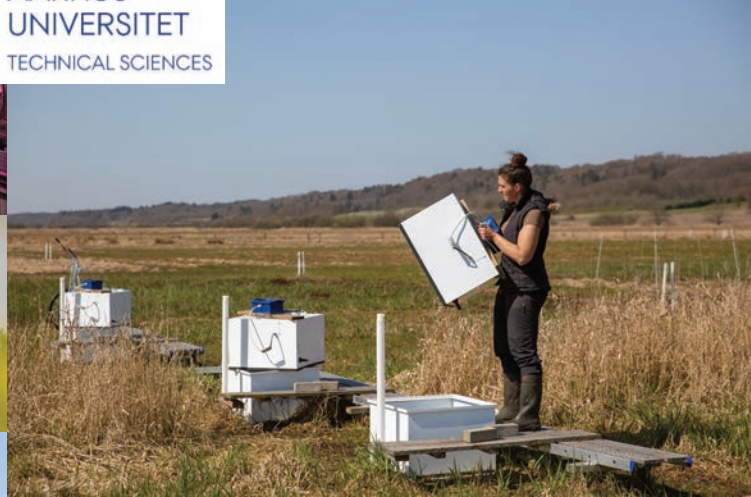




KVALITET SIKRER MOD POLITISKE KRISER

Sidste år blev AU-Tech som det første universitet i Danmark ISO9001-certificeret for sin myndighedsrådgivning. Forud gik to års hårdt arbejde, men gevinsten er allerede synlig i form af transparens og tryghed. Mød den sidste af de tre nominerede til Kvalitetsprisen 2020.

Af **Ulla Hinge Thomsen**

"Hvis man laver en fejl i myndighedsrådgivning til ministeriet, så risikerer man en regeringskrise."

Sådan siger Thomas Plesner, Tech Dekanat, i den lille præsentationsvideo, som fulgte Aarhus Universitets nominering til årets kvalitetspris 2020.

Dermed sammenfatter han i en enkelt sætning en af de vigtige grunde til, at Aarhus Universitets Faculty of Technical Sciences – i daglig tale blot Tech – har haft gavn af at få dokumenteret kvaliteten i sin myndighedsrådgivning. Fakultetet leverer gennem to nationale centre, DCA (Nationalt Center for Fødevarer og Jordbrug) og DCE (Nationalt Center for Miljø og Energi) forskningsbaseret rådgivning til især Miljøministeriet og Ministeriet for Fødevarer, Landbrug og Fiskeri, men også til Klima-, Energi- og Forsyningsministeriet, Grønlands selvstyre og kommuner og virksomheder. Det betyder, at mange af de politiske beslutninger, der tages om for eksempel klima, miljø, jord og dyr, er funderet i forskningsbaseret rådgivning herfra.

TROVÆRDIGHED OG BESKYTTELSE

"Vi har haft denne type opgaver i mange år, og jeg synes, at vi har haft en god kvalitet hele vejen igennem. Men det var ikke alle hjørner af uni-

versitetet, der gjorde tingene ens, og da omgivelsernes øjne i stigende grad hviler på os, har det at kunne dokumentere sin kvalitet en værdi," siger Jørgen Eriksen, professor og sektionsleder ved Institut for Agroøkologi. Han er en af de forskere, som siden 2019 har skullet følge procedurerne i det nye kvalitetsledelsessystem, som blev certificeret i 2020, og det er han godt tilfreds med:

"Jeg har kunnet se fidusen fra dag 1. Dels giver det troværdighed at kunne dokumentere præcist, hvordan tingene er foregået, dels er det en beskyttelse af forskerne, som typisk er dem, pressen kaster sig over, hvis der bliver begået fejl. Systemet beskytter dig, hvis du gør tingene efter bogen," siger han.

I videoen siger han:

"Selvfølgelig bliver man lidt forskrækket, lige når man ser pilediagrammet over alle procedurerne. Men i virkeligheden er det kun nogle få procedurer, man har brug for at kende. Det er ligesom en kogebog – man læser heller ikke hele kogebogen, man læser kun den opskrift, man har brug for."

EN BRÆNDENDE PLATFORM

Inden kvalitetsledelsessystemet i skikkelse af det omtalte diagram med de

mange pile nåede ud til Jørgen Eriksen og hans kolleger, gik dog et langt forarbejde. Både DCE og DCA havde arbejdet med kvalitet i årevis, inden det blev besluttet at blive certificeret, men på forskellig måde.

"Vi har hele tiden skelet til ISO 9001 og har opbygget et kvalitetsledelsessystem efter de samme principper; sådan at hvis det kom dertil, havde vi gjort et forarbejde, vi kunne arbejde videre på," fortæller Susanne Boutrup, chefkonsulent ved DCE og kvalitetskoordinator.

Hos DCA havde man selvfølgelig også arbejdet med kvalitet, men knap så systematisk.

"Vi skulle bygge systemet sammen med DCE, men vi havde ikke helt det samme startsted, så det var en gave at kunne bygge på DCE's forarbejde. Det kræver års forarbejde, hvis man skal implementere det korrekt i første omgang, så vi måtte skabe systemet og rulle det ud, så godt vi kunne, og så optimere og justere efterfølgende. Den optimeringsfase er vi i nu," siger Ulla Sonne Bertelsen, kvalitetskoordinator ved DCA.

Den brændende platform for beslutningen om certificering var en truende konkurrenceudsættelse fra ministeri-





» ets side – Tech risikerede simpelthen at miste sin myndighedsrådgivning, som er en stor del af fakultetets basisbevilling.

”Vi skulle til at søge om penge, vi fik i forvejen, og det er jo voldsomt. Vi var nødt til at vinde det udbud,” fortæller Ulla Sonne Bertelsen.

Her kunne et konkurrenceparameter netop være kvalitetssikring:

”I en konkurrencesituation bliver man bedømt ud fra forskellige kriterier, og kvaliteten ligger ret højt i bedømmelsen,” siger Ulla Sonne Bertelsen.

FORSKELLIGE FORUDSÆTNINGER

DCE og DCA arbejdede sammen om at klargøre systemet til certificering. En opgave, de i første omgang fik et halvt år til.

”Vi startede med det system, vi selv havde opbygget, og inddrog en konsulent fra DANSK STANDARD for at se, hvor vi havde nogle huller i forhold til ISO 9001-standard. Det var en kæmpe hjælp for os, fordi han havde indblik i, hvilke detaljer, der skulle til, og hvordan vi kunne løse det inden for vores system. Derfor var han rigtig god at

sparre med undervejs,” siger Susanne Boutrup.

Arbejdet endte med at tage dobbelt så lang tid som først antaget, og undervejs blev konkurrenceudsættelsen afblæst. Men gevinsten var alligevel til stede i form af en proces, hvor proceduren ikke blot blev beskrevet, men også afstemt.

”Vi fik skabt tydelighed over, hvad vi gør i hverdagen, og fik skabt en ensartethed i opgaveløsningen. Før kunne man godt få forskellige svar på, hvordan en problemstilling skulle gribes an. Nu har vi taget stilling, og svaret er skrevet ned,” siger Susanne Boutrup og eksemplificerer:

”Det kunne for eksempel være dialogen mellem fagfællebedømmer og forfatter i en rapport – hvordan sikrer vi, at det ikke bare bliver et gummistempe? Eller hvordan sikrer vi, at der er en procedure for dialogen mellem rekvirent og os, når rekvirenten beder om se et udkast til en leverance? Vi skal kunne dokumentere armslængden til myndighederne.”

Disse og mange andre diskussioner udmøntede sig til et system bestående

af et kort hoveddokument med ni uddybende bilag og en samling af 17 konkrete procedurer.

TRANSPARENS OG TRYGHED

Da systemet var klar til at blive udrullet, mødte det, hvad Ulla Sonne Bertelsen kalder ”en hel del forventet modstand” fra forskerne, som i forvejen har rigeligt at lave ud over at forske. ”Forskere er jo anarkister og går ikke ind for yderligere bureaukrati,” siger Jørgen Eriksen.

Systemet viste sig dog hurtigt fordelagtigt for lige netop dem, der skal yde rådgivningen. Det, at procedurerne er beskrevet, giver en transparens, som er vigtig i feltet mellem forskning og politik.

”Det er rart, at vi har nogle regler, vi kan gå tilbage til, hvis der er tvivl om, hvordan vi gør, enten internt eller når vi inddrager eksterne parter. Vi ser en stigende tendens til, at ministerierne gerne vil have forskellige interessenter involveret, og det er jo et legitimt behov. Men det er vigtigt, at der findes en procedure for, hvordan man behandler input udefra, så ingen bagfter kan sige, at nogle udefra har haft indflydelse på vores produkt, men at



HVIS MAN LAVER
EN FEJL I MYNDIG-
HEDSRÅDGIVNING
TIL MINISTERIET, SÅ
RISIKERER MAN EN
REGERINGSKRISE.



Alle billeder leveret af Aarhus
Universitet, og stammer fra deres
aktiviteter, undervisning og forskning

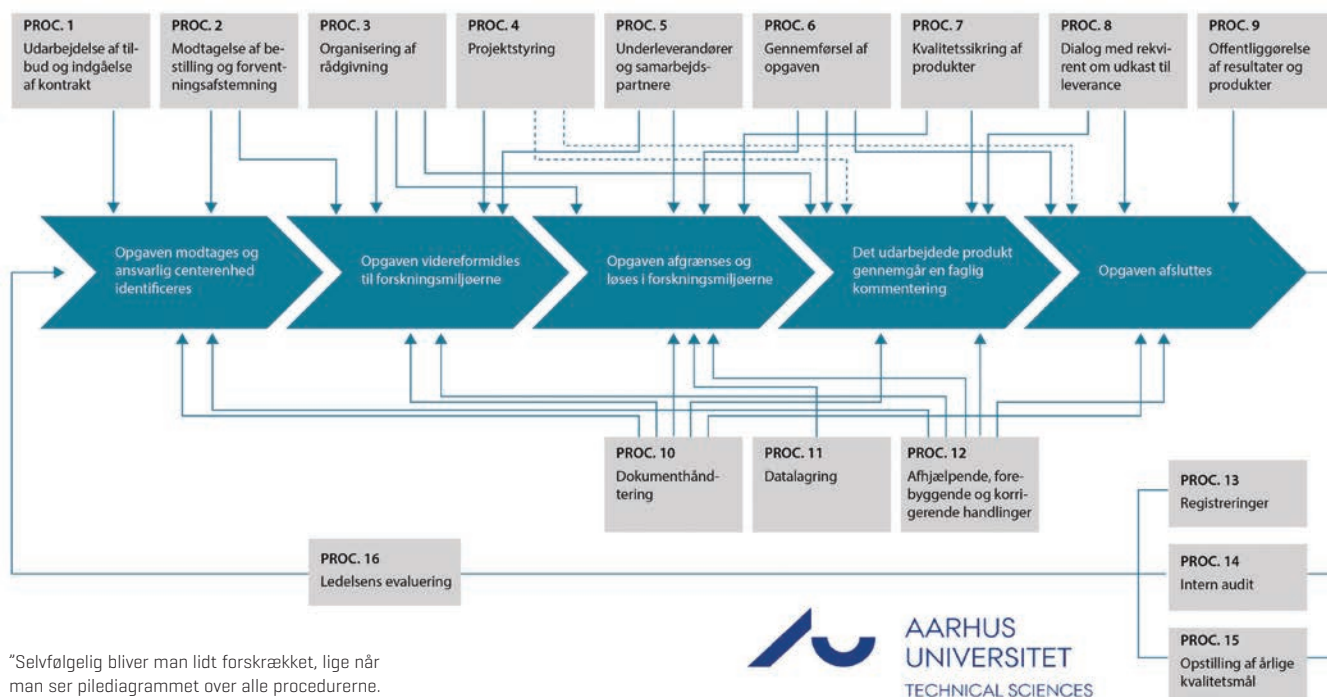


STÅ STÆRKERE - BLIV EKSAMINERET KVALITETSLEDER

Få et uddannelsesforløb, der klæder dig på til at håndtere alle kvalitetslederens udfordringer. Uddannelsen har fokus på både metoder og værktøjer, og går i dybden med emner som ledelsessystemer, Risk Management, processer, lederskab, strategi, audit management, kommunikation, innovation og forandring.

Læs mere om Kvalitetslederuddannelsen og tilmeld dig her: dnvgl.dk/kvalitetsleder





”Selvfølgelig bliver man lidt forskrækket, lige når man ser pillediagrammet over alle procedurerne. Men i virkeligheden er det kun nogle få procedurer, man har brug for at kende. Det er ligesom en kokebog – man læser heller ikke hele kokebogen, man læser kun den opskrift, man har brug for.”



det tværtimod netop er synligt, hvordan vi har forholdt os til input,” siger Jørgen Eriksen.

I det hele taget har det taget et pres af den enkelte forsker – og den enkelte medarbejder i det hele taget – at få beskrevet procedurerne, mener også Ulla Sonne Bertelsen.

”Systemet går efter bolden og ikke efter manden. Det giver en ro i nervesystemet,” siger hun.

Systemet giver endda også en mulighed for at ’rense’ manden.

”Der var for eksempel en forside på nogle medier, hvor der stod, at Aarhus Universitet havde lavet fejl i nogle beregninger. Vi hader at komme på forsiden på den måde, cheferne hopper helt i stolene. Men efter krisestemningen kommer nysgerrigheden: Hvad skete der? Hvorfor fangede vi ikke det i vores system? Og så kunne vi gå ind og se, at det faktisk ikke var en fejl, men en miskommunikation i medierne, fordi det var foreløbige tal, vi havde givet, og det havde vi også

deklareret. Vi kunne simpelthen gå tilbage og se, at vi havde gjort det, vi skulle. Og hvis vi ikke havde gjort det, ville vi have fulgt op på det, så det er mindre sandsynligt, at det ville ske igen. Det er virkelig fedt!” siger Ulla Sonne Bertelsen.

SÆT HOLDET RIGTIGT

Et andet eksempel på, hvordan kvalitetsledelsessystemet har virket, er i forhold til den opgave, der på universitetet hedder ”at sætte holdet”. Altså at finde de rette til at rådgive.

”Tilbage i historien har vi måske indimellem fået en opgave ind, som nogen har svaret på, men hvor der er kompetencer andre steder på universitetet, som kunne have bidraget med viden. Nu er det en procedure, man ikke kan komme forbi, og det er godt for opgaveløsningen. Mange opgaver er komplekse, hvor man vil vide noget om natur, samfund, økonomi og miljø på en gang, og det er selvsagt ikke de samme mennesker, der ved noget om det,” siger Jørgen Eriksen.

Han oplever, at systemet er uproblematisk at bruge i praksis:

”Måske skal jeg udfylde nogle skemaer her og der, men det er ikke bøvlet. Der kan være noget med hastighed; hvis vi får nogle meget korte svarfrister, fordi en minister skal i samråd, kan vi få svært ved at nå det, men vi kan ikke bare springe kvalitetssikringen over. Det kan man gøre to ting ved; ruste medarbejderne til at kunne tage sig af de opgaver og opdrage rekvirenterne. Hvis de oplever, at noget kan lade sig gøre meget hurtigt, har de en tendens til at benytte sig af det.”

FEJL ER LÆRERIGE

Efter certificeringen i 2020 har TECH haft nogle interne audits, hvor de tre koordinatore har været ude at se, hvordan tingene foregik i praksis.

”Der støder vi på, hvis der er mangler i systemet. Der bliver også indberettet fejl, men ikke alle dem, som vi kunne ønske” siger Ulla Sonne Bertelsen.

Nu prøver hun og kollegerne at vænne



JEG SYNES JO, DET ER FEDT AT FINDE DE FEJL, DER MÅTTE OPSTÅ, MEN ORDET FEJL KAN VIRKE SOM ET ANGREB OG FÅ NERVESYSTEMET TIL AT GIBBE

alle medarbejdere til, at systemet er et fælles anliggende.

"Vi italesætter meget, at dette ikke er vores eller ledelsens system, men vores alle sammens system – og det bliver ikke bedre, end vi selv gør det," siger Susanne Boutrup og understreger, at fejlfinding ikke handler om at hænge nogen ud:

"Vi auditerer systemet, ikke den enkelte forsker," siger hun.

"Jeg kan mærke at jeg provokerer mine kolleger i DCA, hvis jeg siger: 'Yes, der er en fejl – den indberetter jeg lige'; jeg synes jo, det er fedt at finde de fejl, der måtte opstå, men ordet fejl kan virke som et angreb og få nervesystemet til at gibbe. Så nu har vi besluttet at slette ordet fejl i vores system og bevidsthed fremadrettet, og erstatte det med 'afvigelse'."

"På den måde håber vi, at alle nu siger til, hvis noget ikke gik som planlagt, sådan at alle kan få glæde af erfaringen. For afvigelser – eller fejl – kan

ikke undgås helt, når så mange mennesker arbejder så intenst med komplekse sager" supplerer Thomas Plesner.

STOLTE AF SKULDERKLAP

Aarhus Universitet blev som bekendt nomineret til Årets kvalitetspris. Det var Ulla Sonne Bertelsen, der indstillede Tech til prisen.

"Jeg havde været stressramt, og de andre havde måttet tage over for mig og tage sig af mine forskere, så jeg syntes, de havde fortjent at blive indstillet," siger hun.

Både hun og Susanne Boutrup oplevede nomineringen som et "dejligt skulderklap".

"Men vi kan ikke hvile på laurbærrene. Det er vigtigt at holde fast i, at der er en hverdag, og kvalitetsledelsen er en del af det," siger Susanne Boutrup. ●



THOMAS PLESNER

Chefkonsulent og kvalitetskoordinator, Fakultetssekretariatet, Faculty of Technical Sciences, Aarhus Universitet



JØRGEN ERIKSEN

Professor og sektionsleder, Institut for Agroøkologi – Jordbiologi og Næringsstoffer, Aarhus Universitet



SUSANNE BOUTRUP

Chefkonsulent og kvalitetskoordinator, DCE [Nationalt Center for Miljø og Energi], Aarhus Universitet



ULLA SONNE BTELSEN

Specialkonsulent og kvalitetsledelseskoordinator, DCA [Nationalt Center for Fødevarer og Jordbrug], Aarhus Universitet