

Användning av kvalitetsverktyg

Bedömning av Balanced scorecard, EFQM, CAF och ISO 9001:2000 baserat på hur verktygen framställs i litteraturen samt på presentationer vid utbildningen Korkeakoulutuksen laadunvarmistus.

Ole Karlsson

7.11.2006

Litteratur:

Balanced scorecard – rakenna ja sovelle tehokkaasti

Malmi-Peltola-Toivanen, fjärde upplagan, 2005

EFQM-version som godkänts 2002

Laatukeskus Excellence Finland

ISO 9001 för små och medelstora företag

Swedish Standards Institute, SIS förlag 2002

Johda liiketoiminta prosessien verkkona - ideasta käytäntöön

Laamanen Kai, Laatukeskus Excellence Finland, sjätte upplagan, 2002

Utbildning:

Korkeakoulutuksen laadunvarmistus

Arrangeras av Rådet för utvärdering av högskolorna och Åbo universitets fortbildningscentral under 2006.

Bakgrund

Olika verktyg har använts inom företagsvärlden under en längre tid för att systematisera och effektivisera verksamheten. Inom utbildningssektorn är det främst yrkeshögskolorna som använt sig av färdiga modeller. Att yrkeshögskolorna varit föregångare beror på det behov som uppstod under 1990-talet - för att få rätten att fungera som yrkeshögskola måste organisationen avklara en utvärdering som granskade verksamhetens kvalitet.

Inom universitetsvärlden har verktygen inte haft lika stor spridning. Att använda modeller från företagsvärlden har känts främmande. Hänvisningen till universitetsvärlden avser dock universiteten som helheter. Inom enskilda vetenskaps- eller förvaltningsområden har modeller använts och inom speciellt sektorer som teknik och naturvetenskap är olika former av standardisering ett känt begrepp.

Verksamhetskulturen håller dock på att förändras. Införandet av resultatfinansiering inom statsmakten har satt fokus på hur verksamheten genomförs. Universitetets resurser måste användas på ett så optimalt sätt som möjligt för att universitetet skall nå de målsättningar man kommit överens om med Undervisningsministeriet. Statens noggrannare analys av verksamheten gäller inte enbart resultat utan även hur enheterna planerar att genomföra och genomför sin verksamhet. Kraven på dokumentering ökar.

Hur används verktygen

Balanced scorecard hade stor genomslagskraft då det presenterades i början av 1990-talet. Systemet skulle ge företagen bättre möjligheter att förutse hur verksamheten utvecklas och en metod för att omsätta strategier i praktiken. Svårigheten har visat sig

vara att inom organisationen komma överens om de strategiska målsättningarna och hur de skall genomföras samt att utforma objektiva mätare.

Från det ursprungliga BSC har det utvecklats en mängd olika modeller för hur verktyget kan användas. Statsmaktens resultatstyrningssystem följer principerna för BSC. Svårigheten för universitetssektorn är att balansera t.ex. kvantitativa och kvalitativa målsättningar.

Det finns högskolor som använder BSC men formerna för modellen varierar. För att BSC skall fungera vid universitetet förutsätts en djupgående diskussion om för vilka ändamål verktyget skall utnyttjas.

Modeller för att utvärdera den egna verksamheten har en ganska stor spridning bland högskolorna. Flera yrkeshögskolor har följt principerna för EFQM medan t.ex. Jyväskylä universitet har valt att använda sig av den snarlika modellen CAF.

EFQM kan användas genast i början av processen att skapa ett kvalitetsledningssystem. Då går man helt enkelt in för att utreda bristerna eller svagheterna i organisationen. Det verkar ändå som om det är vanligare att tillämpa EFQM först i ett skede då organisationen redan fastställt en riktning för verksamheten. Här används EFQM för att se om utvecklingen går åt rätt håll och var man skall sätta in insatser för att styra processen.

Självutvärderingar kräver insatser i form av utbildning och arbete från personalens sida. Rätt genomförd stöder en självutvärdering utvecklingen medan en felaktig inställning endast gör den till en arbetskrävande pappersexercis. Uppfattningen om modellen varierar. En fördel med EFQM är möjligheterna att forma självutvärderingen så att den passar den egna verksamheten. Den kan genomföras för hela organisationen eller endast för en enhet.

Även ISO 9001:2000 har anhängare bland högskolorna. Bland annat Svenska yrkeshögskolan och Kuopio universitet följer strukturen. SYH har upprätthållit ett ISO-certifikat en längre tid.

Fördelen med ISO i jämförelse med t.ex. EFQM är att den ger en mer strukturerad bild av vad ett kvalitetsledningssystem skall bestå av. En nackdel är dess klara inriktning på företagsvärlden med där tillhörande användning av begrepp. Tidigare modeller av ISO 9000-serien ansågs därtill inte uppmuntra till utveckling. I den nuvarande finns dock krav på fortgående förbättring av verksamheten.

Hur ett kvalitetssäkringssystem som följer ISO 9001:2000 ser ut varierar. En jämförelse mellan just SYH och Kuopio visar upp två väldigt olika kvalitetshandböcker. SYH har valt att exakt följa utformningen som ges i standarden medan handboken för Kuopio universitet har en klart mer användarinriktad utformning. Detta visar att det finns olika metoder att uppfylla standardens krav. Formkravet är inte det viktiga utan att innehållet uppfyller de krav som ställs.

Genomgångens resultat

Trots att jämförelsen betraktar ganska olika verktyg finns några generella observationer. Samtliga modeller förutsätter att verksamheten betraktas som ett nätverk av processer. Varje verktyg förutsätter att det sammanställs information om organisationen. För att lyckas förutsätter varje verktyg ledningens engagemang och personalens aktiva medverkan. Ingen modell går att införa utan en satsning på information, utbildning och diskussion.

Med tanke på ÅA:s läge är det kanske skäl att följa en konsults råd, vilket var att inte binda sig benhårt vid en speciell modell om man inte eftersträvar certifiering.

Istället skall man välja de delar från olika system som bäst passar in i den egna verksamheten. I nuläget finns mig veterligen endast två ärenden som gäller certifiering som påverkar hela universitetet. Det ena gäller UVM:s beslut att inrätta ett nationellt system med kvalitetscertifikat för universitet som klarar av en auditering av en extern utvärderingsgrupp. Det andra är styrelsens beslut om att införa ett certifierat miljöledningssystem, ISO 14001:1996. Detta system följer en liknande struktur som det för kvalitetsledningssystemet ISO 9001:2000. Eftersom styrelsens beslut om miljöcertifiering innebär att universitetet skall fylla vissa formkrav för dokumentation ser jag det som logiskt att ÅA följer en liknande struktur för kvalitet. Därmed kan samma beskrivningar användas för att redogöra för såväl miljöledning som kvalitetsledning.

Ingen organisation kan utvecklas utan att utvärdera sin verksamhet. Min bedömning är dock att ÅA först bör beskriva sitt nuläge, ta fram organisationens processer och ansvarsroller innan man funderar på behovet av EFQM/CAF. Verktygen kan dock användas för att utveckla kvalitetssäkringssystemet även om man inte i nuläget utnyttjar dem för självutvärdering.

Organisationen skall ständigt följa upp sin verksamhet. För att få en balanserad bild av utvecklingen är det skäl att beakta BSC:s teser för hur man utvecklar mätare. Att gå in för BSC förutsätter att universitetets strategiska styrning och uppföljning förstärks.