



## **Kvalitetsarbete inom verksamhets- och ledningsstöd**

Dessa riktlinjer har fastställts av rektor 2020-06-16  
och träder i kraft samma dag

Dnr HS 2020/545

## Innehållsförteckning

<b>1</b>	<b>Inledning</b> .....	<b>2</b>
<b>2</b>	<b>Kvalitetsarbetet inom verksamhets- och ledningsstöd</b> .....	<b>3</b>
2.1	Ansvar och uppgifter .....	3
2.2	Förutsättningar .....	3
2.3	Förbättringscykler.....	5
2.4	Aktiviteter för kvalitetssäkring och kvalitetsutveckling .....	6
<b>3</b>	<b>Ansvarsfördelning</b> .....	<b>7</b>
<b>4</b>	<b>Kommunikation</b> .....	<b>8</b>
<b>5</b>	<b>Tidigare kvalitetsarbete inom verksamhets- och ledningsstöd</b> .....	<b>8</b>
<b>6</b>	<b>Ikraftträdande</b> .....	<b>8</b>

# 1 Inledning

Vid Högskolan i Skövde (Högskolan) bedrivs det ett aktivt kvalitetsarbete inom verksamhets- och ledningsstöd<sup>1</sup>. Arbetet utgör en del av Högskolans kvalitetssystem. Kvalitetssystemet i sin helhet beskrivs i *Kvalitetspolicy för Högskolan i Skövde* (kvalitetspolicyn).

Strukturmässigt finns tre nivåer i kvalitetssystemet (Figur 1). Nivå 1 utgörs av det *samlade systemet* som beskrivs i kvalitetspolicyn. På nivå 2 implementeras kvalitetssystemet i olika delar av verksamheten: *utbildning, forskning, verksamhets- och ledningsstöd* samt *högskoleövergripande ledning och styrning*. Särskilda riktlinjer finns för kvalitetsarbete inom dessa områden. Inom varje område genomförs aktiviteter för säkring och utveckling av kvalitet (nivå 3).

Detta dokument beskriver kvalitetsarbetet inom verksamhets- och ledningsstöd.



Figur 1: Struktur för kvalitetssystemet vid Högskolan i Skövde

Begreppet kvalitet på generell nivå definieras i kvalitetspolicyn. Överfört till området verksamhets- och ledningsstöd definieras kvalitet som *alla sammantagna egenskaper hos verksamhets- och ledningsstödet som ger dess förmåga att tillfredsställa olika intressenters uttalade krav eller förväntningar, i tillräckligt hög grad*. Såväl nationella som lokala mål och krav på verksamhets- och ledningsstödet ska uppfyllas, i tillräckligt hög grad.

Formuleringen *i tillräckligt hög grad* innebär att graden av mål- och kravuppfyllelse kan variera då inte alla delar av verksamheten kan prioriteras samtidigt. Alla delar i verksamheten ska dock ha *hög kvalitet*. *Mycket hög kvalitet*, så kallad excellens, är något som eftersträvas vilket framgår av *Utvecklingsplan för Högskolan i Skövde 2017-2022*.

---

<sup>1</sup> Verksamhets- och ledningsstödet omfattar, organisatoriskt, avdelningarna inom Högskolans verksamhetsstöd samt rektors kansli.

## 2 Kvalitetsarbetet inom verksamhets- och ledningsstöd

### 2.1 Ansvar och uppgifter

Arbetet med verksamhets- och ledningsstöd syftar, enligt *Arbetsordning vid Högskolan i Skövde*, till att

- ge gemensam administrativ service till verksamheten samt ansvara för beslut och handläggning av övergripande administrativa frågor (verksamhetsstödet)
- ge stöd till rektorsfunktionen (rektors kansli).

Uppdraget för verksamhets- och ledningsstödet beskrivs mer ingående i styrdokumentet *Verksamhetsstödet interna organisation* samt *Rektors kanslis ansvar och uppgifter*. Enligt angivna beskrivningar handlar arbetet inom verksamhets- och ledningsstödet till stor del om att skapa goda *förutsättningar* för den verksamhet som bedrivs inom utbildning och forskning. Detta inkluderar, i vid bemärkelse, även förutsättningar som rör Högskolan som myndighet, arbetsgivare, avtalspartner och samhällsaktör.

De processer och aktiviteter som används för att följa upp och systematiskt utveckla förutsättningarna har sin utgångspunkt i *förbättringscykler*. Då förutsättningar och förbättringscykler är fokusområden i Högskolans kvalitetssystem (se kvalitetspolicyn) integreras arbetet inom verksamhets- och ledningsstöd på ett naturligt sätt i kvalitetssystemet.

### 2.2 Förutsättningar

Arbetet med att skapa goda förutsättningar för Högskolans verksamhet rör ett stort antal områden. Samtliga avdelningar inom verksamhets- och ledningsstödet medverkar i detta arbete.

Arbetet sker i nära samverkan med rektorsfunktion, fakultetsnämnd, institutionsledning och lärare/forskare samt, om så är relevant, med studenter och doktorander. Ofta sker arbetet också i samverkan mellan olika avdelningar inom verksamhetsstödet och/eller med rektors kansli. Verksamhets- och ledningsstödet har i vissa fall ett huvudansvar för förutsättningen, en styrande roll i arbetet. I andra fall medverkar verksamhets- och ledningsstödet i mindre omfattning och har då en stödjande roll.

#### ***Förutsättningar för högskoleövergripande verksamhet samt för utbildning och forskning***

Nedan anges viktiga förutsättningar för högskoleövergripande verksamhet samt för utbildning och forskning där verksamhets- och ledningsstödet har en tydlig roll (styrande eller stödjande, se ovan). Uppräkningen grundas på det som anges i kvalitetspolicyn, riktlinjerna för kvalitetsarbete inom utbildning, forskning samt högskoleövergripande lednings- och styrprocesser, Universitetskanslersämbetets vägledningar för granskning av lärosätenas kvalitetsarbete<sup>2</sup> samt det europeiska ramverket för kvalitetssäkring av högre utbildning<sup>3</sup>.

---

<sup>2</sup> Vägledning för granskning av lärosätenas kvalitetssäkringsarbete, Universitetskanslersämbetet, Reg.nr 411-83-18 och Vägledning för granskning av lärosätenas kvalitetssäkringsarbete avseende forskning, Universitetskanslersämbetet 2019:13

<sup>3</sup> Standarder riktlinjer för kvalitetssäkring inom det europeiska området för högre utbildning (ESG), Universitetskanslersämbetet 2015

### *Förutsättningar för högskoleövergripande verksamhet*

- förutsättningar som rör de mål och krav som ställs på Högskolan som myndighet, arbetsgivare, avtalspartner och samhällsaktör
- strategiskt, administrativt och juridiskt stöd till fakultetsnämnd, rektorsfunktion och högskolestyrelse
- adekvat organisation och tydlig ansvarsfördelning
- interna styrdokument
- ekonomiska resurser
- insamling av relevant information för en effektiv styrning av verksamheten
- väl fungerande samverkan med det omgivande samhället
- information om Högskolans verksamhet som är tydlig, korrekt, objektiv, uppdaterad och tillgänglig

### *Förutsättningar för utbildning*

- rekrytering av personal med kompetens som motsvarar utbildnings- och forskningsverksamhetens behov
- en främjande miljö som ger undervisande personal möjlighet att utveckla såväl sin pedagogiska kompetens som sin ämneskompetens, samt förutsättningar att bedriva sitt arbete på ett effektivt sätt
- infrastruktur som är ändamålsenlig för studenternas och doktorandernas lärande och används på ett effektivt sätt, till exempel biblioteksresurser, undervisningslokaler och informationstekniska resurser
- studentstöd och lärandestöd som är ändamålsenligt för studenternas och doktorandernas lärande och används på ett effektivt sätt
- rutiner och processer som ger studenterna goda förutsättningar att genomföra utbildningen inom planerad studietid
- fördefinierade och publicerade regler som omfattar hela studentens studietid, dvs. antagning, progression, tillgodoräknande och utfärdande av examensbevis

### *Förutsättningar för forskning*

- goda förutsättningar för forskningens och forskningsmiljöernas utveckling och förnyelse samt för forskningens frihet
- långsiktig kompetensförsörjning, goda förutsättningar för kompetensutveckling samt välfungerande karriärstöd för forskare
- stödverksamhet och infrastruktur för forskningen

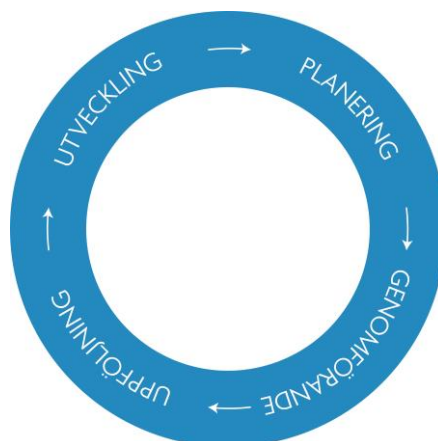
### ***Verksamhets- och ledningsstödet egna förutsättningar***

Inom verksamhets- och ledningsstödet finns behov av att skapa egna goda förutsättningar – för arbetet med förutsättningarna för högskoleövergripande verksamhet samt utbildning och forskning. Detta innebär till exempel att verksamhets- och ledningsstödet behöver ha en adekvat organisation och ändamålsenliga processer samt att medarbetarna inom verksamhets- och ledningsstödet olika enheter måste ha den kompetens som krävs för arbetsuppgifterna. Verksamhetsstödet utgör en expertorganisation som ger ett stöd av hög eller mycket hög kvalitet till Högskolans samlade verksamhet.

## 2.3 Förbättringscykler

Verksamhets- och ledningsstödet arbetar med att skapa goda förutsättningar för Högskolans verksamhet måste kontinuerligt följas upp och utvecklas. De aktiviteter som genomförs för uppföljning och utveckling sker inom ramen för *förbättrings*cykler. Högskolan arbetar enligt en modell med fyra tydliga och sammanlänkade faser, nämligen *planering*, *genomförande*, *uppföljning* och *utveckling* (se Figur 2). Förbättrings cyklerna syftar alltid till verksamhetsutveckling.

### Förbättrings cykeln i kvalitetssystemet vid Högskolan i Skövde – tillämpning inom verksamhets- och ledningsstöd



Verksamhets- och ledningsstödet arbetar enligt Högskolans modell med fyra tydliga och sammanlänkade faser i förbättrings cykeln, nämligen *planering*, *genomförande*, *uppföljning* och *utveckling*. De olika faserna beskrivs nedan:

- **Planering**

Planering görs för genomförande av processer som till exempel kan röra rekrytering av studenter eller medarbetare, forskningskommunikation, student- och lärandestöd, infrastruktur för utbildning och forskning (som bibliotek, lokaler och informations-tekniska resurser), registratur, arkivariiefunktion, budget eller årsredovisning. En viktig utgångspunkt för planeringen är det som framkommit under föregående förbättrings-cykel. Erfarenheter och resultat från denna ska tas till vara.

- **Genomförande**

De olika processerna (se ovan) genomförs, enligt fastställda processer och rutiner.

- **Uppföljning**

Processerna (se ovan) följs upp, såväl resultat som tillvägagångssätt. Reflektion som rör olika aspekter ingår, till exempel om förutsättningarna var tillräckliga, om arbetet skedde på ett sätt som var ändamålsenligt och effektivt etc. Återkoppling av uppföljningen ska ske till relevanta intressenter och deras upplevelse av resultatet ska beaktas.

- **Utveckling**

I utvecklingsfasen bestäms vilka åtgärder som ska vidtas rörande processerna (se ovan), grundat på den uppföljning och reflektion som gjorts. Behov kan finnas av nya del-processer eller avveckling av delprocesser. Förutsättningar och arbetssätt kan behöva förändras. Planerade åtgärder ska kommuniceras till relevanta intressenter.

Utvecklingsfasen följs av en ny planeringsfas, se ovan.

Figur 2: Förbättrings cykeln i kvalitetssystemet vid Högskolan i Skövde – tillämpning inom verksamhets- och ledningsstöd

Arbetet inom förbättringscyklerna sker ofta i samverkan med rektorsfunktion, fakultetsnämnd, institutionsledning och lärare/forskare (inklusive funktionerna med särskilda akademiska uppdrag) samt studenter och doktorander.

### ***Förbättringscyklar i det dagliga arbetet***

Förbättringscyklar används även i det dagliga arbetet, dvs. i det arbete som utgör del- eller underprocesser till de mer övergripande processerna. Synliggörande av förbättringscyklar på olika nivåer samt inom olika enheter och funktioner stimulerar en kvalitetskultur i Högskolans verksamhet.

## **2.4 Aktiviteter för kvalitetssäkring och kvalitetsutveckling**

Verksamhets- och ledningsstödet medverkar i ett antal aktiviteter som syftar till kvalitetssäkring och kvalitetsutveckling av Högskolans verksamhet. Aktiviteterna utgör i vissa fall en del av arbetet med att skapa goda förutsättningar för verksamheten (se avsnitt 2.2). I andra fall syftar aktiviteterna främst till uppföljning av verksamhet, inom ramen för förbättringscyklar (se avsnitt 2.3).

Huvudansvaret för aktiviteten kan antingen finnas hos verksamhets- och ledningsstödet eller hos rektorsfunktion, fakultetsnämnd, institutionsledning, lärare eller forskare. I det förstnämnda fallet har verksamhets- och ledningsstödet ett tydligt eget ansvar för aktiviteterna, enligt Högskolans organisationsdokument. Verksamhetsstödet har då en styrande roll. Dessa aktiviteter har i många fall en direkt eller indirekt påverkan på verksamheten inom utbildning och forskning. Andra aktiviteter leds av rektorsfunktion, fakultetsnämnd, institutionsledning, lärare eller forskare – och verksamhets- och ledningsstödet har då en stödjande roll. Verksamhets- och ledningsstödet medverkar i aktiviteterna ska, om så är relevant, ske i samverkan med studenter och doktorander.

Nedan ges exempel på aktiviteter som systematiskt genomförs och där verksamhets- och ledningsstödet har en tydlig roll (styrande eller stödjande, se ovan):

### *Exempel på aktiviteter som rör högskoleövergripande verksamhet*

- Årlig process för verksamhetsplanering och budget
- Uppföljning av kompetensförsörjningsplaner och arbetet med rekrytering av medarbetare
- Medarbetarundersökningar och medarbetarsamtal (ansvar för ändamålsenliga och standardiserade processer för aktiviteterna)
- Systematiskt arbete med informationssäkerhet och miljöledning, enligt etablerade nationella standarder
- Uppföljning av arbetet med lika villkor, inklusive jämställdhetsintegrering och tillgänglighet
- Sammanställning av årsredovisning där uppföljning sker av ett stort antal områden inom Högskolans verksamhet (inklusive periodisk uppföljning under året av relevanta uppgifter)
- Förarbete inför Universitetskanslersämbetets lärosätetillsyn

### *Exempel på aktiviteter som rör utbildning*

- Sexårsuppföljning av ämne och utbildningsprogram inom utbildning på grundnivå och avancerad nivå samt ämne inom utbildning på forskarnivå
- Årlig uppföljning av utbildningsprogram
- Program- och kursvärdering, enkäter till internationella studenter, studentbarometer och lokal doktorandspegel
- Uppföljning av studentkårsskrivelsen<sup>4</sup>
- Uppföljning av studentstödsverksamhet
- Uppföljning av arbetet med studentrekrytering och introduktion av studenter
- Alumnenkäter
- Ingående och uppföljning av internationella samarbetsavtal

### *Exempel på aktiviteter som rör forskning*

- Sexårsuppföljning av forskningsmiljöer
- Årlig uppföljning av forskningsprojekt

### *Aktiviteter där verksamhets- och ledningsstödet är föremål för uppföljning av extern part eller fakultetsnämnd*

I de exempel på aktiviteter som anges ovan medverkar verksamhets- och ledningsstödet främst i rollen som ”utförare” eller ”stöd till utförare” av uppföljning.

Uppföljningen kan antingen gälla verksamhet inom utbildning och forskning eller verksamhet inom de egna, ofta högskoleövergripande ansvarsområdena.

Utöver detta följs arbetet inom verksamhets- och ledningsstödet kontinuerligt upp av externa parter, främst myndigheter som Riksrevisionen. Vidare sker uppföljning av vissa delar av verksamhets- och ledningsstödet arbete inom ramen för Universitetskanslersämbetets olika granskningar. Lokal uppföljning sker inom ramen för fakultetsnämndens sexårsuppföljningar av utbildning respektive forskningsmiljöer (se ovan). Universitetskanslersämbetets och fakultetsnämndens uppföljningar rör främst infrastruktur för utbildning och forskning.

## **3 Ansvarsfördelning**

Styrelse och rektor har ett övergripande ansvar för Högskolans kvalitetssystem, inklusive kvalitetsarbetet inom verksamhets- och ledningsstöd. Rektor stöds av ett särskilt kvalitetsråd som är rådgivande i frågor som rör kvalitetsarbete. Arbetet i kvalitetsrådet knyts till verksamhets- och ledningsstödet via högskoledirektören och prorektorn.

Högskoledirektören har ett övergripande ansvar för verksamhetsstödet kvalitetsarbete. Planeringschefen, som leder rektors kansli, har motsvarande ansvar för kvalitetsarbetet inom rektors kansli. Därunder har varje chef inom verksamhets- och ledningsstödet, ansvar för kvalitetsarbetet inom avdelningens ansvarsområde.

Enligt vad som anges ovan följer ansvarsfördelningen för kvalitetsarbetet inom verksamhets- och ledningsstöd den struktur och det innehåll som anges i Högskolans

---

<sup>4</sup> Studentkåren i Skövde sammanställer årligen en studentkårsskrivelse där synpunkter på Högskolans utbildningsverksamhet framförs



arbetsordning, rektors delegationsordning och underliggande organisations- och delegationsdokument.

Ansvar för ett område inkluderar alltid ansvar för kvalitetsarbetet inom området. Principen är också att ansvar för kvalitetsarbetet inom ett område även inkluderar ansvar för uppföljning av det kvalitetsarbete som görs. Ansvar för uppföljning av det samlade kvalitetssystemet – där kvalitetsarbetet inom verksamhets- och ledningsstöd ingår – finns hos styrelse och rektor.

För de aktiviteter som anges i avsnitt 2.4 finns särskilda styrdokument som beskriver aktiviteternas genomförande och de ansvarsförhållanden som gäller.

## **4 Kommunikation**

Kvalitetsarbetet inom verksamhets- och ledningsstöd ska präglas av tydlighet och transparens. Kvalitetsarbetets resultat, främst resultat från uppföljning av verksamhet, ska därför kommuniceras och tillgängliggöras på ett ändamålsenligt sätt för relevanta intressenter inom och utanför organisationen. Hur kommunikationen sker finns angivet i de särskilda styrdokument som beskriver aktiviteterna för kvalitetssäkring och kvalitetsutveckling av verksamhet (se avsnitt 2.4).

## **5 Tidigare kvalitetsarbete inom verksamhets- och ledningsstöd**

Vid Högskolan i Skövde har det under lång tid funnits processer för kvalitetssäkring och kvalitetsutveckling som inbegripit kvalitetsarbetet inom verksamhets- och ledningsstöd. Mycket av det arbete och många av de aktiviteter som beskrivs ovan har systematiskt genomförts och dokumenterats under ett antal år. I de fall arbetet och aktiviteterna tillkommit under senare år finns ofta en grund i det som skett inom ramen för tidigare arbetsätt.

Nytt i sammanhanget är sammanställning av särskilda riktlinjer för kvalitetsarbetet inom verksamhets- och ledningsstöd. Som framgår inledningsvis tydliggör dessa riktlinjer – tillsammans med riktlinjerna för kvalitetsarbete inom utbildning, forskning och högskoleövergripande lednings- och styrprocesser – strukturen i Högskolans samlade system för kvalitetsarbete.

## **6 Ikraftträdande**

Dessa riktlinjer träder i kraft 2020-06-16 och ersätter *Riktlinjer för kvalitetsarbete inom verksamhets- och ledningsstöd* (dnr HS 2019/989).