

AUDITERING AV ÅBO AKADEMI

Författare **Birgitta Bergvall-Kåreborn, Alexander Bargum, Marie Nørvåg, Max Scheja & Mirella Nordblad. Åbo Akademis självvärdering (red.) Ole Karlsson**

Publikationsår **2022**, NCU:s publikation **18:2022**

Språk **Svenska**

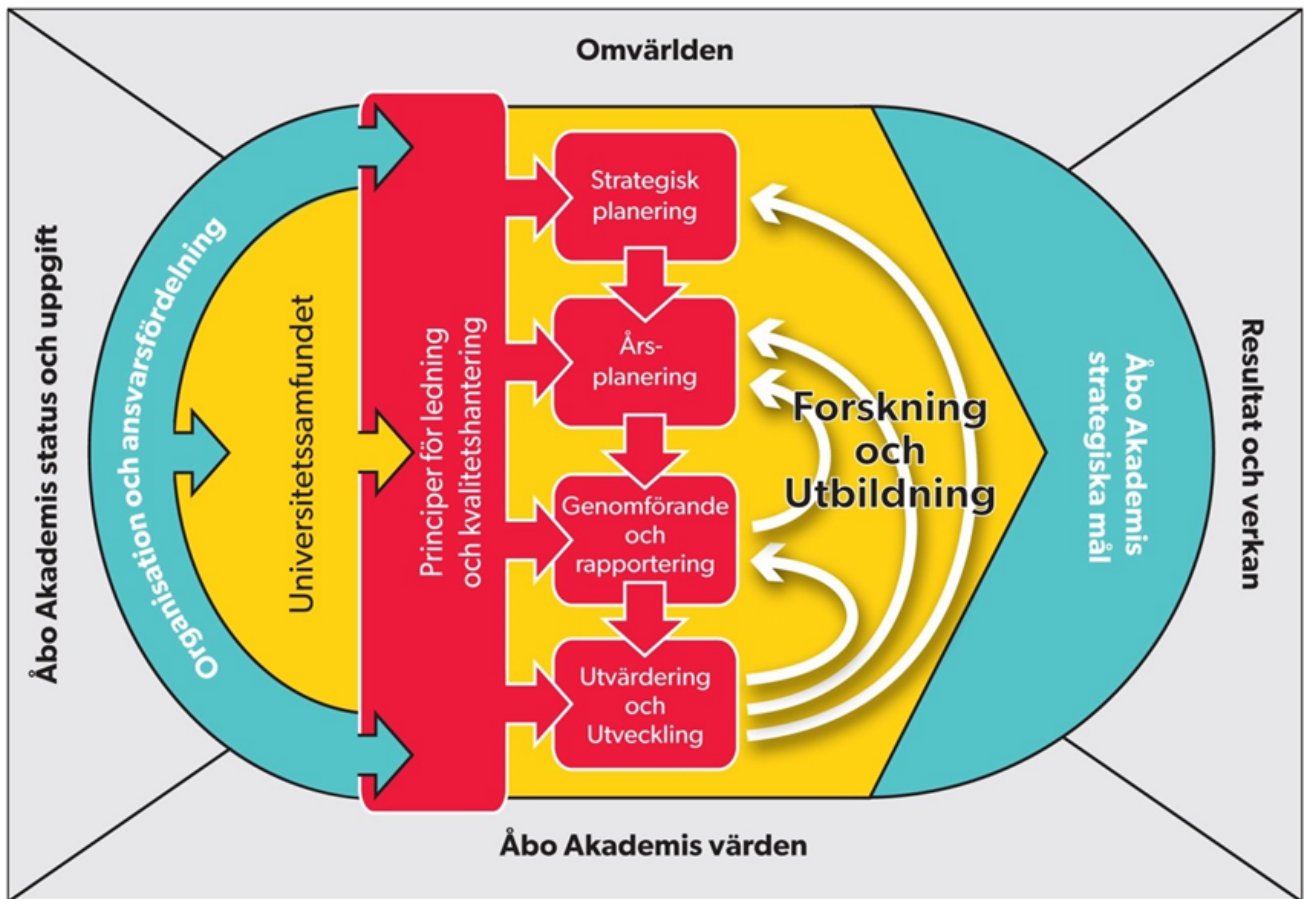
ISBN **978-952-206-738-8 pdf**

3.1 Kvalitetssystemets användning i strategisk ledning

- Högskolans självvärdering

Systemet garanterar en behärskad förändring

ÅA:s lednings- och kvalitetshanteringssystem (LKS) är en integrerad del i verksamheten. LKS består av principer, styrdokument, ansvarsfördelning och processer vars utskrivna mål är att säkra och utveckla verksamhetens kvalitet. Med systemet identifierar ÅA behov och balanserar dem mot varandra, hittar och åtgärdar brister och har en uppdaterad bild av hur ÅA fungerar. Med LKS skapas en verksamhetskultur där gemensamma mål, regler och en tydlig ansvarsfördelning stöder ett dynamiskt genomförande av verksamheten. Till det kopplas återkommande analys av hur processer och uppgifter fungerar på olika nivåer. Avgörande för att ÅA lyckas är att LKS garanterar metoder för aktiv växelverkan och fortgående kompetensutveckling. LKS beskrivs på webben och intranätet utgående från ett dokument som uppdateras av styrelsen.



Figur 6: Lednings- och kvalitetshandteringssystemets beståndsdelar

ÅA ser på verksamheten i form av processer, som analyseras och vidareutvecklas. LKS ska garantera en organisering av det här analys- och utvecklingsarbetet på olika nivåer i organisationen. Med hjälp av t.ex. årsklockor och delmål garanteras ett behärskat förlopp. LKS som modell är etablerad och lednings- och kvalitetsprinciperna är inarbetade i regelverk och arbetssätt. Fortfarande kvarstår att själva beskrivningen av systemet inte har en framträdande roll. Det behöver utredas i vilken mån bättre systemkännedom skulle gynna annan utveckling vid ÅA.

Riktad utveckling via strategiska mål

I enlighet med universitetets uppdrag strävar ÅA:s forskning och utbildning till att utveckla samhället. Uppdraget förutsätter att ÅA har en målinriktad verksamhet. Med begränsade resurser behöver ÅA med en strategi göra prioriterade val inom vilka områden universitetet ska vara särskilt framträdande och vilken typ av förändringsarbete som de här valen kräver. ÅA:s verksamhetsstyrningsprocess är drivkraften i LKS. Via regelverk och arbetsbeskrivningar har ÅA säkrat att strategiska mål tas fram, anpassas i verksamheten, förankras och följs upp i organisationen.

ÅA:s målavtal med undervisnings- och kulturministeriet (UKM) preciserar ÅA:s strategiarbete. Avtalet fastställer mål utgående från den nationella visionen för högskoleutbildning och

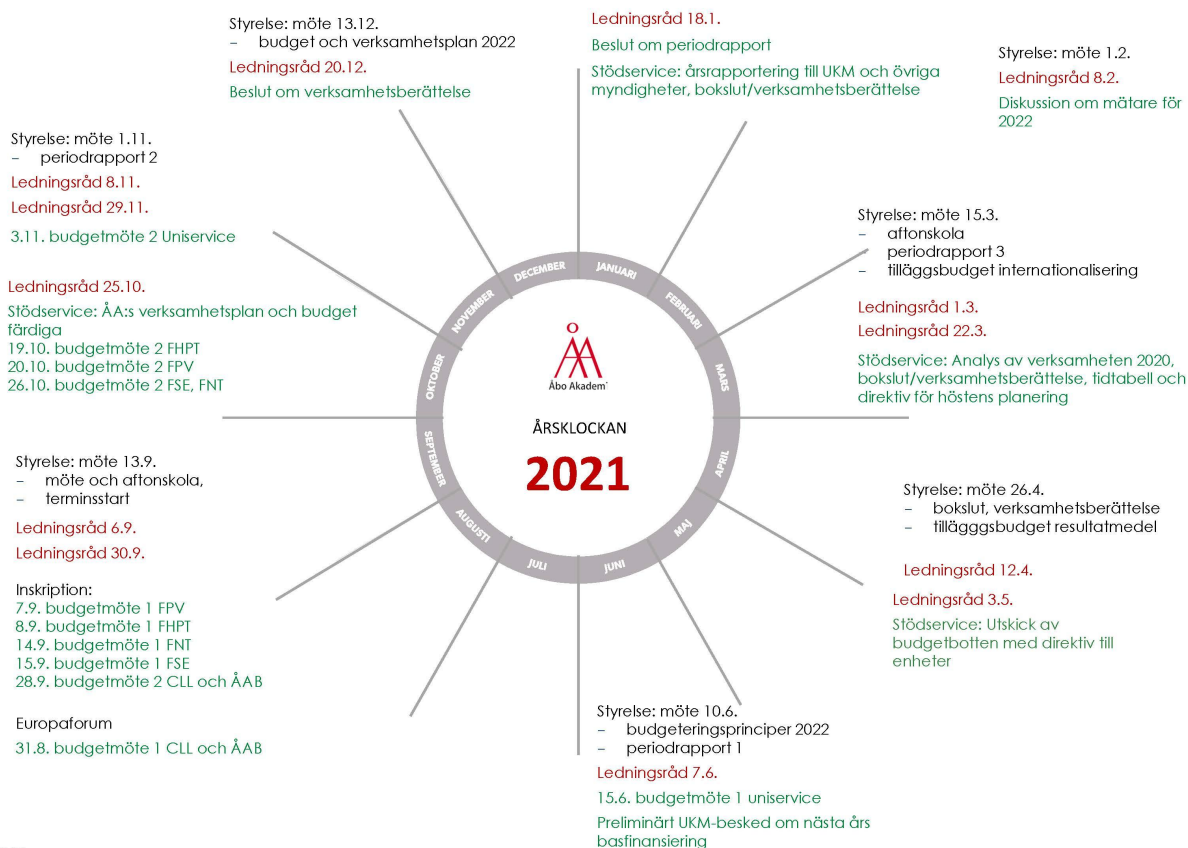
forskning. Det sätts även resultatmål för utexaminerade. Därtill ingår målkriterier utgående från universitetets strategi.

ÅA har ett etablerat format för ÅA-strategin (gäller även andra planer och regelverk) som inbegriper att den tas fram genom en bred dialog vid universitetet. Därigenom säkerställs att de fastställda prioriteringarna beaktar den mångvetenskapliga miljön. Då den senaste ÅA-strategin togs fram ordnades t.ex. workshoppar för att diskutera ÅA i relation till olika samhällsfenomen. Innan styrelsens godkännande ingår att förslaget går på utlåtandeomgång. Det kan också ordnas ytterligare diskussionstillfällen.

ÅA-strategins godkända mål förankras i organisationen genom att de omformas till delmål i ÅA:s årliga verksamhets- och ekonomiplan (VE-plan). VE-planen sammankopplar med resultatenheternas årliga verksamhetsplaner och budgeter som tas fram i samråd mellan rektorat och resultatenheterna. Verksamhetsplanerna sätter enhetsspecifika resultatmål och definierar mål för processutveckling och projekt med avsikt att dels förbättra enhetens verksamhet, dels driva universitetets övergripande strategiska mål framåt.

Utgående från godkända mål och projekt ansvarar processägare eller projektansvariga för genomförandet och regelbunden rapportering. En ny projektportföljmodell håller på att tas i bruk. Tillsammans med nya dashboard-analyser ska särskilt ledningen på olika nivåer men även hela organisationen få bättre information om nuläget i verksamheten. Sedan 2017 rapporteras definierade nyckeltal och ekonomiutvecklingen per resultatenhet tre ggr om året till styrelsen. I rapporteringen ingår respektive resultatansvarigas analys av nuläget och förväntad utveckling.

Efter årets slut rapporterar resultatenheterna om verksamhetsplanens förverkligande. En sammanställning av universitetets nuläge med ledningens översikt och riskbedömning utgör ÅA:s verksamhetsberättelse som universitetskollegiet godkänner. ÅA analyserar även sin verksamhet i samband med årsrapporteringen till UKM.



2021-05-17

Figur 7: Årsklocka över verksamhetens styrning

Strategins uppföljning sker främst på resultatenhets- och enhetsnivå där resultat i verksamheten relateras till övergripande mål. På personnivå är det varierande hur väl man känner till innehållet i strategin och särskilt dess förhållande till det egna arbetet. Enskilda medarbetare känner till att det görs resultat- och projektuppföljning. Den bredare bilden bakom ett utvecklingsprojekt och att uppföljningen också mäter en strategisk ambition behöver kommuniceras bättre.

Styrkor

- Bred samverkan för att ta fram strategier och planer
- Verksamhetsplaner som utgångspunkt för utveckling
- Enhetlig och inarbetad periodrapportering med tillhörande analys

Utvecklingsområden

- Kommunikationsstrategin för LKS
- Kommunikationen till medarbetare om strategiska kopplingen i utvecklingsprojekt

3.1 Kvalitetssystemets användning i strategisk ledning

- Auditeringsgruppens bedömning

Lednings- och kvalitetssystemet är väl integrerat i det dagliga arbetet

Åbo Akademis lednings- och kvalitetssystem omfattar allmänna ledningsprinciper, skriftliga instruktioner och andra styrdokument, organisationsmodell och ansvarsfördelning samt arbetssätt och processer. Lednings- och kvalitetssystemet är således mångfasetterat med många olika slags beståndsdelar. Systemets olika element är emellertid tydligt beskrivna och har publicerats på Åbo Akademis intranät samt till de mest väsentliga delarna även på webben. Då de enskilda delarna är tydliga, är även helheten tydlig och lätt att omsätta i praktiken. Åbo Akademi bedömer i sin självvärdering att beskrivningen av systemet inte är i en speciellt framträdande roll. Nya sätt att kommunicera om systemet speciellt ur användarperspektiv skulle kunna tas fram. Visualiseringarna av systemet (figur 6 och 8) är tydliga, men en mer interaktiv visualisering av systemet på intranätet med länkar som leder till vidare information om delmomenten skulle kunna vara ett sätt att främja förståelsen av systemet som helhet. Cykeln för kontinuerlig utveckling av utbildning, forskning, samverkan och stödprocesser skulle också med fördel kunna beskrivas i mer utförlig form på intranätet (se även kapitel 2.1).

Den kvalitetspolicy som ligger till grund för kvalitetsarbetet är offentligt tillgänglig. Enligt kvalitetspolicyn har lednings- och kvalitetssystemet som målsättning att garantera en välfungerande och kontinuerlig utveckling av verksamheten genom systemet i sig och stöda en utveckling av en gemensam kvalitetskultur kring universitetets värden, en kvalitativ verksamhet, ett processinriktat angreppssätt, hållbara arbetsmetoder och en aktiv växelverkan.

Hela lednings- och kvalitetssystemet förefaller att vara väl integrerat och förankrat i verksamheten. Bland representanter för ledning och personal på olika nivåer i organisationen rådde en stor samstämmighet om att lednings- och kvalitetssystemet som helhet utgör en naturlig del av det dagliga arbetet och av ledningsarbetet på alla nivåer. Även om kvalitetssystemet består av många olika delar, uppfattas det som smidigt snarare än tungrott eller belastande. Flera respondenter uppskattade den positiva förändringen som har skett vid Åbo Akademi de senaste åren vad gäller systematiseringen i hur verksamheten planeras, följs upp och utvecklas. Överlag ansågs transparensen i ledningssystemet ha förbättrats.

Verksamhetsplaneringsprocessen och uppföljningen av verksamheten kan ännu utvecklas

Verksamhetsplaneringsprocessen är drivkraften i lednings- och kvalitetssystemet. Processen stöder implementeringen och uppföljningen av strategin och verksamheten genom att skapa struktur och systematik i hur Åbo Akademis strategiska mål konkretiseras som enhetsspecifika verksamhetsmål, aktiviteter, satsningar och mätare för utbildning, forskning och samverkan. Den övergripande verksamhets- och ekonomiplanen för Åbo Akademi bygger på de enhetsspecifika planerna och riskanalyserna. En god praxis vid Åbo Akademi är att sammanställa den

övergripande riskanalysen på basis av fakultets- och enhetsspecifika analyser. Bättre riktlinjer för årsplaneringen eller en ändring av processen så att den övergripande verksamhetsplanen tas fram först och ger de allmänna riktlinjerna för enheternas planer skulle kunna bidra med önskad systematik i enhetsspecifika mål och mätare.

De kvartalsvisa periodrapporterna förser speciellt ledningen och styrelsen med kvantitativ information om verksamheten på enhetsnivå som kompletteras med dekanernas kommentarer och aftonskolor med styrelsen. Periodrapporteringen utgår ganska långt ifrån undervisnings- och kulturministeriets finansieringsmodell och övriga mätare som fastställts i Åbo Akademis avtal med ministeriet. Det var däremot inte helt tydligt hur de enhetsspecifika målen och mätarna som inte ingår i periodrapporteringen följs upp och hur återkopplingen till verksamheten sker. Mätarna från ministeriet är viktiga då de påverkar universitetets ekonomiska tilldelning men är inte tillräckliga med tanke på den information som behövs för att följa upp de strategiska målen.

Auditeringen ger vid handen att lednings- och kvalitetssystemet genererar adekvat information som stöd för den strategiska ledningen och förbättringen av verksamheten, men att det ännu finns ett behov av, och även en uttalad strävan, att höja ambitionsnivån i fråga om information och mätare till stöd för ledningen av universitetet. Detta gäller innehållet både i den information som samlas in och hur informationen används. Bland annat framkom i intervjuerna att det inte alltid är helt klart vartill den insamlade informationen ska användas och hur den bidrar till kvalitetsutveckling. Ett konkret exempel gäller kursutvärderingarna: ledningen följer noggrant med utfallet av dessa, men medger samtidigt att de inte nödvändigtvis ger en fullständig eller rättvisande bild av utbildningens kvalitet som helhet. Studerandena å sin sida uppfattar kursutvärderingsrutinerna som otympliga, varför svarsprocenten är låg och resultaten därmed eventuellt mindre tillförlitliga. Likaså framkom i intervjuerna en önskan av speciellt styrelsen att utveckla kvalitativa mätare och indikatorer.

Åbo Akademi behöver systematisera sitt arbete med att prioritera och definiera sina mätare så att dessa genererar den information ledningen behöver för att leda och styra verksamheten mot uppsatta mål. Enligt intervjuerna är det viktigt att se över helheten och analysera om det finns behov av att strömlinjeforma vissa aspekter i systemet, vad är viktigt och vad behövs samt huruvida processerna är tydliga och leder till önskade resultat. Åbo Akademi borde också säkerställa att utvecklingsåtgärder som identifierats i lednings- och kvalitetssystemet förs in i den övergripande verksamhetsplaneringen i enlighet med cykeln för kontinuerlig utveckling.

Det ovan sagda ska inte uppfattas som en svaghet i lednings- och kvalitetssystemet, utan som en naturlig utmaning i kvalitetssystemets nuvarande utvecklingsskede. Det faktum att universitetet identifierar utvecklingsbehoven med avseende på den information som används i ledningen vittnar snarast om att systemet fungerar, då det bidrar till att öka förståelsen av hurdan information som är relevant.

Medarbetarna identifierar sig med de strategiska målsättningarna

För merparten av personalen styrs det egna arbetet av årliga målsättningar och planer. Åbo Akademis övergripande mål är långsiktigare och mera allmänt formulerade. Gapet mellan den kortsiktiga verksamhetsplaneringen och de långsiktiga målen kan enligt auditeringsintervjuerna i vissa fall upplevas som alltför stort, varvid det inte alltid framstår som helt klart på vilket sätt arbetet ett visst år faktiskt utgör ett steg på vägen mot en högre målsättning. I så fall blir det också svårare för enskilda medarbetare att se kopplingen mellan det egna arbetet och Åbo Akademis mål. Åbo Akademis ledning synliggjorde självmant behovet av att ta fram konkretare utvecklingsplaner på medellång sikt i syfte att överbrygga detta gap. Överlag gav intervjuerna med personalen ändå det intrycket att medarbetarna identifierar sig med universitetets målsättningar och förstår vad som förväntas av dem.