

Kinderæg, en alligator og en Audi er symboler på kvalitetsledelse

Er kvalitetsstyringsloven en pestilens eller en værdi i teknik- og miljøforvaltningerne? I Aalborg Kommunes Teknik og Miljøforvaltning tog forvaltningsledelsen udfordringen op. Kvalitetsstyring blev til kvalitetsledelse, og begrebet er i dag på vej til at blive en velintegreret del af forvaltningens 320 medarbejders hverdag

/ Af Irene Brandt

"Jeg søgte det her job, fordi arbejdet med Kvalitetsstyringsloven her i forvaltningen har ledelsens fulde opbakning, og fordi ledelsen er ankermand på processen,"

siger Michael Laden, der sidste år i februar tiltrådte stillingen som kvalitetskoordinator i Aalborg Kommunes Teknik- og Miljøforvaltning. I februarudgaven af Teknik & Miljø fortalte han bladets læsere om den historiske dag i november sidste år, da forvaltningen blev ISO 9001-certificeret. I dag har han taget forvaltningens udviklings- og administrationschef, Frede Aagren med til mødet med Teknik & Miljø, for vi vil gerne vide, hvorfor denne pligt opgave, som mange andre elsker at hade, er blevet en succes i Aalborg.

Ledelsens fulde opbakning er, som Michael Laden påpeger, en væsentlig forudsætning for succesen.

"Helt tilbage i '98 aftalte vi i direktionen, at vi ville lave en virksomhedsplan for hele forvaltningen. Vi fik en virksomhedsplan med en mission, en vision, og en

strategi. Det var første gang, vi skrev fælles en bog om forvaltningen. Det blev også det første skridt i retning af den helhedstænkning, der er overskriften for forvaltningen i dag, for vi ønskede at nedbryde de skarpe grænser mellem de enkelte afdelinger i forvaltningen, som dengang fandtes," siger Frede Aagren.

Andet skridt

I 1995 var Christian Bjerg tiltrådt som direktør i forvaltningen, og det var den vej han ville.

"Vi har også tidligere arbejdet med kvalitetsledelse i en af forvaltningens afdelinger; men det fyldte mange ringbind, og vedligeholdsdelen blev uforholdsmæssig vanskelig. Nu har vi haft en projektgruppe, hvor fem projektledere med stor interesse forsøgte at få gang i kvalitetsarbejdet; men processen blev

bremsset, bl.a. fordi gruppen af tids- og prioriteringsmæssige årsager, ikke formåede at opnå den nødvendige koordinering " fortæller Frede Aagren og fortsætter:

"I efteråret 2008 besluttede vi os for at finde pengene og ansætte en kvalitetskoordinator på fuld tid. Vi lagde stor vægt på, at kvalitetskoordinatoren skulle have gode formidlingsevner og være en dygtig kommunikator."

Med denne beslutning blev det andet skridt mod helhedstænkning og kvalitetsledelse taget.

Smil

"Michael er rigtig god til at fastholde fokus. Han ved, det ikke nytter at skrive lange referater og sende dem rundt til alle medarbejderne. Hvis de overhovedet bliver læst, lægger hver især mærke til dét, de selv syntes er vigtigt; men det



Fordi den kvalitetscertificeringen, som kvalitetsstyringsloven forpligter visse afdelinger i de tekniske forvaltninger til at gennemføre, fik lov at udvikle sig til et kvalitetsledelsesprojekt, hvor alle - fra medarbejder til chefer fik ejerskab til processen, er den tekniske forvaltning i Aalborg Kommune så stolte af certifikatet, at det har fået plads ved indgangen til forvaltningen. Her er det dog fjernet fra sin plads til ære for Teknik & Miljø's læsere. Det er kvalitetskoordinator Michael Laden til venstre, og udviklings- og administrationschef Frede Aagren til højre.

er måske ikke det samme, som det ledelsen vægter mest. Michael har lært os at skære ind til benet og kun formidle det vigtigste," fortæller Frede Aagren.

"Jeg bruger kinderæg som symbol på betydningen af at have fokus på maksimalt tre ting: Det er let at huske for os alle. På samme måde har vi opfundet Bas-Al, den bas-spillende alligator, som deler navn med vort it-kvalitetssystem, og auditerne symboliseres ved en Audi TT. Ved at bringe humoren ind i kvalitetsarbejdet, får vi vores kollegaer til at smile, og når man smiler, stiger læringsevnen, hvilket vi straks benytter os af, når vi vil fortælle om betydningen af kvalitetscertificeringen og de muligheder, den rummer," siger Michael Laden.

Én overskrift

Det er også forestillingen om den

præcise kommunikation, der ligger bag beslutningen om at beskrive, hvad kvalitetsledelse går ud på med ganske få ord: Vi skal gøre det, vi siger, vi gør!

Så enkelt kan det siges.

"Michael har brugt megen tid på at finde ud af, hvad det egentlig er, vi går rundt og siger, og om det, vi gør, egentlig har værdi for borgeren. Det er utroligt lærerigt at blive konfronteret på denne måde, og resultatet er, at Teknik- og Miljøforvaltningen i højere grad leverer de ydelser, der giver borgerne kvalitet," siger Frede Aagren og tilføjer:

"Okay - det kan godt være, at du kan finde en villaejer på en kategori c-vej, som her i vinter i tre måneder har levet med meterhøje snedynger, og som ikke synes, han har fået kvalitet i snedyningen!"

Til gengæld har den netop af-

sluttede brugertilfredshedsundersøgelse vist, at på for eksempel husdyrområdet er der stort set kun tilfredse borgere. Selv de borgere, der ikke fik medhold i deres sager, giver de kommunale sagsbehandlere topkarakterer.

Kvalitetsgruppe

Michael Laden har ikke siddet alene med det store arbejde at vende skepsis til begejstring.

"I 2008 nedsatte vi en kvalitetsgruppe med repræsentanter fra alle forvaltningsgrene og både ledere og medarbejderrepræsentanter. Kvalitetsgruppen formulerede målene for kvalitetsledelsen i forvaltningen, og denne proces har været meget vigtig i arbejdet med at få spredt kendskabet til fordelene ved kvalitetsledelse helt ud i det yderste hjørne i forvaltningen. På snart sagt alle teammøder har vi et punkt, der

hedder 'Kvalitetsledelse'. Dermed sikrer vi, at den enkelte medarbejder har indflydelse på og forståelse for, at vi er i gang med en proces, og at vi skal videre endnu," siger Michael Laden.

Fordi det ledelsesmæssige fundament var på plads, inden loven om Kvalitetsstyring blev vedtaget, gik det hurtigt i Teknik- og Miljøforvaltningens ledelse med at beslutte, for det første at kalde processen for kvalitetsledelse i stedet for kvalitetsstyring, som giver negative associationer, og for det andet at udvide målgruppen for kvalitetsledelsen langt ud over lovkravet og ladet processen omfatte hele forvaltningen i to tempi. Når alle grene i forvaltningen er med, vil helhedstankegangen komme i fokus og forvaltningen vil tage endnu et skridt væk fra den gamle sektoropdelte forvaltning og hen mod en enhedsfor-

valtning, hvor alle medarbejdere arbejder med afsæt i forvaltningens målsætning og lærer at lægge snævre, faglige særstandpunkter bag sig, hvis disse ikke gavner helheden i opgaveløsningen.

Godt vi blev tvunget

"Når vi ser tilbage på det første certificeringsforløb og hvilke procedurer og værktøjer, vi begyndte at arbejde med i processen, så er det tydeligt, at vi ikke indførte noget, der ikke var brug for i arbejdet med at skabe kvalitet," siger Michael Laden.

Selve processen med at blive certificeret har med andre ord i sig selv skabt et bedre underlag for at udøve kvalitetsledelse.

"Kravet fra regeringen om at indføre kvalitetsstyring på en række afdelinger i forvaltningen har på en lang række områder stimuleret os til at gå endnu længere, end vi allerede var nået. Skal vi være ærlige, handler det

også om, at vi nok slet ikke var nået hertil, hvis vi ikke var blevet tvunget til det. Så alt i alt var det godt, loven om kvalitetsstyring kom, ellers havde vi ikke været så dygtige i forvaltningen, som vi er i dag, hvor vi evner at lave innovation fra både bunden, siderne og toppen," siger Frede Aagren.

Kvalitetsledelsesprocessen giver øvelse i at arbejde med afsæt i kvalitetsmål og evalueringer med inddragelse af samarbejdspartnere og borgere, og Frede Aagren er så tilfreds med de resultater forvaltningen har nået gennem arbejdet, at han er sikker på, at når hele huset i 2012 skal certificeres, er der andre områder, der vil blive behandlet med de samme værktøjer. Blandt andet er arbejdsmiljøcertificering en helt oplagt kandidat i denne forbindelse.

Ensartethed

Kompetenceregnskaber er en væsentlig del af kvalitetsstyringsloven og har derfor også fået en betydningsfuld plads i Teknik- og Miljøforvaltningen i Aalborg Kommune.

Udover at skabe overblik over, hvilke kompetencer der kræves til den optimale opgaveløsning har arbejdet med kompetenceregnskaber også sat fokus på, hvordan forvaltningens medarbejdere uddannes.

"Vi forsøger at skabe en vis ensartethed i medarbejdernes kompetenceudvikling. For eksempel har vi i samarbejde med COK udviklet vores projektlederforum, som er blevet en stor succes, fordi alle har den samme forståelse af de begreber og redskaber, de arbejder med i projektledelse," siger Michael Laden og fortsætter:

"Tilsvarende er vi meget op-

mærksomme på, at nye medarbejdere - uanset hvor fagligt kvalificerede de måtte være - ikke umiddelbart forstår, hvordan tingene fungerer her i huset. Derfor er det meget vigtigt for os, at nye medarbejdere får en grundig og ensartet introduktion, så de også kan bidrage til, at arbejdet med kvalitetsledelse kan fortsætte."

Det vi siger

Det fundament, som det succesfulde arbejde med kvalitetsledelse i forvaltningen hviler på, begynder at tegne sig: Dels var der ledelsen, som allerede længe inden regeringen forlangte det, var begyndt at arbejde hen mod en forvaltning med fokus på helheden og kvalitet i opgaveløsningen. Dels er der koblingen mellem kompetenceudvikling og arbejdet med kvalitetssikring gennem kvalitetsledelse i hele certificerings processen; men derudover er der endnu et parameter, som er i spil - og måske det aller vigtigste.

"Kommunikationen i dette projekt er det vigtigste. Uden Michaels evne til at have fokus på at finde det vigtigste og målrette kommunikationen til de respektive målgrupper, havde vi aldrig fundet ud af, hvad der skal til, for at tingene også kan fungere i virkeligheden," siger Frede Aagren.

Michael Laden har som nævnt oven for bragt processen i spil gennem brugen af humor og sjove gimmicks, som har båret den ellers tilsyneladende tunge proces hele vejen igennem de deltagende afdelinger; men det har ikke altid været lige nemt.

"Vi har brugt en del energi på at lære vores kollegaer, at her i huset er det intranettet, der bruges til gensidige informationer. Det er her, vi fortæller de gode

Lov om et kvalitetsstyringssystem for den kommunale sagsbehandling på natur- og miljøområdet

Kapitel 1

Formål og anvendelsesområde

§ 1. Loven skal ved at indføre et kvalitetsstyringssystem medvirke til at sikre faglig kvalitet, effektivitet og ensartethed i kommunalbestyrelsens sagsbehandling på natur- og miljøområdet samt til at sikre borgernes og virksomhedernes tillid til og tilfredshed med sagsbehandlingen.

nyheder, de sjove historier og inviterer til hyggestunder, og følger man ikke med på intranettet, så går man altså også glip af et glas vin engang imellem. Vi har til gengæld sikret, at intranettet ikke er utilgængeligt og fyldt med lange kedelige meddelelser. Her skriver vi kort og godt - og selvfølgelig altid med fokus på det, der er vigtigst," fortæller Michael Laden.

KVALICAfeer er en anden populær kommunikationsplatform, hvor medarbejderne tre - fire gange årligt inviteres til en 30 minutters sammenkomst, hvor der bliver snakket om de tiltag og udfordringer der følger i kølvandet på arbejdet med kvalitetsledelse. Cafeerne er så populære, at medarbejderne fra de afdelinger, der endnu ikke er blevet certificeret også gerne deltager.

Fokusområder i 2010

- Helhedsorientering
 - planlægning, tværfaglighed og kundebetjening
- Kvalitetsmål
 - er den enkelte medarbejder opmærksom, og har vi fornemmelse af, hvad der er vores vigtigste mål
- kompetencestyring
 - har vi styr på medarbejdernes evner og ressourcerne ift. opgaveflowet
 - får vi evalueret på leverandørerne
- den daglige brug af kvalitetsledelse
 - hændelser og afvigelser
 - forbedringsområder
 - registreringer
 - evalueringer