

AUDITERING AV YRKESHÖGSKOLAN ARCADA

Författare **Eva Åkesson, Trine Bjerva, Jussi Laitinen, Janne Wikström & Mirella Nordblad. Arcadas självvärdering (red.) Birgitta Eriksson, Mona Forsskåhl & Tomas Träskman**

Publikationsår **2024**, NCU:s publikation **4:2024**

Språk **Svenska**

ISBN **978-952-206-836-1 pdf**

3.1 Kvalitetssystemets användning i strategisk ledning

- Högskolans självvärdering

Arcadas kvalitetssystem är integrerat på alla nivåer av verksamheten och baserar sig på den övergripande [Kvalitetspolicy](#)n fastställd av högskolans styrelse. Systemet bygger på Planera-Gör-Studera-Agera cykeln (se bild i Kvalitetspolicy) för kontinuerlig förbättring och utveckling och presenteras i detalj i dokumentet [Beskrivning av Arcadas kvalitetssystem](#). Systemet utvärderas årligen och justeras enligt behov, och har en central roll i att styra utvecklingen av högskolans verksamhet mot de strategiska målsättningarna.

Under de senaste åren och fortsättningsvis är högskolans kvalitetssystem ett område under utveckling. Den genomgripande organisationsförändringen 2022 tillsammans med revideringen av studieplanerna 2020-2021 och nu senast ibruktandet av nya digitala verktyg (studieregister, ärendehanteringssystem, projekthanteringsverktyg och rapporteringsmallar) har gjort att stora anpassningar och revideringar av systemet har varit nödvändiga. Det har alltså uppstått klara behov av att anpassa och förbättra kvalitetssystemet för att möta de nya omständigheterna, processerna och strukturerna. Högskolan inledde en process 2022 för att revidera och stärka systemet. Även vid auditeringen av kvalitetssystemet 2018 konstaterades ett behov av att införa modeller för en utveckling av själva kvalitetssystemet så att det följer sin tid och de förändringar organisationen och verksamheten genomgår. Således har det nya kvalitetssystemet baserats på, men också bidragit till en översyn av befintliga policyer, processer och metoder för att säkerställa deras relevans och lämplighet för högskolans förändrade organisatoriska struktur. En viktig del av utvecklingen har exempelvis inkluderat förbättringar i hanteringen av externt finansierade

projekt med systematisk timrapportering, transparens, ekonomiuppföljning och projektinnehåll via systemet Ugglan och ett nytt projekthanteringsdirektiv och en projekthandbok som stöder forskare och projektledare i deras hantering av projekt.

Högskolan har i sitt systematiska kvalitetsarbete identifierat behovet av flexibilitet i kvalitetssystemet på grund av ständiga förändringar i omvärlden, t.ex. nya finansieringsindikatorer och nya digitala lösningar, övergången till Sisu och nationella samarbeten som Digivisio. Arcada behöver kunna anpassa sitt system till redan etablerade begrepp, datastrukturer och analysmallar i digitala system utformade för större enheter och andra kontexter.

Kvalitetssystemet och kvalitetssystemspolicyn beskriver ansvarsfördelningen mellan centrala aktörer för att säkerställa systematisk kvalitet vid högskolan. Efter organisationsförändringen 2022 har ansvarsfördelningen tydliggjorts ytterligare genom att akademichefer och deras vicechefer har klara ansvar för både enheternas resultat och kvalitetsarbete. Detta bidrar till att koppla kvalitetssystemet till strategin inom alla enheter. För att stödja kvalitetsarbetet, inkluderande ledning och styrning, har högskolan sedan 2022 en planerare som hanterar analytiska uppgifter för att följa upp högskolans resultat. Planerarens uppgift är att tillhandahålla aktuell information till enhetsdirektörer och ledningsgruppen för att stödja effektivt och systematiskt beslutsfattande.

Enligt PGSA-cykeln samlar varje enhet, från 2023 med stöd av kvalitetsplaneraren, kontinuerligt in nyckeldata under läsåret, med särskild fokus på finansieringsindikatorer, framsteg mot de strategiska målen och enhetsspecifik information. Dessa analyseras sedan i enheternas kvalitetsrapporter (akademirapporterna, Arcada-tjänsters rapport) och utifrån analyserna föreslås ändamålsenliga utvecklingsåtgärder. Första delen av rapporterna, med resultatutfall, har piloterats våren 2023 och såväl rapporteringsmall som behandlingen av åtgärdsförslagen bearbetas vidare hösten 2023.

Högskolan arrangerar regelbundna personalmöten, ledda av rektor, där information om och motiveringar till hur utvecklingsinitiativ är kopplade till strategin kommuniceras. Vid behov organiseras vidare interna workshops för nya utvecklingsinitiativ. Utbildnings- och FUI-verksamheten och dess utveckling följer de nya styrdokument som är förankrade i strategin, vilket håller kopplingen aktiv för både undervisande och forskande personal. Inom akademierna har det våren 2023 etablerats mötes- och diskussionsrutiner där medarbetarna kan ställa frågor och komma med initiativ. Vid akademimötena omsätts således rektorsbeslut och utvecklingsåtgärder från verksamhetsplanen till konkreta handlingsplaner.

Som liten högskola kan Arcada agera strategiskt och agilt. Genom datainsamling inom ramen för kvalitetsarbetet och PGSA-cykeln kombinerat med etablerade dialogrutiner har personal och studenter möjlighet att snabbt bidra med synpunkter på nya strategiska initiativ, vilket håller kopplingen mellan de aktuella strategiska målen och det dagliga arbetet aktiv. I årliga verksamhets- och utvecklingsdialoger med cheferna får varje medarbetare möjlighet att ge sin

syn på hur enheternas arbete är kopplade till strategin.

Styrkor

Kommunikationen av utvecklingsinitiativ mot strategin

Utvecklingsområden

Det nya kvalitetssystemet

3.1 Kvalitetssystemets användning i strategisk ledning

- Auditeringsgruppens bedömning

Kvalitetspolicyen utgör grunden för kvalitetsarbetet

Arcada har en offentlig kvalitetspolicy och beskrivning av sitt kvalitetssystem som finns publicerade på högskolans svenska webbsida. På den engelska sidan finns en översikt över kvalitetssystemet, men styrdokument finns inte tillgängliga på engelska. Detta borde åtgärdas av Arcada.

Kvalitetspolicyen bygger på uppdrag, vision och värdegrund och gäller både utbildning och forskning, utvecklings- och innovationsverksamhet (FUI). Den uttalade värdegrunden och ett allmänt bildningsideal präglar all verksamhet. Policyen är förankrad i europeiska riktlinjerna och principerna för kvalitetssäkring. Kvalitetspolicyen omfattar tio principer som följs av högskolan för att säkerställa ett engagerat och systematiskt kvalitetsarbete både av medarbetare och av studenter. Den beskriver Arcadas kvalitetssystem med Planera – Genomföra – Studera – Agera faser i PGSA-modellen som tillämpas på alla nivåer av verksamheten vid högskolan och följer organisationsmodellen med fyra verksamhetsområden. Det övergripande ansvaret för kvalitetsarbetet beskrivs i kvalitetspolicyen och i dokumentet Beskrivning av kvalitetssystem med en ändamålsenlig rollfördelning. Policyen är välskriven, ändamålsenlig och utgör grunden för kvalitetsarbetet vid högskolan.

Det nya kvalitetssystemet håller på att etableras

Arcadas kvalitetssystem som beskrivs i självvärderingen togs fram i samband med omorganisationen 2022. Det framgick inte helt tydligt från självvärderingen vad som tagits med in i den nya organisations- och kvalitetsmodellen samt hur Arcada hade hanterat övergången. Vid auditeringsbesöket saknade auditeringsgruppen också en koppling till Arcadas tidigare kvalitetsarbete/-system och vilka lärdomar som legat som grund för de åtgärder som lett fram till dagens system. Det uppgavs i flera intervjuer att det var svårt att ge exempel på åtgärder då

processer och beskrivningar nyligen har kommit på plats, och man inte kommit hela varvet runt i PGSA-cykeln. Kompletterande material som auditeringsgruppen fick ta del av efter besöket förtydligade övergången från det gamla till det nya systemet. Högskoleövergripande data har följts regelmässigt upp inom valda teman och områden redan tidigare, men systematiken i uppföljningen och rapporteringen har förbättrats. Auditeringsgruppen anser att även när det nya systemet är implementerat kan det finnas erfarenheter och lärdomar i det gamla systemet som är viktiga att ta med och bygga på för framtiden.

Uppdelningen med akademirapporteringen som fokuserar på kvalitetsaspekter i relation till högskolans strategiska mål och LMI-rapporterna (Leda Med Information), som har fokus på kvalitet i relation till finansieringsindikatorerna, är ändamålsenliga. Akademirapporterna sammanställs till en årlig högskoleövergripande kvalitetsrapport för styrelsen. Den första högskoleövergripande kvalitetsrapporten skulle sammanställas innan utgången av 2023, men den var inte ännu klar vid tidpunkten för auditeringsbesöket. I självvärderingen och olika intervjuerna med ledningen betonades att policyn nyligen hade reviderats delvis på grund av en omfattande omorganisation. Trots detta finns flera delar på plats och har prövats.

Ledningen nyttjar informationen

Kvalitetssystemet har en årsklocka/hjul som inkluderar dialoger och datainsamling. Auditeringsgruppen gör bedömningen att systemet genererar information som används av ledningen. Ledamöter från styrelsen gav söktrycket som exempel på en viktig indikator för styrelsens planering och utvärdering. Enkäter och studentdialoger används som underlag för att fånga upp behov av åtgärder av ansvariga för utbildningarna. Det finns belägg att data används i styrningen av verksamheten och att systemet fångar upp signaler och stöder målinriktad utveckling.

Å andra sidan var det svårt för auditeringsgruppen att fullt ut överblicka hela den nya PGSA-cykeln, i synnerhet steg III "Studera" och steg IV "Agera" och bedöma effektiviteten i praktiken då systemet är i uppbyggnadsfasen. Flera intervjuade påpekade att kvalitetssystemet har inte ännu prövats till alla delar. Däremot som kvalitetsarbetet beskrevs i Arcadas självvärdering, dokumentationen på webbsidan och i intervjuerna ger sammantaget en positiv bild och en ändamålsenlig beskrivning av kvalitetssystemet kopplad till högskolans profil. Informationen som genereras av systemet kommer att kopplas till strategisk ledning för att uppnå målen för de grundläggande uppgifterna för Arcada. I intervjun med styrelsen påpekades att det tidigare systemet också tog fram nyttig information för deras arbete. Arcada bör prioritera att fullfölja en hel cykel/varv för att dra lärdomar och till fullo nyttja de data som genereras av systemet. Det hördes röster under besöket att det kanske till och med finns så pass mycket data att man inte hinner analysera allt.

Välkänd och förankrad strategi vid Arcada

Det framkom tydligt vid flera intervjuer att Arcadas strategi är välkänd och förankrad inom

organisationen. Merparten av medarbetarna känner till strategin och flertalet ser en koppling mellan sitt arbete och högskolans mål på ett positivt sätt. Det kan dock finnas ytterligare fördelar med att beskriva och synliggöra kvalitetsarbetet i förhållande till strategin.

Från intervjuerna framkom att det har skett ett intensivt arbete att få processbeskrivningar på plats under de senare åren. Det är bra att detta har uppmärksammats och prioriterats. Flera intervjuade poängterade att de är relativt nya på sin funktion. Auditeringsgruppen betonar att för en relativt liten högskola som Arcada, som lätt kan bli personberoende och kan få informella system, är det viktigt att ha processbeskrivningar på plats för att säkerställa ett institutionellt minne och motarbeta den sårbarhet som personberoende kan orsaka för en liten organisation. I personalworkshoppen uppskattade också personalen tydliga processer.