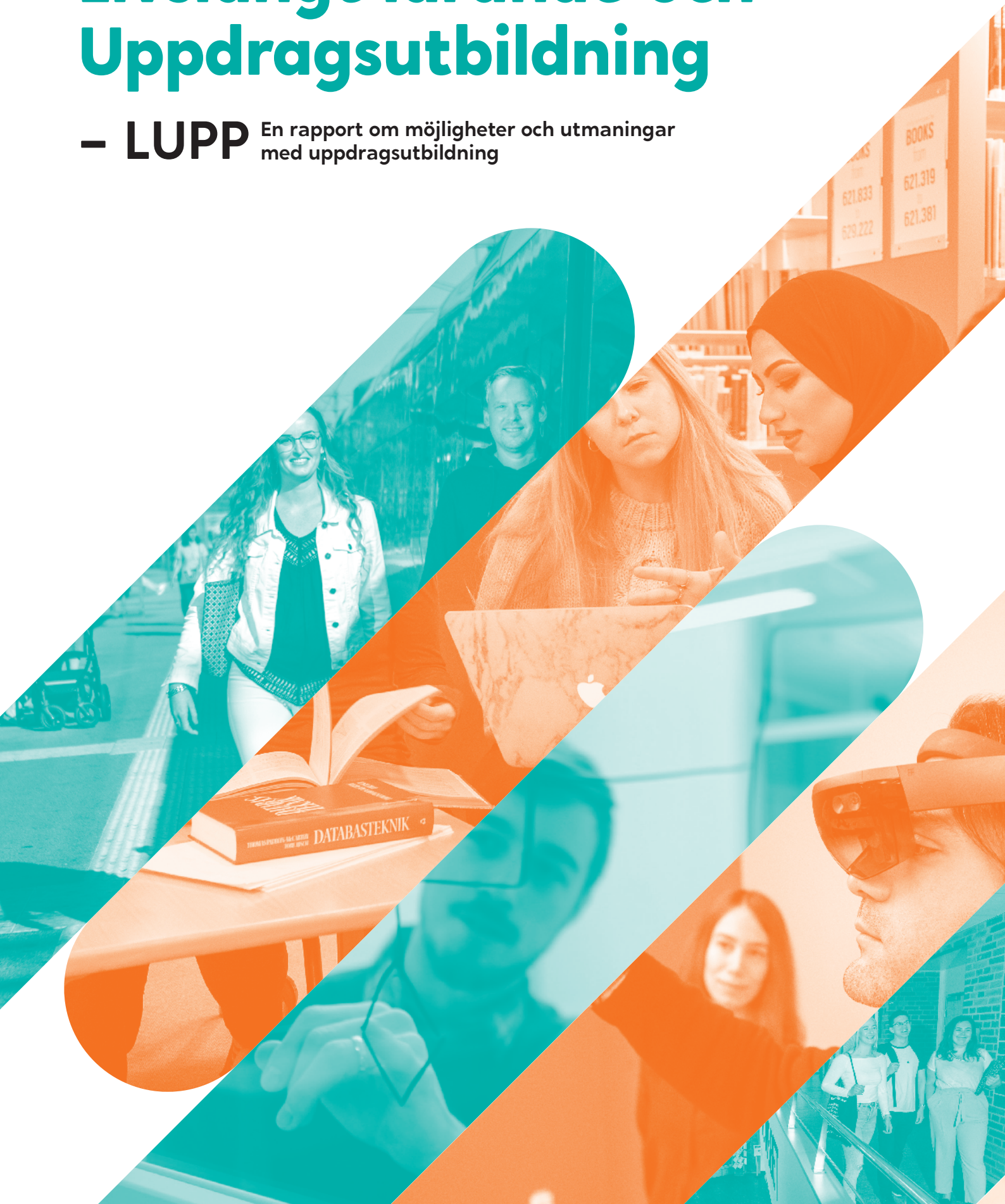


Samverkan om Livslångt lärande och Uppdragsutbildning

– **LUPP** En rapport om möjligheter och utmaningar
med uppdragsutbildning





Innehåll

Förord	5
1. Inledning	7
2. Samverkan om livslångt lärande och uppdragsutbildning – LUPP	9
Ömsesidig samverkan	9
Utmaningar	10
Villkor och juridik i uppdragsutbildningen	11
Former av uppdragsutbildning	12
Myndighetsuppdrag och Regionalt utvecklingscentrum, RUC	12
Tre utvecklingsområden i samklang	13
3. Utvecklingsområde: Organisering och processer för uppdragsutbildningsverksamhet	15
Organisering och förutsättningar	15
Varierande former av organisering	18
Organisering och kompetens	18
4. Uppdragsutbildningsprocessen	21
Omvärldsbevakning	22
Initiering	23
Överenskommelse	24
Genomförande	25
Uppföljning	26
5. Utvecklingsområde: Kunddialog, behovsinventering och kompetensutvecklingsmodeller	29
Extern uppdragsutbildningssamverkan	30
Kompetensutvecklingsmodeller och kursdesign: några exempel	34
Personal och roller	36
6. Utvecklingsområde: Incitament och samverkansskicklighet	39
Samverkan är en betydande uppgift	39
Studie om incitament och meriteringsmöjligheter	41
Samverka om samverkansskicklighet mellan lärosäten	44
Att skapa incitament för att arbeta med uppdragsutbildning	45
Vill du veta mer?	46

**Samverkan om livslångt lärande
och uppdragsutbildning - LUPP**

© Högskolan Väst och Linnéuniversitetet, 2021

Utgivare

Linnéuniversitetet
391 82 Kalmar
351 95 Växjö
Tel: 0772-28 80 00
E-post: info@lnu.se
www.lnu.se

Redaktör

Monika Hattinger, Högskolan Väst

Projektledning

Monika Hattinger, Högskolan Väst
Urban Carlén, Högskolan Väst
Anna Jansson Åkerson, Högskolan i Gävle
Anders Johansson, Kungliga tekniska högskolan
Erica Byström, Linköpings universitet
Jan Novak, Linnéuniversitetet
Åsa Bång, Mittuniversitetet

Styrgrupp

Jan Theliander, Högskolan Väst
Tommy Löfgren, Högskolan i Gävle
Leif Kari, Kungliga tekniska högskolan
Sabrina Thelander, Linköpings universitet
Ann-Charlotte Larsson, Linnéuniversitetet
Ulrika Auno, Mittuniversitetet

Medverkande lärosäten

Högskolan Väst
Högskolan i Gävle
Kungliga tekniska högskolan
Linköpings universitet
Linnéuniversitetet
Mittuniversitetet

Grafisk form och produktion

Länge Leve kommunikation AB

ISBN: 978-91-89283-61-9

Med finansiering från

Vinnova

Förord

Samverkan om livslångt lärande och uppdragsutbildning ger lärosätet och arbetslivet möjlighet att samskapa och gemensamgöra kunskap och kompetens i olika former av uppdragsutbildning. Uppdragsutbildning är både ett strategiskt medel och ett handfast verktyg för kompetensutveckling. Målet är att gynna lärande både för organisationen och för individens livslånga lärande. Möjligheterna med uppdragsutbildning är många och avsikterna är goda! Men kunskapen om och villkoren för uppdragsutbildning har många dimensioner, är utmanande och ställer flera frågor. Vem får delta? Hur skapar man avtal med rätt innehåll och kurser i önskad form? Hur fångar man arbetslivets behov? Vem bedömer kvalitet? Vilka incitament finns det?

Frågorna är många och svaren kan variera. Som svar på dessa utmaningar samlar rapporten kunskaper och lärdomar kring uppdragsutbildning. Det handlar om organisering, processer, metoder, dokument, riktlinjer och goda exempel, både internt på ett lärosäte och i samverkan med externa partners. Uppdragsutbildning är en utmärkt form och möjliggörare för samverkan om kompetensutveckling och lärande i och mellan personer och arbetslivet.

Projektgruppen har författat rapporten tillsammans utifrån olika erfarenheter och skilda roller. I arbetet med uppdragsutbildning agerar vi ofta som "jonglörer". Det innebär att vara drivande, samordnare, kommunikatör, strateg, juridisk kunnig, affärsutvecklare, pedagog, IT-kunnig och inte sällan en möjliggörare. Erfarenhetsutbytet oss emellan har därför lett till fram till igenkänning och en gemensam identitet. Vi har samlat goda erfarenheter i rapporten och skapat ett nätverk över gränserna.

Projektgruppen vill tacka styrgruppen, finansiärer och alla andra som deltagit i och omkring arbetet. Era kunskaper har bidragit med värdefulla insikter. Vi hoppas att du som läsare får nytta och finner inspiration, stöd och handledning i ditt arbete med uppdragsutbildning.

Lycka till!

Monika Hattinger, projektledare och redaktör
Högskolan Väst

Urban Carlén, pedagogisk ledare
Anna Jansson Åkerson, delprojektledare
Anders Johansson, delprojektledare
Erica Byström, delprojektledare
Jan Novak, delprojektledare
Åsa Bång, delprojektledare



1

DATABASTEKNIK

BOOKS
621.833
629.222
621.319
621.381

Inledning

Rapporten har utvecklats i nära samarbete mellan sex lärosäten¹ som delat erfarenheter och kunskaper kring livslångt lärande och kompetensutveckling genom uppdragsutbildningar. Arbetet har inkluderat varje lärosätes interna uppdragsutbildningsverksamhet såväl som arbetslivets villkor och möjligheter till samverkan genom uppdragsutbildning. I texten benämns lärosäte, högskola, universitet och akademi synonymt.

Lärosäten i Sverige bedriver enbart uppdragsutbildningsverksamhet riktad till organisationer i enlighet med Förordning om uppdragsutbildning vid universitet och högskolor (SFS 2002:760), härafter kallat Uppdragsutbildningsförordningen². Det betyder att samverkan med det omgivande samhället genom uppdragsutbildning i denna text främst avser anställd personal i offentliga organisationer och privata företag.

Rapporten riktar sig till beslutsfattare, strateger, chefer, koordinatörer, handläggare, lärare och forskare inom både akademi och arbetsliv. Andra målgrupper är nätverksorganisationer, institut och myndigheter med intresse av att delta i utvecklingen av uppdragsutbildning som form och medel för kompetensförsörjning.

Projektgruppen har skrivit texten gemensamt under ledning av projektledaren (redaktör), en pedagogisk

ledare vid Högskolan Väst samt med delprojektledarna vid respektive lärosäte.

Inom varje utvecklingsområde har delprojektledarna jobbat i tvärgrupper och utvecklat texter utifrån den egna praktiken och genom att dela erfarenheter inbördes. I arbetet har vi utgått ifrån likheter och olikheter vid lärosäten vad gäller organisering, behovsinventering och målgruppers incitament mm. Vi har delat best practice, definierat gemensamma kursmodeller och utvecklat material och arbetssätt tillsammans.

Rapporten synliggör uppdragsutbildningens många dimensioner med processbeskrivningar och modeller inom tre utvecklingsområden: 1) organisering och processer, 2) kunddialog, behovsinventering och kompetensutvecklingsmodeller, och 3) incitament och samverkansskicklighet. Det finns exempel på processkartor, metoder, verktyg och rutiner samt rekommendationer och tips. Texten hänvisar också till externa rapporter, dokument, mallar och annan vedertagen praxis kring uppdragsutbildning. Materialet är inte en heltäckande kartläggning över uppdragsutbildningsverksamheten vid Sveriges lärosäten, utan bygger primärt på de involverade lärosätenas miljöer, med komplement från en kartläggning över organisering och processer i vilken Karlstad och Uppsala universitet, deltagit.

Sammanfattning: Inledning

- Rapporten är skriven med utgångspunkt från ett lärosätesperspektiv och riktar sig till personal på alla nivåer inom högskolan. Det är kompletterat med ett externt perspektiv, här benämnt som uppdragsgivare eller kund.
- Texten bygger på erfarenheter och praktik från primärt de sex ingående lärosätena.
- Kompletterande material finns på webbsidan www.hv.se/lupp samt andra rapporter och förordningar som styr uppdragsutbildningen.

1 Under ledning av Högskolan Väst och med finansiering från Vinnova deltog Högskolan i Gävle, Kungliga tekniska högskolan, Linköpings universitet, Linnéuniversitetet och Mittuniversitetet.

2 SFS 2002:760–2019:1044. Förordning om uppdragsutbildning vid universitet och högskolor. Utbildningsdepartementet.



2.

Samverkan om livslångt lärande och uppdragsutbildning – LUPP

Livslångt lärande och kompetensutveckling av personal är en förutsättning för utveckling av företag och organisationer i ett alltmer konkurrensutsatt och globaliserat arbetsliv³. I det sammanhanget har lärosätena en viktig roll som kunskapsgenerator och utbildningsaktör. Med uppdragsutbildning som medel och form har akademien en möjlighet att samverka utifrån arbetslivets kompetensutvecklingsbehov genom olika utbildningsinsatser och flexibla former. Det gäller både poänggivande utbildningar och icke-poänggivande insatser i form av seminarier, föreläsningar, introduktionsdagar mm.

För lärosäten i Sverige som bedriver uppdragsutbildning gäller inte Högskoleförordningen, utan kurser och utbildningar regleras främst av Uppdragsutbildningsförordningen⁴. Det innebär att högskolan har andra spelregler och utmaningar vid sidan av den ordinarie grundutbildningen, till exempel vad gäller kursplanering, finansiering, behörighetskrav och stöd till kursdeltagare. Enkelt uttryckt ska uppdragsutbildningen inte belasta högskolans grundutbildning och forskning, utan vara självbärande med så kallad full kostnadstäckning. Det är alltså en arbetsgivare eller organisation som beställer en utbildning, utser kursdeltagare och betalar för hela utbildningsinsatsen.

Ofta skräddarsyr högskolan en utbildningsinsats i nära dialog med uppdragsgivaren. Alternativt erbjuds ett utbud som varierar mellan lärosätena, då ett lärosäte ska bedriva uppdragsutbildning inom de områden där man har examensrättigheter. Breda lärosäten kan därmed erbjuda flera undervisningsområden än de mer specialiserade⁵.

Ömsesidig samverkan

Uppdragsutbildningen är ett viktigt medel för att utveckla samverkan med det omgivande samhället. Utbildningssamverkan genom uppdragsutbildning skapar möjligheter till att fördjupa lärosätets roll som ett nav och en arena med kompetensresurser för samhälls- och näringslivsutveckling. Genom att utveckla akademins strategiska förmåga samt finna modeller och former för ett strukturerat utbyte med företag och organisationer, får lärosätet tillgång till viktiga kunskapsresurser i arbetslivet. Det stärker såväl utbildning som forskning på alla nivåer. Detta förutsätter dock att högskolan bygger relationer med externa parter i en långsiktig process av kunskapsdelning och samproduktion. Det handlar om ett ömsesidigt arrangemang; att pröva och praktisera den akademiska kunskapsmassan i integration med ett pågående arbetsliv.

3 RiR 2016:15. Det livslånga lärandet inom högre utbildning. Riksrevisionen. Stockholm.

4 SFS 2002:760 – 2019:1044. Förordning om uppdragsutbildning vid universitet och högskolor. Utbildningsdepartementet.

5 UKÄ 2020:12. Kartläggning av lärosätenas uppdragsutbildningar. Universitetskanslersämbetet 2020.

Utmaningar

Trots att efterfrågan på kompetensutveckling ökar bland företag och organisationer och att allt fler hittar högskolan som en möjlig samverkanspartner, visar allt fler studier⁶ att det finns ganska få, kvalitativt genomtänkta utbildningskoncept för produktiva samarbeten på lika villkor mellan akademi och arbetsliv. Några utmaningar för både lärosäte och arbetslivet är:

- Avsaknad av strukturerad organisering av och funktioner för uppdragsutbildningsverksamhet vid lärosäten
- Svårigheter att kontinuerligt genomföra behovsinventering och kompetensmatchning mellan högskola-arbetsliv, för att uppnå kvalificerade kompetensanalyser
- Varierande förståelse för målgruppernas olika kunskapsbehov gällande nivå och möjlighet till progression
- Varierande incitament och meriteringsmöjligheter för högskolepersonal
- Varierande kunskaper om flexibilitet och design i kompetensinsatserna, dvs form och innehåll
- Ökade krav från arbetslivet om anpassade och flexibelt designade kurser on-line, med ny pedagogik och arbetsintegrerat lärande⁷
- Långa ledtider vid lärosätet från förfrågan till genomförande av insats hos kund
- Låg kunskap om behörighet och tillgodoräknande kopplat till uppdragsutbildningens särskilda förordning⁸
- Uppdragsgivarnas varierande förmåga att finansiera utbildningsinsatser

Projektmål

- Lyfta uppdragsutbildning som ett viktigt verktyg för livslångt lärande
- Öka kunskapen om uppdragsutbildning som en modell för ömsesidig samverkan genom kompetensutveckling
- Stödja en nationell agenda om ett ökat behov och intresse av utbildning för yrkesverksamma
- Öka betydelsen för uppdragsutbildning vid lärosäten
- Effektivisera interna och externa processer och kompetensutvecklingsmodeller
- Öka samverkan med innovativa modeller för utbildningssamverkan med partners

Definitioner och beskrivningar⁹

Uppdragsutbildning är kurser och program från universitet och högskolor, som mot ersättning ges till yrkesverksamma inom företag, myndigheter och andra organisationer.

- **Kundanpassad efterfrågestyrd uppdragsutbildning** är skräddarsydd utbildning utifrån uppdragsgivarens behov.
- **Utbudstyrd och öppen uppdragsutbildning** som uppdragsgivare kan köpa antingen hela genomförande eller platser på färdigdesignade och anpassade kurser.

Kompetensutveckling innebär utveckling av den professionella kompetensen hos medarbetare inom näringsliv eller offentlig sektor.

Livslångt lärande är en enskild individs möjlighet, och ansvar, att utvecklas och lära sig nya saker under hela livet. Begreppet är dessutom en arbetsmarknadspolitisk term som används för att beskriva hur skola och högskola samverkar med det omgivande samhället när det gäller kompetensförsörjning.

Samverkan har som mål att skapa ett ömsesidigt utbyte som förväntas gagna de inblandade. Lärosätens samverkan är en metod för att uppnå något och inte ett resultat i sig. Det innebär att samverkansaktiviteter organiseras och genomförs på många sätt beroende på vad som ska uppnås.

6 Temarapport 2016:4. Den högre utbildningens roll i en digital tid. Digitaliseringskommissionen. Statens offentliga utredningar. Stockholm.

7 Högskolan Väst har regeringens uppdrag att utveckla arbetsintegrerat lärande, AIL. AIL omfattar både utbildning och forskning, <https://www.hv.se/arbetsintegrerat-larande/>

8 Se Uppdragsutbildningsförordningen 2002:760, 6 § och 7 § 2007:424

9 Se Samsynwiki, <https://samsynwiki.su.se/wiki/Huvudsida>

Villkor och juridik i uppdragsutbildningen

Uppdragsutbildning avser både poänggivande utbildning och icke-poänggivande insatser som beställs av juridisk person¹⁰, dvs. offentliga uppdragsgivare eller privata företag, för kompetensutveckling av anställda. Förordning (2002:760) om uppdragsutbildning vid universitet och högskolor definierar uppdragsutbildning på följande sätt:

- Med uppdragsutbildning avses en utbildning som anordnas mot avgift från annan än en fysisk person för den som uppdragsgivaren utser (2 §).
- Skriftliga avtal ska tecknas mellan högskolan och uppdragsgivaren för all uppdragsutbildning.

Det är alltså finansieringsformen och det sätt som deltagarna utses som skiljer uppdragsutbildning från anslagsfinansierad utbildning. Det innebär att kursdeltagare på uppdragsutbildning inte klassas som studenter och att det är uppdragsgivaren som utser kursdeltagare, även om deltagarna saknar behörighet.

- De som deltar i uppdragsutbildning får erhålla betyg och examensbevis eller kursbevis (6 §) samt tillgodoräknande (7 §) enligt bestämmelserna för högskoleutbildning på grundnivå och avancerad nivå. Samma kvalitetskrav måste ställas på uppdragsutbildningen som på motsvarande högskoleutbildning enligt Förordning (2007:424).

Uppdragsutbildning skiljer sig därmed från lärosätets ordinarie utbud och anslagsfinansierade utbildningar vilket även får konsekvenser gällande interna processer, system och hantering av uppdragsutbildning. Till exempel är det ofta svårt att föra statistik över icke-poänggivande uppdrag vid ett lärosäte då dessa inte registreras i LADOK. De flesta lärosäten har egna riktlinjer, strategier eller policys som beskriver vad som gäller för uppdragsutbildningsverksamhet.

Regelverk som styr uppdragsutbildningen

- Förordning om uppdragsutbildning vid universitet och högskolor (SFS 2002:760)
- Universitet- och högskolerådets föreskrifter om uppdragsutbildning vid universitet och högskolor (UHRFS 2013:11)
- Avgiftsförordningen (SFS 1992:191)
- Konkurrenslagen (SFS 2008:579)
- Förordning om årsredovisning och budgetunderlag (SFS 2000:605)
- Förordning om redovisning av studier mm. vid universitet och högskolor (1993:1153)
- Regleringsbrev för universitet och högskolor

Rapporter och handledningar om uppdragsutbildning

- Sätt rätt pris! (ESV 2014:52)
- Att ta betalt med 4 § avgiftsförordningen (ESV 2015:45)
- Uppdragsutbildning – en vägledning (HSV 2003)
- SUHF-modellen – redovisningsmodell för indirekta kostnader vid universitet och högskolor.Handledning (SUHF, okt 2007, reviderad okt 2012)
- Uppdragsutbildning vid universitet och högskolor (UKÄ 2016:8)
- Kartläggning av lärosätenas uppdragsutbildningar (UKÄ 2020:12)

Regelverk och rapporter finns länkade på www.hv.se/lupp

¹⁰ Med juridisk person avses aktieföretag, handelsbolag, ekonomisk förening, ideell förening, stiftelse, statlig myndighet, kommun och landsting. Observera att en enskild firma inte är en juridisk person och kan därmed inte vara uppdragsgivare.

Former av uppdragsutbildning

Uppdragsutbildningen ger högskolan möjlighet att marknadsföra skraddarsydd utbildningar eller erbjuda ett utbud med öppna (standardiserade) utbildningsinsatser på en affärsmässig marknad. Den bör vara utformad och riktad till arbetslivets kompetensbehov. Uppdragsutbildningsförordningen ger alltså högskolan möjlighet att agera på en öppen marknad i konkurrens med andra, privata utbildningsaktörer och leverantörer. Dock får högskolan som statlig myndighet aldrig sänka priserna för att skapa obalans på den kommersiella marknaden. Följande former är vanliga:

- Poänggivande utbildning med utbildnings- och/eller kursplan
- Icke-poänggivande utbildning/kurs
- Processtöd
- Seminarserie, föreläsning eller liknande
- Nätverksstöd
- Dialogmöten

Poänggivande kurser och hela utbildningsprogram är möjliga att ge både som skraddarsydd insats och som färdiga kurser och program. Processtöd är en uppdragsform som kan ge stöd till kommuner/organisationer i behov av att bygga upp strukturer kring exempelvis systematiskt kvalitetsarbete. Nätverksstöd kan handla om att ge stöd för byggnad av ett nätverk för en speciell målgrupp och/eller ett speciellt ändamål. Det kan också handla om att upprätthålla nätverk och planera eller utföra olika insatser inom nätverket. Dialogmöten är en form av interaktiva utbildningsdagar med dialog och erfarenhetsutbyten mellan deltagare och arrangörer. Ett sätt att överföra kunskap och få input kring ett område, utbildningsmaterial eller liknande.

Samläsning och köpa plats på befintlig kurs eller program

Högskolan kan också erbjuda uppdragstagare att köpa enstaka platser på befintliga, reguljära utbildningar. Dock inte om det riskerar få negativ inverkan på befintliga studenter eller uppstår en konkurrenssituation. Kursansvarig och examinator bör alltid vara involverad och ha insyn och möjlighet till bestämmande vid ett sådant upplägg.

Det kan finnas positiva – och ge goda pedagogiska – effekter med att yrkesverksamma deltar i den reguljära utbildningen. T ex kan det ge en ökad förståelse och kunskap om integrationen mellan teori och praktik samt ge nyttoaspekter på olika metoder och resultat av beprövad praktisk tillämpning mm.

Myndighetsuppdrag och Regionalt utvecklingscentrum, RUC

Under åren 1997–2011 var lärosäten med lärarutbildning ålagda att ha ett Regionalt utvecklingscentrum, ofta benämnt RUC. Rollen för RUC handlade framför allt om att skapa en samverkansarena mellan lärosäte och omgivande skolhuvudmän för att främja skolutveckling, kompetensutveckling av skolpersonal, och utveckling av lärarutbildningen. Det statliga kravet på ett RUC vid varje lärosäte upphörde 2011, men många lärosäten har valt att ha kvar sina RUC (i samma eller i andra former)¹¹. Lärosätenas RUC skiljer sig åt vad gäller aktiviteter och funktionsansvar, nätverksorganisering, projekt för forskningssamverkan anordnande av uppdragsutbildningar etc. På flera lärosäten är det RUC som samordnar uppdragsutbildning riktad till skolektorn, exempelvis Lärarlyftet, kommunförlagda förskolekurser, rektorsutbildningar, programmeringskurser, mm.

Skolverket agerar regelbundet som aktör och uppdragsgivare (inklusive finansiering) genom riktade fortbildningar till personal i grundskolan. Det innebär att de för en strukturerad dialog med och upphandlar utbildning av lärosätena, riktad mot skolektorn. Skolverket skickar regelbundet ut offert- eller anbudsfrågningar till lärosätena, som själva väljer om de vill skicka in anbudssvar. Överenskommelser upprättas av Skolverket (ibland i närmare dialog med lärosätena), vilka granskas och signeras av lärosätena. RUC:s uppgift är då att samordna processen genom att föra intern dialog vid lärosätet samt med Skolverket och skolhuvudmännen. Det ska i sin tur bidra till att insatserna utformas från de olika verksamheternas förutsättningar och behov. Sammanfattningsvis har RUC i detta sammanhang en sammanhållande/koordinerande funktion, för stöd av uppdragsutbildning mot skolektorn, med stark intern och extern samverkan med berörda parter¹². För Polisens och Försvarsmaktens uppdragsutbildningar sker liknande offert- och anbudsfordarande hos landets lärosäten¹³.

11 Flera lärosäten har andra benämningar för RUC, t ex RUN (Regionalt utvecklingsnätverk), och oftast i relation till lokala behov.

12 Läs mer om RUC i avhandlingen Öijen, L. (2014). Samverkan lärosäte-skola: en studie av Regionalt utvecklingscentrum som samarbetspart. PhD dissertation. Örebro universitet. Besök även webbsidan för nationella RUC-nätverket www.rucnatverket.se.

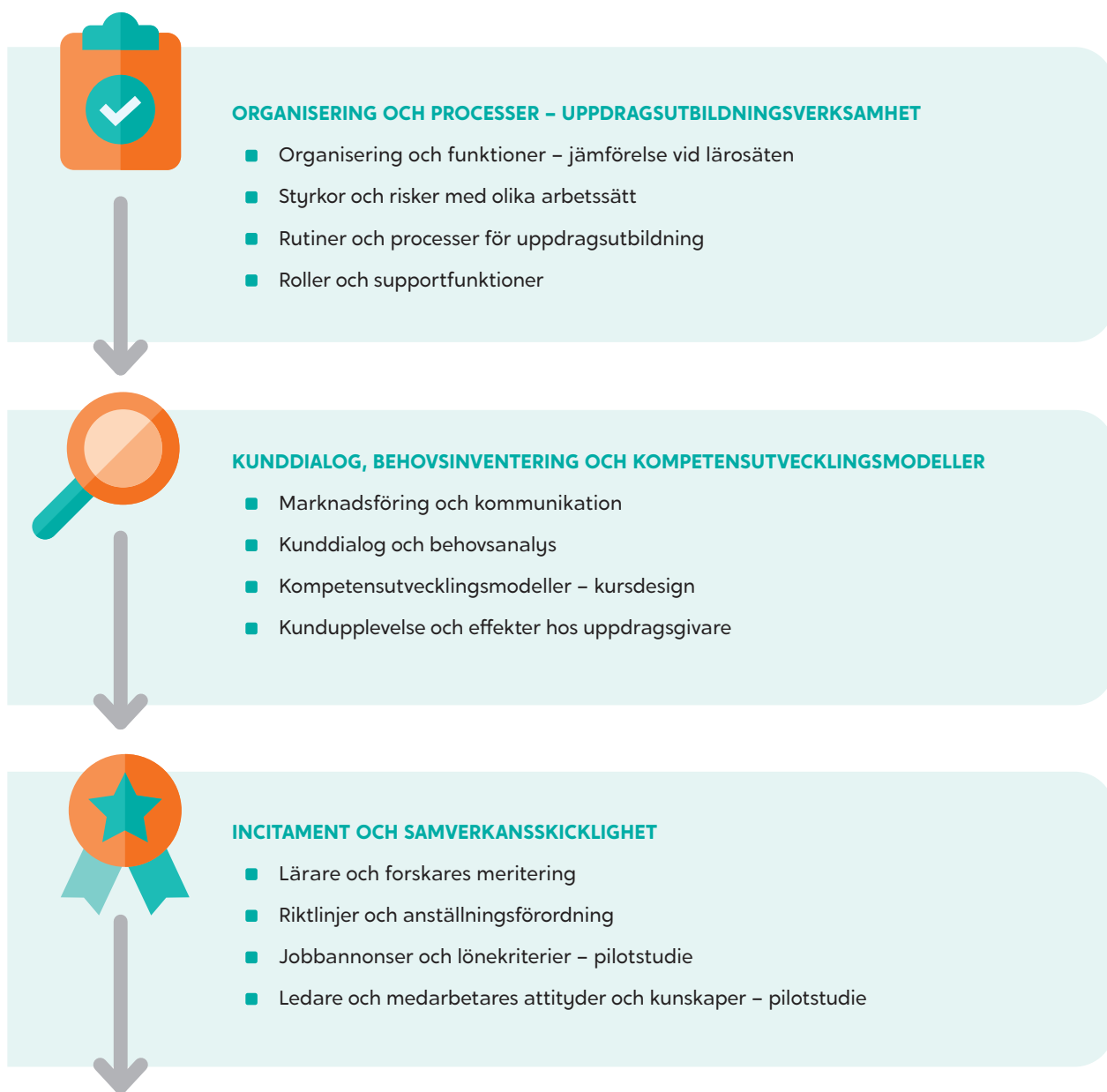
13 UKÄ 2020:12. Kartläggning av lärosätenas uppdragsutbildningar. Universitetskanslersämbetet 2020.

Tre utvecklingsområden i samklang

Under projektiden utkristalliserades en modell med tre utvecklingsområden för uppdragsutbildningsverksamheten:

1. Organisering och processer – uppdragsutbildningsverksamhet
2. Kunddialog, behovsinventering och kompetensutvecklingsmodeller
3. Incitament och samverkansskicklighet

Det första området handlar dels om hur lärosätet organiserar och utvecklar funktioner för uppdragsutbildning. Där ingår också arbetsprocesser och rutiner för uppdragsutbildningsverksamheten. Område två hanterar omvärldsbevakning och externa relationer med arbetslivet och presumtiva uppdragsgivare. Här betonas tydliga ingångar och information vid lärosätet för kommunikation, dialog, behovsanalyser och kursdesign. I område tre är fokus på högskolepersonalen som deltar i uppdragsutbildningsverksamheten och lyfter fram incitament och meritering som en del i samverkansskickligheten kopplad till denna verksamhet.



Figur 1: Modell för uppdragsutbildning: Tre utvecklingsområden i samklang.



3.

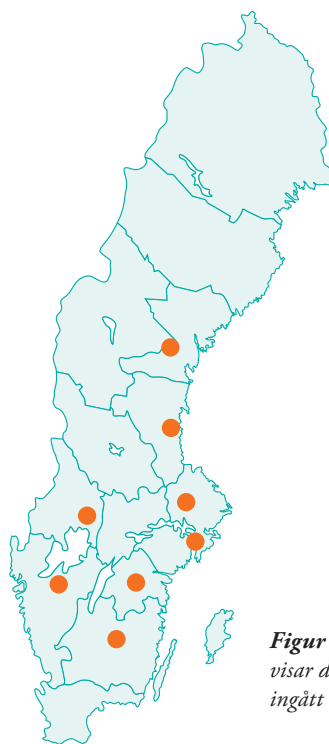
Utvecklingsområde: Organisering och processer för uppdragsutbildnings- verksamhet

Flertalet lärosäten i landet satsar alltmer på uppdragsutbildning. Bakom detta ligger bland annat statliga propåer om att lärosäten behöver bli mer aktiva i sitt arbete med att erbjuda uppdragsutbildningar som möter olika typer av samhällsförändring. Det som avses är förändringar som en effekt av ökad globalisering, skärpt internationell konkurrens och snabb teknikutveckling.

Men hur ser egentligen förutsättningarna ut för att arbeta med uppdragsutbildning vid svenska lärosäten? Vad finns för internt verksamhetsstöd och hur är arbetet organiserat? Hur ser uppdragsutbildningsprocessen ut, och hur påverkar den arbetsorganisationen? För att besvara dessa frågor har uppdragsutbildningsverksamheten vid följande svenska lärosäten¹⁴ granskats:

1. Högskolan i Gävle (HiG)
2. Högskolan Väst (HV)
3. Kungliga tekniska högskolan (KTH)
4. Linköpings universitet (LiU)
5. Linnéuniversitetet (LNU)
6. Mittuniversitet (Miu)

Utöver ovanstående lärosäten har även Karlstad universitet (KAU) samt Uppsala universitet (UU) ingått i urvalet för granskningen. Totalt har uppdragsutbildningsverksamheten vid åtta lärosäten undersökts under tidig vårtermin 2020.



Figur 2: Markeringarna visar de åtta lärosäten som ingått i undersökningen.

Organisering och förutsättningar

För att kunna beskriva hur verksamhetsstödet för uppdragsutbildning är organiserat och få en uppfattning om andelen personal som är engagerad i denna verksamhet (exkluderat lärare som genomför uppdragsutbildning) har de undersökta lärosätena¹⁵ besvarat följande frågor:

1. Finns ert lärosätes uppdragsutbildning ”i eller vid sidan av” huvudorganisationen? Det vill säga, utförs uppdragsutbildningsverksamhet som en del inom myndigheten eller utförs den genom bolag?

¹⁴ De sex lärosätena har under åren 2018-2020 ingått i Vinnovas K3-projekt Samverkan om livslångt lärande och uppdragsutbildning – LUPP.

¹⁵ Frågorna har besvarats av ansvariga prefekter, chefer eller motsvarande vid institution/skolor/fakulteter eller motsvarande.

2. Hur många personer har ni vid ert lärosäte som på olika sätt är tjänsteförslagda (har tid i tjänsten) för att stödja¹⁶ och arbeta med uppdragsutbildningsverksamhet? Uppskatta antal personer¹⁷ och andelen procent av en heltidstjänst.
3. Hur ser lärosätets organisering av uppdragsutbildningsverksamhet ut i förhållande till fakultet och institution (eller motsvarande)?
4. Hur har organiseringen av lärosätets uppdragsutbildningsverksamhet sett ut över tid?

Svaren från undersökningen har sammanställts och resultatet visar att det finns en stor variation mellan lärosätena. Det finns skillnader både i organiseringsform och hur stor andel av personalen som är engagerad i denna verksamhet. I figur 3 nedan presenteras en sammanställning över de ingående lärosätenas organisering och personella resurser för uppdragsutbildningsverksamhet. Här framgår det om lärosätet har verksamheten i bolagsform eller om den bedrivs inom myndigheten.

De lärosäten som är verksamma inom myndigheten är placerade på en skala där den ena ändpunkten är centraliserad och den andra decentraliserad. Av figuren framgår också andelen personella resurser i procent. I detta ingår inte aktiv lärartid för genomförande av uppdragsutbildning. Sammanställningen är en grov och förenklad bild av verkligheten, men kan ändå bidra till att spegla förutsättningarna för uppdragsutbildningen vid några svenska universitet och högskolor.

Uppdragsutbildningsorganisering med bolag

Av de undersökta lärosätena framgår att *Karlstad universitet* (KAU) har en tydlig bolagsform. Verksamheten omfattar 6,5 tjänster (650 %) och det finns inga planer på att ändra den befintliga organiseringen. Uppdragsutbildningen planeras i samarbete mellan bolaget och de ämnen som finns representerade vid institutionerna. Det är institutionen (ämnesområdet) som ansvarar för uppdragsutbildningens innehåll, upplägg och bemanning, medan bolaget stöttar och sköter de externa kontakterna.

Linnéuniversitet (LNU) bedriver vissa icke-poänggivande kurser inom bolag och därutöver både icke-poänggivande och poänggivande utbildningar inom myndigheten. Organisationen är med andra ord både centraliserad i bolag, samt decentraliserad i form av stöd på fakulteter och institutioner. LNU uppger att det är svårt att ringa in storlek och andel personal samt att resurserna varierar över tid. Väldigt få medarbetare är tjänsteplanerade och stödet ges istället vid uppkomna behov. Lärosätet uppskattar att cirka 35 personer (ca 850 %) arbetar med uppdragsutbildningsverksamheten, inkluderat campus Kalmar och campus Växjö. Huvuddelen av uppdragsutbildningarna bedrivs och utvecklas på institutionsnivån inom olika ämnen. Det finns dock en tydlig ambition att utöka verksamhetsstödet för uppdragsutbildning till institutioner och fakulteter.

ORGANISERING	BOLAG		MYNDIGHET						
			CENTRALISERAT			DECENTRALISERAT			
Lärosäte	KAU	LNU	UU	LiU	KTH	LNU	HiG	HV	Miun
Personella resurser	650%	¹⁸	1800%	550%	100% ¹⁹	875%	200%	635%	350%

Figur 3: Sammanställning över lärosätenas organiseringsform och personella resurser (verksamhetsstöd) för uppdragsutbildningsverksamhet. Sammanställningen baseras på data insamlad tidig vårtermin 2020.

¹⁶ Det kan gälla arbetsuppgifter som till exempel administration, koordinering, uppsökande verksamhet, externa kontakter, nätverkande, marknadsföring mm.

¹⁷ Detta inkluderar inte tid som personal har för att genomföra specifika uppdragsutbildningar eller liknande.

¹⁸ LNU finns upptaget i två skilda kolumner. Uppdragsutbildning som inte ger poäng ges delvis genom bolag. Lärosätets personella resurser (875 %) redovisas samlat i en kolumn.

¹⁹ Om KTH Executive School AB inkluderas uppgår andelen till ca 1100 %.

Uppdragsutbildningsorganisering med central enhet

TVå av de tillfrågade lärosätena, *Uppsala universitet* (UU) och *Linköpings universitet* (LiU) har tydliga centrala enheter inom universitetens ramar vilka arbetar med verksamhetsstöd för uppdragsutbildning. UU har en central och inarbetad enhet inom myndigheten. Denna har funnits i 30 år och omfattar cirka 19 tjänster (ca 1800 %). Enheten har upparbetade samarbeten med de institutioner på lärosätet som bedriver uppdragsutbildning i större omfattning. Uppsala universitet har nu en ambition att utveckla stödet och bredda samarbetet, för att inkludera fler institutioner till uppdragsutbildningsverksamheten.

LiU har en central och relativt nyetablerad enhet (2018) som omfattar 8 tjänster (ca 500 %). Enheten infördes efter en utredning och att lärosätet fattat beslut om att prioritera livslångt lärande. LiU går därmed ifrån att i begränsad omfattning bedriva uppdragsutbildning i bolagsform och decentraliserat till avdelningar inom lärosätet, till att förlägga all verksamhet till en central enhet inom myndigheten. Vid universitetet betonas att uppdragsutbildningen ska genomföras i *samspel* mellan enheten och fakulteter och institutioner på lärosätet. En institution äger utbildningen och bemannar den, medan arbetet med att designa utbildningen, ta fram kursplan etc. sker i samspel mellan kursansvariga på institutionen och ansvarig projektledare vid enheten. Kursplanen beslutas på berörd fakultet. På fakultet och institution finns särskilda kontaktpersoner för uppdragsutbildning.

Vid tidpunkten för undersökningen (våren 2020) uppskattades verksamhetsstödet vid *Kungliga Tekniska Högskolan* (KTH) till ca 100 %. Parallellt med LUPP-projektet genomförde KTH en utredning om uppdragsutbildning och livslångt lärande, som rapporterades i mars 2020. Därefter har det skett organisationsförändringar i stödets omfattning, roller, utformning och ansvar i flera steg, både på skolnivå²⁰ och centralt. KTH avser att ta ett samlat grepp om alla de utbildningsaktiviteter som omfattas av det livslånga lärandet, dvs även den anslagsfinansierade fort- och vidareutbildningen. KTH Holding AB har ett dotterbolag, KTH Executive School AB,

som fokuserar på utbildningar för högre chefer. Vid årsskiftet 2019/2020 hade KTH Executive School AB 11 anställda.

Decentraliserad uppdragsutbildningsorganisering

Vid de övriga tre lärosäten som ingått i undersökningen är uppdragsutbildningsverksamheten starkt decentraliserad. På *Högskolan i Gävle* (HiG) är den fördelad på lärosätets tre akademier. Ansvar och arbetsuppgifter är spridda på olika stödfunktioner till en samordningsgrupp med samverkansansvariga, verksamhetsutvecklare, RucX ekonomer och utbildningsadministratörer som arbetar nära lärosätets akademier. Detta stöd uppskattas till ca 200 %. På respektive akademi sker utbildningsdesign och framtagande av kursplaner.

Vid *Högskolan Väst* (HV) finns det sedan länge en helt decentraliserad verksamhet knuten till fyra institutioner med utsedda koordinators, samordnare och administratörer. Uppdragsverksamheten har alltså varit decentraliserat till respektive institution omfattande ca 630 %. Sedan 2020 har det skett en översyn av lärosätets hela uppdragsorganisation och under 2020–2021 har en förstärkning med en central enhet utvecklats bestående av en central koordinator samt två personer med administrativt stöd. Dessa funktioner är placerade vid Grants Innovation Office (GiO) där det även finns ett visst juridiskt stöd.

Vid *Mittuniversitetet* (Miun) ges uppdragsutbildning i form av decentraliserat verksamhetsstöd, bortsett från uppdragsutbildning som riktar sig mot personal inom förskola/skola, där det finns ett centralt stöd som koordineras via Regionalt utvecklingsnätverk (RUN). Att skatta andelen personal som arbetar med uppdragsutbildningsverksamhet är svårt, men uppskattningsvis rör det sig om cirka 18 personer, totalt omfattande ca 350 %. Några av lärosätets institutioner bedriver uppdragsutbildning som bygger på inarbetade kontakter där förfrågningar går direkt till ansvarigt ämne. Fakulteterna arbetar ofta mer med samverkan i relation till olika forskningsuppdrag. Vidare anger Miun att det finns en ambition att bygga upp ett centralt stöd för hela uppdragsutbildningsverksamheten.

²⁰ KTH är indelat i fem skolor som var för sig består av institutioner i varierande storlek.

Varierande former av organisering

Efter att ha granskat verksamhetsstödet för uppdragsutbildning vid ett antal lärosäten kan vi konstatera att en del lärosäten förlägger delar av verksamheten i bolag, några har en centraliserad enhet och andra har främst decentraliserad organisering. Av de undersökta lärosätena framgår det att två av åtta har stabila enheter som bedrivits under många år, dvs KAU och UU.

Dessa har dock valt att organisera sig på helt olika sätt, där UU genomför verksamheten centralt inom myndigheten, medan KAU utför det i bolag. Det är även värt att notera att LNU har en organisationsform som kan beskrivas som en hybrid, där flera kurser som inte ger högskolepoäng delvis tillhandahålls genom lärosätets bolag, medan kurser som ger högskolepoäng genomförs inom myndigheten.

Vidare noterar vi att det är stor spridning mellan lärosätena vad gäller personella resurser för att stödja uppdragsutbildning. Detta varierar med drygt 1500 %, där Uppsala satsar mest (1800 %) medan de resurserna inom KTH är mer begränsade (100 %). I medeltal uppgår de personella resurserna för uppdragsutbildningsverksamhet vid de undersökta lärosätena till ca 600 %.

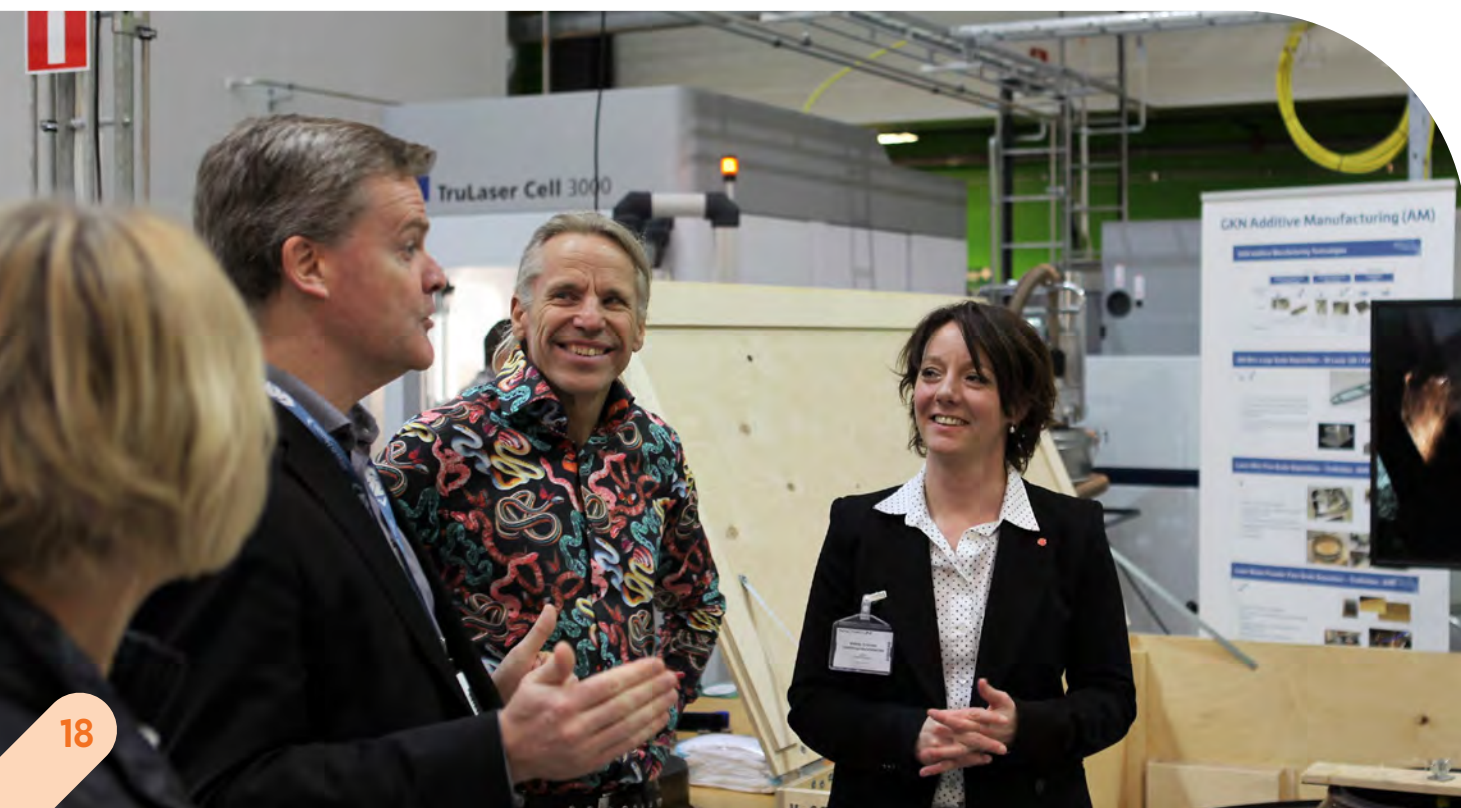
Undersökningen visar att sex av åtta lärosäten (KAU och UU är inte berörda) har det gemensamt att de nyligen genomfört eller har pågående planer att genomlys och utreda hur uppdragsutbildningsverksamheten ska organiseras. Flera lärosäten (LNU, Miun och HV) verkar också planera att tillsätta fasta centrala stödenheter för uppdragsutbildning.

Vid de lärosäten där verksamhetsstödet är fördelat och det huvudsakliga ansvaret finns på institutioner är det inte enkelt att få en helhetsbild över den reella omfattningen av uppdragsutbildningsverksamheten. För dessa lärosäten (LNU, HiG, Miun och HV) är det svårare att ge svar på i vilken grad personal är tjänsteförlagda för att koordinera och administrera uppdragsinsatser.

Kartläggningen visar också att det är fakulteter, institutioner, akademier, ämnesområden eller liknande som äger själva utbildningen. Det innebär att de organiserar, bemannar, ansvarar för utbildningens innehåll och form samt fattar beslut om kursplaner. Detta är förstås särskilt tydligt för de lärosäten (LNU, HiG, Miun & HV) som har en decentraliserad organisation, men det gäller även för de lärosäten där verksamhetsstödet är samlat till en central enhet (UU och LiU) eller sker i bolagsform (KAU).

Organisering och kompetens

I kartläggningen är det tydligt att universiteten har centrala stödenheter för uppdragsutbildning medan de mindre lärosätena har mer decentraliserade stödverksamheter. Vidare framgår det att stödpersonalen inom uppdragsutbildningsområdet oftare är specialister respektive generalister. Förekomsten av dessa verkar också variera med lärosätets storlek. Om stödverksamheten är centraliserad inom myndigheten kan det finnas mer av specifika funktioner, exempelvis jurist med expertkompetens om lagar och regler gällande uppdragsutbildning. Om stödverksamheten är decentraliserad, finns det mer av generalistkompetens inom området.



I bolag, vid sidan av myndigheten, verkar det finnas en blandning av specialist- och generalistkompetens.

När specialister arbetar med uppdragsutbildning erhålls expertkompetens som bidrar till hög kvalitet. Men när flera olika funktioner ska involveras för att bidra med sin unika kompetens, kan arbetsprocessen drar ut på tiden. För att öka processtiden är det viktigt att alla funktioner i enheten har givna roller och att arbetstempot hålls uppe. När generalister arbetar med uppdragsutbildning är det en fördel att vara nära kärnverksamheten och ha god lokalkännedom. Nackdelen kan vara att generalister saknar eller känner osäkerhet i vissa specifika frågor, till exempel ekonomi och juridik för uppdragsutbildning, vilket skulle kunna inverka på kvalitet, arbetstempo och omfattning, speciellt om ambitionen är att öka uppdragsutbildningsverksamheten.

Rent generellt har större lärosäten ytterligare en organisationsnivå med en eller flera fakulteter, akademier eller skolor att ta hänsyn till. Under denna nivå finns institutionerna. Vid mindre lärosäten, t ex högskolor, är institutionerna den högsta organisatoriska nivån under rektor. Allmänt kan man säga att det finns minst två organisatoriska nivåer: 1) en central (lärosätetsgemensam) och 2) en nivå under den första. Vidare vad gäller det administrativa stödets organisering bör specialistprofessioner, som till exempel jurister, vara centralt placerade medan många andra funktioner med fördel kan placeras närmare lärarna på institutionsnivå.

När uppdragsutbildningen är en liten del av lärosätets verksamhet finns det både för- och nackdelar med ett centraliserat kontra decentraliserat stöd. När verksamheten växer verkar det som att ett centralt förankrat stöd i nära kontakt med institutioner behöver utvecklas över tid. En gemensam samsyn över de olika rollerna och kompetens bygger på att det finns bra relationer och snabba beslutsvägar mellan central förvaltning och fakulteter/institutioner. Det lägsta organisatoriska stödet bör inte vara mindre än att kompetens och erfarenhet kan upprätthållas över tid. Naturligtvis påverkas uppdragsutbildningsorganiseringen av lärosätets storlek och övergripande organisation.

På institutionsnivå bör stödet finnas både administrativt och för de lärare som ansvarar för eller undervisar i uppdragsutbildning. Det administrativa stödet innefattar bland annat kunskap och kännedom om aktuella regelverk och ekonomisk hantering. Detta stöd är väsentligt för att kvalitetssäkra processerna och för att avlasta enskilda lärare vid genomförande av uppdrag. Uppdragsutbildningspersonal samordnar alltså processen mellan lärare, administratörer och uppdragsgivare. Om uppdragsutbildningsstödet är decentraliserat kan det vara lämpligt att etablera lärosätetsövergripande nätverk och samordningsfunktioner.

- Lärosäten kan organisera uppdragsutbildningsverksamheten på olika sätt. Lärosätets storlek, tradition och ämnesområden avgör om bolag, eller centraliserad respektive decentraliserad enhet inom myndigheten, är att föredra.
- Oavsett vilken organisering uppdragsutbildningsverksamheten har, sker själva uppdragsutbildningsprocessen (t ex rutiner och arbetssätt) likartat. I detta avseende är det snarare personalens kompetens, att vara specialist eller generalist, som skiljer sig åt.

- För att lärosätet ska kunna kvalitetssäkra uppdragsutbildningarnas processer är det viktigt med god kännedom om aktuella regelverk. Lärosätet bör därför säkerställa att det finns en funktion, enhet eller liknande, med lättillgänglig och erforderlig expertis för tillämpning av uppdragsutbildning.



Uppdragsutbildningsprocessen

Samtliga av de lärosäten som ingått i undersökningen kan presentera tydliga steg i arbetsprocessen med uppdragsutbildning. Genomgående beskrivs det som en process där olika mallar och rutiner används som verktyg, t ex mallar för kalkyl eller budget, kursplan, avtal, marknadsföring etc. Mallarna är interna och har tagits fram med hjälp av specialistkompetens vid det egna lärosätet. Dessa mallar ger stabilitet i arbetet och gör det mer effektivt, samtidigt som mallarna kontinuerligt behöver utvecklas och förbättras. Exempelmallar finns på www.hv.se/lupp.

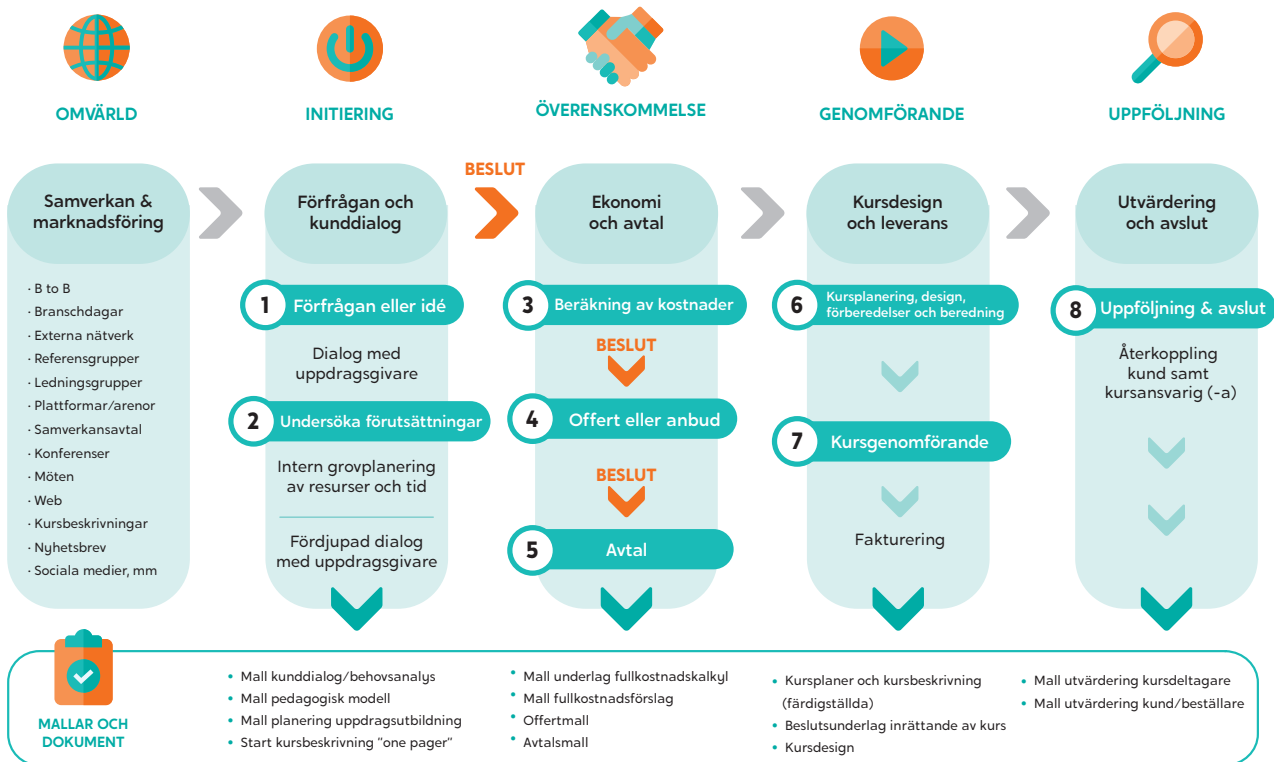
I undersökningen visade det sig att processen från initiering till genomförande av ett uppdrag sker på liknande sätt vid de ingående lärosätena. Med det som utgångspunkt har en modell med en generell arbetsprocess för uppdragsutbildning tagits fram, se figur 4. Modellen illustreras på aggregerad nivå och beskriver fem steg: en generell process med faser, aktiviteter och målgrupper samt tillhörande stöddokument (mallar) med markerade tidpunkter för avgörande beslut. Processen startar oftast med någon typ av samverkans- eller marknadsföringsaktivitet som leder till efterfrågan eller ett erbjudande om uppdragsutbildning.

Det är viktigt att betona att processen för uppdragsutbildning på flera sätt skiljer sig åt från övrig grundutbildning som ges vid lärosäten. Till exempelvis skiljer sig

rekrytering av deltagare och hantering för antagning åt. En annan skillnad är att uppdragsutbildningsprocessen som helhet utmärks av ett nära samarbete med det omgivande samhället och den uppdragsgivare som beställt utbildningen.

Processen involverar flera funktioner på olika nivåer: oavsett hur ett lärosäte väljer att organisera arbetet med uppdragsutbildning ska i princip samma uppgifter utföras av liknande funktioner. Dessa bör aktivt stödja processen för att underlätta arbetet för chefer, lärare och kursansvariga. Det kan vara koordinatorsroller för samverkan och/eller uppdragsutbildning. Ofta har denna speciella funktion ett övergripande ansvar för att leda och utveckla processen. Andra viktiga funktioner är utbildningsadministratör, ekonom, jurist, kommunikatör/marknadsförare och pedagogiskt/tekniskt stöd. Funktionerna bör stödja processen, utifrån kompetens och specialistområden, internt och/eller externt mot uppdragsgivare.

I följande avsnitt beskrivs de olika stegen i processen. Notera att faserna Omvärld (Samverkan och marknadsföring) och Uppföljning (Utvärdering och avslut) behandlas mer ingående i avsnittet *Utvecklingsområde: Kunddialog, behovsinventering och kompetensutvecklingsmodeller*, se sidan 29 i denna version.



Figur 4: Uppdragsutbildningsprocessen, en modell med faser och aktiviteter samt mallar och dokument som ingår i lärosätets interna och externa arbetsprocess med uppdragsutbildning.



Omvärldsbevakning

Samverkan och marknadsföring

Samverkan avser den interaktion som sker mellan akademi och det omgivande samhället för att utveckla uppdragsverksamheten. Samverkansarbete sker inom forskning och utbildning men stöds, drivs och formeras ofta av funktioner inom lärosätets samverkansstöd. Aktiviteter och processer för att skapa och utveckla samverkan mellan lärosäten och företag, offentliga organisationer och idéburen sektor kan till exempel vara: branschdagar, nätverk, konferenser och möten, referensgrupper, ledningsgrupper, plattformar, samverkansarenor och samverkansavtal. Genom definierade samverkansfunktioner finns det möjlighet att arbeta med strukturerade aktiviteter och utveckla former för behovsinventering

som tar avstamp i samhällsutmaningar där uppdragsutbildning kan vara en lösning. Samverkansarbetet som sker bör vara förankrat i lärosätets kärnverksamhet för att skapa rätt förväntningar och goda resultat.

Marknadsföring och dialog är väsentligt för att utveckla och genomföra uppdragsutbildningar. Det är viktigt att tänka på hur olika kanaler används och hur erbjudanden kommuniceras. Lärosäten arbetar med att synliggöra uppdragsutbildningar genom bland annat: webb, kursbeskrivningar, nyhetsbrev, sociala medier och personliga möten. Det är även viktigt med bra samarbete mellan koordinatörer eller liknande, lärare, forskare och kommunikatörer för ett smidigt arbete med och förståelse för yrkesgrupperna kring roller och arbetsätt.



Initiering

Förfrågan och idé

Vid förfrågningar, eller när en idé skapats från exempelvis en behovsanalys, bör den förankras hos berörd eller ansvarig chef vid lärosätet. I dialogen med uppdragsgivaren kan ett underlag användas för att systematisera det fortsatta arbetet med planering och kursutveckling i dialog mellan lärosäte och uppdragsgivare/beställare. "Mall för kunddialog" kan användas som underlag och stöd för utvecklingen, se figur 8, sidan 33. Här poängteras att lärosätet besvarar och kommunicerar förfrågningar så snart som möjligt. Kunddialogsmallen ger ett stöd att ringa in behov och förutsättningar hos uppdragsgivaren. Det kan exempelvis vara bra att ställa frågan om det finns förutsättningar för ett längre samarbete eller om behovet enbart handlar om en enskild kurs. Det är även bra att lärosätet funderar över utvecklingskostnader för hur nya kurser/utbildningar finansieras. Ska en ny enskild kurs bära alla utvecklingskostnader eller kan dessa fördelas på fler likande satsningar?

Stöddokument: Uppdragsutbildningsförordningen (2002:760), intern policy/strategi/riktlinjer för uppdragsutbildning, kunddialogsmall, se figur 8, sidan 33.

Stödresurser: Koordinator eller liknande funktion.

Undersöka förutsättningar

Innan ett svar kan lämnas till uppdragsgivaren eller en idé kan vidareutvecklas bör lärosätet undersöka interna förutsättningar för att genomföra uppdraget. Finns

det kompetens, ledig tid och resurser för att? Relaterar det till ämnesområde som lärosätet har examensrätt för? Bidrar uppdraget till att utveckla lärosätets kompetens, forskning eller samverkan? Följer uppdraget lärosätets policy eller strategi för uppdragsutbildning?

På ett strategiskt plan kan det även handla om att se över hur uppdragsutbildning kan premieras (akademisk, pedagogisk-, administrativ-, samverkansskicklighet) i medarbetares löneutvecklingen samt i anställningsprocessen (incitament och samverkansskicklighet för lärare och personal att arbeta med uppdragsutbildning behandlas ingående i rapportens avslutande del). Vidare bör det föras en diskussion om hur goda förutsättningar kan skapas för att tjänsteplanera och ge utrymme för uppdragsutbildning i medarbetares tjänst. Beslut om att erbjuda uppdragsutbildning eller ej bör ske av ansvarig chef vid den enhet (eller enheter) på lärosätet där utbildningen ska ske. Alternativt av annan högre chef med befogenheter att fatta beslut, till exempel prefekt på en institution, enhetschef eller motsvarande.

Stöddokument: Uppdragsutbildningsförordningen (2002:760), intern policy/strategi för uppdragsutbildning.

Stödresurser: Koordinator eller liknande funktion samt jurist/juridisk expertis.



Överenskommelse

Beräkning av kostnader

Uppdragsutbildning ska ha fullkostnadstäckning. Det innebär att lärosätets samtliga kostnader för utbildningen ska täckas av intäkterna. Intäkterna ska inte heller vara väsentligt större än kostnaderna. Ekonomen eller ansvarig uppdragsutbildningskoordinator gör en kostnadsberäkning som sedan granskas och beslutas av ansvarig chef. I mallen "Underlag till fullkostnadskalkyl" (www.hv.se/lupp) ges exempel på olika faktorer som är kopplade till kostnader för utbildningen och som kan fungera som underlag för beräkning. Här är det viktigt att ha klart för sig och tänka igenom vad som driver kostnader inom lärosätet.

Frågor att fundera vidare på inom lärosätet kan vara vilka samkostnader som uppdragsutbildningen bär med sig. Vad kan man specificera i prissättningsmodeller samt hur kan man särredovisa stöd. Andra frågor är hur lärosätet hanterar överskott och/eller underskott som genererats från uppdragsutbildning. Här är det viktigt att den princip man väljer är väl kommunicerad och förankrad i organisationen, till exempel att rektor har godkänt gemensamma principer och riktlinjer för hela lärosätet.

När en prisbild ska tas fram och presenteras för uppdragsgivaren kan det vara bra att skissa på en "pristrappa" som baseras på antalet deltagare. Sätt ett fast baspris för ett antal deltagare (exempelvis 20). Utöver det ges ett pris per deltagare upp till en viss nivå (exempelvis 21–25 deltagare, 26–29 deltagare). Om antalet deltagare överstiger en viss nivå behöver ett nytt baspris tas fram (exempelvis 30 deltagare). På det sättet kan stora under- eller överskott minimeras och de olika prisintervallerna upplevas som positivt för uppdragsgivaren, vilken även kan underlätta möjligheten att starta uppdragsutbildningen.

Det finns olika praxis för full kostnadstäckning, antingen räknar man att full kostnadstäckning ska gälla per uppdragsutbildning eller per institution och år. Ibland sammanställs all uppdragsutbildning för hela lärosätet under ett år.

Stöddokument: Uppdragsutbildningsförordningen (2002:760), Avgiftsförordningen (1992:191), rekommendationer från Ekonomistyrningsverket (ESV, www.esv.se), intern policy/strategi för uppdragsutbildning, underlag till fullkostnadskalkyl (exempel finns på www.hv.se/lupp).

Stödresurser: Koordinator eller liknande funktion, ekonom.

Offert eller anbud

Offert eller anbud om en specifik utbildningsinsats som lämnas till en uppdragsgivare är ett bindande erbjudande. Det är ett underlag för beställaren att avgöra om denne vill, och kan, köpa utbildningen. En beskrivning av kursen i form av kursplan eller kursbeskrivning bör medfölja. Om det rör sig om en skraddarsydd utbildning kan offerten naturligtvis behöva förnyas och justeras tillsammans med uppdragsgivaren. Innan offerten/anbudet lämnas till ska dokumentet signeras enligt lärosätets rutiner.

Stöddokument: Mall för offert och mall för kursbeskrivning (exempel finns på www.hv.se/lupp).

Stödresurser: Koordinator eller liknande, jurist.

Avtal/överenskommelse

Vid all uppdragsutbildning ska ett avtal, eller en överenskommelse²¹ upprättas och undertecknas av parterna enligt lärosätets rutiner. Påskrivet avtal ska diarieföras hos registrator och skickas till berörda funktioner (exempel vis ekonom) inom lärosäte.

²¹ Statliga myndigheter kan inte upprätta avtal mellan varandra eftersom de i juridisk mening anses vara samma juridiska person. Mellan två statliga myndigheter upprättas istället överenskommelser.



Stöddokument: Uppdragsutbildningsförordningen (2002:760) och avtalsmall (exempel finns på www.hv.se/lupp).

Stödresurser: Koordinator eller liknande, jurist.

Genomförande

Kursdesign

Redan i kunddialogen startar kursplanering, design och förberedelser för en kommande insats. Den planeras i dialog med uppdragsgivaren (kunden) och kan då skraddarsys efter specifika önskemål om det inte redan finns ett tidigare uppdrag som matchar förfrågan. Om uppdragsutbildningen är en färdigdesignad och så kallad öppen kurs i ett utbud, kan den erbjudas till deltagare vid olika organisationer och företag. Innehåll och upplägg kan då diskuteras med berörda representanter till exempel via nätverk, branschråd eller liknande. En poänggivande uppdragsutbildning ska genomgå samma kvalitetskrav, rutiner och beredning som en reguljär högskolekurs. Uppdragsutbildning som omfattar mer än 60 hp ska rapporteras till UKÄ.

Generellt ska utbildningen vara utformad utifrån målgruppens behov. Yrkesverksamma kan ställa andra krav än de som exempelvis ges till studenter i grundutbildningen. Det kan handla om tillgänglighet, form och takt på utbildningen samt praktisk tillämpning och pedagogik. Ofta är det lämpligare att utveckla särskilda kursplaner för uppdragsutbildningen, då de kan behöva anpassas efter Uppdragsutbildningsförordningen och eventuella lokala regler. Vissa formuleringar skiljer sig även från grundutbildningen, till exempel avseende behörighet och kursbevis. Som hjälp i planering och genomförande av kursen kan även självskattning av deltagarnas förkunskaper vara ett verktyg för att fånga deras förväntningar på kursen och förkunskaper i det aktuella ämnet.

Stöddokument: Uppdragsutbildningsförordningen (2002:760), lärosätets riktlinjer/strategi/policy för uppdragsutbildning och självskattningsfrågor (exempel finns på www.hv.se/lupp).

Stödresurser: Koordinator eller liknande funktion, pedagogiskt/tekniskt stöd.

Kursgenomförande och leverans

Utbildningen kan genomföras i lokal som önskas av uppdragsgivare, digitalt, på lärosätet eller som en mix²² av dessa enligt avtal eller överenskommelse. När kursen startar kan det vara lämpligt att deltagarna skattar sina egna förkunskaper och anger vilka förväntningar de har på kursen. Ett sådant material kan ge ett utgångsläge för deltagarnas progression. Det kan även användas när kursen ska följas upp och utvärderas (se nedan under ”Uppföljning”).

Under pågående kurs är det viktigt att kursansvarig och lärare är lyhörda och lyssnar in deltagarnas upplevelser. Yrkesverksamma kan ha andra förväntningar än studenter gällande lokaler, material, genomförande och social samvaro. Det kan även vara bra att ansvarig koordinator eller projektledare följer upp hur deltagare och uppdragsgivare upplever utbildningen när den pågår. Även uppdragsgivarens/beställarens synpunkter kan behöva stämmas av under pågående kurs. Genom denna typ av dialog, så kallad formativ utvärdering, ges möjlighet att göra nödvändiga justeringar under pågående kurs.

Stöddokument: Självskattningsfrågor (exempel finns på www.hv.se/lupp).

Stödresurser: Kursansvarig lärare, pedagogiskt/tekniskt stöd samt koordinator.

²² Flexibelt lärande/blended learning, webbaserat, online etc.



Uppföljning Utvärdering och avslut

Efter utbildningens genomförande bör uppföljning och utvärdering ske med både *uppdragsgivare* och *deltagare*. Uppdragsutbildning är personalutbildning som ska generera effekter i verksamheten. Vilka effekter har uppstått efter utbildningen? Uppdraget är avslutat när utbildningen är genomförd och utvärderad. Kanske kan dialogen med uppdragsgivaren leda till ytterligare uppdragsutbildning eller annan samverkan? Om utbildningen har gått bra kan det kanske vara av intresse att kommunicera denna som ett gott exempel i lärosätets kommunikationskanaler. Det kan finnas ett mervärde

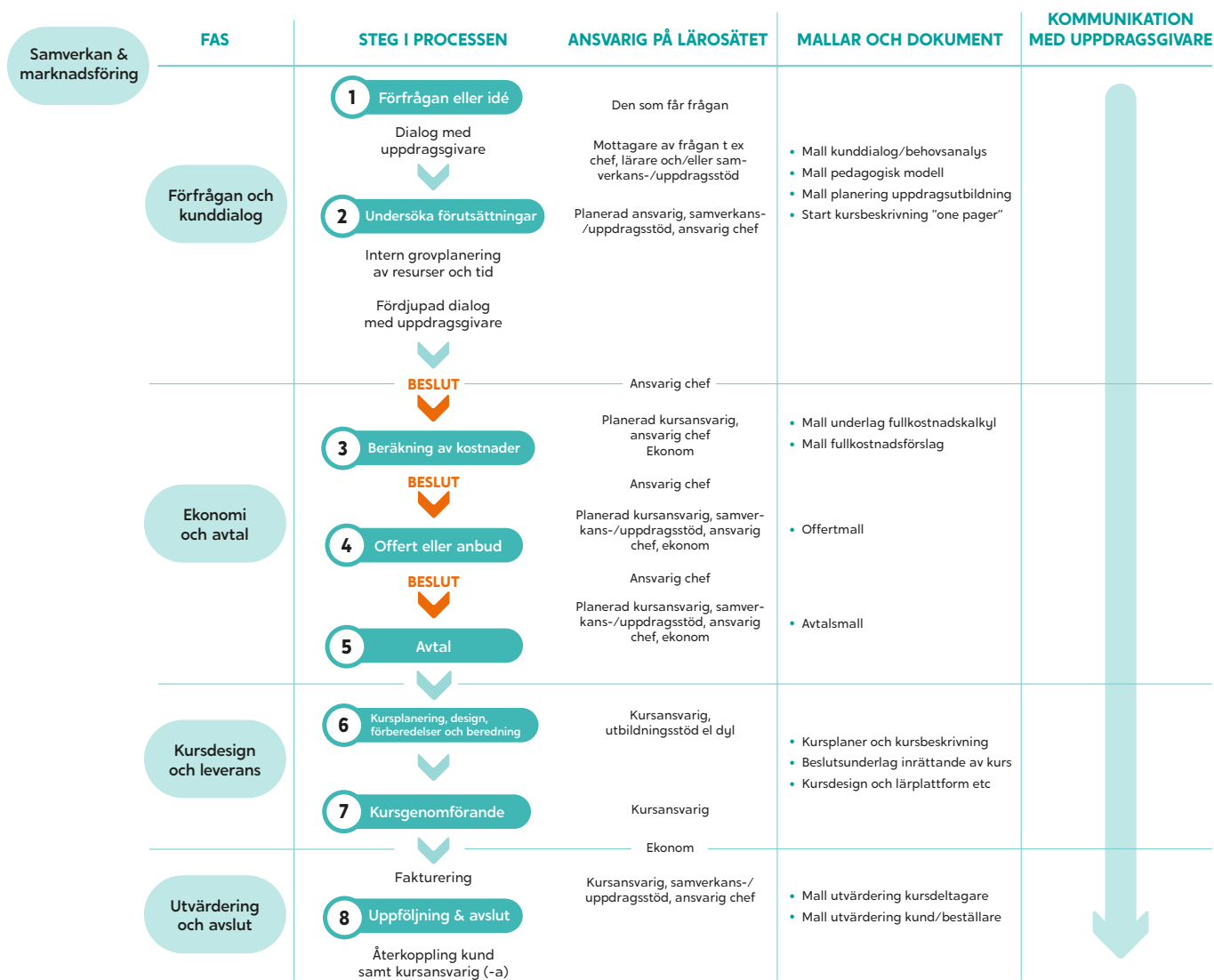
att exempelvis intervjua några deltagare i marknadsföringssyfte samt att boka in uppföljningsmöte, antingen hos uppdragsgivaren eller ett gemensamt möte med alla deltagare, några månader efter avslutad kurs för både erfarenhetsutbyte och för att diskutera framtida behov. Se till att allt dokumenteras för kommande utbildningar.

Stöddokument: Mall för kunddialog och utvärderingsfrågor (exempel finns på www.hv.se/lupp).

Stödresurs: Koordinator eller liknande, samt ev. funktion för utvärdering/forskning.

TÄNK PÅ

- All medarbetare och ledningen vid lärosätet bör ha god kännedom om den interna organiseringen och arbetsprocessen för uppdragsutbildning.
- Internt samarbete mellan avdelningar, institutioner och olika discipliner bör stimuleras för att lärosätet ska utveckla externa relationer och samverkan.
- Oavsett organiseringsform är tydliga ingångar till lärosätet avgörande för att potentiella uppdragsgivare ska kunna attraheras.
- Vikten av ansvar för uppdragsutbildningsprocessen både som helhet och för respektive utbildning.
- Vikten av att lärosätets ledning ger stöd och legitimerar arbetet med uppdragsutbildning.
- Om högskolor och universitet i landet har likartade processer för uppdragsutbildning (oavsett organiseringsform) bör det vara möjligt att flera lärosäten, i högre grad än vad som görs idag, samarbetar om uppdragsutbildning och samverkan med det omgivande samhället.



Figur 5: Översikt uppdragsutbildningsprocessen områden med faser, funktioner, roller och mallar/dokument.



5.

Utvecklingsområde: Kunddialog, behovsinventering och kompetensutvecklings- modeller

Med en övergripande strategi och en väl fungerande uppdragsverksamhet för hela lärosätet skapas en god grund för att förfrågningar, kunddialog och behovsinventering av olika målgruppers kompetensutvecklingsbehov leder till en reell insats.

Dialog i samverkan med externa partners och kunder för att ringa in ett specifikt kundbehov kan vara både tidsödande och svårt. Det medför att matchning mellan lärosätets ämneskunskaper kan kommuniceras i dialog utifrån arbetslivets, dvs kundens olika önskemål kan ske i flera omgångar och över tid. Det handlar om att båda parter bör vara öppna för ett gott samarbete där teori och praktik kan mötas på lika villkor för ett lyckat samarbete. Utbildningssamverkan genom uppdragsutbildning innebär att kunden köper en tjänst av lärosätet. En sådan insats bör hålla kvalitet genom hela uppdragsutbildningsprocessen och omfattar omvärldsbevakning, kunddialog, behovsinventering, kursdesign, genomförande och uppföljning.

Dessa faser hänger tätt samman och alla delar behöver itereras för att uppnå en lyckad kompetensinsats för kunden. För lärosätet handlar det om att utveckla förmågan att möta arbetslivets behov av kompetensutveckling som stärker arbetslivets kompetensutvecklingsbehov. I kunddialogen möter lärosätet en mångfald av externa organisationer vilket ställer krav på systematiskt arbete och särskilda funktioner som har affärsmässig kompetens och tillgängliga verktyg och metoder för att uppnå en fruktsam samverkan mellan parterna.

Lärosätets interna samverkan är lika viktig som den externa och de bör hänga samman och förankras för att skapa möjligheter till kvalitativa kompetensutvecklingsinsatser. Vid en lyckad kunddialog krävs det tydlighet och kunskap om tillgängliga resurser och kompetenser för att på ett affärsmässigt sätt matcha utbud och efterfrågan.

Uppdragsutbildning som form innebär att lärosäten har möjlighet att utveckla professionell kompetens hos medarbetare kopplad till arbetslivets behov för att skapa goda och integrerade kunskapseffekter i arbetslivets organisationer. I kunddialogen bör arbetslivets kunskapsbehov och målsättningar med en kompetensinsats vara kärnan och utgångspunkten för samarbetet.

Definitioner och beskrivningar

Kunddialog: Dialogen mellan kund och lärosäte som följer hela uppdragsutbildningsprocessen från förfrågan/initiering, utveckling och genomförande, till uppföljning och utvärdering.

Behovsinventering: Att tillsammans med kunden systematiskt inventera vilka kompetensbehov en uppdragsutbildning ska fylla, vilka mål kunden har med insatsen. Vad den ska uppnå och varför.

Kursdesign: Med kursdesign avses utformning av sakinnehåll, pedagogik, format (modalitet: digitalt, på arbetsplatsen, tidsplanering, antal träffar mm och examinationsformer.



Figur 6: Omvärldsbekvakning, initiering, genomförande och uppföljning av uppdragsutbildningsinitiativ.

Extern uppdrags- utbildningssamverkan





Aktiviteter för omvärldsbekvakning (samverkan och marknadsföring), initiering (förfrågan och kunddialog), genomförande (kursdesign och leverans) samt uppföljning (utvärdering och avslut) med externa och presumtiva kunder är ett arbete som bör ske i flera steg, iterativt och långsiktigt, se figur 6. Att fånga kunders kompetensutvecklingsbehov och möta förfrågningar underlättas av en ömsesidig dialog mellan akademi och arbetsliv. Ett primärt fokus i kunddialogen är att nya kunskaper ska utveckla arbetsplatsens arbete och funktion, men också stärka den enskilda medarbetarens livslånga lärande.

Omvärldsbekvakning, uppsökande verksamhet och att bygga och vårda relationer som leder till samskapade utbildningsformer och innehåll, är några byggstenar i samverkan om uppdragsutbildning. Om lärosäten erbjuder tydliga ingångar och strukturerade arbetsätt skapar det en bra grund för dialog och kommunikation med presumtiva uppdragsgivare. Det externa arbetet kan delas in i faserna omvärldsbekvakning och marknadsföring, förfrågan, kunddialog och behovsinventering, kursdesign och leverans samt utvärdering och avslut, se figur 7. I det arbetet får lärosätet rollen att förmedla och sälja utbildningar på en extern marknad. Det ger ökade möjligheter till nya kontakter. Dock, att verka på en kommersiell utbildningsmarknad skapar också utmaningar för lärosätets personal.

Omvärldsbekvakning och marknadsföring

Omvärldsbekvakning avser att skapa kännedom om marknadsvillkoren och pågående behov av utbildningar för lärosätet. Marknadsföring avser att skapa intresse hos arbetslivets organisationer att finna och ta del av uppdragsutbildning som ett medel att utveckla sin verksamhet och personal. Omvärldsbekvakning och marknadsföring sker därmed i syfte att lärosätet ska få och ge en god bild av behov, möjligheter och hinder, dvs. villkoren för kompetensutveckling, verksamhetsutveckling och utbildningssatsningar. Detta är ett kontinuerligt arbete för att utveckla beredskap för uppdragsutbildningen inom efterfrågade områden och för att utveckla erbjudanden och utbildningar som täcker samhällsbehov.

Undersökningen inom projektet har visat att sådant arbete sker genom deltagande och relationsbyggande i olika nätverk, branschträffar, konferenser och aktivt deltagande i lokala och regionala grupperingar utanför lärosätet. Att finnas med i sådana samverkansarenor ger möjlighet till att skapa relationer, tillit och intresse även för uppdragsutbildning. Det handlar även om timing att mötas vid det tillfälle då frågan är aktuell för berörda personer. Ju bättre vi lär känna våra samverkanspartners och kunder ju lättare är det att ha rätt timing med rätt frågor och erbjudanden. Det relationsbyggande arbetet kan stödjas med verktyg som t ex webb, sociala medier, produktblad och riktade nyhetsbrev. Dessa verktyg bör vara riktade och genomarbetade för att stödja och stärka det budskap lärosätet vill förmedla kring uppdragsutbildning.

FAS	AKTIVITETER	VERKTYG, MALLAR, DOKUMENTSTÖD MM	FUNKTIONSTÖD
 <p>Omvärldsbevakning och marknadsföring</p>	<ul style="list-style-type: none"> · Branschdagar · Nätverkande med externa partners · Referensgrupper · Ledningsgrupper · Samverkansavtal · Konferenser/möten · Kundbesök · Kontinuerlig omvärldsbevakning 	<ul style="list-style-type: none"> · Interaktiv och uppdaterad webb · Grafisk profilering specifikt för UU · Kursbeskrivningar t ex "one-pagers" · Nyhetsbrev · Sociala medier 	<ul style="list-style-type: none"> · Uppdragskoordinator eller liknande funktion · Kommunikationsstöd · Nyhetsskribenter · CRM-system
 <p>Förfrågan, kunddialog och behovsinventering</p>	<p>Utgå från:</p> <ul style="list-style-type: none"> · Önskade effekter i kundens verksamhet · Målsättning och önskvärda resultat för deltagare · Fördjupad kunddialog och kompetenskartläggning 	<ul style="list-style-type: none"> · Canvasinspirerad modell för kunddialogstöd · Fortsatt utveckling av one-pager/kursbeskrivning 	<ul style="list-style-type: none"> · Uppdragskoordinator · Särskild ämneskompetens vid fördjupad dialog · Ekonom och ev. jurist
 <p>Kursdesign och leverans</p>	<p>Utgå från:</p> <ul style="list-style-type: none"> · Kunddialog och canvasinspirerad kravbild · Ringa in kompetensinnehåll · Pedagogiskt och teknisk utveckling 	<ul style="list-style-type: none"> · Canvasinspirerad modell · Utveckling av kursplan med stöd från one-pager 	<ul style="list-style-type: none"> · Lärarlag i samarbete med koordinator · IKT-stöd · Administrativt uppdragsutb.stöd
 <p>Utvärdering och avslut</p>	<p>Utgå från:</p> <ul style="list-style-type: none"> · Resultat av tidigare dialog · Uppdragsgivarens upplevda resultat och effekter · Kursdeltagares utvärdering · Kunddialogen fortsätter kontinuerligt 	<ul style="list-style-type: none"> · Canvasmodell för kunduppföljning · Fokusgrupper (tematisk guide) · Avtal om fortsatt utveckling och genomförande 	<ul style="list-style-type: none"> · Uppdragskoordinator eller liknande funktion och kursansvarig

Figur 7: Översikt uppdragsutbildningsprocessens områden med faser, funktioner, roller och mallar/dokument.

- Att skapa långsiktiga relationer och tillitar tid.
- Lärosätets nätverksarbete, möten och stödmaterial bör följas åt och vara aktuellt.
- En bra interaktion mellan centralt stöd och decentraliserad ämneskompetens gynnar marknadskommunikation.
- Utvecklade mallar för att presentera utbildningar, underlättar för att slippa tänka på layout vid varje nytt tillfälle.

Samarbete med nätverksorganisationer och råd

Nätverksarbete är ett viktigt arbetssätt i de inledande faserna av uppdragsutbildningsprocessen. För lärosätet är det väsentligt att delta i nätverk, allianser, branschråd etc. för att utveckla långsiktiga relationer och strategiska partnerskap. Det kan bidra till att utveckla lärosätet som en naturlig aktör i det livslånga lärandet och som en viktig partner för arbetslivets strategiska kompetensförsörjning.

Genom aktivt deltagande i nätverk möter lärosätet flera aktörer och kunder som i sin tur har sina nätverk. Nätverksarbete är ett givande och tagande för ökat flöde av kontakter och idéer. I dessa möten kan lärosätet möta professioner eller branscher och lyhört lyssna in behov från flera aktörer på samtidigt. Lärosäten deltar regelbundet i olika typer av externa branschråd, styr- och samverkansgrupper. I dessa kan kompetensutvecklingsfrågor med fördel lyftas, vilka kan bidra till uppdragsutbildningsinitiativ. Det är också vanligt att man har gemensamma arenor eller plattformar för att utveckla samverkan tillsammans med olika aktörer.

Det är en konst att välja rätt nätverk och konstellationer som resulterar i uppdragsutbildning och annan samverkan. För att säkerställa och effektivisera arbetet är det viktigt att värdera branschens och kunders möjligheter och egentliga köpförmåga. Resurseffektivt arbete med uppdragsutbildning innebär bland annat att gå vidare med rätt kunder och kunna släppa de presumtiva när dialogen inte leder fram till samverkan. Ett sätt att öka kvalitet och effekt i arbetet kan vara att skapa arenor där lärosätet och aktörer gemensamt undersöker behov och samskapar lösningar ihop. Det ger lärandeprocesser för både lärosäte och organisationer, skapar ett engagemang och samägande för frågan och utbildningen hos parterna samt möjliggör långsiktiga samarbeten.

Dialog med kommunernas socialtjänster, ett exempel vid Högskolan i Gävle

Vid Högskolan i Gävle har dialogen med kommunernas socialtjänster kring bland annat kompetensutveckling av yrkesverksamma och således även uppdragsutbildning varit i behov av kvalitetshöjning efter en rad missförstånd. En plattform för strategisk samverkan startades med chefer från högskolans relevanta områden och socialtjänsterna med syfte att skapa strukturer för samverkan inom både kompetensförsörjning och forskning/utveckling. Dialog och samarbete har bidragit till ökad förståelse för skilda verksamheter, identifierade kommunikationsvägar och snabbare processer vid behov och förfrågningar.

Förfrågan, kunddialog och behovsinventering

En kunddialog kan starta med en direkt förfrågan från en arbetsgivare utifrån en väl formulerad önskan om ett visst ämne, kurs och/eller och form. I dessa fall behövs det oftast inte någon djupare behovsinventering, utan snarare ställs det oftast krav på korta ledtider och att lärosätet kan agera agilt från förfrågan till leverans. När en presumtiv kund inte helt och hållet ringat in sina kompetensbehov på både kort och lång sikt, ger oftast en mer generell dialog med ett lärosäte nytta och värde till en verksamhet. Det första mötet med kunden kan också ske genom forskningssamarbeten eller t ex vid intervjuer för kompetenskartläggning²³.

Tillvägagångssätten är flera och det finns olika metoder för hur initieringen av en kunddialog startar. Det första kundmötet kan vara kritiskt för ett fortsatt samarbete. Att skapa god kännedom innan om kundens verksamhet och vara förberedd med rätt kompetens och ingång skapar grund för att en aktivitet kommer i mål. Ett första steg kan ske genom att en koordinator med generell kompetens om uppdragsutbildning möter en uppdrags-

23 Hattinger (2018). Co-constructing Expertise: Competence Development through Work-Integrated e-Learning in joint Industry-University Collaboration. Avhandling i Informatik och arbetsintegrerat lärande, Trollhättan. I denna ingår forskningsintervjuer med produktions- och HR-chefer vilka bidrog till kompetenskartläggning inom projektet ProdEx.

givare. Har man däremot undersökt kundens ämnesmässiga behov på förhand kan koordinators och ämnesexperter genomföra möten direkt. Här kan både generalistkunskap om uppdragsutbildning som form tillsammans med ämnesdjup och expertis förenas. Oavsett hur möten sker, direktmöten, seminarier, konferenser osv., är metoder, rekommendationer och mallar för att underlätta kunddialog/behovskartläggningen viktigt.

Mall för kunddialog inspirerad av Business Canvas Model

I figur 8 illustreras en kunddialogmall som stöd för möten och behovsinventering. Den är modifierad och inspirerad av Business Canvas Model²⁴. Att arbeta med kunddialogmallen innebär att följa ett flöde och en viss process. I dialogen tar uppdragsgivare exempelvis upp; relevant kompetensområde för en insats, antal deltagare, tidsplan och kostnader. Lärosätet bör i detta tidiga skede notera önskemål från presumtiv uppdragsgivare för att kunna återkoppla med relevant innehåll, utbildningsformer och tidsplan. Kostnadsstruktur samt intäktflöden har tagits bort från mallen då fokus är att tillfredsställa kundens behov och ge tillförlitlig samt korrekt information.

De olika områdena i mallen är:

- Steg 1:** Bakgrundsbeskrivning till behov samt målsättning
- Steg 2:** Deltagare och förkunskaper
- Steg 3:** Pedagogik och former
- Steg 4:** Utbildningens omfattning och tidsplanering
- Steg 5:** Resurser och partners
- Steg 6:** Gemensam planering för fortsatt dialog samt uppföljning

På webbsidan www.hv.se/lupp finns en enkel beskrivning över vad man bör tänka på vid användning av kunddialogmallen. Efter dialogen har både lärosäte och kund ringat in ett gemensamt innehåll. Mallen ger ett innehållsligt stöd kring insatsen, som därefter kan utformas med en mer konkret one-pager/kursbeskrivning²⁵ (omfattande både poänggivande, icke-poänggivande kurser, seminarier, föreläsningsserier mm). En one-pager blir då ett innehållsligt ”kontrakt” mellan lärosäte och kund, dvs. ett konkret material att diskutera omkring inför framtida överenskommelser. Exempel på one-pager med rubriker, se www.hv.se/lupp. Linnéuniversitetet provar även andra sätt att hantera förfrågningar genom användning av QR-koder som hänvisar till en webbsida med fördjupad kursinformation.

The form is titled 'Kunddialogmall inspirerad av Business Canvas Model'. It features a header section with contact information fields: 'Uppdragsgivare:', 'Kontaktperson:', 'Telefon:', 'Mail:', 'Adress:', and 'Ämne:'. Below this, the form is divided into six numbered sections for discussion:

- 1** Bakgrundsbeskrivning till behov samt målsättning.
- 2** Deltagare samt förkunskaper.
- 3** Pedagogik och former.
- 4** Utbildningens omfattning och tidsplanering.
- 5** Resurser och partners.
- 6** Gemensam planering för fortsatt dialog samt uppföljning.

Figur 8: Kunddialogmall inspirerad av Business Canvas Model²⁴

24 Med inspiration och stöd från rapporten Hur kan ”Business Canvas Model” användas vid behovsanalys av uppdragsutbildning? Författare Jonas Thordeman på uppdrag av Jan Novak, Linnéuniversitetet.

25 På www.hv.se/lupp finns förslag på one-pagers/kursbeskrivningar för olika ämnesområden

ningsinsatser för kompetensutveckling av yrkesverksamma, hur de utvecklas och skapar strategiska koncept för kompetensutveckling.

Uppföljning: utvärdering och avslut

Kontinuerlig dialog med kunder och uppdragsgivare avser att skapa en god kommunikation och dialog som behöver underhållas, inte bara initialt inför nya uppdrag, utan genom hela utbildningsprocessen. Under själva kursgenomförande är det oftast lärarpersonalen som "äger" kunden, men vid ett avslutat uppdrag bör utbildningsinsatsen utvärderas både vad gäller själva kursen, dvs lärare och deltagare, och ansvariga uppdragsgivares upplevelse och åsikter kring hela insatsen.

Det senare bör då göras med lärosätets ansvariga, t ex uppdragsutbildningskoordinator, chef mm som deltog initialt i kunddialogen. De två dimensionerna av uppföljning och utvärdering, dvs att både följa upp kursdeltagarna och de som "beställde" utbildningen, avser att skapa goda förutsättningar för en konstruktiv dialog kring feedback, förändringar, utveckling och uppföljning av insatsen inför kommande uppdrag. Ett sätt att följa upp en kursinsats är att låta en forskare eller någon vid lärosätet göra fokusgrupper sista kursdagen tillsammans med kursdeltagarna. Denna form för uppföljning ger en mer neutral bild för båda parter och skapar en grund för vidareutveckling av utbildningsinsatsen.

BENÄMNING PÅ KOMPETENS-UTVECKLINGSMODELL	BESKRIVNING AV SAMARBETE, FINANSIERING, KURSUTVECKLING, FORM, INNEHÅLL, PEDAGOGIK
Mäklarutbildning med FEIFLEX <i>Högskolan Väst</i>	Företagsekonomiska institutet, FEI samarbetar med Högskolan Väst i en tvåårig fastighetsmäklarutbildning on-line. Den är utformad genom tätt samarbete med Sveriges ledande mäklar företag, FEI och HV. Innehållet motsvarar Fastighetsmäklarinspektionens krav på teoretiska studier. Juridiskt är samarbetet godkänt av UKÄ. Avtalshanteringen sker direkt på nätet och mäklar företag tecknar avtal med HV och på nätet, medan anmälan sker till direkt till FEI. Det är rullande start ca sex gånger per år. Undervisningen genomförs med modellen FEIFLEX-smarta hybridstudier (www.fei.se), som innebär att lektioner genomförs i dynamiska klassrum samtidigt som de sänds i realtid, specifikt designade för att känna närvaro och interaktivitet. Man kan även delta på någon av FEI:s digitala klassrum. Kurserna erbjuder bransch-kunniga föreläsare mixat med högskolepersonal.
Samverkans- och utbildningsprocessmodell <i>Linköpings universitet</i>	I ett Vinnovafinansierat projekt har Linköpings universitet tillsammans med näringslivet arbetat fram en uppdragsutbildning i AI och digitalisering. Utbildningen formades som en översikt kurs där målgruppen var både generalister och specialister. I uppdragsutbildningen fick deltagarna möjlighet att möta och diskutera AI och digitalisering med forskare från olika ämnesfält. Uppdragsutbildningens innehåll och form arbetades fram i dialog mellan forskare på LiU och representanter från Saab, Scania och Företagarna. Dialoggruppens arbete resulterade i en generell och övergripande processmodell för samverkan och uppdragsutbildning. LiU:s processmodell visar att samverkan om och i uppdragsutbildning sker såväl internt inom universitetet som externt mellan företag (uppdragsgivare) och akademi (uppdragstagare). Mer om processmodellen ²⁶ , Byström, E. (2020), http://liu.diva-portal.org/smash/get/diva2:1462445/FULLTEXT01.pdf
BUFFL - BranschUtveckling hos banker och Försäkringsbolag genom Flexibelt Livslångt lärande <i>Mittuniversitetet</i>	BUFFL-projektet är ett tvåårigt, Vinnova-finansierat, pilotprojekt på Mittuniversitetet med fokus på att utveckla flexibla kurser för specialister inom bank- och försäkringsbranschen. Syftet är att ta fram en nationell modell för vidareutbildning som ska kunna appliceras på olika typer av branscher och utbildningsinstitutioner där det teknikstödda lärandet i arbetslivet är i fokus. Centrum för forskning om ekonomiska relationer, CER, leder arbetet tillsammans med forskare från forskargruppen HEEL vid Miun, samt kollegor vid Högskolan i Kristianstad och Uppsala universitet. Lärosätena arbetar tillsammans med större banker och försäkringsbolag, med verksamhet både på nationell och internationell nivå, för att ta fram kursinnehåll och en pedagogisk modell.
Digital och flexibel uppdragsutbildning – Digiflex <i>Mittuniversitetet</i>	Projektet avser att utveckla en attraktiv digital plattform med ett tilltalande gränssnitt som kan användas universitetsövergripande för flexibla uppdragskurser. Med ett tydligt kommunikativt, användarvänligt och attraktivt modulformat som inkluderar kortare avsnitt av rörlig presentation (videoklipp), muntlig presentation (pod-liknande presentationer) och digitala interaktiva övningar kan kundinnehållet återanvändas många gånger och kurstillfällena blir mer kostnadseffektiva. Upplägget bidrar också till att tillgängliggöra kunskap för det livslånga lärandet.

26 Byström, E. (2020). Samverkan om uppdragsutbildning. Hur kan den realiserars i praktiken? Linköping: Linköpings universitet

Långsiktiga och strategiska samverkansavtal för uppdragsutbildning ger båda parter en fördjupad kunskap om villkoren för respektive organisations behov. Det ger lärosätena tid att planera och tjänsteplanera personal och tid för kursutveckling. Under tiden kan kunder arbeta med behovskartläggning och planering av kompetensinsatser för att stärka personalen. Denna ömsesidighet och ”kontrakt” skapar kortare ledtider och förhoppningsvis godare relationer med respekt för de olika verksamheternas villkor.

Personal och roller

Personal vid lärosätet bör ha god kännedom om uppdragsutbildning och dess möjligheter, utmaningar och processer för att genomföra ett kvalitativt arbete. Det behövs också god kännedom om lärosätets ämnesinriktningar. Personal som arbetar med detta bör vara goda relationsbyggare, ha drivkraft att genomföra affärer och strategiskt utveckla goda samverkanspartners.

Det är väsentligt att lärosätet definierar centralt stöd med tydliga roller för både extern och intern kommunikation, då det första mötet bör hålla kvalitet med snabb återkoppling och lyhördhet för olika behov. Dialogen kan även ske direkt från en institution. Fördelen med en central stödfunktion är att det stärker relationerna till lärosätet i stort och att det inte begränsas till ett ämne, en viss lärare eller annan person utan uppdrag att kommunicera frågeställningar vidare. Ett utpekat centralt stöd ger förutsättningar till en vidare dialog kring lärosätets breda kompetensutvecklingsmöjligheter. I denna process bör ämneskompetenser involveras så snart som möjligt. Under LUPP-projektet har följande nyckelkompetenser och tydliga roller för uppdragsutbildningsverksamheten framkommit (se förslag nedan).

- **Central uppdragskoordinator/samverkansansvarig;** Ansvarar för kommunikation och samordning av relationer med externa företag och organisationer. För dialog med institutionens lärare/forskare. Initierar marknads-material och övergripande kommunikation. Säkerställer webb-information och andra nyhetskanaler. Verkar för att lärosätet når målen med uppdragsutbildningen. Juridiskt stöd bör ingå.

- **Centralt administrativt stöd;** Löpande administrativt stöd mellan kund-lärare-ansvariga. Handlägger pågående uppdrag, kursadministration, dokumentation samt stöd till uppdragskoordinator.

- **Koordinator/samordnare vid institution;** Strategisk styrning och lokalt ansvar. Dialog med kunder tillsammans med centralt stöd. Säkerställer kalkylering, avtals-hantering, budget, tjänsteplanering och stöd till lärare.

- **Ämnesområdesansvariga vid institution;** Medverkar vid kunddialog och tar fram förslag på utbildningar (expertkunskap). Särskilt ansvar för ämnesgrupper som tillsammans utvecklar kursinnehåll och former för utbildningsinsatser. Mentorskap för nya lärare inom uppdragsutbildningen.

- Initial kunddialog och behovsinventering med stöd av t ex en kunddialogmall dokumenteras hela processen för berörda parter, både presumtiv kund och lärosäte, från initiering och utveckling av en utbildning.
- Lärosätets olika funktioner bör få tillgång till samlad dokumentation med kundönskemål för att affärsmässigt kunna stödja hela processen.
- Tydliggör och tillsätt utpekade roller och stöd, t ex koordinatörer för centralt stöd och ingångar för dialog och behovsinventering vid externa förfrågningar.
- Ta med en ämnesexpert från start när ett kunden redan ringat in ett ämnesområde.
- Lärare är generellt inte den bästa affärsutvecklaren, men behöver stöd från koordinatörer, projektledare med ansvar för uppdragsutbildning.
- Kompetenserna är många och ibland unika, därför bör metoder för att tillvara detta utvecklas.
- Insikter i och kunskap om olika typer av pedagogisk design, flexibla modeller, kursformer behöver ständigt lyftas.
- Tydliggör vikten av att ha god kontakt med generella koordinatörer för lärosätesanknytning och inte personanknytning till specifika lärare och forskare.
- Strategier och aktiviteter för kunddialog och behovsinventering skiljer sig åt vid lärosätena men behöver ständigt utvecklas i samproduktion.
- Nya och strukturerade arbetssätt gynnar både lärosätet och presumtiv kund.



6.



Utvecklingsområde: Incitament och samverkansskicklighet

I det här utvecklingsområdet diskuteras vilka incitament och meriteringsmöjligheter det finns genom uppdragsutbildning. Några resultat redovisas från en studie om lärare och chefers uppfattning om incitament och meritering i relation till samverkan inom uppdragsutbildning.

Samverkan med det omgivande samhället förekommer som ett mantra i de akademiska korridorerna. I detta finns outtalade meningar om vad som ingår, trots att sådan samverkan finns framtagen i både styrdokument och som tema i kollegiala samtal. Sällan problematiseras samverkan med det omgivande samhället, utan det förutsätts vad som avses.

Uppdragsutbildning ställer olika krav på att lärare, forskare och verksamhetens stödfunktioner har förmåga att samverka med arbetslivet utifrån helt nya villkor. Det handlar om att förstå ett externt arbetsliv för att kompetensutveckla yrkesverksamma utifrån deras villkor i arbetspraktiken. Kunskapsbehov uppstår ofta i stunden och är dessutom behovsorienterat, vilket kräver en skyndsam process att realisera en uppdragsutbildning.

För högskolepersonal handlar det om att arbeta utanför akademien, skiljt från vad som sker i lärosalen, vilket ställer krav på insikter om arbetslivets kunskapsbehov och villkor. Rollen som lärare i uppdragsutbildning

ställer frågor kring vilken utvecklingspotential det finns för att engagera sig i en sådan undervisningspraktik, dvs. vilka incitament och meriteringsmöjligheter som är kopplad till den professionella lärarrollen

Det finns både organisatoriska och individuella incitament att bedriva uppdragsutbildning. Frågan är dock vem som har ansvaret för engagemang och meriteringsmöjligheter inom uppdragsutbildningsverksamheten. Universitetskanslersämbetet²⁷ pekar på att det finns stora olikheter mellan lärosäten vad gäller meriteringsmöjligheter och kriterier för samverkansskicklighet. Det i sin tur får konsekvenser för vilket engagemang och stöd som personalen ges för planering och genomförande av uppdragsutbildning. Meriteringsmöjligheter på svenska lärosäten gör det angeläget för lärare att visa och pröva sin samverkansskicklighet, eller uttrycka sin skicklighet om att samverka med arbetslivets företrädare.

Samverkan är en betydande uppgift

Trots att samverkan är en betydande uppgift i akademien, så är samverkan, enligt projektet MerSam, inte är särskilt meriterande²⁸. Flera lärosäten saknar tydligt uppställda bedömningskriterier för att meritera medarbetares erfarenheter och kunskaper kring samverkan med det omgivande samhället. Det saknas även vägledning för att dokumentera arbetet. Ett problem handlar om att samverkansskicklighet kläs i generiska egenskaper och inte definieras som akademiskt yrkeskunnande med önsk-

27 UKÄ 2020:12. Kartläggning av lärosätenas uppdragsutbildningar. Stockholm.

28 <https://k3-projekten.se/project/mersam>

värda förmågor och aktiviteter. I projektet Samsyn²⁹ har deltagare från svenska lärosäten gemensamt tolkat samverkansskicklighet utifrån ett lärosätesperspektiv. Samsyn förklarar att ”*mätning och bedömning av medarbetarens förmåga att samverka är fortfarande en relativt ny företeelse varför synlighet och tillämpning av begreppet varierar mellan lärosäten*”. Begrepp som rör samverkan har de samlat i en Wiki³⁰.

LUPP-projektet stöder behovet av en tydligare definition om samverkansskicklighet och att denna tillägnas såväl av organisationen som av den enskilde läraren. Det blir därför avgörande att skapa kunskap om lärares incitament att arbeta med samverkan genom uppdragsutbildning, och förstå deras möjligheter att meritera sig inom ramen för sitt engagemang i denna utbildningsform. Detta utgår från att de kan uttrycka sin samverkansskicklighet.

Samverkansskicklighet är svårdefinierat

Samverkan med det omgivande samhället är en möjlighet för akademien att skapa kunskaper om arbetslivet som gagnar den egna verksamheten. En enhetlig definition av samverkan är problematisk att formulera med tanke på dess mångfacetterade användning³¹. Med utgångspunkt i den övergripande definitionen ovan, betonar Bjursell, Dobers och Ramsten³² att samverkansskicklighet innebär:

- samarbetsförmåga som en medvetenhet om sociala processer för anpassning av eget beteende för att kunna genomföra en gemensam uppgift
- prestationsförmåga genom att uppnå resultat genom egna och andras resultatuppfyllelse
- metodkännedom
- samhällsnytta

Genom att utforma uppdragsutbildning utifrån olika samverkansparters behov kan akademien forma sin verksamhet i relation till vad som sker i arbetslivet.

Utbildningssamverkan

Samverkan inom akademien kan ske på ett flertal sätt där fyra samverkansmönster kan framhållas:³¹

1. Tekniköverföring (ex. innovationer och företags-etablering),
2. Forskningssamverkan (ex. aktionsforskning),
3. Utbildningssamverkan (ex. uppdragsutbildning och fortbildning),
4. Annan utåtriktad verksamhet (ex. nätverkande)

LUPP-projektet sätter främst fokus på utbildningssamverkan. Allt som oftast efterfrågas samverkansskicklighet hos medarbetare som undervisar och/eller leder uppdragsutbildning. Det kan innebära intern samverkan genom att den enskilde läraren delar sitt arbetslivsnätverk med andra kollegor. Ett sådant nätverk sträcker sig utanför det kollegiala nätverket i akademien, vilket i sin tur kan ge utökade möjligheter till samverkan med det omgivande samhället. Med ”omgivning” avses till stor del det arbetsliv som studenterna senare arbetar inom efter att ha avslutat sin högre utbildning. Med uppdragsutbildning skapas förutsättningar för ett livslångt lärande³³, även för dem utan akademisk titel.

Att uttrycka samverkansskicklighet

Medlemmarna i Samsyn har skapat en wiki³⁰ för att reda ut flertalet begrepp som florerar i och med samverkan. *Samverkansskicklighet* förklaras som:

”ett uttryck för hur lärosätens medarbetare presterar med avseende på samverkan. Samverkansskicklighet används som en meritgrund på många lärosäten och avser en persons förmåga att samverka med aktörer utanför akademien”.

De klargör också att begreppet förekommer i lärosätens programbeskrivningar och andra dokument som rör samverkan. Vidare uttrycks att universitet och högskolor har olika underlag och riktlinjer för bedömning av samverkansskicklighet, vilket är relevant att studera mer ingående. Definitionen ovan kan uppfattas som resultat-inriktad och att lär- och arbetsprocesser inte framgår tillräckligt, varken för medarbetaren eller den egna organisationen, eller hur detta värdesätts. En ”persons förmåga att samverka” kan i sammanhanget reduceras till att välja en ”bra person”, som är socialt kompetent med

²⁹ <https://k3-projekten.se/project/samsyn>

³⁰ <https://samsynwiki.su.se/wiki/>

³¹ Perez Vico, E., Hellström, T., Fernqvist, N., Hellsmark H. & Molnar, S. (2014). Universitetets och högskolors samverkansmönster och dess effekter. Stockholm: Vinnova-Verket för Innovationssystem.

³² Bjursell, C., Dobers, P. & Ramsten, A-C. (2016). Samverkansskicklighet – För personlig och organisatorisk utveckling. Lund: Studentlitteratur.

³³ Bjursell, C. (2020). Tre perspektiv på livslångt lärande. Encell rapport 1:2020. Stockholm: BrandFactory.

stort professionellt nätverk, ur den egna verksamheten på lärosätet. Samtidigt finns det på svenska lärosäten en upparbetad kollegial kompetens om uppdragsutbildning som riskerar att bli till ”tyst kunskap” om den inte uttrycks i termer av ett akademiskt lärarskap. Bolander Lakov och Scheja³⁴ beskriver ett lärarskap i akademien genom ”ett förhållningsätt där lärare kontinuerligt och systematiskt reflekterar över, utforskar och utvecklar den egna pedagogiska praktiken och dess inverkan på studenters lärande”.

Effekter från samverkan

Att definiera samverkanskicklighet i lärosätens interna meriterings- och befordrandsdokument, är diffust och svårångat, och blir därmed öppen för tolkning. I MerSams utredning framgår det att väldigt få lärosäten har preciserat samverkan som en tydlig skicklighet som stöd för meritering. Däremot framhålls samverkan som önskvärd skicklighet i ansökningar vid tjänstetillsättning och karriärutveckling, där de sökande uppmanas att visa på dokumenterad kompetens över sina erfarenheter, exempelvis om de arbetat med uppdragsutbildning eller liknande uppgifter i akademien. Enligt Perez Vico³⁵ kan samverkan bidra till:

- **Lärandeffekter:** breddning/fördjupning av kunskapsbasen hos både enskild individ som organisationen i stort
- **Resurseffekter:** finansiella och fysiska resurser genom tillväxt och ökade intäkter från uppdragsutbildning, samt tids- och resursbesparingar
- **Vägledningseffekter:** förändring i attityder/om- ställningsprocesser såsom sker genom livslångt lärande, vilket ger motivation och inspiration från olika sammanhang i samhället
- **Nätverkseffekter:** skapande och upprätthållande av långvariga relationer med olika samhällssektioner som utmynnar i tillgång till praktikernätverk som ger nya sammanhang och fortsatta kontakter

Med ovan nämnda positiva effekter bör det vara mer konkret vilka färdigheter och skickligheter som ska dokumenteras och meriteras inom lärosätens styrdokument och rutiner. MerSam framhåller att glappet mellan olika styrdokument får följderna för processer kring anställning, befordran och karriärutveckling,

vilket innebär att samverkan får olika betydelse vid olika lärosätena och för den enskilde medarbetarens karriärutveckling.

Önskan om ökad samverkanskicklighet

Föreställningar om arbetslivet kräver en del kunskap bortom campusområdet, men också förmågan att samverka. Precis som ovanstående mantra, är också samverkanskicklighet något som många tar för givet, men i denna rapportdel presenteras ett stöd i form av en självskattningsmodell. Modellen avser att vara ett stöd för lärare och ledare i uppdragsutbildning som samtalar om sin samverkanskicklighet. Modellens syfte är att synliggöra samverkanskicklighet hos lärare och ledare i uppdragsutbildning genom att skapa en överblick av deras många förmågor, och hur dessa kan uttryckas mer tydligt i relation till annan akademisk skicklighet.

Studie om incitament och meriteringsmöjligheter

Inom projektet genomfördes en studie för att undersöka lärares och ledares uppfattningar om sitt arbete med uppdragsutbildning. Syftet var att förstå hur lärare och ledare (avdelningschefer) förhåller sig till den egna samverkanskickligheten och de möjligheter som deras arbete med uppdragsutbildning kan leda till meritering. Följande övergripande frågeställning har varit ledande i studien:

- *Vad betyder meritering och samverkanskicklighet för lärare och ledare inom akademien för att engagera sig i uppdragsutbildning?*

I den genomförda studien ställdes frågor via e-post till lärare och ledare av uppdragsutbildning på Högskolan Väst samt en granskning av dokument från lärosäten inom LUPP, som anställnings- och meriteringsordning vid befordran, lönekriterier och jobbanonser riktade mot olika typer av lärarekryteringar. Intresset bestod av att granska hur samverkanskicklighet uttrycks och efterfrågas i dokumenten. Meritvärdet av samverkan signalerar till lärare och ledare av uppdragsutbildning hur arbetet prioriteras i relation till all annan verksamhet och uppgifter i akademien. Utvecklingsområdet om incitament och meriteringsmöjligheter finns att läsa i sin helhet, se rapport på www.hv.se/lupp.

34 Bolander Lakov, K. & Scheja, M. (2020). Akademiskt lärarskap. SULF:s skriftserie (XLII). Stockholm: Sveriges universitetslärare och forskare.

35 Perez Vico, E. (2018). En översikt av forskningen om samverkansformer och deras effekter (s.29-50). I M. Berg, V. Fors & R. Willim (red.). Samverkansformer: Nya vägar för humaniora och samhällsvetenskap. Lund: Studentlitteratur.

Personalens incitament till att samverka

Modellen för självskattning utgår från vad lärare och ledare uttrycker om sin samverkansskicklighet i arbete med uppdragsutbildning. Respondenterna belyser samverkansskicklighet utifrån vad de själva anser sig utföra i sitt arbete med uppdragsutbildning. Det blir tydligt att incitamenten med samverkan utgår från två övergripande aspekter, dels *verksamheternas behov* och medarbetarens egen *självinsikt*, dvs. ett organisatoriskt och ett individuellt perspektiv på arbete med uppdragsutbildning.

Verksamheternas behov

Samtliga respondenter i studien har uttalat sig utifrån den roll de har som antingen lärare eller ledare i arbete med uppdragsutbildning på institutionen på Högskolan Väst. Några av respondenterna uttrycker ett ansvar över såväl den egna verksamheten som för arbetslivets kompetensutveckling, vilket innebär ett större ansvar än för enbart den egna organisationen. Incitamenten att arbeta med uppdragsutbildning utgår från medarbetarens förståelse för uppdragsutbildningens användbarhet, som tillvaratas i utbildningsprogrammen på lärosätet. På så vis kan pedagogisk- och samverkansskicklighet integreras med varandra – och stävja att samverkan främst handlar om nätverkande och kommunikativ förmåga. Lärares arbetslivsnätverk kan växa vid uppdragsutbildning för att sedan användas även vid andra akademiska samarbeten, som möjligheter att anlita praktikhandledare och mentorer etc. Akademin kan utforma stöd för kontinuerlig kontakt med samverkanspartners för att erhålla kontinuerlig kunskap om vad som sker i arbetslivet. Med uppdragsutbildning uppstår synergier mellan olika utbildningsformer som är viktiga för institutionerna att upprätthålla. Att upprätthålla arbetslivsnätverk som gagnar utvecklingen av utbildningen är därmed ett centralt incitament bland lärare och ledare i studien med uppdragsutbildning.

Självinsikt

Självinsikten hos de respondenter som bedriver uppdragsutbildning är hög. Samtliga respondenter, som i studien är adjunkter, vet mycket väl vad de kan tillföra uppdragsutbildningen med sitt kunnande. I deras svar framgår att de anses sig själva vara utvalda för arbetet utifrån den kompetens som de har i ämnet. Användningen av deras tidigare yrkeserfarenheter, exempelvis som rektorer i grundskolan eller praktikhandledare, bidrar till insikter om den egna förmågan.

Arbetet med uppdragsutbildning uttrycks som ett pedagogiskt ledarskap med stöd av deras administrativa skicklighet. Vad som relevant att förstå är att kunskapen om vad de anser sig göra i termer av samverkansskicklighet är uttryck och formulerade, men tenderar samtidigt att handla om generiska förmågor hos respondenterna i studien.

Samverkansskicklighet i uppdragsutbildning

Karaktäristika av samverkansskicklighet, analyserad från respondenternas svar:

- Breda kunskaper (från skilda verksamheter såsom akademien och arbetsliv) och mer specifik kompetens såsom att vara ämneskunnig, samt administrativ skicklighet (ledarskap och avtalskrivning etc.), efterfrågas
- Intresse för möten med yrkesverksamma människor i icke-akademiska miljöer (initiativrik och självgående)
- Lyhördhet och kommunikativ förmåga för att samtala med flera olika aktörer (lärare/kollegor, förvaltning, yrkesverksamma, och företrädare från arbetslivet)
- Kreativitet är en aspekt som kommer till uttryck i förmågan att lösa problem, dessutom förmågan att ta hänsyn till behov om ett anpassat kursupplägg för deltagarna
- Nätverksbyggande utgör en betydande del av att både skapa och upprätthålla arbetslivsnätverk och professionella relationer
- Perspektivtagande, en både övergripande och detaljerad verksamhetsförståelse som används för att erbjuda förslag på uppdrag åt arbetslivet

Samverkan som generisk förmåga

De uttryckta egenskaperna om samverkansskicklighet kan sägas vara generiska på så vis att dessa förmågor inte alltid uttrycks i form av akademiska förmågor, så som förekommer som lärandemål i kursplaner. Därför bör lärare och ledare i uppdragsutbildning formulera vilka grunder som samverkansskicklighet utvecklas i det praktiska arbetet och deras lärargärning.

Definitionen om samverkansskicklighet i uppdragsutbildningen³⁶, ger möjligheter att definiera begreppet mer precist. Förslagsvis kan självskattningsmodellen

36 Bjursell, C., Dobers, P. & Ramsten, A-C. (2016). Samverkansskicklighet – För personlig och organisatorisk utveckling. Lund: Studentlitteratur.



utgöra ett stöd för framskrivning av samverkansskicklighet i uppdragsutbildning och därmed konkretiseras i handling. Ett bidrag från studien är att förstå samverkansskicklighet i relation till andra former, exempelvis den pedagogiska, vetenskapliga och den administrativa skickligheten.

Meriteringsgrunder

Respondenterna menar att deras specifika arbete med uppdragsutbildning inte värdesätts i termer av lön, högre status eller ens som en akademisk merit. Samtidigt väcks frågor om hur denna skicklighet, att samverka, rymmer aspekter av deras yrkeskunnande vilka inte ingår i deras pedagogiska skicklighet. Med samverkansskicklighet i relation till andra former av skicklighet uppstår en obalans. Möjligen kan det anses att arbete med uppdragsutbildning ska ingå i den pedagogiska skickligheten, men på bekostnad av skickligheten i att samverka. Möjligen skulle en utökad dokumentgranskningen i studien avseende samverkansskicklighet, inom ramen för pedagogiska karriärvägar, kunna ses som en grund för medarbetares befordran.

Med tanke på att den sökande avkrävs en framskriven pedagogisk grundsyn och fullständig pedagogisk portfölj, samt CV vid tjänstetillsättning blir den pedagogiska skickligheten mer framtonande vid tjänstetillsättning av adjunkt och lektor. Den vetenskapliga skickligheten redovisas vanligtvis i form av en publikationslista där vetenskapliga texter värderas efter tidskriftens position gentemot andra journaler, uppdrag och nätverk som har betydelse för den vetenskapliga meriteringen. Vidare är

samverkansskicklighet inte alltid så tydligt efterfrågat, utan snarare används *samarbetsförmåga*, och dessutom en ”god” sådan. Normativa inslag i sammanhanget visar att förmågan endast är tillräcklig, och inte mer precist definierad motsvarande andra egenskaper och aktiviteter utförda av exempelvis forskare.

Samhälleligt genomslag

En fråga som uppkommer är vad som skulle kunna anses vara meriterande för medarbetare inom uppdragsutbildning samt vilken dokumentation olika nämnder och sakkunniga anser önskvärt att läsa för att kunna meritera sina medarbetare. Några ledare som bedriver uppdragsutbildning gör en egen dokumentation, snarare än en formell sammanställning, exempelvis med stöd av framtagna mallar. Det är samtidigt oklart vilken dokumentation som medarbetare egentligen sammanställer – och vad de behöver dokumentera för att deras arbete ska underlättas samtidigt som det speglar deras skicklighet – med samhälleligt genomslag som en indikator för arbete med uppdragsutbildning.

Samverka om samverkansskicklighet mellan lärosäten

Med utgångspunkt i genomförd studie föreslås att förståelsen av samverkansskicklighet bör utökas i sammanhang som rör arbete med uppdragsutbildning i perspektivet livslångt lärande. Tre frågor som svenska lärosäten bör ställa gemensamt är:

- Vad innebär det att vara skicklig på att samverka?

- På vilket sätt är samverkansskicklighet meriterande?
- Med vilka bevis kan en sådan skicklighet dokumenteras och uttryckas i samtal och skrift av lärosäten och medarbetare själva?

Tillsammans bör lärosäten problematisera och beskriva hur medarbetare kan konkretisera samverkansskicklighet och hur det kan tolkas i olika akademiska sammanhang. Inom ramen för att meritera medarbetares samverkan med det omgivande samhället presenterar Mersam en rad aktiviteter som stöd för ökad förståelse för vad samverkansskicklighet kan innebära inom ramen för såväl forskning, utbildning och samverkan och ledningsförmåga. Med utgångspunkten i vad lärare och ledare själva anser sig kunna, men också gör, i sammanhang med uppdragsutbildning blir det möjligt att stötta utvecklingsarbete inom utbildningsformen.

Synliggör samverkansskicklighet som en av flera förmågor

Ett sätt att förstå uppdragsutbildning är som både process och produkt. Processen kan visa hur samverkansskicklighet utvecklas med fokus på vad som framkommer i arbetet. Produkter kan skapas genom mallar, dokument, läroböcker som relevanta resurser vid planering, genomförandet och utvärdering av uppdragsutbildning. Genom att spegla arbetsprocessens många dimensioner, som är många fler än den inom reguljär grundutbildning, tydliggörs den mix av kompetenser

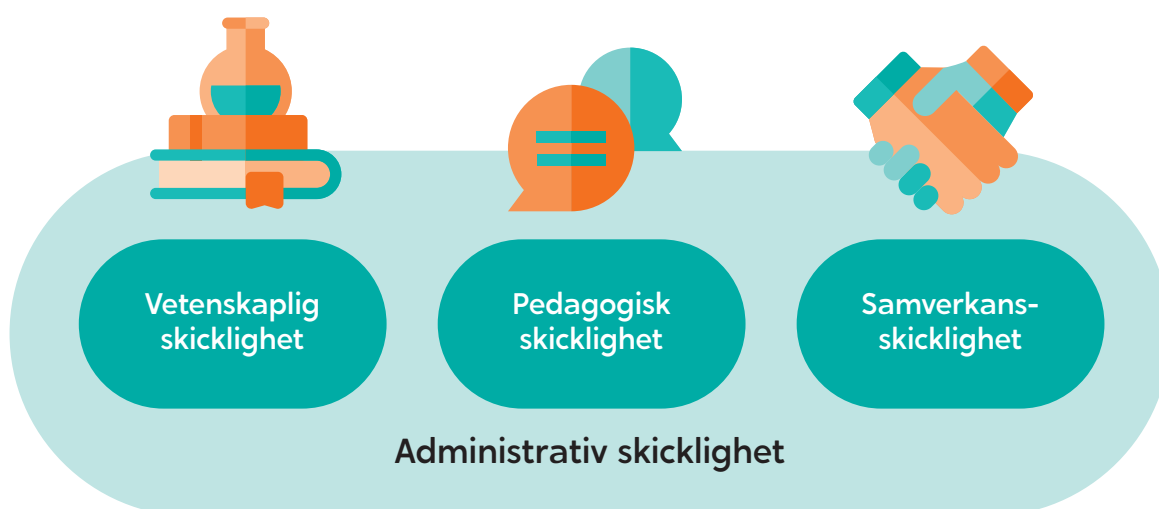
som efterfrågas. Om samverkansskicklighet mer tydligt efterfrågas vid tjänstetillsättning och befordran kan denna form av skicklighet framgå än tydligare.

Självskattning och översyn av medarbetares skicklighet

Som ett resultat från studien presenteras en modell som kan användas för självskattning över den egna samverkansskickligheten i relation till andra former av skicklighet. Modellen kan utvecklas för att användas i sammanhang där högskolepedagogiska aktiviteter planeras och genomförs, exempelvis workshops som avser att utveckla lärares arbete om samverkan med det omgivande samhället.

Figur 9 avser att ringa in all den skicklighet som en enskild medarbetare tillägnat sig. Det betyder att modellen skapar en bild över den egna förmågan att förstå vad som genomförs i relation till utbildning, forskning, samverkan och administration. Figuren beskriver ett utgångsläge för hur medarbetare kan modifiera sitt arbete i relation till varje skicklighet.

Medarbetare kan välja att justera och placera ringarna med olika relationer och storlek för att spegla ett nutidsperspektiv. Denna självskattning ger en översikt av de olika former av skicklighet som bör efterfrågas vid befordran och tjänstetillsättning. Den ger också underlag för en akademisk portfölj.



Figur 9: Självskattningsverktyg: medarbetarens akademiska skicklighet och lärarskap.

I arbetet med självskattning ställs krav på att den enskilde medarbetaren har en självinsikt för vad som ingår i varje skicklighet, men också hur olika förmågor ska integreras. Till exempel är lärares pedagogiska skicklighet och samverkansskicklighet starkt knutna till varandra vid uppdragsutbildning. Koordineringsförmåga och administrativ skicklighet är sådant som relaterar till ledningsförmåga och som ofta krävs i uppdragsutbildningen.

Modellen bör därför användas dynamiskt och med stöd av förklarande text som belyser den akademiska förmågan. Med presentationsverktyget PowerPoint kan användaren justera storlek och position av de olika cirkelarna, samt föra in de utbildnings- och arbetsformer som den enskilde medarbetaren utfört och använder. Aktuella bilder kan efterhand justeras och synliggöra den egna progressionen.

Att skapa incitament för att arbeta med uppdragsutbildning

När det gäller att utveckla samverkansskicklighet genom uppdragsutbildning kan fortsatt arbete formuleras i tre punkter:

- skapa en övergripande modell som inkluderar samtliga former av skicklighet inom ett akademiskt lärarskap. Med självskattning får medarbetaren stöd att formulera den egna samverkansskickligheten i ord och handling och med underlag, mallar och egenhändigt utformat material konkret beskriva hur arbetet bedrivs
- högskolepedagogiska enheter kan arbeta med att främja medarbetares förmåga att uttrycka samverkansskicklighet med frågor om vad lärare

behöver kunna för att samverka med det omgivande samhället. Ett förslag kan vara att skapa en högskolepedagogisk kurs för arbetet med uppdragsutbildning inom ramen för en breddad lärar-kompetens

- anställningsnämnder bör synliggöra kriterier över samhälleligt genomslag, och bidra med underlag som efterfrågas vid befordran och meritering

Utforma en högskolepedagogisk kurs

Genom att utforma en högskolepedagogisk kurs för arbete med uppdragsutbildningsverksamhet skulle två centrala aspekter införlivas, dels samverkan med det omgivande samhället, dels kompetensutveckling och livslångt lärande. En sådan kurs kan öka förståelsen för såväl verksamheternas behov som de egna insikterna om arbete och samverkan i uppdragsutbildning. Efter avslutad kurs har kursdeltagaren kunskap som underlättar arbetet med att iscensätta uppdragsutbildning, exempelvis framtagning av uppdragsutbildning, utifrån de utvecklingsområden som presenterats i rapporten.

Kursen ger också ökad möjlighet till förankring i den egna verksamheten. Inom kursen kan kursdeltagare problematisera, diskutera och dokumentera utmaningar och möjligheter med uppdragsutbildningsverksamhet samt dokumentera sin egna samverkansskicklighet. Det utvecklar livslångt lärande kopplat till kompetensutveckling. Med kursidén om att uttrycka samverkansskicklighet, kan ett önskvärt samhälleligt genomslag tydliggöras, vilken kan utgöra grund för meritering bland personal i arbete med uppdragsutbildning.

Vill du veta mer?

Akademisk kunskap för yrkesverksamma, se uppdragsutbildning.se.

Digitaliseringskommissionen (2016). För Digitalisering i tiden. SOU 2016:89. Stockholm.

Digitaliseringskommissionen (2016). Digitaliseringens effekter på individ och samhälle – fyra temarapporter. SOU 2016:85. Stockholm.

Frey, C.B & Osborne, M. A. (2013). The future of employment: How susceptible are jobs to computerization. Oxford: Oxford University Press.

Fölster, S & SSF (2014). Vartannat jobb automatiseras inom 20 år – utmaningar för Sverige. Stockholm: Trydells Tryckeri
Linköpings universitet (2017). Strategi för uppdragsutbildning: ökade volymer i extern fort- och vidareutbildning. Dnr LiU-2017-02278.

IT&Telekomföretagen (2020). IT-kompetensbristen. Stockholm. <https://www.almega.se/app/uploads/sites/2/2020/12/ittelekomforetagen-it-kompetensbristen-2020-online-version.pdf>

Kungliga tekniska högskolan (2020). Uppdragsutbildning vid KTH. Arbetsgruppen för Livslångt lärande@KTH: Delrapport 1. Dnr V-2019-0782.

OECD (2019), Measuring the Digital Transformation: A Roadmap for the Future, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/9789264311992-en>.

Roine, J. (2016). Automatiseringens effekter på arbete och fördelning – en översikt av trender och mekanismer. Fores Policy Paper 2016:3.

UKÄ (2016). Uppdragsutbildning vid universitet och högskolor. Redovisning av ett regeringsuppdrag. Rapport 2016:8. Stockholm.

UKÄ (2020). Kartläggning av lärosätenas uppdragsutbildningar. Rapport 2020:12. Stockholm



Rapporten lyfter fram villkor och arbete med samverkan om livslångt lärande och uppdragsutbildning. Uppdragsutbildningens många dimensioner synliggörs med processbeskrivningar och modeller inom tre utvecklingsområden: 1) organisering och processer, 2) kunddialog, behovsinventering och kompetensutvecklingsmodeller och 3) incitament och samverkansskicklighet.

Arbetet med rapporten har utvecklats i projektgruppen genom nära samarbete mellan projektledare och pedagogisk ledare vid Högskolan Väst tillsammans med delprojektledare från de ingående lärosätena, Högskolan i Gävle, Kungliga tekniska högskolan, Linköpings universitet, Linnéuniversitetet, och Mittuniversitetet. Materialet har vuxit fram genom öppen dialog, erfarenhetsutbyte och kartläggning, där likheter och olikheter i struktur och arbetssätt skapat en kunskapsbas. Därutöver har det genomförts två mindre studier om organisering och processer samt om högskolepersonalens incitament i uppdragsverksamheten.

Rapporten kan fungera som ett kunskapsmaterial för att lära mer om organisering, processer och riktlinjer för uppdragsutbildning. Den kan också fungera som ett stöd för att utveckla strategier och formalisera nya roller för att utveckla verksamheten vid lärosätena. Enskilda personer vid lärosätena kan finna stöd och incitament att lyfta samverkansskicklighet som en strukturell meriteringsfråga. Under projektets gång har det blivit tydligt att det finns fortsatta behov av att utveckla strategier, arbetssätt och verktyg för uppdragsutbildning. Rapporten ger en bas för fortsatt utveckling för livslångt lärande och kompetensutveckling genom uppdragsutbildning.

Rapporten finns även tillgänglig på www.hv.se/lupp

