



---

UNIVERSITETSDIREKTÖREN

2023-07-17

Dnr C2023/601

## **Ordning för kvalitetsarbete vid Centrala stödfunktioner, Karlstads universitet**

Karlstads universitets sammanhållna kvalitetssystem syfte är ett systematiskt arbete vad gäller att identifiera styrkor och säkerställa att de bevaras och utvecklas och därigenom nå uppsatta mål i lärosätets vision och mål. Lärosätets övergripande och sammanhållna kvalitetssystem förutsätter system inom respektive verksamhetsdel som förhåller sig till och stödjer samma utvecklingsprocess som det övergripande.

Detta dokument beskriver ordningar, uppföljningar och rutiner som är styrande för Centrala stödfunktioners kvalitetsarbete i enlighet med det sammanhållna kvalitetssystemet.

Beslut	FB 21/23	Dnr.	C2023/601	Ersätter	C2021/137
Giltighet fr.o.m.:	2023-07-17	t.o.m.:	Tills vidare	Handläggare	Dan Guttke

# 1. Centrala stödfunktioner och lärosätets allmänna grundläggande principer för kvalitetsarbete

Kvalitets- och kvalitetsutvecklingsarbete vid Karlstads universitet vilar på åtta grundläggande principer och ordningar för återkommande samt kontinuerlig granskning. Detta dokument förklarar hur dessa principer och ordningar implementeras i Centrala stödfunktioners arbete.

## Grundprincip 1: Kvalitetskultur

Universitets sammanhållna system betonar vikten av individuellt engagemang och ansvarstagande för kvalitet samt strukturella förutsättningar såsom väldefinierade ansvarsområden, befogenheter och processer.

Vid centrala stödfunktioner säkerställs individuellt engagemang och ansvarstagande främst genom dialog om uppdrag och förutsättningar mellan chef och medarbetare. Årliga medarbetarsamtal med dokumenterade individuella mål och kompetensutvecklingsinsatser samt kontinuerlig uppföljning av desamma ska uppmärksamma kvalitetsutvecklande arbete i verksamheten.

Verksamheten och styrningen vid Centrala stödfunktioner ska även präglas av den tillit som är central i lärosätets ledar- och medarbetarpolicy. Det är en grund för medarbetarnas möjlighet att själva ta ansvar för en stärkt kvalitetskultur.

Att respektive funktion kännetecknas av väldefinierade ansvarsområden, befogenheter och processer är en del av respektive avdelningschefs ansvar. Utvecklingsbehov och aktiviteter som möter sådana ska definieras årligen i avdelningens verksamhetsplan.

Universitetsdirektören ansvarar övergripande för att arbetsordningen inom Centrala stödfunktioner tydliggör ansvar och befogenheter för respektive chef.

## Grundprincip 2: Systematiskt kvalitetsarbete

Det övergripande sammanhållna kvalitetssystemet föreskriver att kvalitetsarbetet bedrivs systematiskt och kontinuerligt i Plan > Do > Check > Act (PDCA)-cykler.

Inom Centrala stödfunktioner används processen Plan-Do-Check-Act systematiskt i planering, genomförande och uppföljning av utvecklingsarbete. För att säkerställa att planering genomförs används olika typer av uppföljningar (exempelvis Följ en-verksamhet, projektbokslut, extern utvärdering mm) som resulterar i åtgärdsplaner.

## Grundprincip 3: Processer och metoder utifrån syfte och mål

Det sammanhållna kvalitetssystemet föreskriver att metod kan variera utifrån syfte och mål med kvalitetsarbetet. Därför förekommer en variation av processer och metoder – särskilt vid externa utvärderingar - men för några områden har metodval för kvalitetsarbete gjorts.

Inom utvecklingsarbete för området stöd till lärare och stöd till studenter har ett flertal kvalitets- och utvecklingsprojekt genomförts med användning av tjänstedesignmetoder. Vanliga metoder för att identifiera förbättringsområden är processkartläggningar, intervjuer, service safari, customer journey och skuggning. Arbetet har systematiserats i konceptet "Följ en..." som används som metod för den verksamhetsutveckling Centrala stödfunktioner genomför som stöd till kärnverksamheten.

Utvecklingsarbete i sådana projekt ska följa den projektprocess som tagits fram av Rethink vid Avdelningen för verksamhetsstöd. Processen utgår från och säkerställer att användarperspektiv, om det så är studenters, anställdas eller annan parts, beaktas i utvecklingsarbetet. Att utgå från ett användarperspektiv bedöms som särskilt angeläget i stödverksamheternas utvecklingsarbete.

#### **Grundprincip 4: Enkelhet kontra komplexitet**

Tillgängliga resurser ska användas effektivt och ansvarsfullt i kvalitetsarbetet. Detta innebär att i första hand ska interna resurser användas för att sammanställa underlag som är nödvändiga för processen. Det innebär också att omfånget av utvärderande och analyserande arbete ska stå i proportion till förväntad verksamhetsutveckling. Den som genomför kvalitetsutvecklingsarbetet är ansvarig för att undersöka om underlag redan finns tillgängligt i system eller andra undersökningar. När ny information behöver samlas in ska verktyg/metod utformas med utgångspunkt i att minimera tidsåtgång för uppgiftslämnaren.

#### **Grundprincip 5: Transparens**

Inom Centrala stödfunktioner gäller att projekt som berör mer än en enskild avdelning ska kommuniceras och överenskommas så att resurser kan planeras i god tid.

Universitetsdirektören beslutar om projektdirektiv som berör flera avdelningar och är mottagare av del- och slutrapporter. Allt material kring projektet ska vara tillgängligt när det färdigställts. Vid avdelningsinterna projekt bör direktiv och resultat beslutas och göras tillgängligt på motsvarande sätt av ansvarig chef.

#### **Grundprincip 6: Expertkunskap**

Expertkunskap i kvalitetsarbete inom Centrala stödfunktioner kan innefatta såväl akademisk kompetens från kärnverksamheten som konsultstöd. Det förstnämnda ska användas när det finns relevant forskningskompetens inom område där kvalitetsutvecklingsarbete ska bedrivas. Vid större insatser ska den involverade forskaren tjänsteplaneras för uppdraget.

Konsultstöd kan användas där det bedöms effektivt att köpa kompetens framför att interna resurser används eller intern kompetens utvecklas. Vid återkommande granskningar eller utvecklingsarbete som genomförs med konsultstöd bör en plan för hur intern kompetens inom området kan utvecklas finnas.

#### **Grundprincip 7: Samband mellan utbildning och forskning**

Denna princip ska inom Centrala stödfunktioners kvalitetsarbete uppmärksammas främst när arbetet sker som ett stöd till kärnverksamheten.

#### **Grundprincip 8: Samband mellan kvalitetssystem och övergripande vision/strategier**

Liksom det övergripande styrdokumentet för kvalitetsarbete fastställer är det av stor vikt att allt utvecklingsarbete, inklusive det som sker inom stödverksamhet, relaterar till och motiveras av universitetets vision och strategiarbete.

## 2. Organisation

Ansvarsfördelningen vad gäller kvalitetsarbetet inom stödfunktionerna grundar sig på den arbetsordning som finns för Centrala stödfunktioner. Med ansvar följer att utveckla strukturer, processer och arbetsmetoder, samt fungerande intern styrning och kontroll.

### 2.1 Ansvars- och rollfördelning

**Universitetsdirektören** har det övergripande ansvaret för universitets administrativa processer och att de håller hög kvalitet. **Biträdande universitetsdirektör** är universitetsdirektörens ställföreträdare.

Avdelningarna leds av **avdelningschefer**, med ansvar för planering, genomförande och uppföljning av verksamhet inom respektive avdelnings verksamhetsområde. Det innebär också ett ansvar för kvalitet och kvalitetsutveckling.

Universitetsdirektör, biträdande universitetsdirektör och avdelningschefer utgör stödfunktionernas **ledningsgrupp**. Informationsutbyte, diskussion och uppföljningar av kvalitetsarbete inom administrationen sker kontinuerligt i ledningsgruppen. För styrning och uppföljning av kvalitetsutvecklande projekt används **styrgrupper**. Det finns även en särskilt inrättad styrgrupp för utbildningsadministrativa frågor och en för forskningsadministrativa frågor.

Den enskilde **medarbetaren** har ansvar för att inom ramen för sina arbetsuppgifter verka för och delta i kvalitetsutvecklande arbete. Att den enskilda medarbetaren ges förutsättningar att arbeta kvalitetsutvecklande är avgörande för det engagemang i kvalitetsfrågor som Centrala stödfunktioner eftersträvar.

### 2.2 Kvalitetsstyrning: Planering, uppdrag och information

Verksamhetsuppdraget till Centrala stödfunktioner fastställs av rektor i särskilda beslut. Det sker efter dialog med universitetsdirektören som föreslår till rektor vilka uppdrag som är aktuella inför ett verksamhetsår med utgångspunkt i mål i universitetets strategi.

Inför att universitetsdirektören föreslår verksamhetsuppdrag till rektor att besluta om bereds förslagen inom ledningsgruppen för Centrala stödfunktioner.

Verksamhetsuppdragen omsätts till lokala uppdrag för respektive avdelning. Respektive chef ansvarar för att upprätta en verksamhetsplanering som svarar mot de olika uppdragen.

Verksamhetsuppdragen till Centrala stödfunktioner följs upp i verksamhetsdialog mellan universitetsdirektör, biträdande universitetsdirektör, rektor och dekaner.

De lokala uppdragen följs upp i dialog mellan avdelningschef, universitetsdirektör och biträdande universitetsdirektör.

### **3. Personal och rekrytering**

För att säkerställa stöd till universitetets kärnverksamhet att nå uppsatta mål i Strategi 2030 behöver den administrativa organisationen vara en attraktiv arbetsmiljö med goda möjligheter för professionell utveckling. Då kan kompetens utvecklas och utgöra en fungerande förutsättning för kvalitetsutvecklande arbete.

#### **3.1 Kompetenskrav och rekrytering av personal**

Som grund i Centrala stödfunktioners arbete med att säkerställa rätt kompetens finns respektive avdelnings kompetensförsörjningsplanering. I den identifieras framförallt långsiktiga behov för att säkerställa rätt stöd med rätt kompetens.

Respektive avdelningschef ansvarar för kompetensförsörjningsplaneringen inom sin avdelning. Universitetsdirektören ansvarar för motsvarande planering och utveckling av ledarskap.

HR-avdelningen tillhandahåller professionellt stöd för kompetensplanering och utveckling och ger stöd till cheferna för att alla HR-processer ska ske effektivt samt enligt gällande regelverk och rutiner.

#### **3.2 Kompetens- och karriärutveckling**

I medarbetarsamtal och individuella kompetensplaner mellan chef och medarbetare identifieras årliga aktiviteter för kompetens- och karriärutveckling knutna till en viss medarbetare.

Arbetsuppgifter för all personal innefattar att aktivt delta i olika nationella, nordiska och internationella nätverk för kunskapsuppdatering inom sitt specialområde. Av särskild vikt för administrativ personal är de nätverk och expertgrupper som hålls samman av Sveriges universitets- och högskoleförbund, Nordiska universitetsadministrationsarbetet samt kompetensutvecklingsinsatser inom europeiska samarbeten såsom Erasmus och Eunice.

## 4. Kvalitetsarbete och Kvalitetsutveckling

...

### 4.1 Centrala stödfunktioner

Systematisk och kontinuerligt kvalitetsarbete säkerställs genom en rad forum som identifierar, planerar, genomför och följer upp kvalitetsutvecklande arbete inom stödfunktionerna.

#### 4.1.1 Kontinuerlig uppföljning

##### Identifiera, planera och genomföra

Respektive avdelningschef ansvarar för att inom sitt område identifiera kvalitetshöjande aktiviteter i förhållande till verksamhetsmål och verksamhetsuppdrag. Aktiviteterna dokumenteras i verksamhetsplaneringsverktyget. Ansvar för genomförandet av aktiviteter ska framgå av planeringen.

För att sprida information om respektive avdelnings arbete presenteras de olika verksamhetsplanerna i stödfunktionernas ledningsgrupp. Det ger underlag för att koordinera olika insatser och skapa förståelse för olika prioriteringar.

När större behov identifieras planeras avdelningsövergripande projekt för att utveckla kvalitet i en eller flera processer. Särskilt metod- och genomförandestöd organiseras genom Rethink.

Förbättringsbehov identifieras också av universitetets internrevisor som lämnar sina rapporter till styrelsen. I de fall iakttagelserna berör stödfunktionerna ger universitetsdirektören uppdrag till ansvarig verksamhet att beskriva hur dessa hanteras. Universitetsdirektören ansvarar för återkopplingen till styrelsen.

##### Genomföra och uppföljning

Den kontinuerliga uppföljningen inom Centrala stödfunktioner sker, utöver i samband ledningsgruppsmöten, i olika steg.

Respektive avdelningschef ansvarar inom sin avdelning för att återkommande följa upp verksamhetsplaneringen tillsammans med sina medarbetare.

Universitetsdirektör har återkommande avstämningar med respektive avdelningschef. Dessa avstämningar har fokus på frågor som kan röra såväl verksamhetsplanering som resurser och arbetsgivarfrågor på kort sikt. Avstämningarna dokumenteras ej.

Varje avdelningschef deltar i en dialog med universitetsdirektör och biträdande universitetsdirektör under vårterminen där det givna verksamhetsuppdraget och resurser för genomförandet följs upp. Dialogerna dokumenteras med minnesanteckningar.

Inför verksamhetsårets slut sker en uppföljning av avdelningarnas verksamhetsplanering, sammanhållen av biträdande universitetsdirektör. Avstämningen dokumenteras.

##### Verksamhetsdialoger

Mellan kärnverksamhet och Centrala stödfunktioner och mellan Centrala stödfunktioner och rektor sker också uppföljningen i flera steg.

Universitetsdirektören har månadsvisa avstämningar med dekanerna om aktuella frågor. Avstämningarna dokumenteras ej.

Vid två tillfällen varje år (vårtermin och hösttermin) sker en fördjupad dialog mellan fakulteternas och lärarutbildningens dekaner och universitetsdirektören då kvalitetshöjande arbete inom stödfunktionerna följs upp utifrån kärnverksamhetens upplevelse av stöd och behov av utveckling/anpassningar. Utöver ovan nämnda funktioner deltar kvalitetsrådets ordförande och biträdande universitetsdirektör.

Under vårterminen träffar universitetsdirektör och biträdande universitetsdirektör respektive fakultetsledning för en dialog om kärnverksamhetens upplevelse av stödet. Dialogen dokumenteras. Utifrån vad som framkommer i dialogen arbetar därefter respektive avdelningschefer med att följa upp synpunkter och inspelen till utveckling av stödet.

#### **4.1.2 Återkommande granskning**

Den återkommande granskningen av kvalitet inom Centrala stödfunktioner utgörs dels av de återkommande externa granskningar som genomförs av bland andra Riksrevisionen och Universitetskanslersämbetet (juridisk tillsyn), dels de lagstadgade interna revisioner som myndigheten är ålagd så som ekonomisk revision och miljörevision. Delar av den administrativa verksamheten utvärderas också i regionala, nationella och internationella granskningar i samband med projekt. I förekommande fall ska ansvarig chef upprätta en handlingsplan utifrån iakttagelser i granskningarna och ansvarar för att åtgärder genomförs.

Utöver tillsynsgranskning och lagstadgad revision genomför stödfunktionerna kontinuerlig granskning och utvecklingsarbete utifrån identifierade behov i verksamheten. Dessa granskningar och utvecklingsarbeten sker enligt beslutad projektmodell i former från idégenerering till projekt. Genomförandet av detta arbete följs återkommande upp i en rapport som sammanställer hur förstudier och projekt de senaste åren har genomförts och vad som blivit resultaten av dem samt om utvecklingspunkter från arbetet återstår att hantera. Rapporten tas fram av Rethink.

Utöver denna rapport ansvarar de olika processorienterade styrgrupper som finns för den administrativa verksamheten (utbildningsadministrativa styrgruppen, forskningsadministrativa styrgruppen, IT-rådet, lokalstrategiska gruppen) för att årsvis följa upp sitt arbete. Detta kan ske exempelvis genom uppföljningar av fattade beslut i styrgrupperna.