

# 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**

## 3.3 Kvalitetssystemets funktion och utveckling

### - Högskolans självvärdering

#### Etablerade funktioner som fortgående vidareutvecklas

För att lednings- och kvalitetssystemet (LKS) ska fungera och uppfylla de satta målen har ÅA identifierat åtgärder och aktiviteter i planering, genomförande, rapportering och utvärdering och utveckling. Inom varje process finns en ansvarsfördelning som garanterar att uppgifter blir genomförda men också att processerna blir kritiskt granskade för utvecklingsbehov. De olika delarna i LKS medför att det har utvecklats etablerade kvalitetskulturer inom all verksamhet där utveckling av processen eller uppgiften man utför är ett självklart element. Betoningen är på kvalitetskulturer eftersom enheterna kan ha ganska olika praxis för sina arbetssätt. En aktiv möteskultur och dialog är antagligen den främsta gemensamma nämnaren i hur verksamheten utförs.



Figur 8: Åtgärder och aktiviteter inom lednings- och kvalitetshanteringsystemet

LKS som modell är oförändrad sedan senaste auditering 2015-2016 men inom modellen för ÅA hela tiden en diskussion om behov av vidareutveckling. De olika målen med LKS uppfylls ur ett övergripande perspektiv bra med kvalitetsdrivande verksamhetsstyrning, fortgående processutveckling och fungerande kvalitetskulturer. Största utvecklingen av systemet sedan 2016 har skett gällande periodrapporteringen och bedömningen av risker i verksamheten. Här finns nu en mer systematisk och kommunicerad modell på resultatenhetsnivå som tydligare lyfter fram nuläget inom forskning och utbildning. Med de nya dashboard-analyserna förtydligas bilden ytterligare. Utvecklingsmål för LKS är bl.a. att hitta bra mätare för att kvalitetsdrivande bedöma även annat än resultat. Mer systematisk prognostisering och framförhållning är också utvecklingsområden där nya projektet Universitetslärande ska ta fram nya modeller.

Strategier, centrala regelverk och nyheter om viktig utveckling vid ÅA finns tillgängliga på ÅA:s öppna webb. Personal och studerande har bred tillgång till information på ÅA:s intranät. En användarenkät utgör grund för det nya kommunikationsprogram som tas fram under 2022. Via publikationsdatabasen nås beslut och protokoll. På intrasidan om kommittéer och grupper fås mötesanteckningar, t.ex. vad som behandlats på rektors ledningsråd. Alla verksamhetsplaner och periodrapporter finns tillgängliga. Riktad information skickas regelbundet, t.ex. styrelseinfo, ÅA:s nyhetsbrev Personalnytt och fakulteternas infobrev. På Yammer kan man prenumerera på kanaler för att följa med och delta i utveckling av områden som intresserar. Då intranätet förnyades gjordes en satsning på att alla anvisningar också finns på engelska. Det här gör det möjligt att vara välinformerad och delaktig i verksamheten även utanför formella organ. Personal som inte kan svenska har dock svårare att delta i utvecklingsarbetet då beredningsmaterial främst finns på svenska. Via den nära kontakten inom utbildningen och mångsidiga möjligheter

att diskutera med stödfunktionerna har lärare och studerande oberoende språk mycket bra möjligheter att påverka sin arbets- och studiemiljö.

ÅA:s bygger sin verksamhetsutveckling på samverkan mellan personalen, och ofta genom dialog med studerandena (se 3.4). Externa intressenter ingår i styrelsen, delegationen för ÅA i Vasa och direktionen för Centret för livslångt lärande. I övrigt är externa inte systematisk med i utvecklingen utan tas med enligt behov (arbetslivsrepresentanter kom med inspel då utbildningslinjen för kultur, historia och filosofi tog fram nya utbildningskoncept). Personaldagar, ämnesmöten och alumniträffar är exempel på gränsöverskridande växelverkan där idéer hittar nya ägare. Personalens brist på tid är en stor utmaning för att upprätthålla en inkluderande kvalitetskultur. Hållbara arbetsmetoder är därför ett utvecklingsområde bland målen för LKS.

## Anpassningar för bättre växelverkan

Informationen som hela tiden tas fram och analyseras inom LKS ger ÅA impulser om förändringsbehov. ÅA fick 2014 indikationer på att organisationen inte klarade av att reagera tillräckligt snabbt på förändringarna i finansieringsmodellen. Under senaste auditeringen 2015-2016 pågick en större organisationsreform. ÅA gick in för färre fakulteter, färre men bredare kandidatprogram och i viss mån omstrukturerade magisterprogram. Nya programansvariga inrättades i utbildningsorganisationen. Heltidsanställda dekaner bildade ett ledningsråd med rektoratet och akademidirektören. Skilda övergripande råd för grundutbildning (GUN) och forskning och forskarutbildning (FUN) inrättades. Fakultetsadministrationen knöts till centralförvaltningen och bildade universitetsservice.

Utvecklingen av LKS syns i ansvarsfördelningen där olika Anpassningar hela tiden görs. Växelverkan inom organisationen har förstärkts genom att överbibliotekarien, direktören för centret för livslångt lärande och studentkårens styrelseordförande sedan två år tillbaka är permanenta medlemmar i rektors ledningsråd. Ledningsrådets roll för utvecklingen av verksamheten ska ytterligare förstärkas med en årsklocka för återkommande ärenden och tätare mötesrytm. Rollen för FUN och GUN inte blivit rådgivande för ledningen som planerat utan är mera forum för utbyte av erfarenheter mellan fakulteterna och dialog mot universitetsservice.

Fokuserad resultatstyrning har gradvis fört med sig att dekanen fått en starkare ledarroll vid fakulteten. Fakultetsråden har fått ett mer uttalat ansvar för kvalitetsprocesser, vilket lett till att pedagogiska ledningsgrupper och andra organ tillsatts. Det har förstärkt dialogen om utbildningen. Samtidigt har fler år med den nya organisationen visat att det finns en otydlighet i ansvar mellan programansvariga och ämnesansvariga som behöver lösas.

### Styrkor

- Etablerad kultur för verksamhetsutveckling på ÅA-nivå och vid enheterna
- Professionaliserad ledning av verksamheten
- Mångsidig tillgång till information om verksamheten

### Utvecklingsområden

- Kvalitetsdrivande mätare och modell för framförhållning
- Icke-svenskkunnig personals roll i utvecklingsarbetet
- Hållbara arbetsmetoder för att garantera kvalitetskulturen
- Rollerna i utbildningsorganisationen

## 3.3 Kvalitetssystemets funktion och utveckling

### - Auditeringsgruppens bedömning

#### Lednings- och kvalitetssystemet stöder utvecklingen

Lednings- och kvalitetssystemet som helhet är välfungerande och omfattar alla delar av Åbo Akademis verksamhet. Systemets funktionsduglighet baserar sig å ena sidan på att det är tydligt och hanterbart, å andra sidan på att det också är väl integrerat i den praktiska verksamheten. Ett exempel på detta är det sätt på vilket riskanalysen integrerats i verksamhetsplaneringen i stället för att vara en separat, ofta tämligen abstrakt process på styrelsenivå.

Lednings- och kvalitetssystemet bidrar till att identifiera utvecklingsbehov och målinriktad utveckling. Detta bevisas inte minst av att Åbo Akademi i sin självvärdering på ett trovärdigt sätt kunnat definiera relevanta utvecklingsområden, och att arbetet med dessa även inletts.

Själva lednings- och kvalitetssystemet är också föremål för en dynamisk och kontinuerlig utveckling. Enligt representanter för personalen har exempelvis styrdokumenterna blivit klart bättre och mera ändamålsenliga under de senaste åren. Styrdokumenterna ansågs ha en viktig roll vid Åbo Akademi för att säkerställa att centrala delar av verksamheten håller en jämn kvalitet. Pågående utvecklingsprojekt är bland annat införandet av en ny projektportföljmodell, förbättrade dashboard-analyser av verksamheten, utarbetandet av en kompetensutvecklingsplan, det digitala verktyget Chefskompassen och ett projekt för mera systematisk prognostisering och framförhållning.

Kvalitetsutvecklingen baserar sig på den så kallade PDCA-cykeln med planering, genomförande, rapportering, utvärdering och utveckling. Iakttagandet av denna cykel förefaller generellt sett att befinna sig på en god nivå inom verksamheten. Fortfarande finns det dock utrymme för systematisering av arbetet och mätare som gäller samverkan med samhället.

Följande steg i utvecklingen av hur modellen används, som diskuterades ovan, är ytterligare förbättrad uppföljning. Det är inte till alla delar klart att de mätare som används är relevanta, adekvata, tillförlitliga och tillräckliga. Då utvecklingsåtgärder väl är genomförda, skulle lärosätet kunna sträva efter att bättre mäta och verifiera huruvida de verkligen varit effektiva och ändamålsenliga.

#### Informell intern växelverkan är en styrka och en risk

Organisationsmodellen har utvecklats och utvecklas för att säkerställa en effektiv verksamhet med fungerande växelverkan. Åbo Akademis ledning är uppenbart lyhörd för behovet av sådana anpassningar. Många olika organ och instanser deltar i en beslutsfattande eller konsultativ roll i ledningen av universitetets verksamhet. Fakultetsråden ansågs ha en stark ställning vid Åbo

Akademi, och den kollegiala strukturen och nära och starka diskussionskulturen förankrar besluten hos personalen. Ledningsrådet lyftes också fram som ett viktigt forum som skapar samstämmighet hos rektoratet och fakulteterna.

Ledningen för Åbo Akademi har en genuin strävan att engagera organisationen på bred front, inklusive studerande, liksom även externa intressenter i kvalitetsarbetet. Organisationsmodellen i sig stöder denna strävan. Flera av de intervjuade medarbetarna vittnade om en öppen kultur där det är lätt att kontakta kolleger inom olika organ och med olika positioner i organisationen då det gäller att driva någon fråga eller föra fram synpunkter. Det innebär att frågor med koppling till ledning och utveckling av verksamheten kan avhandlas informellt. Vid auditeringsintervjuerna framhölls detta genomgående som en styrka, eftersom beredningen av ärenden och beslutsgången kan skötas smidigt och effektivt.

Man kan emellertid inte helt bortse från att en sådan kultur även innebär en sårbarhet: i värsta fall lider transparensen och objektiviteten i beslutsfattandet, men åtminstone finns det en risk att informationen om vad som beslutits eller överenskommit vid informella diskussioner inte på ett effektivt sätt når alla berörda parter. Det bör understrykas att det vid auditeringsintervjuerna inte framkom någon sådan explicit kritik som skulle ge särskild anledning till oro vad gäller dessa risker. Vissa av de intervjuade anförde ändå exempel på situationer där information om väsentliga beslut, exempelvis gällande tillsättandet av tjänster, inte kommunicerats på ett transparent, effektivt eller ändamålsenligt sätt. Det framkom också enstaka fall där avvikande praxis inte tagits upp till diskussion eller lett till tydliga åtgärder.

Intervjuerna och workshopparna med personalen och studerande gav också intrycket att det finns vissa behov av att se över och förbättra den interna kommunikationen för både personalen och de studerande. Representanter för personalen önskade bl.a. bättre kanaler och forum mellan olika hierarkinivåer. Samtidigt ansågs det utmanande med många olika informationskanaler som e-post, Teams, Sharepoint, Yammer osv. De studerande önskade mångsidigare informationskanaler och allmänt förbättrad kommunikation. I intervjun med stödfunktioner framhövdes att det finns en del utmaningar i att få synlighet för verksamheten hos de studerande, och olika metoder för att nå studerande hade testats och testas kontinuerligt.

Vad beträffar de studerandes medverkan och påverkningsmöjligheter är de formella kanalerna och mekanismerna uppenbarligen omfattande och goda. I praktiken fungerar de ändå inte alltid optimalt. När beslutsprocesserna för ledningen och personalen verkar relativt smidiga, framstår de för flera studerande som byråkratiska och långsamma. De studerande skulle behöva mer information om beslutsfattandet. För dem känns det som abstrakt och "långt borta" och i vissa fall lite otydligt vem man ska kontakta med förbättringsförslag. Utrymmesfrågan var mycket aktuell under besöket, och flera studerandegrupper önskade att ämnesföreningars och studerandes behov skulle bättre beaktas i beslutsfattandet och att studerande inkluderas från början då ärenden bereds. Universitetet har under våren engagerat studerande i campusplaneringsarbetet exempelvis via workshoppar. Åbo Akademi skulle också kunna fästa större vikt vid framförhållningen då man söker studeranderepresentanter till olika organ, och

dialogen med studentkåren skulle kunna vara aktivare då det gäller de olika organens funktion samt förväntningar på deras medlemmar.

Åbo Akademi bedömer i sin självvärdering att de externa intressenternas medverkan i verksamhetsutvecklingen skulle kunna vara mera systematisk. Denna uppfattning bekräftas åtminstone i någon mån av intervjun med representanter för de externa intressenterna. Det är viktigt med både samverkanspartner och andra centrala intressenter att även på längre sikt titta på Åbo Akademis roll och utvecklingsbehov. När det gäller Åbo Akademis alumnsamarbete skulle studerandenas roll kunna stärkas och systematiseras. Den undervisande och forskande personalen föreföll att vara mycket nöjd med sina kontakter till alumnerna, medan studerandena uppfattade att alumnkontakterna via universitetet var inte speciellt synliga och att kontaktnäten närmast byggdes upp genom ämnesföreningarnas verksamhet.