



UPPSALA  
UNIVERSITET

UFV 2019/795

# Internutbildning

- anordnad av universitetsförvaltningen

---

## Internrevisionsrapport

Fastställd av Konsistoriet 2019-12-12

## Innehållsförteckning

<b>Sammanfattning .....</b>	<b>3</b>
<b>1 Bakgrund .....</b>	<b>4</b>
<b>2 Syfte och metod.....</b>	<b>4</b>
2.1 Metod.....	5
<b>3 Revisionsfrågor .....</b>	<b>5</b>
3.1 Risker .....	5
<b>4 Iakttagelser samt svar på revisionsfrågor .....</b>	<b>5</b>
4.1 Organisation och styrning .....	5
4.2 Planering, uppföljning och kvalitetssäkring.....	7
4.2.1 Planering .....	7
4.2.2 Uppföljning och kvalitetssäkring .....	7
4.3 Bedömning och svar på revisionsfrågor .....	8
4.3.1 Är organisering ändamålsenlig vad avser styrning och samordning? .....	8
4.3.2 Genomförs planering, uppföljning och kvalitetssäkring systematiskt? .....	9
<b>5 Slutsatser och rekommendationer .....</b>	<b>9</b>
5.1 Rekommendationer .....	9

## Sammanfattning

Internrevisionen har granskat och bedömt om internutbildning som anordnas inom universitetsförvaltningen bedrivs med god intern styrning och kontroll. Granskningen har särskilt inriktats mot hur internutbildningen är organiserad, hur den styrs, planeras och följs upp.

Granskningen visar att internutbildning inom olika områden anordnas och genomförs av ett flertal avdelningar inom universitetsförvaltningen. Planering, uppföljning och kvalitetssäkring av internutbildning görs på olika sätt, i varierad utsträckning och med skiftande systematik av avdelningarna. Att internutbildning genomförs av flera olika avdelningar ställer utifrån ett avdelningsövergripande perspektiv på intern styrning och kontroll krav på att den samordnas och styrs så att den svarar mot de behov som finns i organisationen. Detta förutsätter i sin tur att man förutom analys av utbildningsbehoven också samordnar internutbildningen på ett sådant sätt att kvaliteten både säkras och utvecklas. Samordningsinitiativ har tagits genom bildande av ett personalutbildningsråd inom universitetsförvaltningen med uppgift att samordna internutbildningsutbudet. Inriktning och former för rådets arbete i övrigt har dock inte formulerats.

Internrevisionens sammanfattande bedömning är att det finns ett förbättringsbehov vad gäller avdelningsövergripande styrning och samordning av internutbildning som genomförs av avdelningar inom universitetsförvaltningen och rekommenderar därför rektor att stärka personalutbildningsrådets roll genom att ge rådet mer tydliga uppgifter innefattande bland annat behovsanalys, uppföljning och kvalitetssäkring av internutbildningsinsatser samt därtill se över rådets sammansättning.

## 1 Bakgrund

Personalens kompetens är en grundläggande förutsättning för att uppnå universitetets verksamhetsmål, och kompetensfrågor har under internrevisionens riskanalys lyfts som en väsentlig faktor att beakta. Kunskap om vad det innebär att arbeta i en myndighet är något som vid riskanalyser framförts vara av särskild vikt och som också är väsentligt för att universitetet som myndighet ska nå upp till kraven i myndighetsförordningen om att verksamheten ska bedrivas effektivt, hushålla med statens medel och följa gällande rätt.

Internutbildning som en del av personalens kompetensutveckling är i det avseendet en strategisk viktig aktivitet. Internutbildningen bidrar till att säkerställa att yrkeskunskapen hos medarbetarna är tillräcklig och hålls uppdaterad, men även till att attrahera, rekrytera och behålla kompetens.

Mot bakgrund av internutbildningens betydelse genomför därför internrevisionen en granskning av den interna styrningen och kontrollen av internutbildning som universitetsförvaltningen anordnar, där en övergripande fråga är att bedöma ifall internutbildningens organisering och bedrivande är ändamålsenlig.

## 2 Syfte och metod

Granskningens syfte är att bedöma om internutbildning som anordnas av universitetsförvaltningen bedrivs med god intern styrning och kontroll. Granskningen inriktas särskilt mot hur internutbildningen är organiserad, hur den styrs, planeras och följs upp.

Granskningen omfattar den internutbildning som avdelningar inom universitetsförvaltningen bedriver och som riktas mot anställda vid universitetet.<sup>1</sup> Granskningen omfattar inte universitetspedagogisk utbildning, språkkurser för anställda eller kurser riktade till doktorander och studenter.

Granskningen tar sin utgångspunkt i och bedömningar görs utifrån myndighetsförordningens krav om att verksamheten ska bedrivas på ett sätt så att bl.a. effektivitet och god hushållning med medel uppnås samt högskoleförordningens krav om att det vid universitetet ska finnas en intern styrning och kontroll som fungerar på ett betryggande sätt.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Internutbildningar i form av t ex kurser, program och seminarier. Internutbildningarna kan variera tidsmässigt/i tidslängd från ett par timmar till flera dagar.

<sup>2</sup> 3§ Myndighetsförordningen (2007:515) och 2 kap. 2§ Högskoleförordningen (1993:100).

## 2.1 Metod

Granskningen baseras på dokumentstudier och intervjuer med avdelningschefer för ett urval av avdelningar inom universitetsförvaltningen som enligt arbetsordningen bedriver internutbildning (HR-avdelningen, Avdelningen för kvalitetsutveckling och Studentavdelningen).<sup>3</sup> Granskningen baseras därutöver på resultatet av en enkät. Enkäten riktades till de nio avdelningar som, i en av internrevisionen genomförd kartläggning av internutbildningar på universitetets medarbetarportal, identifierats som internutbildningsanordnare.<sup>4</sup> Enkäten omfattade bland annat frågor avseende internutbildningsutbudet samt hur internutbildningarna styrs, planeras och följs upp.

## 3 Revisionsfrågor

För att uppnå granskningens syfte, att bedöma om internutbildning som anordnas av universitetsförvaltningen bedrivs med god intern styrning och kontroll, kommer följande revisionsfrågor att besvaras;

- Är organisering ändamålsenlig vad avser styrning och samordning?
- Genomförs planering, uppföljning och kvalitetssäkring systematiskt?

### 3.1 Risker

En bristfällig intern styrning och kontroll av internutbildning kan resultera i;

- Att internutbildningen inte svarar upp mot medarbetarnas och universitetets kunskapsbehov.
- Att internutbildningen inte bedrivs effektivt, kvalitetssäkras och når de medarbetare som den är avsedd för.

## 4 Iakttagelser samt svar på revisionsfrågor

### 4.1 Organisation och styrning

Enligt arbetsordningen är universitetsförvaltningens huvuduppgift att skapa goda förutsättningar för utbildning, forskning och samverkan. En av flera gemensamma uppgifter för avdelningarna är att varje avdelning, inom ramen för sitt verksamhetsområde, bland annat ska ge råd och stöd till verksamheten.<sup>5</sup> För fyra av avdelningarna – HR-avdelningen, Avdelningen för kvalitetsutveckling, Studentavdelningen och IT-avdelningen – anges även uppgifter som är specifikt

---

<sup>3</sup> Arbetsordning för universitetsförvaltningen vid Uppsala universitet (UFV 2018/1183), se även not 6.

<sup>4</sup> Avdelningar som enligt webbsidan "Kompetensutveckling och karriär" på universitetets medarbetarportal, som vid internrevisionens kartläggning i april 2019, stod som anordnare/kontakt för internutbildningar. Internrevisionen genomförde kartläggningen av internutbildningar på medarbetarportalen i syfte att få överblick över utbudet.

<sup>5</sup> Arbetsordning för universitetsförvaltningen vid Uppsala universitet (UFV 2018/1183), s 5.

inriktade mot internutbildning och kompetensutvecklingsinsatser.<sup>6</sup> Den kartläggning av internutbildningar som internrevisionen genomfört visar dock att internutbildningar även anordnas av Säkerhetsavdelningen, Byggnadsavdelningen, Avdelningen för ekonomi och upphandling, Planeringsavdelningen och Juridiska avdelningen.

De avdelningar som genomför internutbildning ansvarar för, förutom själva genomförandet, underförstått även för att den interna styrningen och kontrollen av att denna är god, då den ingår som en del av avdelningarnas verksamhet. Avdelningarnas självständighet märks bl.a. i det att de anger att de har stor frihet att själva definiera i vad mån verksamhetens behov av ”råd och stöd” ska resultera i internutbildningar eller inte. Totalt har internrevisionen identifierat att universitetsförvaltningen genomför ca 85 olika internutbildningar, såväl kortare som längre. Avdelningarnas självständighet kommer också till uttryck i att man också beslutar i fall och på vilket sätt man värderar, utvecklar och säkrar utbildningskvaliteten. Några avdelningsövergripande beslut avseende detta har inte fattats.

Under genomförda intervjuer har det framkommit exempel på otydlighet om var ansvaret ligger mellan vissa avdelningar vad avser anordnande av internutbildning.<sup>7</sup> Av intervjuerna framgår vidare att ett behov av ökad samordning avseende internutbildningsarbetet har uppmärksamrats av universitetsförvaltningens ledning och att samordningsinitiativ har tagits i visst avseende genom att det s.k. personalutbildningsrådet bildades hösten 2018, efter muntligt uppdrag från universitetsdirektören. Syftet är att säkerställa samordningen av internutbildningsutbudet. Inriktning och former för rådets arbete i övrigt är inte formulerade. De avdelningar som ingår i personalutbildningsrådet är HR-avdelningen, Avdelningen för kvalitetsutveckling och Studentavdelningen samt Kommunikationsavdelningen som rådgivare i informationsfrågor.<sup>8</sup>

---

<sup>6</sup> Arbetsordning för universitetsförvaltningen vid Uppsala universitet (UFV 2018/1183), s 10, 13, 14 och 21.

HR-avdelningen ska bl a ”samordna och genomföra utbildnings- och utvecklingsinsatser riktade till chefer och deras administrativa stöd i HR-frågor, chefs- och ledarutveckling”, s 13.

Avdelningen för kvalitetsutveckling ska bl a ”stödja den pedagogiska utvecklingen (inkl e-lärande) vid universitetet”, ”erbjuda universitetspedagogisk utbildning” och ”stödja akademisk karriär- och ledarskapsutveckling”, s 10.

Studentavdelningen ska bl a ”ansvara för introduktion och fortbildning för studie- och karriärvägledare”, s 21.

IT-avdelningen ska bl a ”medverka i utbildning och kompetenssäkring kring IT-system”, s 14.

Det förekommer även att uppdrag att utbilda inom visst område ges via separat beslut. Av t.ex. rektorsbeslut UFV 2009/1929 avseende Säkerhetsavdelningen framgår ”Anställda ska ges relevant utbildning inom säkerhetsområdet”.

<sup>7</sup> Detta gäller chefs- och ledarutbildning som utförs av två avdelningar – HR-avdelningen och Avdelningen för kvalitetsutveckling. Ett exempel där risk för gränsdragningsproblematik framförts och där samordning anses viktig är utbildning riktad till prefekter, vilka både är chefer och ofta även akademiska ledare. Prefektprogrammet som helhet ansvarar HR-avdelningen för medan Avdelningen för kvalitetsutveckling ansvarar för att anordna vissa kurser som ingår i programmet, t ex Juridik i praktiken och Ekonomispelet, och ytterligare andra avdelningar står för sakinnehållet i dessa kurser.

<sup>8</sup> Personalutbildningsrådet hade ett första möte hösten 2018, därefter har inga fler möten hållits.

## 4.2 Planering, uppföljning och kvalitetssäkring

### 4.2.1 Planering

Som tidigare nämnts planeras och beslutas internutbildningsutbudet och utbildningsinsatsernas inriktning och omfattning i hög grad av respektive avdelning. Intervjuerna och enkätundersökningen visar att avdelningarna, inom sina respektive sakområden och budgetramar, har stor frihet att inrätta och utveckla internutbildningar utifrån behovsanalyser samt utforma dem med avseende på innehåll, upplägg och pedagogik.<sup>9</sup> Det förekommer dock även att rektor beslutar om inrättande av internutbildning. Några gemensamma avdelningsövergripande behovsanalyser genomförs inte.

En förutsättning för att internutbildning ska kunna komma universitetets anställda till del är att internutbildningsutbudet görs tillgängligt. Utbudet av internutbildningar kommuniceras till medarbetarna på olika sätt, bland annat via en gemensam ingång, webbsida "Kompetensutveckling och karriär" på universitetets medarbetarportal. Den kartläggning som internrevisionen genomfört visar att internutbildningsutbudet är större än det som presenteras på den gemensamma webbsidan. Det saknas således för närvarande en samlad bild av internutbildningsutbudet. Frågan är emellertid identifierad och ett utvecklingsarbete har initierats av Kommunikationsavdelningen och HR-avdelningen för att lösa problemet.

### 4.2.2 Uppföljning och kvalitetssäkring

Uppföljning och kvalitetssäkring av internutbildningsinsatserna är viktiga delar i den interna styrningen och kontrollen och syftar bland annat till att bedöma och säkerställa att internutbildningen bedrivs effektivt och med god hushållning av resurser. Genom att följa upp om internutbildningsinsatserna nått avsedda målgrupper och gett det resultat som planerats erhålls information och underlag för analys och beslut avseende vidareutveckling av utbildningarna, fortsatta prioriteringar och kvalitetsförbättringar av internutbildningsverksamheten.

Av granskningen framgår att uppföljning och kvalitetssäkring av den internutbildning som anordnas inom universitetsförvaltningen görs på olika sätt och i varierad utsträckning av avdelningarna. Vad gäller uppföljning av hur stor andel av kursernas målgrupp som utbildats hittills görs detta i begränsad utsträckning.<sup>10</sup> En anledning till att den här typen av uppföljning inte görs, framförs vara att storleken på målgruppen är svår att bedöma bland annat på grund av att den är snabbväxande eller att det kan föreligga

<sup>9</sup> Av enkätsvaren framgår att exempelvis behov och önskemål från verksamheten, nya eller förändrade regelverk, rutiner eller systemfunktioner mm ligger till grund för inrättande av nya internutbildningsinsatser. Utbildningsbehov fångas bl.a. upp via avdelningarnas dagliga kontakter/dialog med verksamheten/institutioner, via referensgrupper, problemlösning i supportverksamhet, e-förvaltningsplaner, omvärldsbevakning mm. Det finns även exempel på behovsanalyser som genomförts för vissa personalgrupper, t ex chefer och akademiska ledare och verksamhetsnära/lokala HR-administratörer (s.k. VHR).

<sup>10</sup> Tre av nio avdelningar har inte lämnat sådan uppgift i enkäten för någon av de kurser som de anordnar. Tre avdelningar har lämnat uppgift endast för ett fåtal av sina kurser. Övriga avdelningar redovisar uppgifter för övervägande delen av deras internutbildningsutbud.

gränsdragnings- eller definitionsproblem, t ex vilka definieras som ledare. En annan förklaring som framförts är att information om vilka deltagare som genomfört kursen inte går att ta fram för webbaserade s.k. nanolearning-kurser och att uppföljning i detta avseende därför inte kan ske.<sup>11</sup> Internrevisionen har även noterat att uppföljning av hur stor del av målgruppen som utbildats hittills inte genomförts för några av de kurser som i enkäten angetts vara obligatoriska.<sup>12</sup>

Beräkningar och uppföljning av kostnader avseende internutbildning görs av få avdelningar enligt enkätundersökningen. Det går därför inte att få en samlad bild av volym och kostnader för den internutbildning som anordnas av avdelningarna inom universitetsförvaltningen. Genom enkäten har dock internrevisionen skattat utbildningsvolymen till att drygt 3.700 utbildningsdagar genomfördes 2018.<sup>13</sup>

Kursvärderingar som en del av uppföljning av kursens genomförande och utformning och som underlag för kvalitetssäkring, utvärdering och utveckling, genomförs i varierande grad av avdelningarna.<sup>14</sup> Detta skiljer sig från den modell för systematiskt kvalitetsarbete som är beslutad för utbildning på grund- och avancerad nivå och som omfattar såväl kvalitetssäkring som kvalitetsutveckling (UFV 2015/475). För internutbildning finns inte någon motsvarande modell beträffande kvalitetsarbetet.

## 4.3 Bedömning och svar på revisionsfrågor

### 4.3.1 Är organisering ändamålsenlig vad avser styrning och samordning?

Det finns både för- och nackdelar med decentraliserade organisatoriska lösningar. Givet det sätt universitetsförvaltningens internutbildning valts att organiseras, gör internrevisionen bedömningen att organiseringen inte fullt ut är ändamålsenlig utan skulle stärkas av ökade inslag av avdelningsövergripande styrning och samordning. Personalutbildningsrådet, som inrättats i syfte att öka samordningen, har knappt hunnit verka mer än ett år men det synes som att ett mer tydligt uppdrag till rådet skulle behövas för att uppnå en effektiv samordning. Mot bakgrund av att granskningen visat

---

<sup>11</sup> Nanolearning är en form av mikroinlärningsmetod, där en serie av 2-5 minuters kursavsnitt levereras till kursdeltagarna med viss periodicitet under en fastställd tidsperiod/kurslängd. Ofta levereras avsnitten per e-post, men det förekommer även en webbaserad lösning. Nanolearning levereras av den externa leverantören Junglemap.

<sup>12</sup> Exempel på internutbildningar som angetts vara obligatoriska och där uppgift om storlek på målgrupp och/eller hur stor andel av målgruppen som utbildats hittills inte har lämnats är kurs i biosäkerhet och kurs i TimeEdit (lokalbokningssystem).

<sup>13</sup> Beräkningen bygger på i enkäten angivna uppgifter om deltagarantal och utbildningslängd för de internutbildningar som anordnats av avdelningarna och som svar lämnats för. IT-utbildningar som utförs enligt avtal med extern utbildningsanordnare är ej med i skattningen, inte heller vissa nano-learningkurser.

<sup>14</sup> Två av nio avdelningar anger i enkäten att de genomför kursvärderingar rutinmässigt efter avslutade kurser. Två avdelningar anger att de saknar rutiner för kursvärderingar. Bland övriga avdelningar förekommer det svar såsom att kursvärdering endast görs för delar av kursutbudet, att andra utvärderingsformer tillämpas och bestäms utifrån typ av utbildningsinsats. Exempel på andra utvärderingsformer som nämns i enkätsvaren är formativ utvärdering under pågående, längre internutbildningsinsatser samt inhämtande av synpunkter muntligt/vid diskussioner med deltagarna. Uppföljning av kurser innehållsmässigt sker och utvecklingsbehov fångas upp även i kontakterna med verksamheten, t ex via dialoger, supportverksamhet mm.



att ett flertal avdelningar bedriver utbildning bör även personalutbildningsrådets sammansättning ses över.

#### 4.3.2 Genomförs planering, uppföljning och kvalitetssäkring systematiskt?

Planering, uppföljning och kvalitetssäkring av internutbildning görs som nämnts på olika sätt, i varierad utsträckning och med skiftande systematik av avdelningarna. Detta kan ses i ljuset av den självständighet avdelningarna tilldelats. Det finns fördelar med att avdelningarna anordnar och genomför utbildningar inom sitt sakområde genom deras sakkompetens och kännedom om förhållandena i verksamheten. Här ser internrevisionen utifrån intervjuer och enkätsvar ett förbättringsbehov avseende en ökad avdelningsövergripande samordning. Ett viktigt steg för ökad samordning har tagits genom inrättandet av personalutbildningsrådet, men som tidigare nämnts bör rådet få mer tydliga arbetsuppgifter som exempelvis berör behovsanalyser, uppföljning, kvalitetssäkring och givetvis samordning av internutbildningsutbud och internutbildningen i allmänhet. Detta skulle också kunna bidra till ett tydliggörande av avdelningarnas ansvar gällande internutbildning samt skapa ett fora för erfarenhetsutbyte.

## 5 Slutsatser och rekommendationer

Internrevisionen har granskat och bedömt om internutbildning bedrivs med god intern styrning och kontroll. Sammantaget bedömer internrevisionen att det finns ett förbättringsbehov vad gäller en avdelningsövergripande styrning och samordning av universitetsförvaltningens internutbildning. Internutbildning inom olika områden bedrivs idag av flera avdelningar vid universitetsförvaltningen och varje avdelning ansvarar för den interna styrningen och kontrollen av denna. Det faktum att internutbildning genomförs av flera olika avdelningar ställer utifrån ett avdelningsövergripande perspektiv på intern styrning och kontroll krav på att den samordnas och styrs så att den svarar mot de behov som finns i organisationen. Detta förutsätter i sin tur att man förutom analys av utbildningsbehoven också samordnar internutbildningarna på ett sådant sätt att kvaliteten både säkras och utvecklas.

### 5.1 Rekommendationer

Ett personalutbildningsråd har inrättats för att öka samordningen av internutbildning som anordnas inom universitetsförvaltningen, vilket är bra. Internrevisionen bedömer dock att rådet bör ges mer tydliga uppgifter och att den avdelningsövergripande styrningen bör stärkas.

Internrevisionen rekommenderar därför rektor att,

- stärka personalutbildningsrådets roll genom att ge rådet mer tydliga uppgifter innefattande bland annat behovsanalys, uppföljning och kvalitetssäkring av internutbildningsinsatser samt därtill se över rådets sammansättning.