

# Auditgruppens rapport avdelningen för uppdragsutbildning

Avdelningsaudit inom universitetsförvaltningen innebär en kollegial genomlysning av verksamheten, vilken genomförs av en auditgrupp. Avdelningsaudit fokuserar på avdelningarnas kvalitetsarbete och på att identifiera utvecklingsområden i verksamheten. Syftet är att genom en kollegial genomlysning utveckla kvalitet och förbättra verksamheten. Vidare är syftet att bidra till delaktighet i utvecklingsarbete, sprida goda exempel och öka kunskapen om verksamheten.

Auditgruppens analys utgår från avdelningen för uppdragsutbildnings självvärdering, avdelningens VP och information inhämtad vid intervjuer med avdelningschef och medarbetare. Strukturen i föreliggande rapport följer de teman som finns i mallen för självvärderingen. För ytterligare information se dokumentet *Avdelningsaudit inom universitetsförvaltningen Uppsala universitet. Beskrivning av modellen (UFV2020/2569)*.

## Auditgruppens medlemmar

Peter Elenfalk, byggnadsdirektör, Byggnadsavdelningen (ordförande)

Eva Lindberg, prefekt, Institutionen för medicinska vetenskaper

Sabrina Thelander, chef, LiU Uppdragsutbildning, Linköpings universitet

Måns Östring, kanslichef, Kansliet för teknik och naturvetenskap

## Bakgrundsinformation om avdelningen

Avdelningen för uppdragsutbildning ingår i universitetsförvaltningen och uppdraget är enligt Arbetsordning för universitetsförvaltningen (UFV 2018/1183) att:

1. skapa och genomföra skräddarsydda utbildningar för yrkesverksamma,
2. samordna strategisk planering av uppdragsutbildning och
3. tillhandahålla professionellt stöd till institutioner vid genomförandet av uppdragsutbildning

Kärnan i verksamheten är att vara privata och offentliga kunders förstahandsval för utbildning av yrkesverksamma på akademisk nivå. Internt är avdelningen en stödfunktion till de institutioner och lärare som planerar att genomföra uppdragsutbildning. Avdelningen samarbetar med institutionerna i affärsutveckling, kursupplägg, planering, genomförande och uppföljning av vidareutbildning för yrkesverksamma.

Avdelningen för uppdragsutbildning har ingen grundfinansiering, vilket innebär att all verksamhet som bedrivs vid avdelningen, inklusive nya utbildningar och projekt är avgiftsfinansierat. Hela verksamheten måste finansieras genom intäkter från sålda utbildningar och uppdrag<sup>1</sup>.

Avdelningen för uppdragsutbildning består idag av 17 medarbetare och en chef. Projektledare med affärsutvecklingsansvar, projektkoordinatorer och en informatör är de roller och uppdrag som finns på avdelningen. Avdelningschefen är e-områdesansvarig för e-förvaltningsområde Externa relationer. (Information delvis hämtad från avdelningen för uppdragsutbildningens verksamhetsplan 2021 samt från avdelningens självvärdering inom ramen för avdelningsaudit 2021.)

---

<sup>1</sup> All verksamhet som rör uppdragsutbildning ska, enligt Förordningen om uppdragsutbildning vid universitet och högskolor (2002:760), vara helt avgiftsfinansierad.

## Inledning

Auditgruppen vill inleda rapporten med att diskutera ett par övergripande områden vilka ger förutsättningar för avdelningens verksamhet och kvalitetsarbete. Dessa områden är avdelningens uppdrag och inriktning.

Liksom framkommer i självvärdering och intervjuer ser auditgruppen att det finns otydligheter i **avdelningens uppdrag**. En del handlar om vad "samordna" i uppdraget "samordna strategisk planering av uppdragsutbildning" innebär. Avdelningen har i dagsläget begränsade resurser och befogenheter att samordna universitetets samlade utbud av uppdragsutbildning. Auditgruppen ser det inte heller som givet att det är just avdelningen för uppdragsutbildnings uppgift att ha överblick över all uppdragsutbildning vid universitetet. Auditgruppen menar att det finns ett behov av att se närmare på samordningsdelen av uppdraget och förtydliga vad avdelningen ska samordna (om uppdraget ska finnas kvar). Här bör övervägas om mer befogenheter ska knytas till uppdraget alternativt att denna del av uppdraget ska tas bort från avdelningen.

En annan del kopplad till avdelningens uppdrag handlar om **avdelningens inriktning**. Auditgruppens uppfattning är att ett **bollplank uppåt** kan förstärkas för avdelningschef och avdelning, där strategiska inriktningsfrågor för uppdragsutbildningen kan diskuteras. Utöver universitetsdirektör och verksamhetsområdeschef skulle ett bollplank kunna formeras på olika sätt; t ex en referensgrupp mot kärnverksamheten, en styrgrupp, en styrelse eller universitetets ledningsgrupp.

Strategiska frågor som auditgruppen ser som centrala är: Vad vill universitetet med uppdragsutbildning? Vilken position och nisch ska avdelningen för uppdragsutbildning ha vid UU? Ska det finnas volymmål för avdelningens uppdragsutbildning? Ytterligare centrala frågor handlar om uppdragsutbildningens roll i det livslånga lärandet samt i tvärvetenskapliga utbildningar.

Auditgruppen menar att de otydligheter som finns kring avdelningens uppdrag och inriktning försvårar utvecklingen av verksamheten, och att det är angeläget att dessa frågor utreds. Ett sätt att ta sig an frågan är att avdelningen ger förslag på vilka uppdrag, och alternativa uppdrag, de bör ha. Alternativt kan en utredning tillsättas, vilken även bör studera hur motsvarande uppdrag, arbete, finansiering och prissättning ser ut vid andra lärosäten.

## Tema 1: Förankring i kärnverksamheten

*Inom ramen för tema 1 diskuteras bland annat dessa frågor: Hur fångar ni upp kärnverksamhetens behov av stöd, förväntningar och synpunkter? Hur ser ni till att stödet till kärnverksamheten är relevant? Hur kan kärnverksamheten påverka vilket stöd som ges och på vilket sätt det ges?*

### Styrkor

I självvärdering och intervjuer framkommer en vilja till **flexibilitet och anpassningsbarhet** till institutionernas behov och önskemål. Avdelningen erbjuder stöd inom många olika delar som kopplar till uppdragsutbildning som tex; regelverk, prissättning, avtalsskrivande, pedagogiskt- och tekniskt stöd samt omvärldskontakter.

Utöver arbetet med den interna förankringen i kärnverksamheten har avdelningen även en omfattande extern dialog med företag och organisationer i privat och offentlig sektor. Auditgruppen ser att avdelningen har en krävande uppgift i att skapa kontakter, föra dialoger och sälja in uppdragsutbildning både externt till beställare och internt till genomförare. I självvärdering och intervjuer framgår hur avdelningen på ett ambitiöst sätt tar sig an denna uppgift, och flera exempel ges på **dialoger och samarbeten både internt och externt**.

Auditgruppen får intrycket att avdelningen har ett omfattande externt arbete med affärsutveckling, där man genom dialoger sammankopplar företag, myndigheter, nätverk och organisationer (tex fackförbund, arbetsgivarorganisationer och branschorganisationer) med universitetets institutioner. Auditgruppen ser en styrka i att avdelningen har ett **stort externt kontaktnät** med många väl inarbetade kontakter, tex inom medicinområdet och chefsutbildning vid myndigheter där uppdragsutbildning kan ha genomförts under många år.

### Utvecklingsområden

I självvärdering och intervjuer framkommer uppfattningen att avdelningen kan **utöka sina kontakter och information** till institutionerna avseende avdelningens kompetens och tjänster. Det är viktigt att överväga vilka inom universitetet som är **rätt mottagare** av informationen. Prefekten kan ha nytta av en kortfattad presentation om vad avdelningen kan göra och kan sedan föra ut detta i organisationen. Ibland kan dock prefekter sitta på en för hög position i organisationen och en framkomlig väg kan vara att även vända sig till avdelningschefer, studierektorer etc. Auditgruppen vill framhålla vikten av att **målgruppsanpassa informationen** för att underlätta för olika grupper att se nyttan/vinsten med uppdragsutbildning.

Auditgruppen ser att avdelningen har en stor bredd och flexibilitet i det stöd man erbjuder och menar att det finns möjligheter till utveckling i **hur erbjudandet om stödets förmedlas** så att hela utbudet framgår på ett tydligt sätt. Ett förslag är att skapa en slags lathund för vad som behöver göras och tänkas på vid uppdragsutbildning, en "Guide: Så här gör du uppdragsutbildning". I en sådan skulle även avdelningens stöd beskrivas, tex att avdelningen kan ta hand om vissa punkter eller allt i guiden beroende på institutionens önskemål.

Av självvärdering och intervjuer framgår att det ibland finns upplevelser av **brist på incitament** för lärare och institutioner att bedriva uppdragsutbildning, men det skiljer sig delvis åt mellan olika fakulteter och vetenskapsområden. Auditgruppen menar att det är viktigt att använda sig av flera olika verktyg för att motivera och engagera institutionernas lärare i uppdragsutbildning. Auditgruppen ser till exempel att samverkan i form av uppdragsutbildning är viktigt för lärarnas pedagogiska meritering. En idé är synliggöra detta incitament t ex genom att ge ett intyg för den pedagogiska meriteringen för deltagande i uppdragsutbildning.

En utmaning som framkommer i självvärdering och intervjuer är att det utvecklingsarbete och relationsbyggande som avdelningen bedriver även detta måste finansieras av intäkter från sålda utbildningar och uppdrag, vilket medför högre priser. Utöver avdelningens kostnader medför OH-kostnaden och modellen för arbetstid för lärare att det blir ett stort påslag för uppdragsutbildningen.

Enligt självvärdering och intervjuer förekommer ibland uppfattningen vid institutioner, och delvis inom avdelningen, om att prisnivån på uppdragsutbildningen är för hög. Bilden av en eventuellt hög prisnivå är emellertid splittrad, av intervjuerna framgår även att universitetet har ett gott utfall i upphandlingar av uppdragsutbildning.

Av självvärdering och intervjuer får auditgruppen uppfattningen att det finns en del osäkerhet kring **prissättningsmodellen**, och att avdelningen kan tjäna på att tydliggöra hur prissättningsmodellen är konstruerad och vad som innefattas. En ökad transparens kan underlätta i dialoger med interna och externa samarbetspartners.

## Tema 2: Avdelningens arbetssätt

*Inom ramen för tema 2 diskuteras bland annat dessa frågor: Vilka arbetssätt har ni vid avdelningen? Hur skapar ni ändamålsenliga sätt att arbeta med avdelningens olika uppgifter? Det vill säga, hur ser ni till att ni gör rätt saker till rätt kvalitet utifrån de resurser avdelningen förfogar över. Hur görs prioriteringar inom avdelningens verksamhet? Hur görs anpassningar till följd av omprioritering? Hur arbetar ni med att styra och samordna avdelningens verksamhet?*

### Styrkor

I självvärdering och intervjuer ges en bild av en **väl dokumenterad huvudprocess** med flera tillhörande delar som stöd för arbetet i form av metoder, verktyg och stödsystem. I intervjuerna ges konkreta exempel på **rutiner och checklistor** som utarbetats inom avdelningen som stöd för arbetet i projekten. Auditgruppen får intrycket av att dessa överförs mellan teamen och kan anpassas efter olika specifika behov i olika projekt.

Avdelningen använder sig av flera **olika stödsystem** som hjälper till att skapa kvalitet i arbetet med uppdragsutbildning. Exempelvis ger systemen möjlighet att dela information om projekten på ett öppet och tillgängligt sätt för de som behöver ta del av denna inom avdelningen. Avdelningen har bland annat ett CRM-system som flera under intervjuerna hänvisar till som viktigt och där avdelningen fortfarande befinner sig i ett utvecklingsskede för att nyttja systemet på bästa sätt. Flera beskriver att det finns en god struktur för hur **dokumentation** om projekten tillgängliggörs i projektmappar vilket skapar en god inblick för de som berörs. Projektledarna menar att de har goda förutsättningar att kunna gå in och ta över varandras projekt.

I självvärderingen beskrivs behovet av **gemensam överblick**. Ett sätt att möta det behovet har varit avdelningens gemensamma tavelmöten. Det innebär att avdelningen samlas fysiskt en gång i veckan vid en whiteboard där information om avdelningens kontakter/uppdrag/projekt finns visualiserat. Flera uttrycker vid intervjuerna att de saknat dessa möten då de inte kunnat ses fysiskt under pandemin. Auditgruppen får intrycket av att detta arbetssätt varit mycket gynnsamt för att få ett grepp om helheten utifrån olika uppdrag och roller.

Sammantaget får auditgruppen intrycket av att arbetet inom avdelningen **utvecklats i en positiv riktning** under de senaste åren. Det har funnits ett behov av att sträva efter att vara ett arbetslag, att förstå varandras uppdrag och ansvar. Nu verkar det finnas möjlighet till en god intern dialog och man har medvetet skapat många ytor att mötas på vilket på flera sätt kan ses som en styrka. Rutiner för att skriva och dela noteringar från interna möten finns väl etablerade. Det möjliggör att inhämta information när den behövs för att utföra respektive uppdrag.

### Utvecklingsområden

Auditgruppen menar att det finns viss **otydlighet i rollen som projektkoordinator respektive projektledare** och får en bild av att det under senare åren skett en glidning i roll och uppdrag. Lite generellt uttryckt beskrivs projektledaren i högre grad som en affärsutvecklare och projektkoordinatören mer som en projektledare. Detta kan vara en potentiell källa till utveckling men också en potentiell källa till spänningar inom arbetsgruppen. Auditgruppen vill uppmärksamma detta och ser behovet av nyansering av roller och tydliggörande kring i vilket skede av processen de olika rollerna ska vara aktiva.

Auditgruppen får en bild av att avdelningen **fokuserat mycket inåt** vilket verkar varit gynnsamt utifrån var avdelningen befunnit sig. Nu menar auditgruppen att det kan vara läge att ta nästa steg. Att se över **fördelning och prioritering av tid** som läggs på interna aktiviteter respektive utåtriktade

aktiviteter. En del i detta kan vara att se över mängden interna möten där alla på avdelningen välkomnas alltid och att tydliggöra syfte och vem som behöver delta. Auditgruppen noterar också att ett internt mål ligger först i verksamhetsplanen, och avdelningen kan överväga om det kan vara ett värde i att ändra ordningsföljden på målen för att signalera nytt fokus för avdelningen.

Av självvärdering och intervjuer framgår att det finns en riklig dokumentation som ska vara ett stöd i avdelningens arbete (process, rutiner, checklistor etc). Av intervjuer får auditgruppen intrycket av att det finns **brister i efterlevnad av dessa dokumenterade arbetssätt**. Det finns en antydning till att det bygger förväntningar inom arbetsgruppen och när dessa inte uppfylls bidrar det till otydlighet och viss irritation. Auditgruppen menar att man behöver undersöka skälen till varför vissa processer/rutiner inte följs. Under intervjuerna framgick betydelsen av att anpassa sitt arbetssätt då projekten ser så olika ut och avdelningen är involverad i olika grad. Auditgruppen funderar på om samtliga dokumenterade arbetssätt är ändamålsenliga utifrån krav och behov i projekten. Auditgruppen vill lyfta frågan om möjlighet till **konsolidering**, att ta bort sådant som inte är nödvändigt för att snarare fokusera på det som är viktigast och på så vis hitta en rimlighet i efterlevnad av dokumenterade arbetssätt. Här kan även chefen ha en betydelsefull roll i att återkoppla på delar som väljs ut som särskilt viktiga att efterleva.

Av intervjuer framkom att det finns upplevelser av otydlighet i **start och slut i projekten**. Samtidigt uttrycks att det finns projekt där det inte bedöms vara av samma vikt med exempelvis startmöte, såsom vid repetition av kurser. Här vill auditgruppen lyfta fram att det ändå kan vara av värde att tillsammans utarbeta en strukturerad form av "projektstart light" och "projektavslut light". Detta för att undvika att överadministrera men ändå markera tydligt start/slut för samtliga i projektteamet.

### Tema 3: Stödets underbyggnad

*Inom ramen för tema 3 diskuteras bland annat dessa frågor: Hur samlar ni in ny kunskap som kan vara till nytta för avdelningens verksamhet (t ex genom nätverk, aktuella rapporter, forskning och andra källor)? Hur används denna för att anpassa och utforma det stöd som ges?*

#### Styrkor

Det dagliga arbetet på avdelningen bygger på kontinuerligt insamlande av **aktuell information och kunskap** genom dialog, nätverk, mässor, aktuella rapporter och forskning. Vidare beskriver avdelningen en **bred och aktiv omvärldsspaning** som hjälper till att få en bild av vad som är på gång inom myndigheter och andra organisationer. Auditgruppen får intrycket att detta kommer till användning för att **utforma stödet** som erbjuds till institutioner och arbetsgivare.

**Överföring** av ny kunskap och information beskrivs ske både inom avdelningen och i de kontakter avdelningen har med institutionerna. I självvärderingen beskrivs att det finns uppbyggda strukturer för detta inom avdelningen.

#### Utvecklingsområden

I självvärderingen nämns möjligheter att förstärka omvärldsspaningen inom det **tvärvetenskapliga fältet**. Här ser auditgruppen ett intressant utvecklingsområde framöver och som tydligt efterfrågas från universitetets högsta ledning.

## Tema 4: Medarbetarnas kompetens och delaktighet

*Inom ramen för tema 4 diskuteras bland annat dessa frågor: Hur arbetar avdelningen med medarbetarnas kompetensutveckling? Hur utvecklar ni avdelningens samlade kompetens utifrån verksamhetens behov? Hur skapas förutsättningar för att ta tillvara medarbetarnas reflektioner och förbättringsidéer? Hur kan medarbetare påverka och vara delaktiga i utvecklingsarbete?*

### Styrkor

Auditgruppen får intryck av att det finns en **bred kompetens** inom avdelningens olika områden och att det finns lång erfarenhet inom uppdraget.

Avdelningen beskriver att de arbetar **strukturerat med kompetensutveckling**, dels inom respektive funktionsgrupp genom kompetenskartläggningar (genomförda och planerade) dels på individuell nivå. Vid intervjuer framgår att det upplevs finnas en välfungerande dialog med avdelningschefen angående kompetensutveckling. Karaktären på uppdraget är sådant att medarbetarna genom sitt dagliga arbete får tillgång till mycket ny kunskap och omvärldsspaning. I självvärderingen beskrivs strukturer för hur ny kunskap sprids internt inom avdelningen.

Auditgruppen får bilden av att arbetet drivs framåt med en **bred delaktighet** inom avdelningen, på alla nivåer och i alla typer av processer. Detta upplevs ha varit en hjälp för att öka tillit och förtroende för varandra inom arbetsgruppen.

### Utvecklingsområden

I självvärderingen beskrivs ett medvetet val att eftersträva **konsensus inför beslut**, detta för att få högre delaktighet och engagemang. Vid intervjuerna uttryckte flera att detta varit ändamålsenligt och att det har haft stort värde men att avdelningen nu är mottaglig för ett annat mer snabbfotat tillvägagångssätt. Vid intervjuer lyftes aspekter av frånvaro av beslut eller att det tar för lång tid att fatta beslut vilket under tiden kan leda till osäkerhet. Auditgruppen menar att det, baserat på vad som framkom under intervjuerna, verkar finnas en god grund att se över formerna för att fatta beslut. Auditgruppen får intrycket av att det finns en acceptans att avdelningschefen fattar beslut även om alla inte är överens.

## Tema 5: Samverkan för ett samordnat stöd

*Inom ramen för tema 5 diskuteras bland annat dessa frågor: Hur skapas förutsättningar för kollegialt utbyte inom avdelningen? Hur sker samverkan mellan avdelningens enheter och funktioner? Hur samverkar avdelningen med övriga delar av universitetsförvaltningen? Hur samverkar avdelningen med stödfunktioner vid institutioner?*

### Styrkor

I självvärdering och intervjuer framgår att avdelningen har flera **strukturer för kollegialt utbyte** (se även tema 2 avdelningens arbetssätt), bland annat genom månatliga APT, produktions- respektive affärsutvecklingsmöten varannan vecka samt veckovisa avstämningsmöten. Auditgruppens intryck är att avdelningen är en lärande organisation där det finns en hög ambition och ett strukturerat arbete med att utbyta kunskaper och erfarenheter.

Självvärderingen beskriver även ett **omfattande samarbete** med övriga delar av universitetsförvaltningen. Flera exempel på olika avdelnings-/universitetsövergripande nätverk där avdelningen medverkar framgår tex projektet för livslångt lärande, nätverk för stöd för externa relationer och samordningsgrupp för samverkansrådet. Avdelningen tycks uppleva att samarbetet med andra avdelningar inom förvaltningen fungerar väl.

Ett intressant exempel på avdelningens samverkan med stödfunktioner vid institutionerna är **forum för uppdragsutbildning**, ett nätverk på institutionsnivå för intresserade av uppdragsutbildning.

### Utvecklingsområden

Auditgruppen ser en utvecklingspotential i att bygga samverkan för att förstärka **tvärvetenskaplig** uppdragsutbildning. Uppsala universitets bredd ger goda förutsättningar för tvärvetenskaplighet och avdelningen för uppdragsutbildning kan genom sina kurser ge ett viktigt bidrag till detta. Avdelningen skulle kunna överväga att tvärvetenskap blir en särskilt prioriterad nisch för de utbildningar som ges vid avdelningen.

Ett förslag från auditgruppen är att ett **utbyte med andra avdelningar** (tex. byggnadsavdelningen) kring hur man arbetar med prissättningsmodeller, projektledarens roll etc skulle kunna utvecklas.

## Tema 6: Uppföljning och utveckling

*Inom ramen för tema 6 diskuteras bland annat dessa frågor: Hur vet ni att de uppgifter avdelningen utför och det stöd avdelningen ger fungerar? Hur följer ni upp och utvärderar det stöd ni ger? Hur skapas förutsättningar för kontinuerlig omprövning och utveckling av verksamheten?*

### Styrkor

Det finns en tydlig beskriven grund för avdelningens **kvalitetsarbete**, både i form av UU-övergripande struktur men även avdelningens eget hjul för arbetet med kvalitetsutveckling. Detta konkretiseras i verksamheten vilket synliggjorts i självvärdering och intervjuer.

Inom avdelningen finns en mängd **metoder och verktyg** för att samla in information och synpunkter från beställare, deltagare och medverkande i utbildningar och uppdrag. Auditgruppen får bilden av avdelningen samlar in en betydande mängd data.

Den vita tavlan ger ett gott stöd för att kunna följa helheten av avdelningens verksamhet. Att visualisera status i projekten hjälper till i den **kontinuerliga uppföljningen och reflektionen**. Vid tavel-möten synliggörs resultat, mötet ger också tillfälle att gemensamt fira framgångar eller att få stöd i besvikelsen i samband med en förlorad affär.

### Utvecklingsområden

Auditgruppen menar att det vore bra att undersöka möjligheter till någon form av **volymmål** för avdelningen. Det finns olika sätt att tänka vid val av volymmål (t ex antal utbildningar, antal involverade lärare, antal unika deltagare) och för dessa avvägningar behövs förankring i och styrning från universitetets ledning. Detta då volymmålen kommer och bör ha betydande inverkan på avdelningens inriktning.

Det finns möjligheter att utveckla **lärprocessen** kopplad till uppföljningen. Avdelningen lyfter själva fram att de behöver ta tillvara information i data som samlats in, hitta metod för analysen och att utveckla verksamheten utifrån denna. Auditgruppen ser betydelsen av att hitta en form av lärprocess, med en rimlig ambitionsnivå som gör att arbetssättet blir hållbart över tid. Exempelvis ett upplägg med en standardmodell som är möjlig att genomföra alltid och sedan fördjupning på vart tionde projekt. Ett konkret verktyg som särskilt nämns är Projektöversikt (PÖ) och som inte alltid genomförs som det är tänkt. Avdelningen lyfter själva att det finns behov av att utveckla bättre former för avslut av projekt och att lärdomar på ett strukturerat sätt återförs till alla inom projektteamet. Auditgruppen vill framhålla vikten av detta.

Auditgruppen ser att det kan finnas ett värde att i den generella uppföljningen av uppdragsutbildningen synliggöra vilka institutioner som är delaktiga. I årsredovisningen redovisas det på en aggregerad nivå vilket gör att enskilda **institutioners medverkan** i uppdragsutbildning inte framgår.

Vid intervjuer framkommer att det finns brister i den **ekonomiska uppföljningen** av projekten. Analysen kan utvecklas och auditgruppen menar att det är av intresse att utarbeta former för detta.



## Framträdande styrkor och rekommendationer till avdelningen

### Framträdande styrkor

Inom avdelningen finns en bred och lång erfarenhet av uppdragsutbildning och intrycket är att det finns hög kompetens inom många områden.

Det finns en bred kunskap om de målgrupper som avdelningen vänder sig till och man är tydlig i att utforma uppdragsutbildning utifrån kundens behov.

Avdelningen har en väldokumenterad huvudprocess med en rad metoder, verktyg och stödsystem som hjälper till att skapa kvalitet i arbetet. Det finns en stor kvalitetsmedvetenhet inom avdelningen och ett synsätt att kvalitet skapas genom flera steg i processen där hela projektteamet gemensamt bidrar till resultatet.

Avdelningen har en lärande organisation med ett tydligt ansvar och strukturerat arbete för kollegialt utbyte av kunskap och erfarenheter. Kompetensutveckling sker kontinuerligt och på ett strukturerat sätt på grupp- och individnivå.

Det finns ett gediget sätt att följa upp och inhämta data kring avdelningens verksamhet.

Sammantaget är intrycket att avdelningen har ett driv framåt och är på rätt väg, givet det uppdrag avdelningen har. Det har gjorts viktiga och goda insatser för att komma till nuvarande läge.

### Rekommendationer

Utred avdelningens uppdrag och inriktning för att skapa tydlighet och underlätta utveckling av verksamheten. Inkludera även hur eventuella uppdrag utöver de som innefattar arbete med uppdragsutbildning i sådana fall ska finansieras.\*

Överväg att fokusera på tvärvetenskap som en särskild prioriterad nisch för de uppdragsutbildningar som ges via avdelningen. Här bör det finnas utvecklingspotential.

Tydliggör hur den nuvarande prissättningsmodellen och kostnads kalkylen är konstruerad och vad som innefattas.

Se över dokumenterade arbetssätt, konsolidera dessa för att hitta en rimlighet i efterlevnad och underlätta till att anpassa efter de olika krav och behov som finns i projekten.

Tydliggör projektledarnas respektive projektkoordinatorernas roller och uppdrag, överväg om befattningarna behöver justeras utifrån innehållet i arbetet.

Se över formerna för avdelningsinternt beslutsfattande.

Utveckla lärprocessen vid uppföljning så att data som samlas in bidrar till konkret förbättring av verksamheten.

*\*) Denna kan inte genomföras ensidigt utan är beroende av den högsta ledningens bistånd.*