

# LUPP - Samverkan för Livslångt lärande och Uppdragsutbildning



**Monika Hattinger, projektledare**

*Lektor Informatik med inriktning mot arbetsintegrerat lärande*

Projektperiod: 2017-12-01 – 2021-01-31

[www.hv.se/lupp](http://www.hv.se/lupp)

Vinnova K-3-projekt, <https://k3-projekten.se/>

# Kompetensutmaningar

- Sverige har en mycket hög arbetsomsättning i internationellt perspektiv
  - Ca 20 procent av alla jobb byts ut varje år
  - 450 000 jobb försvinner och lika många läggs till
- 70 000 personer förutspås saknas år 2022 – största bristen är inom IT, telekom och inom olika former av digitalisering (*Rapport: IT-kompetensbristen, IT & Telekomföretagen, 2017*)
- Den tekniska utvecklingen och jobbpolarisering i form av “skill-biased vs task-biased technological change” är inte entydig (*Roine, J. Automatiseringens effekter, ForesPolicyPaper 2016:3*)
  - Rutinarbeten som är förutsägbara kan automatiseras (task-based)
  - Rutinarbeten med stort serviceinnehåll är inte lika påverkbara av teknisk utveckling, dvs svårare att automatisera (task-based)
  - Abstrakta arbetsuppgifter däremot, kan kompletteras av teknisk utveckling (skill-based)



Mest hotade jobben är på nivån ”medel eller låg kvalifikation och kopplade lönenivåer”

# Kompetensutmaningar

- Endast cirka  $\frac{3}{4}$  av de förlorade jobben har ersatts med nya som konsekvens av digitaliseringen
- Digital innovation i digitaliseringsstrategin: regeringens mål
  - Fem områden: Digital kompetens, digital trygghet, digital innovation, digital ledning och digital infrastruktur  
*(Digitaliseringsrådet, Juni 2018, dnr 18-5702)*
- Livslångt lärande – intentionellt lärande
- Nya satsningar, former och organisering efterfrågas



# Kompetensförsörjning – en långsiktig process

## Arbetslivet behöver

### Strategisk utveckling av befintlig personal

- Riktade kompetensinsatser
- Rekrytering
- Arbetsväxling
- Hållbart arbetsliv

### Ta utgångspunkt i verksamhetens behov av förnyelse

- Tekniksprång
- Ny teknik och nya processer
- Stödande aktiviteter för omorganisation

Livslångt lärande  
för individer  
**Kompetensutveckling**  
i organisationer

Kompetensutveckling behöver konstrueras i integration  
mellan högskola och arbetsliv  
mellan teori och praktik

**Det är utmanande och svårt!**



# Uppdragsutbildning

- Lärosätenas möjlighet för köp- och sälj: B-B
- Reglerat av uppdragsförordningen\*
- Ett viktigt verktyg för livslångt lärande
- En modell för ömsesidig samverkan genom kompetensutveckling
- Personal- och/eller arbetsmarknadsutbildning
- Uppdragsgivaren betalar för utbildningen
- Uppdragsgivaren utser kursdeltagare
- Kan skräddarsys efter uppdragsgivarens behov av innehåll, längd och form
- Full kostnadstäckning gäller

\*Förordning (SFS nr 2002:760) om uppdragsutbildning vid universitet och högskolor



# UKÄ:s kartläggning av lärosätenas UU (2020:12)

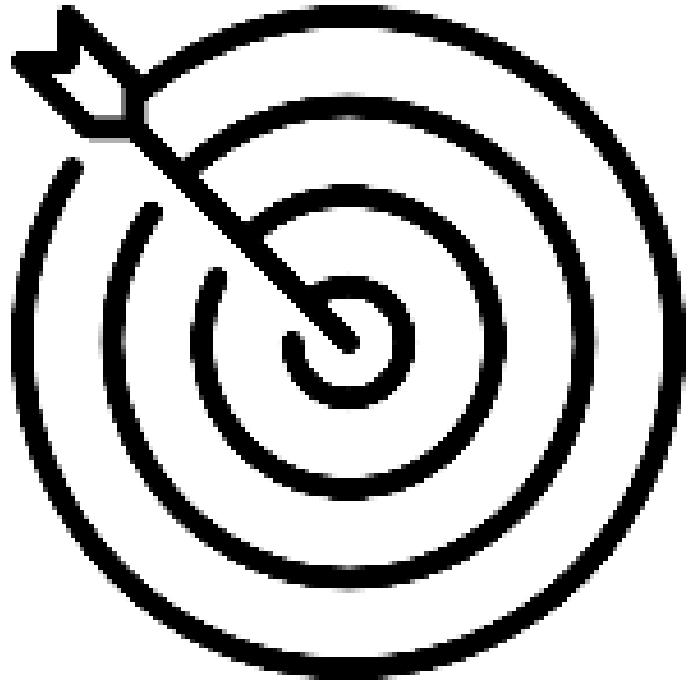
- Enbart statistik över poänggivande utbildningar och dess intäkter
- Utvärderat och analyserat lärosätenas webb-platser av utbud, under februari 2020
  - Lärosätena har inte kompletterat ovan uppgifter, dvs inte blivit tillfrågade
- Intäkterna har ökat från 1,3 miljarder för 2010 till 1,9 miljarder för 2019, en ökning med 43 procent.
- 2019 var de tre största uppdragsgivarna Polismyndigheten, Skolverket och Försvarsmakten
  - Polisutbildning: 486 mkr
  - Skolverket: lärarlyftet och rektorsprogrammen, 381 mkr
  - Försvarsmakten: 225 mkr
- Kvinnor representerar 59 % av HST/HPR

# UKÄ:s kartläggning av lärosätenas UU (2020:12)

- 6 lärosäten med högst intäkter 2019 (i fallande): Försvvarshögskolan, LNU, Södertörn, UMU, SU, Malmö (MAU)
- Utbildningsområden som är representerade:
  - Polis, försvarsmakten, pedagogik och IT
  - Lärarlyftet och förskolelyftet
  - MatchIT (ESF, nyanlända kring programmering) (IT)
  - KK-stiftelsens satsning, Expertkompetens, och PROMPT (MDH) – dock inte UU! (IT)
- Ca 7000 hst/hpr, 2019 (dock en 5% minskning 2019, från tidigare år med ständig uppgång)
- Endast 7 % av intäkterna kommer från företagsutbildning
- UKÄ saknar uppgifter om kurstakt, deltagare, utbildningsnivå och ämnesgrupper (vill kartlägga för framtiden)



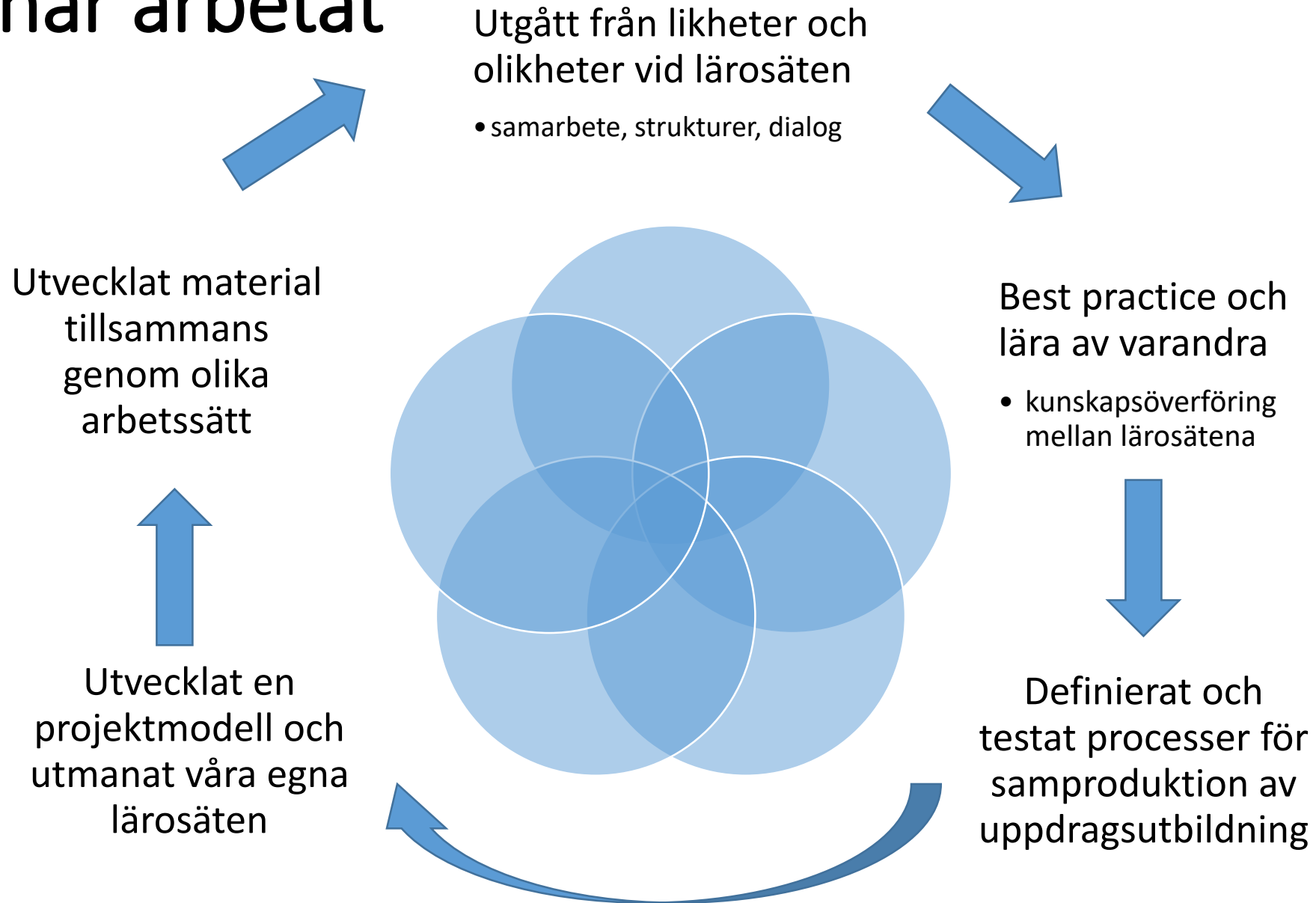
# Mål med LUPP-projektet



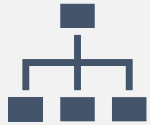
Utveckla ansatser och koncept för att:

- **Synliggöra** samverkan genom uppdragsutbildning
- Utveckla förmågan att **analysera kompetensutvecklingsbehov**
- **Korta ledtider** i arbetet från efterfrågan till leverans
- Nyttja och tillgängliggöra **högskolans resurser**
  - Minska bemanningsproblem vid lärosätena
  - Öka uppdragsvolymen
  - Beskriva uppdragsutbildningsprocessen och modeller

# Hur vi har arbetat



# Projektmodell → Utvecklingsområden



## Organisation och Arbetsprocesser

Organisation och funktioner - jämför olika lärosäten  
Styrkor och risker med olika arbetsätt  
Rutiner och processer för uppdragsutbildning/kurser  
Roller och supportfunktioner



## Metoder för Behovsanalys och Kursdesign

Kunddialog och behovsanalys  
Marknadsföring och kommunikation  
Kursdesign och paketering - innovativa modeller  
Effekter av uppdragsutbildning hos kund



## Incitament och Samverkansskicklighet

Pilotstudie  
Riktlinjer och anställningsförordning  
Jobbannonser och lönekriterier  
Chefers attityder och kunskaper  
Lärare och forskares meritering

# Resultat

- **Synliggöra processer** för kvalitetssäkrad kompetensförsörjning genom uppdragsutbildning
- **Kartläggning** av uppdragsutbildningsverksamhet vid 8 lärosäten
- **Kartläggning** av incitament och samverkansmeritering (bland annat lönekriterier, anställningsordningar mm)
- **Modeller, arbetsmetoder och verktyg** för uppdragsutbildning
  - Samlad rapport som beskriver UU generellt samt de tre utvecklingsområdena
    - Kortare handbok för U/H-personal
  - Film
- **Webb-plats** för kunskapsspridning, [www.hv.se/lupp](http://www.hv.se/lupp)
- **Kommunikation** av LUPP vid flera konferenser och seminarier



# Organisering och arbetsprocesser

# De övergripande frågorna...

*Vilka förutsättningar finns det för att arbeta med **uppdragsutbildning** vid några av landets lärosäten?*

*✓ Hur är arbetet organiserat?*

*✓ Hur ser arbetsprocessen ut, och hur påverkas processen av arbetsorganisationen?*

För att besvara dessa frågor...

# ...har vi valt att granska uppdragsutbildning vid följande lärosäten:

- ✓ Högskolan i Gävle (HiG)
  - ✓ Högskolan Väst (HV)
  - ✓ Linköpings universitet (LiU)
  - ✓ Linnéuniversitetet (LNU)
  - ✓ Kungliga tekniska högskolan (KTH)
  - ✓ Mittuniversitet (Miun)
- Samt
- ✓ Karlstad universitet (KAU)
  - ✓ Uppsala universitet (UU)

ingår alla i LUPP



# Organisering

För att kunna beskriva organiseringen av uppdragsutbildning har de undersökta lärosätena besvarat följande (ht 2019):

1. Finns lärosätets uppdragsutbildning ”i eller vid sidan av” lärosätets huvudorganisation?
2. Hur många personer har ni vid ert lärosäte som på olika sätt är tjänsteförlagda (har tid i tjänsten) för att stödja och arbeta med uppdragsutbildningsverksamhet? Uppskatta antal personer och deras andel procent av heltidstjänst.
3. Hur ser lärosätets organisering av uppdragsutbildning ut i förhållande till fakultet och institution (eller motsvarande)?
4. Hur har organiseringen av lärosätets uppdragsutbildning sett ut över tid?



# Central vs decentral organisering

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

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

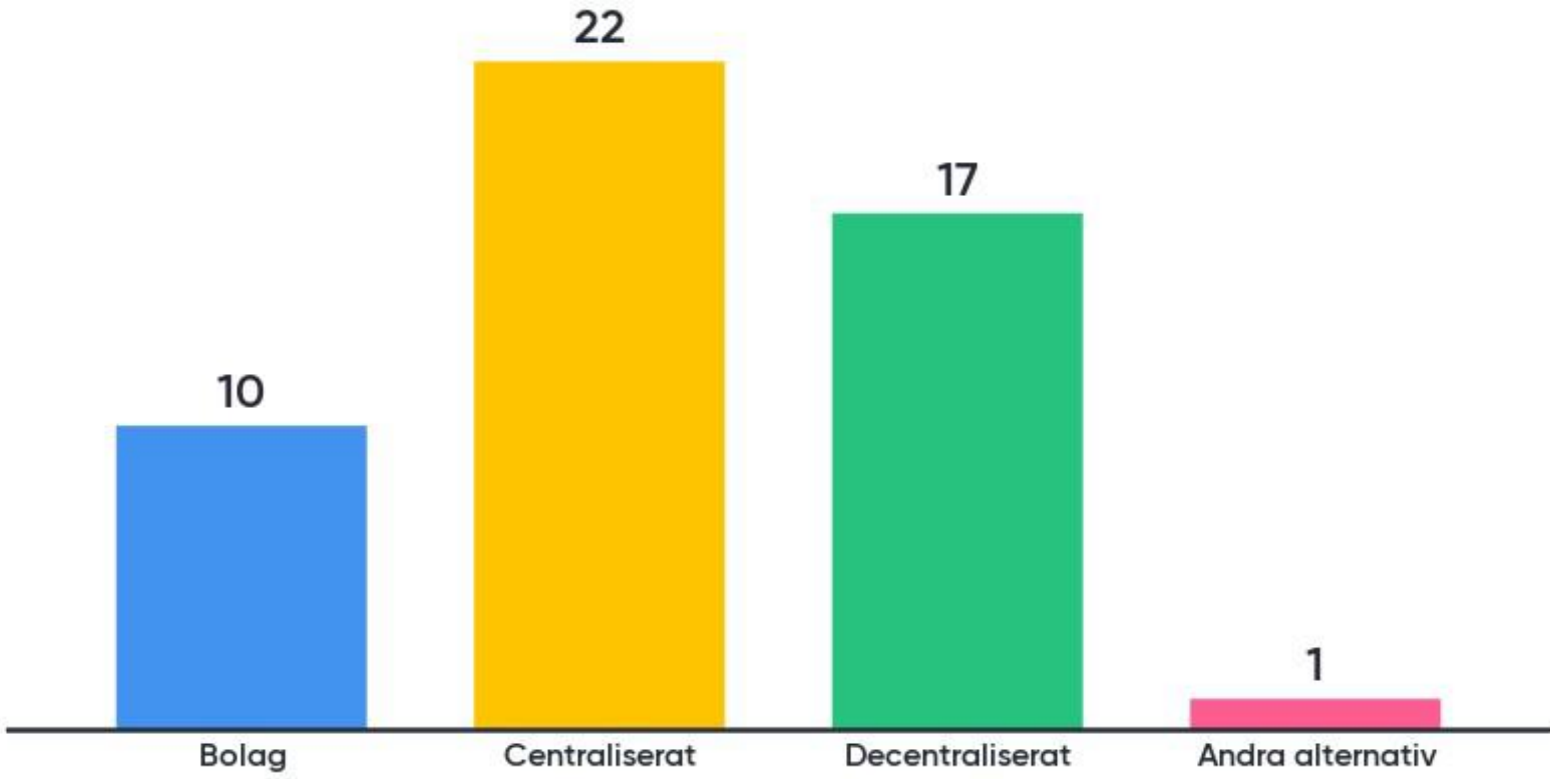
*\*LNU finns upptaget i två skilda kolumner. Uppdragsutbildning som inte ger poäng ges genom bolag. Lärosätets personella resurser (875%) redovisas samlat i en kolumn.*

***Hur är ditt lärosäte huvudsakligen organiserat för att bedriva uppdragsutbildning?***

***Vilka funktioner/roller är väsentliga för att driva och utveckla uppdragsutbildningen vid ditt lärosäte?***



# Hur är ditt lärosäte huvudsakligen organiserat för att bedriva uppdragsutbildning?



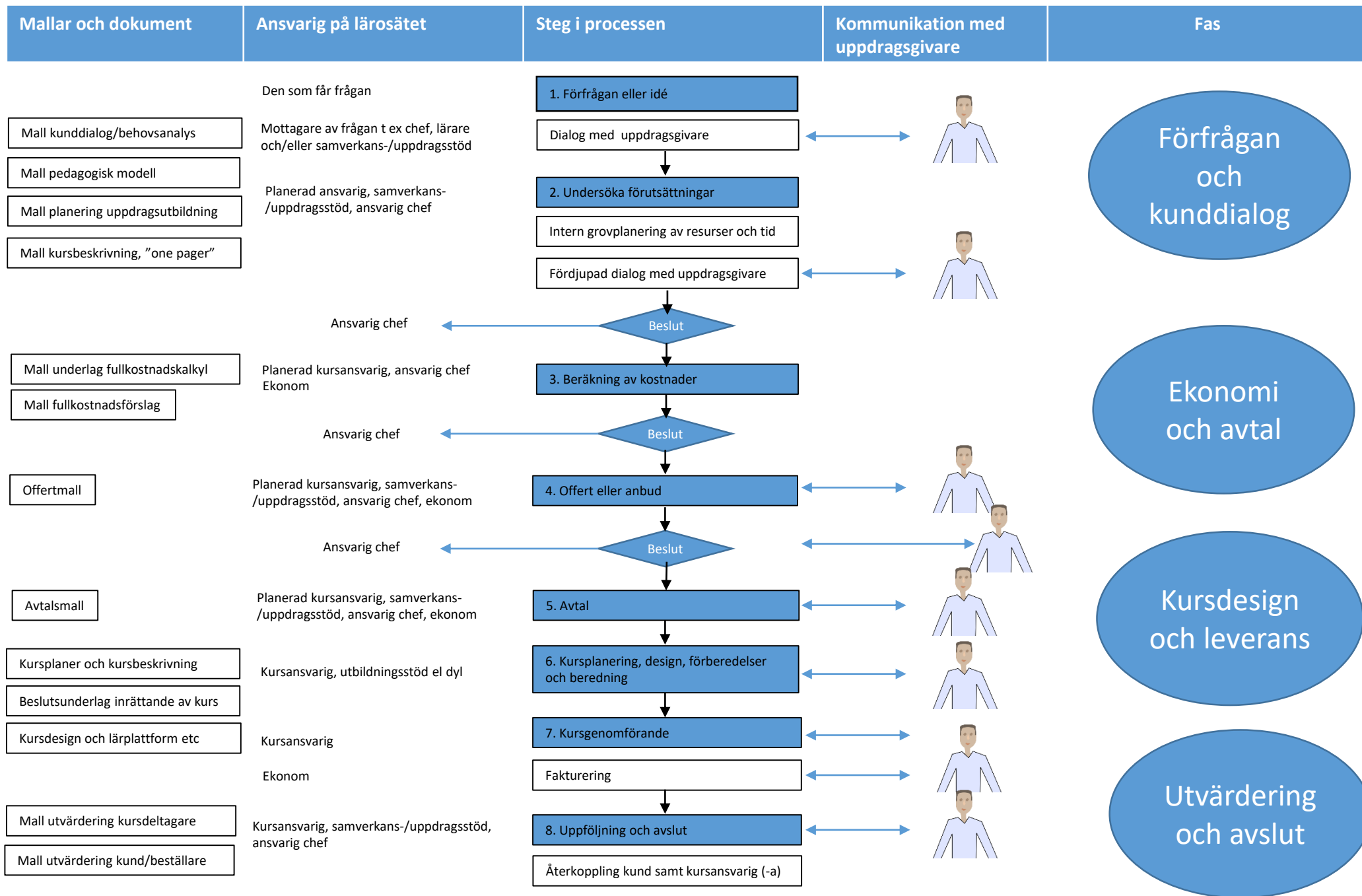
# Uppdragsutbildningsprocessen

# Hur kan processen beskrivas?

Processen sker dels vid *efterfrågestyrd* (skräddarsydd) respektive *utbudsstyrd* (öppen) uppdragsutbildning.

Samtliga lärosäten kan presentera tydliga steg i en arbetsprocess, en process där olika mallar används:

- ✓ Det kan vara mallar för kalkyl eller budget, kursplan, avtal, marknadsföring etc.
- ✓ Mallarna är interna och har tagits fram med hjälp av specialistkompetens på det egna lärosätet
- ✓ Mallarna ger stabilitet och ökar effektiviteten, dock behöver mallarna kontinuerligt utvecklas och förbättras



## Omvärld

Samverkan & marknadsföring

B to B  
Branschdagar  
Externa nätverk  
Referensgrupper  
Ledningsgrupper  
Plattformer/arenor  
Samverkansavtal  
Konferenser  
Möten  
Web  
Kursbeskrivningar  
Nyhetsbrev  
Sociala medier  
mm

## Initiering

Förfrågan och kunddialog

1. Förfrågan eller idé

Dialog med uppdragsgivare

2. Undersöka förutsättningar

Intern grovplanering av resurser och tid

Fördjupad dialog med uppdragsgivare

Mallar och dokument

- Mall kunddialog/behovsanalys
- Mall pedagogisk modell
- Mall planering uppdragsutbildning
- Start kursbeskrivning "one pager"

## Överenskommelse

Ekonomi och avtal

3. Beräkning av kostnader

Beslut

4. Offert eller anbud

Beslut

5. Avtal

- Mall underlag fullkostnadskalkyl
- Mall fullkostnadsförslag
- Offertmall
- Avtalsmall

## Genomförande

Kursdesign och leverans

6. Kursplanering, design, förberedelser och beredning

7. Kursgenomförande

Fakturering

- Kursplaner och kursbeskrivning (färdigställda)
- Beslutsunderlag inrättande av kurs
- Kursdesign

## Uppföljning

Utvärdering och avslut

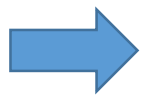
8. Uppföljning och avslut

Återkoppling kund samt kursansvarig (-a)

- Mall utvärdering kursdeltagare
- Mall utvärdering kund/beställare

# Sammantaget...

- Oavsett organisationsform är *processen i stora drag likartad*.
- *Skillnaden* är tillgången på personal och *personalens roller och funktioner*, är de specialister eller generalister?
- Om *processen ser ungefär likadan ut* på lärosätena (oavsett organiseringsform) borde det vara möjligt att:



***Utöka samarbetet och samverkan om uppdragsutbildning mellan lärosäten och med omgivande samhälle!***



## Lärosäten som vill nå framgång bör tänka på följande:

- alla (medarbetare och ledning) vid lärosätet bör ha god kännedom om den interna organiseringen.
- internt samarbete mellan avd/inst bör stimuleras, för att utveckla externa relationer och samverkan.
- det är avgörande med tydliga ingångar till lärosätet för potentiella uppdragsgivare, oavsett organisationsform.
- lärosätets ledning ger stöd och legitimerar arbetet med uppdragsutbildning.

# Metoder för Kunddialog, Behovsinventering och Kursdesign

# Kunddialog och behovsinventering

## Utgångspunkt:

En övergripande strategi och en väl fungerande organisation för lärosätets uppdragsverksamhet skapar grunden för att kunddialog, förfrågningar och behovsinventering av olika målgruppers kompetensutvecklingsbehov leder till en reell insats



# Behovsanalys, kunddialogen och kursdesign – en process

1. Omvärldsbevakning och marknadsföring
2. Kunddialog
  - a. Kartläggning aktiviteter och metoder för behovsinventering
  - b. Dokumentstöd för kunddialogen
  - c. Mallar och instruktioner för kursbeskrivningar, t ex one-pager
3. Uppföljning av kunddialogen
4. Exempel på lyckade modeller för kursdesign:
  - ✓ KUL
  - ✓ Platta paket
  - ✓ Buffel
  - ✓ BLAD
  - ✓ FEIFLEX

Aktiviteter (VAD)	Beskrivning (HUR, arbetssätt)	Verktyg (underlag, material)	Funktionsstöd
<b>Marknadsföring och omvärldsbevakning</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Branschdagar</li> <li>• Externa nätverk</li> <li>• Referensgrupper</li> <li>• Ledningsgrupper</li> <li>• Samverkansavtal</li> <li>• Konferenser/möten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interaktiv och uppdaterad webb</li> <li>• Grafisk profilering specifikt för UU</li> <li>• Kundorientering B-B</li> <li>• Generella kursbeskrivningar "one-pagers"</li> <li>• Nyhetsbrev</li> <li>• Sociala medier</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kontinuerligt Kommunikationsstöd</li> <li>• Nyhetsskribenter</li> <li>• CRM-system</li> </ul>
<b>Kunddialog</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Förväntade effekter i kundens verksamhet</li> <li>• Målsättning och önskvärda resultat för deltagare</li> <li>• Fördjupad kunddialog</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mall - kunddialogen</li> <li>• (Användarhandledning skall utvecklas)</li> <li>• Kursbeskrivningar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kunddialog kan genomföras av ex ansvarig för uppdrag</li> <li>• Fördjupad kunddialog görs vid behov och då med kompetens från utövaren</li> </ul>
<b>Uppföljning av kunddialog</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hur blev utfallet</li> <li>• Uppföljning och återkoppling till beställaren</li> <li>• Utvärdering från kursdeltagare</li> <li>• Kontinuerlig kunddialog över tid</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fokusgrupper (tematisk guide)</li> <li>• Utvecklingsavtal och genomförandeavtal för ev flera kursomgångar/beställningar</li> </ul>	

# Kunddialogen

- Startar antingen med ett uttalat behov från kund, där utbildning kan vara en lösning, eller genom generell dialog om hur ett lärosäte kan bidra med nytta och värde till en verksamhet.
- Tillvägagångssätten är flera och det finns olika metoder för hur initieringen av en kunddialog startar.
- Uppsökande verksamhet, omvärldsbevakning, bygga och vårda relationer och samskapa är några byggstenar i samverkan för uppdragsutbildning.
- Effektiva och tydliga arbetssätt skapar en bra dialog

# Mall: Behovsinventering för uppdragsutbildning (utbildningsinsatser)

De olika begreppen i mallens  
flöde/process:

Uppdragsgivare:		Kontaktperson:		Telefonnummer:	
Mailadress:		Adress:		Ämne:	
1. Bakgrundsbeskrivning till behov samt målsättning:	2. Deltagare samt förkunskaper		4. Utbildningens omfattning och tidsplanering	5. Resurser & Partners	
	3. Pedagogik och former			6. Gemensam planering för fortsatt dialog samt uppföljning	

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

# Ytterligare lärdomar

- Roller och kompetenser i kunddialogen
- Samarbete med nätverksorganisationer och råd
- Myndighetsuppdrag och uppdragsutbildning
  - RUC
  - Polisutbildning
- Kvalitetsarbete i uppdragsutbildning, vad särskiljer?

# Incitament och Samverkansskicklighet



# Syfte med kartläggningen

att beskriva och förklara incitament och meriteringsmöjligheter med arbete i uppdragsutbildning bland lärare och ledare

1. Hur uttrycker lärare och ledare sin samverkansskicklighet med uppdragsutbildning?
2. Vilka utmaningar möter lärare och ledare i arbetet med uppdragsutbildning?
3. Hur uttrycks samverkansskicklighet i dokument som Anställnings- och meriteringsordning vid befordran, Lönekriterier och Jobbannonser för lärare?

# Studie om: Incitament & samverkansskicklighet för medarbetare i uppdragsutbildning

## ***Dokumentstudie:***

Underlag från HR och nämnder

## ***Intervjustudie:***

Incitament och skicklighet

ANSTÄLLNINGSNÄMND

AVD.CHEFER

LÄRARE

Lönekriterier  
Jobbannonser  
Anställnings- och  
meriteringsordning (befordran)

Frågor utifrån ledarskapet och chefsrollen för UU

Frågor utifrån genomförande av UU

## ”Del”resultat: Samverkansskicklighet (tendenser från dokumentstudien, anställningsnämnd)

- Bristfällig information i lönekriterier
- Kan nämnas övergripande i ”jobbannonser” (adjunkter/lektorer) oftast utan krav på dokumenterad verksamhet inom samverkan
- Inte framlyft i relation till den vetenskapliga och pedagogiska skickligheten
- Inte synbar för lärarna som meriteringsmål, varken i lönekriterier eller för ökad akademisk status

# ”Del”resultat: Samverkansskicklighet, incitament (tendenser från intervjustudien ledare och lärare)

## Ledarperspektiv

- ekonomiska incitamenten avgör,
- ger utökade möjligheter att bedriva verksamheter på institutionen,
- förutsättningar för att ha en överdimensionering inom vissa ämnesområden
- en form av ALL när våra lärare kommer ut i andra miljöer och får undervisa yrkesverksamma

## Lärarperspektiv

- uttalar sig om sin egen lärarkompetens, där de ser en utvecklingspotential som skapar mervärde för institutionen
- ser möjligheter att följa utvecklingen i arbetslivet
- menar att kunskaper som tillägnas blir mer synbara i vad de kan (den egna kunskapen testas)
- ”är utsedd”, men att arbetet är självpåtaget utifrån eget intresse
- på frågan om deras arbete med uppdragsutbildning är meriterande förstår inte vissa av respondenterna frågan

*”Sällan lyfts det vad jag/vi gör som jobbar med [uppdragsutbildning] eller att det ses som något som skall vara meriterande eller uppmärksammas. Men, när någon skall snickra ihop ett uppdrag får jag ofta frågor”*

# ”Del”resultat: Samverkansskicklighet, incitament

(intervjustudien chefer/lärare)

## Utvecklingspotential

- kunskapen efterfrågas av yrkespraktiken (ex. företagsbehov)
- synergi mellan olika utbildningsformer
- kompetensutveckling bland yrkesverksamma
- ekonomiska vinster (ex. fler antal lärare i kursen)
- förståelsen av företagsbehov

## Begränsningar

- värdesätts inte (lön/status/meriter) i den utsträckning som lärarna önskar med tanke på att de är självgående och deras kreativitet
- efterfrågan och balans mellan vetenskaplig-, pedagogisk-, administrativ samt samverkansskicklighet är otydlig

# Sammanfattande resultat från post-it

## ***Tidsbrist – 13 svar***

- Finns inget planerat utrymme - "om 1 år"
- Svårt "beställa" medarbetare i "god tid"
- Full tjänstgöring – får inte fler timmar
- Osäkerhet om resursplanering
- Vet inte om kursen blir av – osäkerhet vid öppna kurser
- Inte tagit höjd i tjänsteplanen för UU

## ***Nya former och målgrupper***

- Fånga kompetensbehovet
- Okunskap om möjligheterna
- Rädsla för att arbeta med nya metoder

## ***Incitament för personal***

- Vill hellre ha "pengar i egen ficka" bisyssla
- Okunskap om hur kul/enkelt det kan vara
- Administrativt krångligt
- Ge uttalat uppdrag
- Ogillar att vi säljer utbildning
- Inte känner till möjligheter och förutsättningar
- Ej meriterande
- Saknar anledning att ta uppdrag, fullt upp med GU
- Ideologiskt "ingår inte i mitt ordinarie arbete"
- Synliggöra nyttan
- Korta ledtider
- Inte prioriterat i verksamheten
- Ointresse (kanske inte pga ovana)
- Ovana



# Kontaktuppgifter LUPP projektgrupp

[monika.hattinger@hv.se](mailto:monika.hattinger@hv.se)

[ajson@kth.se](mailto:ajson@kth.se) (Anders Johansson)

[anna.jansson@hig.se](mailto:anna.jansson@hig.se)

[erica.bystrom@liu.se](mailto:erica.bystrom@liu.se)

[jan.novak@lnu.se](mailto:jan.novak@lnu.se)

[urban.carlen@hv.se](mailto:urban.carlen@hv.se)

[asa.bang@miun.se](mailto:asa.bang@miun.se)