

CAF

En kvalitetsmodell for offentlige virksomheter



Utgitt av Statskonsult 2007
ISBN 978-82-7483-109-4

Forord

CAF (Common Assessment Framework) er et helhetlig kvalitetsverktøy som brukes i arbeidet med å brukerrete og utvikle offentlige virksomheter i de fleste land i Europa, og verktøyet benyttes også til å måle og dokumentere resultatene av igangsatt forbedringsarbeid.

Ved at utpekte medarbeidere vurderer virksomheten gjennom å besvare spørsmålene som inngår i CAF, får virksomheten stilt en "diagnose" som viser styrker og utviklings- og forbedringsområder.

CAF virker dynamisk ved at utviklingstiltak, som identifiseres ved gjennomgangen, må iverksettes for at resultatene ved neste CAF-gjennomgang skal bli bedre. At CAF i utstrakt grad involverer medarbeiderne, medvirker også til å forankre utviklingsarbeidet i hele virksomheten. Regelmessige CAF-gjennomganger, gjerne annet hvert år, vil på en enkel måte bidra til

- Læring, økt bevissthet og felles virksomhetsforståelse i organisasjonen
- Bedre bruk av virkemidlene (ressursene)
- Bedre resultater – både for brukerne/borgerne, medarbeiderne og lederne/politikerne

CAF er inspirert av kvalitetsverktøyet til European Foundation for Quality Management (EFQM) og bygger på EFQM's Excellencemodel.

CAF er et resultat av et europeisk samarbeid. Verktøyet er utarbeidet av representanter fra de fleste EU-land og Norge på oppdrag fra EUPAN (European Public Administration Network - hvor EU-ministrene med ansvar for offentlig administrasjon møtes) og under ledelse av EIPA (European Institute of Public Administration).

En pilotversjon ble presentert i 2000, og første reviderte CAF-versjon kom ut i 2003. I perioden 2000 – 2005 har rundt 900 europeiske offentlige virksomheter brukt CAF i sitt utviklingsarbeid. Etter en forutgående evaluering ble CAF revidert for andre gang i 2006.

Gudrun Vik i Statskonsult har på oppdrag fra Fornyings- og administrasjonsdepartementet (FAD) vært CAF-kontakt i Norge i revisjonsperioden. Hun har som dette deltatt i revisjonsarbeidet, og hun har også stått ansvarlig for oversettelsen og tilretteleggingen til norske forhold. De ni kriteriene og de 28 spørsmålene som inngår i CAF, er direkte oversatt fra den engelskspråklige versjonen. Eksemplene i heftet, som brukes til å utdype hva spørsmålene dreier seg om, er derimot forsøkt tilpasset norsk forvaltningskultur, og her bygger den norske versjonen også på den danske "KVIK", utarbeidet av Statens Center for Kompetance- og kvalitetsudvikling. Illustrasjonene er gjort av Tore Simonsen.

Oslo, desember 2006



Vivi Lassen
avdelingsdirektør

Innhold

Innledning.....	5
Kriterium 1: Lederskap.....	7
Kriterium 2: Strategi og planlegging.....	13
Kriterium 3: Medarbeidere	19
Kriterium 4: Partnerskap og ressurser.....	25
Kriterium 5: Prosesser	33
Kriterium 6: Bruker- og borgerresultater	39
Kriterium 7: Medarbeiderresultater.....	43
Kriterium 8: Samfunnsresultater	47
Kriterium 9: Nøkkelforhold	51
Retningslinjer for bruk av CAF	55
Beslutningsfasen.....	55
Gjennomføringsfasen.....	56
Oppfølgingsfasen - Bruk av resultatene	59
Poengskalaer	60
Benchmarking og andre tiltak utover egenvurderingen	61
Ordlister	63

Innledning

CAF (Common Assessment Framework) er et verktøy for virksomheter i offentlig sektor som vil benytte kvalitetsledelsesteknikker for å forbedre egen virksomhet. Å foreta en CAF-gjennomgang vil si å foreta en egenvurdering hvor medarbeidere, først hver for seg og siden samlet, gjennomgår virksomhetens praksis og resultater. Målet er å avdekke og bli enige om forbedringsmulighetene.

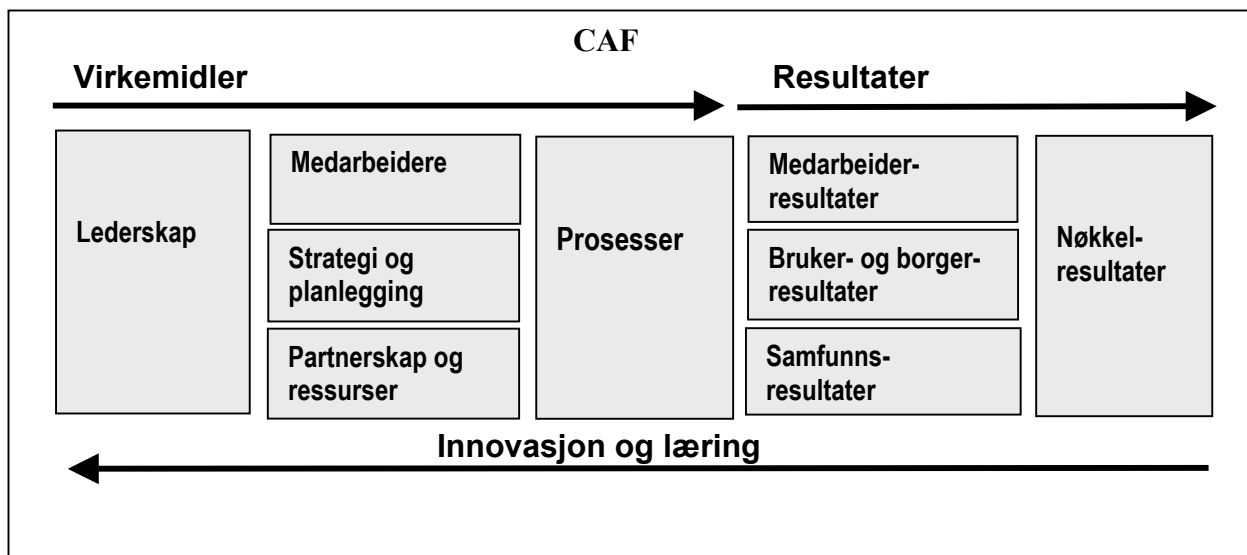
Modellen er enkel, og den kan benyttes av alle typer offentlige virksomheter. Bruk av CAF betinger verken et bestemt forvaltningsnivå, en spesiell oppgavetype eller en bestemt størrelse på virksomheten.

Hvorfor foreta en egenvurdering?

- Egenvurderingen gir en felles diagnose av virksomheten som identifiserer styrker og svakheter, og som viser hva de største utfordringene er akkurat nå
- Egenvurderingen gir et felles språk til å drøfte utfordringer på tvers av faglige og organisatoriske skillelinjer
- Egenvurderingen gir innsikt i hele virksomheten og et unikt grunnlag for å prioritere forbedringer sett ut fra et helhetsperspektiv
- Egenvurderingen gir en oversikt over alle aktuelle utviklingstiltak, viser hvordan de spiller sammen, og om de er tilstrekkelige i forhold til utfordringene

En helhetsorientert spørsmålsramme

De 28 spørsmålene som inngår i CAF, omfatter arbeidet i hele virksomheten og dekker både drifts- og utviklingsoppgaver. Spørsmålene er fordelt på ni kriterier som både omfatter virkemidler (det vi gjør) og resultater (det vi oppnår).



Fokus på løpende forbedringer

Den nye CAF-versjonen retter oppmerksomheten mot hvor godt virksomheten arbeider med løpende forbedringer, som f.eks. hvordan resultater fra brukerundersøkelser benyttes til å styrke kompetansen og til å utvikle virksomhetens ytelser.

Fokus på innovasjon

Den nye CAF-versjonen inneholder også en rekke spørsmål om hvordan det arbeides med innovasjon og fornyelse. Spørsmålene inngår i de ulike kriteriene, og spørsmålet om hvordan virksomheten arbeider med å fornye sine prosesser, finner vi eksempelvis i kriterium 5: Prosesser.

En spørsmålsramme tilpasset norsk praksis

Etter hvert av de 28 spørsmålene følger det utdypende spørsmål og eksempler. Dette er ment som en hjelp til å forstå hva hvert av de 28 spørsmålene dreier seg om. Erfaringen viser at nettopp dette gjør det mulig for alle medarbeidere uansett utdanning eller arbeidsområde å gjennomføre en egenvurdering.

Det er viktig at eksemplene er forståelige og relevante i forhold til virksomhetens arbeid, og det er derfor ingen ting i veien for at eksemplene gjennomgås og justeres i den enkelte virksomhet før egenvurderingen gjennomføres.

Inspirasjon av PDCA-sirkelen

PDCA-sirkelen, også kalt kvalitetshjulet eller kvalitetssirkelen, er kjent som en klassisk metode for å arbeide systematisk med forbedringer. PDCA-sirkelen handler om å innarbeide rutiner for hvordan oppgaveløsningen planlegges (**P**lan), gjennomføres (**D**o), evalueres (**C**heck) og forbedres (**A**ct). Når man lykkes med å bruke denne metodikken systematisk, vil erfaringene fra oppgaveløsningen benyttes til løpende forbedringer.

En egenvurdering er starten på en kvalitetsreise, hvor virksomheten med jevne mellomrom (f.eks. annet hvert år) gjør opp status for innsats og resultater. Gjennom regelmessige CAF-gjennomganger vil oppmerksomheten, i tråd med PDCA-sirkelens metodikk, nettopp rettes mot hvordan virksomheten planlegger, gjennomfører, evaluerer og forbedrer sitt arbeid. Virksomhetens utbytte av en egenvurdering vil ligge i oppfølgingen, dvs. i iverksettingen av de prioriterte forbedringstiltakene som blir identifisert, og ikke minst også i den forbedringskulturen som medarbeidernes deltakelse i egenvurderingene vil kunne være med på å utvikle.

Poengsetting

CAF inneholder flere poengsystem. I det enkleste systemet gis spørsmålene en skår fra 0 – 5 etter nærmere angitte retningslinjer for vurdering av virkemidler og for vurdering av resultater. PDCA-sirkelens systematikk er lagt til grunn for retningslinjene for vurderingen av virkemidlene slik at virksomhetene belønnes (oppnår høye skår) når virkemidlene håndteres i tråd med kvalitetssirkelens utviklingssyklus (PDCA). Hensikten med å gi poeng er å få et tallmessig uttrykk for vurderingsresultatet. Dette gjør det mulig å sammenligne resultatene innenfor og mellom kriteriene fra år til år og med andre virksomheters resultater.

Leserveiledning

De 28 spørsmålene som inngår i CAF, finner du i de ni første kapitlene. De fem første omhandler virkemiddelkriteriene, og de fire neste omhandler resultatkriteriene. Bruerveiledningen finner du i kapittel 10, og i siste kapittel er det en ordliste hvor noen aktuelle ord og begreper er forklart.

1

Kriterium 1: Lederskap

Definisjon: *Hvordan ledelsen bidrar til virksomhetens utvikling og måloppnåelse.*

Kriterium 1 evaluerer hvordan ledelsen formidler virksomhetens formål (Hvorfor er vi her?), hvordan den omsetter de politiske rammebetingelsene til en visjon (Hvor skal vi?) og hvordan formål og visjon omsettes til strategier og handlingsplaner med konkrete resultatmål (Hvor går vi?).

Her evalueres også hva ledelsen gjør for å etablere verdier og etiske standarder som rettesnorer for daglig praksis og en ønsket atferd som bygger opp under virksomhetens målsettinger (Hvordan gjør vi det hos oss?).

Hva ledelsen gjør for å utvikle og gjennomføre formålstjenlige styringssystemer, hvordan den motiverer, involverer og støtter medarbeiderne, og hvordan den forholder seg til den politiske ledelse og andre interessenter, står også sentralt.

Kriteriet handler om virksomhetens administrative ledelse, ikke den politiske. Det er derfor ikke de politiske målene eller de gitte rammebetingelsene som vurderes, men virksomhetens egen evne til å oppfylle sitt formål *innenfor* de gitte rammebetingelsene. Dette handler bl.a. om hvordan ledelsen understøtter utviklingen av virksomheten gjennom gode arbeidsprosesser som sikrer prioritering av oppgaver, god økonomistyring og måling av resultater. Hvordan den administrative ledelsen skaper rammer for forbedringsarbeid og får utviklet mekanismer til løpende omstilling og tilpasning av virksomheten, vurderes også.

Offentlige virksomheter har i motsetning til private som regel ikke egne inntekter, og hvis de har egne inntekter, kan disse ofte ikke disponeres av virksomheten selv. De fleste offentlige virksomheter får sine økonomiske midler bevilget gjennom offentlige budsjetter, og ledelsen må som oftest operere innenfor en fastsatt kostnadsramme uten mulighet til å øke utgiftssiden gjennom å øke inntektene.

Ledelsen i offentlige virksomheter må også ofte balansere mellom brukerorienterte mål og politiske mål. En del av vurderingen av kriteriet lederskap er derfor å se på om ledelsen viser en klar forståelse av hvem de ulike brukergruppene er, hvilke behov de har, og hvordan disse behovene kan balanseres mot politikken, inklusive de økonomiske rammene på området.

I kriteriet Lederskap skal du vurdere bevisene eller holdepunktene for hva virksomhetens ledelse gjør for å

- 1.1 gi retning for virksomheten ved å utvikle og formulere formål, visjoner og mål samt verdier
- 1.2 utvikle og anvende systemer til å lede, målstyre og omstille virksomheten
- 1.3 motivere og støtte medarbeiderne og fungere som et forbilde
- 1.4 håndtere forholdet til politikere og andre interessenter for å sikre oppslutning og medansvar

1.1 Gi virksomheten retning ved å utvikle og formulere formål, visjoner og mål samt verdier

	Hva gjør ledelsen f.eks. for å:	Eksempler på hvordan det kan gjøres
A	Involvere medarbeiderne, brukerne og andre relevante interessenter i å utvikle og formulere formål (misjon) og visjoner	<ul style="list-style-type: none"> • ved at brukere, medarbeidere og andre interessenter deltar på seminarer eller i workshops, hvor virksomhetens formål og visjon drøftes og formuleres • ved at ledelsen oppdaterer virksomhetens formål og visjon ved større omstillinger, som endring i eierforhold/styringsstrukturer, digitalisering eller ved ny lovgivning
B	Omsette formål og visjoner til strategier (langtidsplanlegging) og handlingsplaner (årsplanlegging)	<ul style="list-style-type: none"> • ved at ledelsen involverer medarbeidere og viktige interessenter i arbeidet med å prioritere og formulere overordnede mål, strategier og virksomhetsplaner med utgangspunkt i formål og visjoner
C	Utvikle et felles verdigrunnlag som ramme for oppgaveløsning, atferd og organisasjonskultur inkludert åpenhet (innsyn) og brukerretting	<ul style="list-style-type: none"> • ved at medarbeiderne involveres i utviklingen av atferdsregler og etiske standarder (sånn gjør vi det hos oss) • ved at ledelsen gjør verdiene synlige ved klart å anvende dem som grunnlag for beslutninger, i ledelsen av medarbeiderne og i håndteringen av konflikter
D	Formulere virksomhetens normer for godt lederskap	<ul style="list-style-type: none"> • ved at ledelsen drøfter hva god ledelse innebærer i praksis
E	Formidle formål, visjon, verdigrunnlag og strategiske mål til medarbeiderne og virksomhetens interessenter	<ul style="list-style-type: none"> • ved at ledelsen løpende kommuniserer og informerer, f.eks. gjennom virksomhetens nettsted, i trykte medier, på medarbeidermøter og møter med politikere og brukere

1.2 Utvikle og anvende systemer til å lede, målstyre og omstille virksomheten

	Hva gjør ledelsen f.eks. for å:	Eksempler på hvordan det kan gjøres
A	Designere og etablere en organisasjonsstruktur som er tilpasset virksomhetens mål og oppgaver	<ul style="list-style-type: none"> • ved at ledelsen definerer relevante ledelsesnivåer og hensiktsmessige beslutningsstrukturer
B	Sikre forståelse for mål, resultatkrav og suksessfaktorer i hele virksomheten	<ul style="list-style-type: none"> • ved at ledelsen prioriterer den interne kommunikasjon om målene som er valgt, og løpende er i dialog med medarbeiderne om hvordan målene kan nås • ved at det formuleres målbare mål, resultatene måles og det arbeides med å sikre resultatforbedringer, f.eks. ved bruk av CAF, EFQM eller Balanced Scorecard • ved at det tenkes kvalitetssirkelens logikk (PDCA) inn i alle daglige rutiner
C	Sikre en klar oppgave- og ansvarsfordeling og samtidig legge til rette for samarbeid på tvers i organisasjonen	<ul style="list-style-type: none"> • ved at ledelsen sikrer at hver enkelt enhet og medarbeider kjenner sitt ansvar og sine arbeidsoppgaver, dvs. at oppgave- og ansvarsfordelingen i organisasjonen fremstår klart og tydelig • ved at ledelsen utarbeider klare retningslinjer og prosedyrer for prosjektarbeid • ved at ledelsen skaper rammer for og anerkjenner annet relevant samarbeid på tvers i organisasjonen
D	Sikre en effektiv daglig drift gjennom prioritering av oppgaver og ressurser	<ul style="list-style-type: none"> • ved at ledelsen tar ansvar for prioritering av oppgaver og sørger for en rimelig balanse mellom oppgaver og ressurser • ved at ledelsen formidler løpende sin prioritering av arbeidsoppgaver til medarbeiderne
E	Identifisere og gjennomføre nødvendige forandringer og tilpasninger av organisering og ytelser	<ul style="list-style-type: none"> • som et resultat av tilbakemeldinger fra brukerne • som et resultat av egevalueringer • som et resultat av eksterne evalueringer
F	Sikre at lederne og medarbeiderne får nødvendig og relevant informasjon	<ul style="list-style-type: none"> • gjennom rutiner og systemer for løpende ledelsesinformasjon om budsjetter og regnskap og andre nøkkeltall • ved at ledelsen jevnlig holder møter med sine medarbeidere • ved at leder informerer og kommuniserer med den enkelte medarbeider • gjennom et velfungerende og oppdatert intranett

1.3 Motivere og støtte medarbeiderne og fungere som et forbilde

	Hva gjør ledelsen f.eks. for å:	Eksempler på hvordan det kan gjøres i praksis
A	Opptre som rollemodell for medarbeiderne og handle i overensstemmelse med virksomhetens verdigrunnlag	<ul style="list-style-type: none"> • ved at ledelsen opptre og handler i tråd med virksomhetens verdier • ved at ledelsen anerkjenner eller sanksjonerer medarbeidernes atferd når det er naturlig eller nødvendig
B	Utvikle egen lederrolle ved å be om tilbakemeldinger på egen lederatferd	<ul style="list-style-type: none"> • ved å gjennomføre lederutviklingssamtaler, ledervurderinger og andre lederutviklingstiltak • ved at synspunkter på lederens rolle og atferd tas opp i medarbeider- og utviklingssamtaler
C	Gi medarbeiderne støtte og tilbakemeldinger i deres arbeid og faglige utvikling	<ul style="list-style-type: none"> • ved å legge forholdene til rette for at medarbeiderne kan følge vedtatte kompetanseutviklingsplaner • ved å delegerer ansvar og oppgaver og bidra til at medarbeiderne løpende utvikler sine arbeids- og ansvarsområder
D	Støtte opp under en lærings- og innovasjonskultur gjennom konkrete forbedringsaktiviteter	<ul style="list-style-type: none"> • ved at ledelsen anerkjenner og støtter medarbeidere som kommer med idéer til forbedring og fornyelse • ved at ledelsen belønner kunnskapsdeling • ved at ledelsen belønner vilje til å delta i utviklings- og forbedringsprosjekter • ved at ledelsen identifiserer og motarbeider barrierer for innovasjon
E	Anerkjenne og belønne både den enkeltes og gruppers innsats	<ul style="list-style-type: none"> • ved at ledelsen offentlig bemerkter og roser den enkeltes og gruppers innsats, men også ved å utvikle og anvende ulike formelle belønningsmuligheter
F	Ta hensyn til den enkelte medarbeiders situasjon og behov	<ul style="list-style-type: none"> • ved at ledelsen er oppmerksom på den enkelte medarbeiders livssituasjon og tar tilstrekkelig hensyn til dette ved beslutninger om bl.a. oppgaver, ansvar og andre arbeidsforhold

1.4 Håndtere forholdet til politikere og andre interessenter for å sikre oppslutning og medansvar

	Hva gjør ledelsen f.eks. for å:	Eksempler på hvordan det kan gjøres i praksis
A	Avdekke, forstå og bidra til politiske beslutningsprosesser som har konsekvens for virksomheten	<ul style="list-style-type: none"> • ved at ledelsen formidler politiske beslutninger og omsetter disse til konkret handling • ved at ledelsen holder god kontakt med relevante politiske beslutningstakere • ved at ledelsen formidler virksomhetens erfaringer fra den daglige oppgaveløsningen og brukerkontakt til politiske beslutningstakere
B	Utvikle partnerskap og nettverk med viktige interessenter	<ul style="list-style-type: none"> • ved at ledelsen bevisst og med et klart formål utvikler samarbeidet med de viktigste interessentene (som brukere/borgere, andre offentlige virksomheter og fagforeninger og andre interessegrupper)
C	Involvere brukerne og andre relevante interessenter i virksomhetsutviklingen	<ul style="list-style-type: none"> • ved at ledelsen systematisk identifiserer virksomhetens bruker- og interessentgrupper • ved å opprette brukerråd eller andre brukerfora • ved at tilbakemeldinger fra brukerne brukes aktivt i utviklingen av virksomheten
D	Informere utad og bidra til virksomhetens positive omdømme	<ul style="list-style-type: none"> • ved å holde innlegg om virksomhetens arbeid på konferanser og seminarer – eller arrangere ”åpent hus” for brukerne/lokalsamfunnet • gjennom å utvikle og følge en kommunikasjonsstrategi
E	Delta i relevante aktiviteter i faglige foreninger, ledernetverk og interessegrupper	<ul style="list-style-type: none"> • ved at ledelsen prioriterer å delta i ledernetverk sammen med beslutningstakere fra andre virksomheter

2

Kriterium 2: Strategi og planlegging

Definisjon: *Hvordan virksomheten omsetter sitt formål og sin visjon til strategier, mål og handlingsplaner.*

Under kriterium 2 blir det viktig at virksomheten har sikret en felles oppfatning av hvem som er de viktigste interessentene (f.eks. brukere, politikere, medarbeidere, samarbeidspartnere), hva de kalles (f.eks. elever, innsatte, brukere, kunder), og hvilke behov og forventninger de har.

Sentralt i kriteriet står å vurdere hvordan virksomheten omsetter formål og visjon til strategier og handlingsplaner for hvordan de viktigste interessentenes behov og ønsker skal tilfredsstilles i praksis. Samtidig som de strategiske valgene skal avspeile interessentenes ønsker, må virksomheten også vurdere i hvilket omfang brukernes behov kan oppfylles i praksis.

Strategier og handlingsplaner, inklusive mål og krav til den enkelte enhet eller gruppe, må rulles ut i virksomheten, og det må formidles til den enkelte medarbeider hvordan han eller hun kan bidra til å nå de fastsatte mål. Det må også utarbeides retningslinjer for hvordan resultatene skal måles, hvordan det skal rapporteres og for drøftelser og behandling på f.eks. ledelses- og medarbeidermøter. Virksomheten bør kontinuerlig, og på en kritisk måte, overvåke strategien, planene og prosessene for å se hvordan disse under ett er i tråd med virksomhetens utfordringer.

Gjennom arbeidet med strategier, handlingsplaner og krav til rapportering legges det rammer og føringer for hvordan virksomheten kan måle sine resultater, hvilket vurderes i kriterium 6, 7, 8 og 9. Har virksomheten f.eks. som mål å oppnå samfunnsresultater (kriterium 8), innebærer det at den allerede i strategi og/eller handlingsplan formulerer mål for eksempelvis virksomhetens omdømme i samfunnet og konkretiserer hvordan dette skal kunne måles i praksis.

Kriterium 2 slutter med en vurdering av hvordan virksomheten evner å planlegge og gjennomføre modernisering og fornyelse. Det handler blant annet om å utvikle ytelser og tilbud i takt med endringer i brukernes behov og politiske forventninger.

I kriteriet Strategi og planlegging skal du vurdere holdepunktene eller bevisene for hva virksomheten gjør for å

- 2.1 samle inn informasjon om interessentenes nåværende og fremtidige behov
- 2.2 utvikle og revidere strategi og handlingsplaner ut fra politiske og økonomiske rammer
- 2.3 gjennomføre strategi og handlingsplaner i hele organisasjonen
- 2.4 planlegge og gjennomføre modernisering og fornyelse

2.1 Samle inn informasjon om interessentenes nåværende og framtidige behov

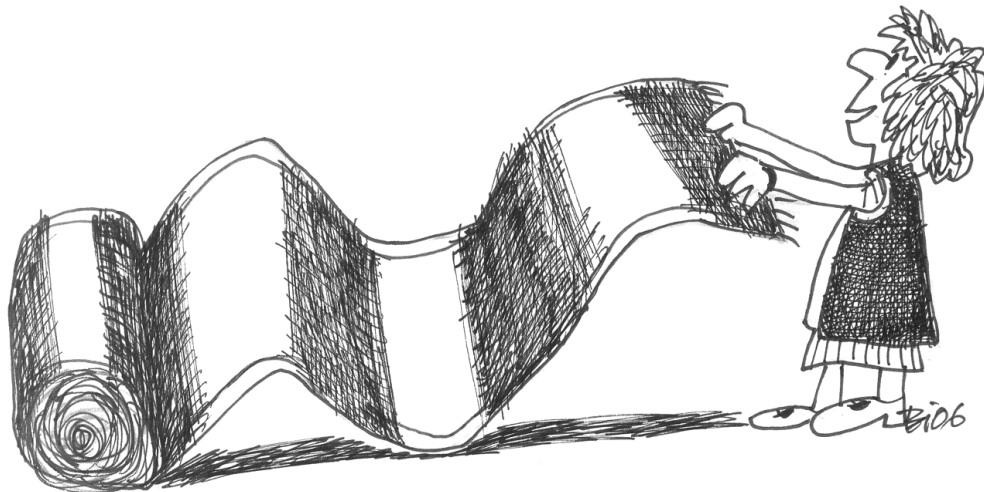
	Hva gjør virksomheten f.eks. for å:	Eksempler på hvordan det kan gjøres i praksis
A	Identifisere og skaffe seg oversikt over aktuelle interessenter	<ul style="list-style-type: none"> • ved å gjennomføre en interessentanalyse hvor hver enkelt interessents behov og forventninger vurderes i forhold til deres betydning for virksomheten • ved å liste brukerne i styringsdokumenter og/eller informasjonsmateriell. Relevante interessenter kan f.eks. være politikere, brukere, borgere, medarbeidere, pressen og interesseorganisasjoner
B	Systematisk samle inn og analysere informasjon om interessenter og deres behov og forventninger	<ul style="list-style-type: none"> • ved å gjennomføre møter mellom virksomhetens ledere, brukere og politikere eller spørreskjemaundersøkelser/evalueringer • ved å benytte relevante analyser og undersøkelser som er gjennomført av andre
C	Regelmessig samle inn og analysere informasjon om viktige faktorer for virksomhetens arbeid	<ul style="list-style-type: none"> • ved å følge utviklingen i sosiale, demografiske, miljømessige, økonomiske, konkurransemessige og rettslige forhold

2.2 Utvikle og revidere strategi og handlingsplaner ut fra politiske og økonomiske rammer

	Hva gjør virksomheten f.eks. for å:	Eksempler på hvordan det kan gjøres i praksis
A	Involvere interessenter i arbeidet med å formulere og revidere virksomhetens strategier og handlingsplaner med utgangspunkt i formål og visjon.	<ul style="list-style-type: none"> • ved å invitere medarbeidere og brukere til å komme med innspill • ved å drøfte forslag til strategier og årlige handlingsplaner i brukerråd, på temamøter med brukerne og på møter med medarbeiderne • ved at medarbeidere og andre interessenter trekkes med i arbeidet med å revidere strategier og handlingsplaner – eksempelvis på strategiseminarer
B	Analysere virksomhetens interne styrker og svakheter samt eksterne muligheter og risikoer	<ul style="list-style-type: none"> • ved at ledelse og medarbeidere gjennomfører en SWOT-analyse enten på hele eller deler av virksomheten, på hver av virksomhetens kjerneprosesser eller på nye arbeidsoppgaver • ved å integrere risikostyring i virksomhetsstyringen
C	Utvikle og anvende metoder til å måle resultater av valgte strategier og handlingsplaner	<ul style="list-style-type: none"> • ved å definere resultatindikatorer • ved å konkretisere resultatkrav • ved regelmessig bruk av spørreskjemaundersøkelser, fokusgruppeintervjuer og intervjuer med brukere og sammenligne resultater over tid <p>Her etableres grunnlaget for å måle resultatene som omhandles i kriteriene 6, 7, 8 og 9.</p>
D	Løpende overvåke og evaluere om virksomheten har oppnådd sine fastlagte mål og om nødvendig justert strategier og handlingsplaner	<ul style="list-style-type: none"> • ved å sette krav til regelmessig rapportering • ved regelmessige rapportgjennomganger hvor det vurderes hvorvidt det er påkrevd å justere kursen/innsatsen • ved å vurdere om resultatene tilsier et behov for strukturendringer eller en gjennomgang og forbedring av arbeidsmetoder og -prosesser

2.3 Gjennomføre strategi og handlingsplaner i hele organisasjonen

	Hva gjør virksomheten f.eks. for å:	Eksempler på hvordan det kan gjøres i praksis
A	Omsette strategier og handlingsplaner til konkret handling	<ul style="list-style-type: none"> • ved å fordele og delegere ansvar, oppgaver og ressurser • ved å utarbeide milepælsplaner
B	Informere medarbeidere på alle nivåer om hvordan strategier og handlingsplaner skal omsettes til handling	<ul style="list-style-type: none"> • ved å informere i ulike møtefora • ved å legge ut informasjon på virksomhetens hjemmeside
C	Utvikle og etablere en felles forståelse for virksomhetens måte å gjennomføre strategier og handlingsplaner på.	<ul style="list-style-type: none"> • ved at den enkelte engasjerer seg i dette • ved at ledelsen tar seg tid til løpende å forklare og utdype virksomhetens strategier og overordnede mål når arbeidsoppgaver planlegges og utvikles
D	Formulere mål og arbeidsoppgaver for medarbeiderne med utgangspunkt i handlingsplanene	<ul style="list-style-type: none"> • ved at mål og relevante arbeidsoppgaver vies oppmerksomhet i medarbeidersamtalen



Strategier og handlingsplaner, inklusive mål og krav til den enkelte enhet eller gruppe, må rulles ut i virksomheten, og det må formidles til den enkelte medarbeider hvordan han eller hun kan bidra til å nå de fastsatte mål

2.4 Planlegge og gjennomføre modernisering og fornyelse

	Hva gjør virksomheten f.eks. for å:	Eksempler på hvordan det kan gjøres
A	Utvikle en endringskultur som skaper nye og bedre ytelser til brukere og borgere	<ul style="list-style-type: none"> • ved å trene opp medarbeidernes kreative kompetanse (tankesmier og idédugnader) og deres kompetanse til å gjennomføre prosjekter • ved å lære av andre virksomheter, nasjonalt og internasjonalt • ved å legge til rette for eksperimenter og pilotprosjekter, og ved å være risikovillig
B	Systematisk overvåke og forstå hva som internt og eksternt kan fremme og forhindre modernisering og fornyelse	<ul style="list-style-type: none"> • ved å fortolke utviklingstrekk som globalisering eller digitalisering i forhold til virksomhetens egne utfordringer • ved å benytte endrete brukerbehov som inspirasjon til utvikling av ytelser og tjenestetilbud • ved å tilegne seg større kunnskap om barrierer for fornyelse ved å gjennomføre og evaluere pilotprosjekter
C	Planlegge og gjennomføre ønsket fornyelse og endring med utgangspunkt i interessentenes behov	<ul style="list-style-type: none"> • ved å be om hjelp av brukerne til å identifisere områder hvor det er behov for fornyelse • ved å arbeide systematisk med innføring og videreutvikling av digital forvaltning
D	Sikre relevante ressurser til modernisering og fornyelse	<ul style="list-style-type: none"> • ved å sikre virksomheten økonomisk spillerom • ved å skaffe tilgang på menneskelige ressurser • gjennom rutiner for utarbeidelse og fordeling av budsjetter



Utvikle en endringskultur ved å legge til rette for eksperimenter og pilotprosjekter, og ved å være risikovillig

3

Kriterium 3: Medarbeidere

Definisjon: *Hvordan virksomheten forvalter, utvikler og bruker medarbeidernes kompetanse og potensial på individnivå, gruppenivå og organisasjonsnivå.*

I kriterium 3 rettes oppmerksomheten mot hvordan virksomheten sikrer seg et personale som kan produsere og levere ytelser og service i tråd med de mål som er nedfelt i strategier og handlingsplaner. Det handler om å beholde kjernekompetanse og om å skaffe ny gjennom rekruttering. Sentrale punkter er også hvordan det skapes balanse mellom virksomhetens behov og den enkelte medarbeiders ønsker i oppgavefordelingen, og hvordan virksomheten sikrer et godt arbeidsmiljø.

Et viktig element i kriterium 3 er vurderingen av hvordan virksomheten skaffer seg oversikt over, utvikler og vedlikeholder medarbeidernes kompetanse. I praksis kan denne innsatsen nedfelles i en kompetansestrategi som også beskriver metodene som anvendes (eksempelvis opplæring gjennom nye arbeidsoppgaver, kollegaveiledning, jobbrotasjon, deltakelse på kurs eller etterutdanning). Utarbeiding av medarbeidernes kompetanseprofiler og identifisering av den enkeltes behov for kompetanseutvikling kan med fordel forankres i medarbeider- og utviklingssamtaler hvor synspunkter kan utveksles og forventninger avklares.

Kriterium 3 inneholder også spørsmål om hvordan medarbeiderne involveres og engasjeres gjennom deltakelse i formelle fora og møter og gjennom den daglige dialogen om eksempelvis idéer til forbedringer. Det viktige her er å skape en kultur som bygger opp under virksomhetens formål, visjon og verdier i praksis, f.eks. ved å anerkjenne og belønne kreativitet, gode idéer og ekstraordinær innsats. Det er også en utbredt praksis å gjennomføre medarbeiderundersøkelser og lederevalueringer for å få informasjon om trivsel og om hvor det ønskes forbedringer.

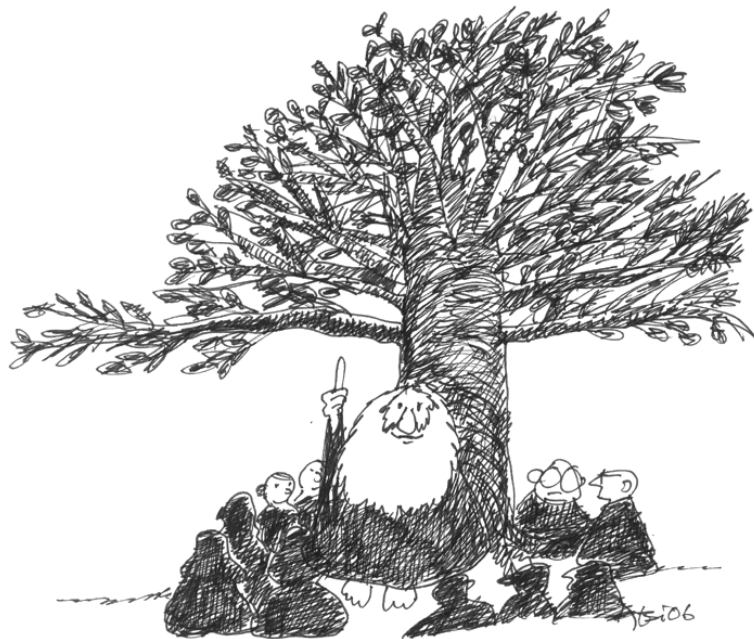
I kriteriet Medarbeidere skal du vurdere holdepunktene eller bevisene for hva virksomheten gjør for å

- 3.1 forvalte, utvikle og bruke medarbeiderressursene på åpent vis i forhold til valgte strategier, mål og handlingsplaner
- 3.2 skaffe oversikt, utvikle og vedlikeholde medarbeidernes kompetanse og balansere medarbeidernes og virksomhetens interesser
- 3.3 involvere medarbeiderne gjennom dialog og medbestemmelse

3.1 Forvalte, utvikle og bruke medarbeiderressursene på åpent vis i forhold til valgte strategier, mål og handlingsplaner

	Hva gjør virksomheten f.eks. for å:	Eksempler på hvordan det kan gjøres
A	Utvikle, kommunisere og anvende en personalpolitikk som understøtter valgte strategier, mål og handlingsplaner	<ul style="list-style-type: none"> • ved å involvere medarbeiderne og/eller deres organisasjoner i å utforme en lønns- og personalpolitikk • ved at kriteriene for forfremmelser eller lønnsforhøyelser er gjort kjent blant medarbeiderne
B	Skape systemer som sikrer en god bruk av de menneskelige ressursene	<ul style="list-style-type: none"> • ved å fordele ansvar og oppgaver på en måte som understøtter valgte strategier, mål og handlingsplaner • ved en fleksibel organisering hvor mer enn én medarbeider er i stand til å løse den enkelte oppgave • ved løpende å sikre at ulike organisasjonsenheter og prosjektgrupper har den nødvendige kompetanse for å kunne løse sine oppgaver • ved å etablere tidsregistreringssystemer eller andre rutiner som synliggjør den enkelte medarbeiders innsats på forskjellige oppgaver
C	Følge med på endringer i omgivelsene som påvirker virksomhetens kompetansebehov og/eller evne til å rekruttere og beholde ønsket kompetanse	<ul style="list-style-type: none"> • ved å se på endringer i omgivelsene som påvirker arbeidsoppgavene som medfører et behov for nyrekruttering eller opplæring av eksisterende medarbeidere • ved å se på demografiske endringer som påvirker muligheten for å kunne rekruttere yngre medarbeidere, eller ved andre endringer i arbeidsmarkedet generelt
D	Rekruttere og beholde medarbeidere på en ikke diskriminerende måte i forhold til virksomhetens behov	<ul style="list-style-type: none"> • ved å utvikle og følge retningslinjer for rekruttering av nye medarbeidere • ved å evne å holde på medarbeidere med en kompetanse som er spesielt viktig for virksomheten • ved at personalpolitikken utformes og utøves uten forskjellsbehandling i forhold til kjønn, alder, etnisk bakgrunn, religion og funksjonsevne
E	Sikre klarhet i og forståelse for oppgave- og ansvarsdelingen	<ul style="list-style-type: none"> • ved at det åpent fremgår hvordan og hvorfor oppgaver fordeles mellom medarbeiderne • ved at oppgaver og ansvar er et fast punkt i medarbeidersamtalene

F	Sikre trivsel, utvikle et godt arbeidsmiljø og legge forholdene til rette for en fornuftig balanse mellom arbeid og privatliv	<ul style="list-style-type: none">• ved regelmessig å måle medarbeidernes tilfredshet med arbeidsmiljøet• ved å utvikle metoder til å håndtere stress og konflikter på en god måte• gjennom innretningen av arbeidsplassens lokaler• ved at medarbeiderne, når oppgavene tillater det, gis mulighet til å tilrettelegge egen arbeidstid/arbeidssted bl.a. gjennom bruk av IKT-baserte løsninger• ved å drøfte samspill mellom arbeids- og livssituasjon i medarbeidersamtalen
---	---	---



Sikre at ulike organisasjonsenheter og prosjektgrupper har den nødvendige kompetanse for å kunne løse sine oppgaver

3.2 Skaffe oversikt, utvikle og vedlikeholde medarbeidernes kompetanse og balansere medarbeidernes og virksomhetens interesser

	Hva gjør virksomheten f.eks. for å:	Eksempler på hvordan det kan gjøres i praksis
A	Utvikle og anvende en kompetansestrategi som tar utgangspunkt i virksomhetens behov	<ul style="list-style-type: none"> • ved å involvere medarbeideren i utarbeidelsen av en kompetansestrategi som tar utgangspunkt i virksomhetens strategier og utfordringer • ved å omsette strategien til handlingsplaner og konkrete tiltak • ved å evaluere virksomhetens arbeid med kompetanseutvikling • ved hjelp av IT-systemer som dokumenterer medarbeidernes kompetanse og gjør det mulig å identifisere gap mellom kompetansebeholdning og kompetansebehov
B	Gjennomføre medarbeidersamtaler, synliggjøre kompetanseprofiler og utarbeide utviklingsplaner for den enkelte medarbeider	<ul style="list-style-type: none"> • ved å utarbeide retningslinjer for innhold i og gjennomføring av medarbeidersamtaler • ved at den enkelte medarbeider har en utviklingsplan med mål for utvikling, avtalte aktiviteter og datoer for oppfølging av avtalene • ved at leder og medarbeider i medarbeidersamtalen diskuterer og blir enige om medarbeiderens kompetanseprofil • gjennom oppfølgingssamtaler og løpende kontakt og tilbakemeldinger
C	Legge til rette for intern og ekstern kompetanseutvikling som balanserer virksomhetens og medarbeidernes behov og interesser.	<ul style="list-style-type: none"> • ved å anvende jobbutviklingsmetoder som prosjektarbeid, kollegaveiledning, coaching, tilgang til informasjon på intranettet/filsystemet og e-læring • ved å anvende ekstern kompetanseutvikling som kurs og etterutdanning, jobb-bytte, utlån og praktikantordninger • ved at virksomheten stiller seg til rådighet for å ta i mot lærlinger og trainee'er eller gjennom prosjektansettelser • ved å skape rammer for et godt læringsmiljø på arbeidsplassen
D	Utvikle ledelseskompentanse og evne til konflikthåndtering i hele organisasjonen	<ul style="list-style-type: none"> • gjennom utviklingsprogrammer for den enkelte medarbeider i form av masterutdanninger, diplomutdanninger eller grunnleggende lederutdanninger • ved utvikling på arbeidsplassen gjennom oppgaver som prosjektleder og ved tildeling av ansvar • ved å utvikle og støtte opp under rammer for selvledelse på arbeidsplassen

3.3 Involvere medarbeiderne gjennom dialog og medbestemmelse

	Hva gjør virksomheten f.eks. for å:	Eksempler på hvordan det kan gjøres
A	Involvere medarbeiderne i å utvikle strategier, handlingsplaner, retningslinjer og prosedyrer og sentrale arbeidsprosesser.	<ul style="list-style-type: none"> • ved at ledelsen synliggjør og anerkjenner medarbeidernes bidrag i utviklingsarbeidet • ved at ledelsen inspirerer medarbeiderne til å reflektere over hvordan oppgavene kan løses i forbindelse med utvikling av nye metoder og arbeidsprosesser • ved å involvere medarbeiderne i å avdekke behov for og gjennomføre prosessforbedringer • ved å tilrettelegge arenaer for medvirkning og medbestemmelse
B	Etterspørre og anvende medarbeidernes erfaringer og idéer til forbedringer og innovasjon	<ul style="list-style-type: none"> • ved å anvende metoder som fremmer kreativitet og innovasjon, som brainstorming, problemløsningsteknikker og idédugnader • ved å anerkjenne, belønne og gjennomføre gode idéer
C	Involvere relevante samarbeidsorganer i utviklingen av virksomheten	<ul style="list-style-type: none"> • ved samhandling med fagforeninger, arbeidsmiljøutvalg, elevsammenslutninger m.m.
D	Skape en kultur som fremmer en åpen og god dialog mellom ledelse og medarbeidere	<ul style="list-style-type: none"> • ved at ledere og medarbeidere legger til rette for "den gode dialog" bl.a. ved å være saks- og løsningsorienterte • ved å vise forståelse og respekt for hverandres roller • gjennom sosiale arrangementer
E	Gjennomføre og følge opp regelmessige trivsels- og tilfredshetsundersøkelser blant medarbeiderne	<ul style="list-style-type: none"> • ved å legge til rette for måling av medarbeidernes trivsel og tilfredshet • ved å etablere en gruppe som gis ansvaret for å gjennomføre forbedringer ut fra resultater fra trivsels- og tilfredshetsundersøkelser • ved å drøfte utfordringer og tiltak med fagforeninger og arbeidsmiljøutvalg
F	Sikre medarbeiderne muligheter til å gi ledelsen tilbakemeldinger	<ul style="list-style-type: none"> • ved at dette blir et fast punkt i medarbeidersamtalene • ved å gjennomføre regelmessige lederevalueringer • ved deltakelse i en CAF-gjennomgang

4

Kriterium 4: Partnerskap og ressurser

Definisjon: *Hvordan virksomhetene planlegger og styrer partnerskap og interne ressurser slik at disse virkemidlene støtter opp under virksomhetens strategier og handlingsplaner på en effektiv og tillitskapende måte.*

I kriterium 4 vurderer vi hvordan organisasjoner i offentlig sektor forholder seg til andre virksomheter, både offentlige og private. En vellykket styring av slike forhold kan være avgjørende for om virksomheten lykkes med å nå sine mål. I tillegg omfatter strategiske partnerskap også partnerskap med brukere og borgere.

Brukernes og borgernes engasjement i virksomhetens arbeid og deres tilbakemeldinger i form av klager, idéer og forslag ses her som viktige bidrag til å forbedre ytelser og service.

Vurderingen av virksomhetens kunnskapsforvaltning handler om å belyse og ta stilling til hvordan medarbeiderne sikres tilgang til den kunnskap, erfaring og informasjon som skal til for å løse oppgavene. Dette handler bl.a. om i hvilken grad det legges til rette for kunnskapsdeling. Det handler også om hvorvidt virksomheten skaffer seg tilstrekkelige kunnskaper om brukernes behov og forventninger, og om den benytter denne kunnskapen når strategiske beslutninger treffes.

Vurderingen av økonomi, teknologi og fysiske fasiliteter retter oppmerksomheten mot hvordan virksomheten anvender og utvikler disse ressursene, og om de forvaltes slik at de støtter opp under de strategiske mål og virksomhetens arbeidsprosesser.

Offentlige virksomheter kan ha begrenset kontroll over ressursene sine. Vurderinger bør derfor ikke gjøres ut fra ”riktig” eller ”galt” ressursnivå/-tildeling, men ut fra hvordan ressursene forvaltes innenfor de gitte rammene.

I kriteriet Partnerskap og ressurser skal du vurdere bevisene eller holdepunktene for hva virksomheten gjør for å

- 4.1 etablere og utvikle viktige partnerskapsforhold
- 4.2 etablere og utvikle partnerskap med brukere/borgere
- 4.3 forvalte økonomiske ressurser
- 4.4 forvalte informasjon og kunnskap
- 4.5 forvalte teknologi
- 4.6 forvalte bygninger, materiell og annet utstyr

4.1 Etablere og utvikle viktige partnerskapsforhold

	Hva gjør virksomheten f.eks. for å:	Eksempler på hvordan det kan gjøres i praksis
A	Identifisere mulige strategiske samarbeidspartnere	<ul style="list-style-type: none"> ved å undersøke muligheter for å arbeide sammen med andre myndigheter og offentlige eller private virksomheter i forskjellige typer av partnerskaps- eller samarbeidsforhold (samproduksjon, samordning, konkurranseutsetting, bestiller- utførermodeller, offentlig-privat samarbeid/OPS)
B	Inngå hensiktsmessige partnerskapsavtaler som definerer samarbeidets karakter og innhold	<ul style="list-style-type: none"> ved å utforme og inngå avtaler som presiserer <ul style="list-style-type: none"> - roller, oppgaver og ansvar - måling av effektivitet og kvalitet i leveranser - regelmessige evalueringer av samarbeid og resultater - utveksling av kunnskap og medarbeidere - miljømessige og sosiale aspekter i samarbeidet
C	Evaluere og følge opp resultatene av ulike former for samarbeid	<ul style="list-style-type: none"> på regelmessige møter hvor samarbeidet og fremtidige muligheter drøftes ved å måle effektivitet og kvalitet i felles ytelser og partneres leveranser ved å vurdere om samarbeidet skal formaliseres gjennom å inngå avtale om et strategisk partnerskap
D	Gjennomføre prosjektorienterte partnerskap med andre offentlige institusjoner	<ul style="list-style-type: none"> ved å gjennomføre felles utviklingsprosjekter som er relevante for flere parter (f.eks. sektorovergrepene eller tverrdepartementale prosjekter og arbeidsgrupper)
E	Dra nytte av samarbeidspartenes kunnskap og ressurser til fornyelse og innovasjon i egen virksomhet	<ul style="list-style-type: none"> ved å invitere strategiske partnere til å foreslå forbedringer ut fra deres kunnskap om markedet, nye teknologi eller analyser av brukerbehov

4.2 Etablere og utvikle partnerskap med brukere/borgere

	Hva gjør virksomheten f.eks. for å:	Eksempler på hvordan det kan gjøres i praksis
A	Oppmuntre brukere og borgere til å involvere seg i virksomheten og i politiske beslutningsprosesser	<ul style="list-style-type: none"> • ved å etablere brukerstyret, brukerråd, fokusgrupper eller gjennom meningsmålinger og spørreskjemaundersøkelser
B	Være åpen for idéer, forslag og klager fra brukere og borgere	<ul style="list-style-type: none"> • ved å benytte spørreskjemaundersøkelser, meningsmålinger, fokusgrupper, klage- og forslagskasser eller på annen måte systematisere brukernes tilbakemeldinger
C	Sikre offentligheten og brukerne innsyn i virksomheten	<ul style="list-style-type: none"> • ved å legge ut relevant informasjon på virksomhetens hjemmeside, som årsmeldinger, inngåelse av kontrakter, generell informasjon av betydning for bruker, resultat av brukerundersøkelser og referanser til lovgrunnlaget • ved å arbeide for at virksomheten praktiserer prinsippet om meroffentlighet
D	Støtte brukerorganisasjoner og foreninger	<ul style="list-style-type: none"> • ved å samarbeide med dem, og ved å legge til rette for at de får gitt uttrykk for sine behov og forventninger

4.3 Forvalte økonomiske ressurser

	Hva gjør virksomheten f.eks. for å:	Eksempler på hvordan det kan gjøres i praksis
A	At de økonomiske ressursene brukes på best mulig måte i forhold til strategi og handlingsplaner	<ul style="list-style-type: none"> • ved å sikre at overordnede mål kan nås med de tildelte ressursene • ved å sikre at handlingsplanene gjenspeiles i budsjettene • ved å løpende vurdere om midlene anvendes på best mulig måte • ved å jobbe kontinuerlig med kvalitetsutvikling av tjenesteproduksjonen
B	Sikre innsyn i økonomistyringen	<ul style="list-style-type: none"> • ved regelmessig budsjettoppfølgning på interne møter og ved å synliggjøre sammenhengen mellom mål, aktiviteter og budsjetter • ved at budsjetter og regnskap er tilgjengelige for medarbeidere, politikere og brukere/borgere
C	Sikre en kostnadseffektiv økonomistyring	<ul style="list-style-type: none"> • ved utvikling og bruk av formålstjenlige økonomistyringssystemer • ved å sikre enkle arbeidsprosesser i økonomistyringen og eventuelt inngå i administrative fellesskap
D	Innføre nyskapende, effektiviserende eller mer nyanserte økonomistyringsprinsipper	<ul style="list-style-type: none"> • ved å bruke regnskapsprinsippet (ev. i tillegg til eller til erstatning for kontantprinsippet) • ved å prisfastsette interne ytelser • ved å foreta sammenlignende analyser på tvers i organisasjonen og mellom virksomheter
E	Overvåke kostnadsutviklingen i virksomhetens standardytelser	<ul style="list-style-type: none"> • ved regelmessig måling av kostnader (tids- og pengeforbruk) i hele virksomheten til produksjon av ytelser og service • ved å sammenligne kostnadene på tvers i organisasjonen og mellom virksomheter
F	Delegere og desentralisere økonomisk ansvar og balansere ansvaret mot sentral kontroll	<ul style="list-style-type: none"> • ved å sikre samsvar mellom faglig ansvar og økonomisk disposisjonsmyndighet • ved å utarbeide og følge opp økonomistyringsinstrukser
G	Basere økonomistyringen på kost-nytte analyser	<ul style="list-style-type: none"> • ved å vurdere nytten av et tiltak sett i forhold til hva det vil koste, før tiltaket besluttet gjennomført • ved å beregne konsekvenser av fallende etterspørsel, endringer i brukernes behov, endringer i demografiske forhold (flere eldre, færre unge, elevtallsvekst m.m.)

4.4 Forvalte informasjon og kunnskap

	Hva gjør virksomheten f.eks. for å:	Eksempler på hvordan det kan gjøres i praksis
A	Utvikle systemer til å styre og beholde strategisk viktig informasjon og kunnskap	<ul style="list-style-type: none"> • ved å dokumentere og løpende oppdatere arbeidsprosesser, administrativ praksis og teknisk/faglige databaser • ved å sikre at strategisk viktig kunnskap blir igjen i organisasjonen når medarbeidere slutter
B	Nyttegjøre seg tilgjengelig ekstern informasjon	<ul style="list-style-type: none"> • ved å innhente informasjon om andre virksomheter og deres praksis og bruke denne kunnskapen til å utvikle eller forbedre egen • ved å benytte eksterne rapporter og analyser
C	Sikre at virksomheten legger tilstrekkelig og relevant informasjon og kunnskap til grunn for sine beslutninger	<ul style="list-style-type: none"> • ved å innhente opplysninger eksternt • ved å ha arbeidsprosesser som sikrer at virksomhetens informasjon og kunnskap oppdateres, er relevant og pålitelig • ved å stimulere til intern utveksling av informasjon og kunnskap
D	Gi alle medarbeiderne tilgang til informasjon og kunnskap som er nødvendig for deres arbeidsoppgaver	<ul style="list-style-type: none"> • gjennom intranett, nyhetsbrev, kunnskapsdatabaser, faglige databaser, møter, referater og oppslagstavler
E	Sikre interessenter tilgang til pålitelig, relevant og brukervennlig informasjon	<ul style="list-style-type: none"> • gjennom nettsted, elektronisk nyhetsbrev og skriftlig informasjon

4.5 Forvalte teknologi

	Hva gjør virksomheten f.eks. for å:	Eksempler på hvordan det kan gjøres i praksis
A	Utvikle retningslinjer og prinsipper for bruk av teknologi basert på virksomhetens strategi og handlingsplaner	<ul style="list-style-type: none"> • ved å følge med på den teknologiske utviklingen • ved å holde seg oppdatert om hvilke oppgaver det kan være formålstjenlig å forenkle og effektivisere ved hjelp av IKT. F.eks. ved å løpende investere i teknologi som gjør det mulig å forenkle arbeidsprosesser eller øke kvaliteten på ytelsene • ved å investere i digitale løsninger for selvbetjening til beste for brukerne og for å effektivisere saksbehandlingen
B	Anvende og vedlikeholde teknologiske løsninger som: <ul style="list-style-type: none"> - understøtter oppgaveløsningen - understøtter økonomistyringen - understøtter kunnskapsdeling - understøtter lærings- og forbedringsaktiviteter - understøtter samarbeidet med interessenter og partnere - utvikler og vedlikeholder interne og eksterne IKT-nettverk 	<ul style="list-style-type: none"> • ved å anvende intranett, Internett, e-postsystemer, elektroniske økonomistyringssystemer, elektronisk saksbehandling og arkivering, e-læring, fjernundervisning og andre teknologiske muligheter innenfor virksomhetens arbeidsområde • ved å utvikle og sikre relevant IKT-kompetanse i virksomheten

4.6 Forvalte bygninger, materiell og annet utstyr

	Hva gjør virksomheten f.eks. for å:	Eksempler på hvordan det kan gjøres i praksis
A	Sikre god adkomst til virksomheten	<ul style="list-style-type: none"> ved skilting og tilgang til offentlig transport og parkering og ved å sikre tilgjengeligheten for funksjonshemmede
B	Innrette de fysiske fasilitetene i overensstemmelse med virksomhetens egenart og med ansattes og brukeres behov	<ul style="list-style-type: none"> ved utforming av og utstyr til resepsjon, møterom, fellesrom, kontorer og hjemmearbeidsplasser ved å sikre adgang til servicerom som kopirom, toaletter og kjøkken
C	Tilrettelegge for gode innkjøpsrutiner	<ul style="list-style-type: none"> ved kostnadsbevissthet i forbindelse med anskaffelse av materiell og utstyr ved tilbudskonkurranser og forhandlinger og inngåelse av ramme-/innkjøpsavtaler
D	Sikre effektiv og kostnadsbevisst bruk og vedlikehold av bygninger og materiell.	<ul style="list-style-type: none"> ved å disponere arealene i bygningen på en hensiktsmessig måte ved å utforme retningslinjer for bruk, vedlikehold, rengjøring og sikkerhet
E	Sikre en miljøbevisst bruk av ressurser.	<ul style="list-style-type: none"> ved å utforme en miljøpolitikk ved å innføre miljøstyring som omfatter måling av materiellforbruk og avfallshåndtering

5

Kriterium 5: Prosesser

Definisjon: *Hvordan virksomheten identifiserer, utformer, styrer, forbedrer og utvikler sine viktigste prosesser slik at de på best mulig måte støtter opp under formål, strategier og handlingsplaner.*

En prosess kan defineres som en serie av sammenhengende arbeidsoppgaver som skal resultere i en konkret ytelse (en vare eller en tjeneste). Sentrale prosesser i offentlig sektor er knyttet til levering av viktige tjenester og til støtteoppgaver som er vesentlige for driften av virksomheten. Eksempler på ulike prosesser er:

- saksbehandlingsprosesser (saksgangen i behandlingen av ulike typer saker)
- tjenesteytingsprosesser (prosedyrer for hvordan ulike tjenester utøves)
- planleggingsprosesser (hvordan strategier og planer utarbeides)
- økonomistyringsprosesser (hvordan budsjetter utarbeides, regnskap føres, revisjoner utføres, rapportering gjennomføres)
- innkjøpsprosesser (hvordan detaljhandel og kjøp gjennomføres i tråd med lovforskrift om offentlige anskaffelser)
- rekrutteringsprosesser (hvordan stillinger utlyses og tilsetting skjer)

Kriterium 5 handler om hvorvidt virksomheten retter nok oppmerksomhet mot sine kjerneprosesser. Det vil si om den har definert hva som er de viktige og sentrale prosessene i virksomheten, om prosessene er kartlagt og dokumentert, at det settes mål for dem (f.eks. for kvalitet, effektivitet og brukertilfredshet), at det er utnevnt ansvarlige prosesseiere, og at de ulike interessentene involveres aktivt i prosessforbedringsarbeidet.

Særlig viktig er det at virksomheten, innenfor og i tråd med de gitte rammebetingelsene, er i stand til å levere ytelser og service som er tilpasset brukernes og borgernes behov og forventninger. I denne sammenheng vurderes åpningstider, tilgang på relevant informasjon, kommunikasjon i et lett forståelig språk og om nødvendig på andre språk enn norsk. Hvordan brukere og borgere brukes til å forbedre virksomhetens ytelser, står også sentralt.

Det er også viktig å vurdere hvordan virksomheten arbeider med å fornye seg gjennom nyskaping inspirert av idéer fra medarbeidere og brukere eller ved å studere andre.

I kriteriet Prosesser skal du vurdere bevisene eller holdepunktene for hva virksomheten gjør for å

- 5.1 kartlegge, utforme, styre og løpende forbedre prosesser
- 5.2 utvikle og levere brukerorienterte ytelser og service
- 5.3 igangsette moderniserings- og nyskappingsprosesser

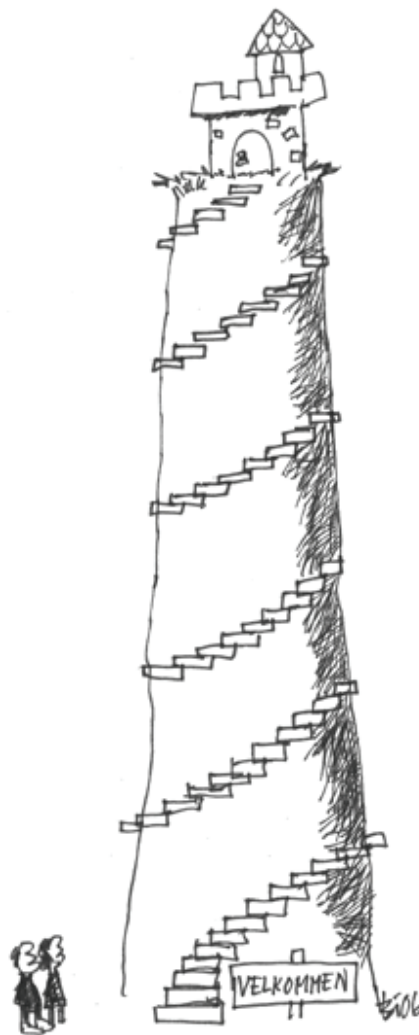
5.1 Kartlegge, utforme, styre og løpende forbedre prosesser

	Hva gjør virksomheten f.eks. for å:	Eksempler på hvordan det kan gjøres
A	Kartlegge og beskrive virksomhetens kjerneprosesser	<ul style="list-style-type: none"> • ved å beskrive innhold og prosedyrer i de prosesser som har avgjørende betydning for virksomheten • ved å kartlegge virksomhetens prosesser og dele dem inn i ledelses-, kjerne- og støtteprosesser • ved å involvere brukerne i arbeidet
B	Delegere ansvar for å styre, dokumentere, måle og forbedre kjerneprosesser til prosesseiere	<ul style="list-style-type: none"> • ved at det for alle prosjekter utpekes en prosesseier som får et overordnet ansvar for å styre og videreutvikle prosessene • ved å delegere ansvaret for måling av resultater og igangsetting av prosessforbedringsaktiviteter til prosesseier • ved å delegere ansvaret for å koordinere og synkronisere prosesser til prosesseiere • ved at prosesseierne løpende følger opp om besluttede servicemål overholdes (f.eks. som angitt i serviceerklæringer) • ved å forankre styring, måling og forbedring av prosesser i et kvalitetsutviklingssystem (f.eks. basert på regelmessige CAF-gjennomganger)
C	Løpende forbedre og tilpasse viktige prosesser	<ul style="list-style-type: none"> • ved å sette mål og ved å måle resultater i forhold til brukertilfredshet, kvalitet og effektivitet i virksomhetens oppgaveløsning • ved å gjennomføre forbedringer når resultatene viser et stigende antall klager, negativ medieomtale, økt ressursbruk, fallende tilfredshet i medarbeider- og brukermålinger og økt sykefravær • ved å benytte benchmarking og benchlearning med andre offentlige eller private virksomheter og bruke læringen til å forbedre egne prosesser • ved å registrere tidsbruk som grunnlag for å vurdere prosessene
D	Overvåke og evaluere behov for endringer i kjerneprosesser i forhold til endringer i virksomhetens interne eller eksterne rammebetingelser	<ul style="list-style-type: none"> • ved å følge med på lovendringer og tilpasse aktuelle saksbehandlingsprosesser til disse • ved å følge med på endringer i omgivelsene (demografi, endringer i behov og forventninger, endringer i markedet i forhold til f.eks. bruk av IKT) og tilpasse eller om nødvendig lage helt nye prosesser • ved å være oppmerksom på hva ny digital selvbetjening eller andre former for digitalisering av oppgaveløsningen kan medføre av konsekvenser for prosessene

5.2 Utvikle og levere brukerorienterte ytelser og service

	Hva gjør virksomheten f.eks. for å:	Eksempler på hvordan det kan gjøres
A	Avklare brukernes forventninger og imøtekomme den enkelte brukers behov innenfor de gitte rammebetingelsene	<ul style="list-style-type: none"> • ved klar informasjon om innholdet i ytelsen på nettstedet, i serviceerklæringen eller i direkte dialog med brukerne • ved å oppnevne en ansvarlig saksbehandler og kontaktperson for den enkelte bruker, og ved at denne setter seg inn i brukerens behov og søker å imøtekomme disse så langt som mulig innenfor virksomhetens rammer
B	Involverer brukere, borgere og andre interessenter i å utforme standarder for virksomhetens ytelser og service	<ul style="list-style-type: none"> • ved å bruke fokusgrupper, brukerråd eller brukerorganisasjoner til å definere kvalitetsstandarder (eksempelvis svartid eller ventetid) • ved å involvere brukere og borgere i å definere behovet for informasjon og informasjonskanaler
C	Involvere brukere og borgere i å utvikle og forbedre virksomhetens ytelser og service	<ul style="list-style-type: none"> • ved å utvikle nye ytelser og service som resultat av idéer og tilbakemeldinger fra brukere og andre interessenter • ved å gjennomføre brukerundersøkelser eller ved å intervju brukere og borgere om forventninger til oppgaveløsningen • ved å utvikle systemer til å håndtere og svare på klager, og ved å bruke klager til å forbedre ytelser og service
D	Anvende et lett og forståelig språk i kommunikasjonen med brukere og borgere	<ul style="list-style-type: none"> • ved å utvikle kommunikasjonsstrategier og retningslinjer (skriftlig, e-post, hjemmeside, muntlig informasjon) og trene medarbeiderne i å kommunisere • ved å vurdere behovet for kommunikasjon på andre språk end norsk • ved å utforme og språkvaske standardbrev som maler for kommunikasjon med den enkelte bruker
E	Gi brukere og borgere tilgang til relevant og oppdatert informasjon	<ul style="list-style-type: none"> • ved å legge ut relevant og aktuell informasjon på virksomhetens nettsted • ved å følge opp forvaltningslovens krav til muligheter for innsyn i egen sak og aktivt informere om klagemuligheter • ved å utvikle enkle prosedyrer for å håndtere klager og svar

F	Gjøre det lett å komme i kontakt med virksomheten	<ul style="list-style-type: none">• ved å ha fleksible åpningstider, effektiv telefonbetjening på dagtid og mulighet for kontakt via f.eks. nettsted utenom åpningstider• ved å presentere viktig, riktig og tilstrekkelig informasjon på en oversiktlig måte på virksomhetens nettsted• ved å benytte brukeradgang til elektroniske saker, e-post, informasjon om ventelister på nettstedet, eller selvbetjening via Internett
---	---	---



Gjøre det lett å komme i kontakt med virksomheten

5.3 Igangsette moderniserings- og nyskappingsprosesser

	Hva gjør virksomheten f.eks. for å:	Eksempler på hvordan det kan gjøres
A	For å fange opp behov for radikale endringer	<ul style="list-style-type: none"> • ved å overvåke tunge trender, tegn på endring og påtrykk utenfra for modernisering og nyskaping • ved å gjennomføre omverdensanalyser • ved å analysere risikofaktorer og identifisere kritiske suksessfaktorer
B	Etterspørre kunnskap og lære av andre virksomheters innovasjoner	<ul style="list-style-type: none"> • ved å identifisere nasjonale og internasjonale organisasjoner (offentlige så vel som private) som det vil være interessant å lære av, og ved å skaffe seg kunnskap om disse • ved å studere relevant faglitteratur og følge med på relevante nettsteder som f.eks. er innovative i forhold til digital forvaltning
C	Involvere interessenter i diskusjoner om og arbeid med modernisering og nyskaping	<ul style="list-style-type: none"> • ved å be medarbeidere, brukere og borgere om å komme med idéer til hvordan virksomhetens oppgaver kan løses på helt nye måter • ved å inviterer brukere og borgere til å teste ut nye tilbud og ytelser
D	Stille nødvendige ressurser til rådighet	<ul style="list-style-type: none"> • ved å la medarbeidere med relevant kompetanse få bruke tid til innovasjonsarbeid • ved å avsette tilstrekkelige økonomiske ressurser til innovasjonsarbeidet • ved å ta høyde for prøving og feiling
E	Avdekke, forstå og overvinne barrierer for å gjennomføre modernisering og fornyelse	<ul style="list-style-type: none"> • ved å gjennomføre pilotprosjekter som både kan gi innblikk i barrierer og hvordan de kan overvinnnes • ved å belønne og anerkjenne innovative medarbeidere og ledere • ved å håndtere den offentlige virksomhetens dilemma mellom risikovillighet og nullfeilskultur • ved å sikre godt samarbeid med fagforeningene, elevsammenslutninger eller andre interessegrupper

6

Kriterium 6: Bruker- og borgerresultater

Definisjon: *I hvilken grad virksomheten oppnår de ønskede resultater med hensyn til å tilfredsstille brukere og borgere.*

Med brukere og borgere menes det her personer (f.eks. klienter, elever, pasienter), private bedrifter, andre offentlige etater og organisasjoner som mottar en ytelse direkte fra virksomheten.

Offentlige virksomheter har et sammensatt forhold til samfunnet. Ved tjenesteyting er det naturlig å karakterisere forholdet som et brukerforhold, mens det ved myndighetsutøvelse nok vil være mer naturlig å karakterisere forholdet som et borgerforhold. Siden det ikke alltid kan trekkes et klart skille, beskrives dette sammensatte forholdet som et bruker-/borgerforhold.

Vurderingen dreier seg om to former for resultater: Resultater hvor brukere og borgere er spurt direkte, f.eks. via spørreskjemaundersøkelser eller fokusgruppeintervjuer (kriterium 6.1), og andre resultater som indirekte viser brukeres og borgeres tilfredshet (kriterium 6.2).

Kriterium 6.1 kan altså kun besvares hvis virksomheten har gjennomført konkrete målinger av brukeres eller borgeres tilfredshet.

I målinger av bruker- og borgertilfredshet er det vesentlig å undersøke den generelle tilfredsheten med virksomheten som helhet, men det er også nødvendig å spørre om bl.a. tilfredshet med mulighetene for involvering, tilgjengelighet og til de enkelte tilbud i virksomheten.

En annen og mer indirekte måte å betrakte tilfredsheten på er å vurdere andre resultater, som f.eks. antall klager, ventetid ved behandling eller brukernes vilje til å involvere seg i utviklingen av virksomhetens ytelser. Hvordan opplevd kvalitet kommer til uttrykk, vil variere fra virksomhet til virksomhet.

I kriteriet Bruker- og borgerresultater skal du vurdere hva virksomheten oppnår av

6.1 resultater ut fra bruker-/borgertilfredshetsundersøkelser

6.2 resultater ut fra indikatorer på bruker-/borgertilfredshet

6.1 Resultater ut fra bruker-/borgertilfredshetsundersøkelser

Er det ikke gjennomført konkrete målinger av bruker- og borgertilfredshet, gå direkte til 6.2

	Hvor tilfreds er brukere og borgere f.eks. med:	Eksempler på konkrete spørsmål i måling av bruker- og borgertilfredshet:
A	Virksomheten alt i alt	<ul style="list-style-type: none"> • Er brukere og borgere stort sett tilfreds med virksomheten?
B	Virksomhetens ytelser og service	<ul style="list-style-type: none"> • Er brukere og borgere tilfredse med kvaliteten på virksomhetens tilbud? • Står virksomhetens tilbud i forhold til det som fremgår av f.eks. serviceerklæringer og offentlige plandokumenter? • Opplever brukere og borgere virksomhetens tilbud som relevant og øker de livskvaliteten for den enkelte? • Er ventetider på ytelser og saksbehandling tilfredsstillende?
C	Kontakt mellom virksomhet og bruker/borger	<ul style="list-style-type: none"> • Er brukerne tilfredse med virksomhetens åpningstider? • Er brukerne tilfredse med mulighetene for selvbetjening (f.eks. via nettet)? • Er brukerne tilfredse med virksomhetens oppfølging på individnivå (f.eks. lærer – elev/lege – pasient)? • Hvordan opplever brukere og borgere den muntlige kontakten? • Er det lett å komme i kontakt med virksomheten? • Opplever brukerne at medarbeiderne er imøtekommende? • Er medarbeiderne i stand til å håndtere vanskelige situasjoner i forhold til brukerne og borgerne? • Opplever brukere og borgere at virksomheten og dens medarbeidere holder avtaler? • Opplever brukere og borgere at virksomheten er lydhør overfor deres forslag om forandringer? • Er brukere og borgere tilfredse med hvordan de involveres i utviklingen av virksomhetens tilbud og arbeidsprosesser – f.eks. gjennom fokusgruppeintervjuer, kommunikasjon på nettstedet og brukertilfredshetsmålinger?
D	Virksomhetens informasjon og veiledning	<ul style="list-style-type: none"> • Opplever borgerne at de er godt nok informert om virksomheten og dens formål? • Er brukerne tilfreds med informasjon om virksomhetens tilbud? • Er brukerne tilfreds med informasjon om saksgang? • Kjenner brukere og borgere kravene til saksbehandlingstid?

		<ul style="list-style-type: none"> • Er kravene (målene) til saksbehandlingstid offentliggjort? • Forstår brukere og borgere virksomhetens vedtak? • Er brukere og borgere orientert om klagemuligheter?
E	Virksomhetens evne til å fornye og forandre seg	<ul style="list-style-type: none"> • Opplever brukere og borgere at virksomheten har innsikt i den nyeste utvikling innenfor fagområdet? • Opplever brukere at virksomheten fornyer seg og løpende gjennomfører forandringer? • Opplever brukere og borgere at virksomheten henter inspirasjon og kunnskap fra omverdenen, f.eks. gjennom etterutdanning, nettverk eller institusjonsbesøk?

6.2 Resultater ut fra indikatorer på bruker- borgertilfredshet

	Hvilke resultater oppnår virksomheten f.eks. i forhold til:	Eksempler på resultater
A	Klager og klagehåndtering	<ul style="list-style-type: none"> • Antall klager • Hvor alvorlige klagene er • Antall feil- og erstatningssaker
B	Eksterne anmerkninger	<ul style="list-style-type: none"> • Anmerkninger fra f.eks. sivilombudsmann, barneombud, diskrimineringsombud, eldreombud eller rettssystemet
C	Ventetid	<ul style="list-style-type: none"> • Ventelister • Svartid ved henvendelser • Saksbehandlingstid
D	Brukernes og borgernes involvering i beslutningsprosessene og utviklingen av virksomhetens tilbud og arbeidsprosesser	<ul style="list-style-type: none"> • Antall møter i brukerråd • Antall brukermøter (f.eks. antall foreldremøter, elevsamtaler) • Antall forslag mottatt og iverksatt • Svarprosent og antall svar på bruker-/borgertilfredshetsmålinger • Antall fokusgruppeintervjuer
E	Overholdelse av offentlige standarder	<ul style="list-style-type: none"> • Overholdelse av serviceerklæringen
F	Adgang til informasjon	<ul style="list-style-type: none"> • Antall innsynssaker • Treff på nettsted • Ekstern bedømmelse av virksomhetens nettsted

7

Kriterium 7: Medarbeiderresultater

Definisjon: *I hvilken grad virksomheten når sine ønskede resultater med hensyn til å tilfredsstille medarbeidernes behov.*

I kriterium 7 ser vi på om medarbeiderne opplever virksomheten som en attraktiv arbeidsplass, og om de er motivert til å yte sitt beste. Ytre faktorer kan begrense hva virksomheten oppnår av resultater for medarbeiderne, og vurderingen bør derfor konsentreres om de områdene der organisasjonen har frihet til å handle.

Vurderingen dreier seg om to former for resultater: Resultater hvor medarbeiderne er spurt direkte, f.eks. via spørreskjemaundersøkelser (kriterium 7.1), og andre resultater som indirekte viser medarbeideres tilfredshet og motivasjon (kriterium 7.2).

Kriterium 7.1 kan altså kun besvares hvis virksomheten har gjennomført, eller har tilgang til, konkrete målinger av medarbeidernes tilfredshet.

Medarbeidertilfredshet og ledervurderinger kan måles direkte gjennom å stille spørsmål om medarbeiderne er tilfredse med det som foregår innenfor innsatskriteriene 1-5. Spørsmålene i slike undersøkelser formuleres i praksis ofte ut fra virksomhetens personalpolitikk og ut fra viktige begivenheter i den senere tid (f.eks. medarbeidersamtaler, personalseminarer og strategiarbeidet). Utover spørreskjemaer kan andre metoder, som fokusgruppeintervjuer, også anvendes.

Virksomheten kan også måle medarbeiderresultater uten å spørre medarbeiderne. Slike resultater kan omfatte statistikk over den atferd som medarbeiderne utviser i praksis, f.eks. sykefravær, deltakelse i interne møter, turnoverprosent m.m.

<p>I kriteriet Medarbeiderresultater skal du vurdere hva virksomheten oppnår av</p> <ul style="list-style-type: none">7.1 resultater ut fra målinger av medarbeidernes tilfredshet og motivasjon7.2 resultater ut fra indikatorer på medarbeidernes tilfredshet og motivasjon
--

7.1 Resultater ut fra målinger av medarbeidernes tilfredshet og motivasjon

Er det ikke gjennomført målinger av medarbeidertilfredshet, så gå direkte til 7.2

	Hvor tilfredse er medarbeiderne f.eks. med:	• Eksempler på spørsmål i en medarbeidertilfredshetsmåling/lederevaluering:
A	Arbeidsplassen alt i alt	<ul style="list-style-type: none"> • Hvor tilfredse er medarbeiderne med å arbeide i virksomheten? • Har medarbeiderne en opplevelse av at arbeidsplassen når sine mål?
B	Motivasjon og involvering	<ul style="list-style-type: none"> • Opplever medarbeiderne at de bidrar til å nå virksomhetens mål? • Tar medarbeiderne ansvar for egen utvikling og læring? • Bidrar medarbeiderne aktivt til å skape et godt kollegialt miljø? • Er medarbeiderne tilfredse med hvordan de involveres i arbeidet med å tydeliggjøre formål? • Er medarbeiderne tilfredse med hvordan de involveres i arbeidet med å utvikle visjon og handlingsplaner? • Er medarbeiderne tilfredse med hvordan de involveres i utformingen av mål for egen innsats?
C	Virksomhetens lederskap	<ul style="list-style-type: none"> • Er ledelsen god til å sette krav til innsats? • Er ledelsen god til å gi tilbakemeldinger? • Er ledelsen god til å prioritere når det er knappe ressurser? • Opplever medarbeiderne at ledelsen gir nødvendig retning for virksomheten? • Opplever medarbeiderne at ledelsen bidrar til å skape samhold og felles identitet i virksomheten? • Skaper ledelsen oppmerksomhet omkring god innsats?
D	Arbeidsmiljø	<ul style="list-style-type: none"> • Skaper ledelsen rom for dialog? • Legges det vekt på å forebygge arbeidsskader? • Opplever medarbeiderne at konflikter og stress håndteres på en fornuftig måte? • Opplever medarbeiderne at det tas nødvendige hensyn til personlige forhold i tilretteleggelsen av arbeidet?
E	Kompetanseutvikling	<ul style="list-style-type: none"> • Gis medarbeiderne tilstrekkelige utviklingsmuligheter i forhold til pålagte oppgaver? • Er medarbeiderne tilfredse med medarbeider-/utviklingssamtalen? • Opplever medarbeiderne at ledelsen løpende er oppmerksom på å utvikle den enkeltes evner gjennom oppgavefordelingen?

		<ul style="list-style-type: none"> • Opplever medarbeiderne at det er tilstrekkelig sammenheng mellom den enkelte medarbeiders utviklingsplaner, karriereønsker og arbeidsplassens strategiske mål? • Følges målene i utviklingsplanene for den enkelte medarbeider opp?
--	--	--

7.2 Resultater ut fra indikatorer på medarbeidernes tilfredshet og motivasjon

	Hvilke resultater oppnår virksomheten f.eks. i forhold til:	Eksempler på resultater
A	Generell tilfredshet	<ul style="list-style-type: none"> • Måling av sykefravær • Måling av langtidssykefravær • Måling av turnover • Antall saker på avtalt kvalitetsnivå • Utvikling i gjennomsnittlig produktivitet
B	Motivasjon og involvering	<ul style="list-style-type: none"> • Antall forslag til forbedringsaktiviteter fra medarbeiderne • Måling på fremmøte ved interne møter, diskusjonsfora, møter med ledelsen og allmøter • Fremmøteprosent for deltakelse i utviklingsaktiviteter • Bruk av midler til belønning av særlig innsats
C	Kompetanseutvikling	<ul style="list-style-type: none"> • Antall utviklingsprosjekter med elementer av kompetanseutvikling for deltakerne • Måling av ressurser anvendt til kompetanseutvikling pr. medarbeider • Evaluering av forbedringer i medarbeidernes kompetanseprofiler
D	Resultater av undersøkelser og/eller evalueringer	<ul style="list-style-type: none"> • Resultater fra evalueringer • Svarprosent på målinger av medarbeidertilfredshet og ledervurderinger • Analyser av årsaker til turnover, f.eks. gjennom sluttsamtaler
E	Mobilitet, herunder jobbrotasjon, turnusordninger m.v.	<ul style="list-style-type: none"> • Antall medarbeidere som deltar i turnusordninger eller jobbytte • Antall medarbeidere som får et karriereløft når de forlater arbeidsplassen (tegn på at jobberfaring fra virksomheten står høyt i kurs)

8

Kriterium 8: Samfunnsresultater

Definisjon: *Hvilken innvirkning virksomheten har på samfunnet utover resultatene som følger av dens formål og grunnleggende oppgaver.*

Vurderingen av kjernevirksomheten foretas under kriterium 6 "Bruker- og borgerresultater" og kriterium 9 "Nøkkelresultater".

Sentralt i kriterium 8 er vurderingen av resultater som kan relateres til at virksomheten, utover sitt formål, opptrer samfunnsmessig ansvarlig, f.eks. ved å engasjere seg i lokalsamfunnet, ved å formidle sin kunnskap til andre enn brukerne eller ved støtte til personer med særlige behov, f.eks. gjennom integrering og jobbtreningsordninger.

Et annet perspektiv i kriterium 8 er en selvevaluering av virksomhetens miljøinnsats, f.eks. knyttet til materiellforvaltningen, avfallshåndteringen og strømforbruket.

En virksomhets tilstedeværelse i et lokalsamfunn kan også ha en viktig økonomisk betydning dersom det er snakk om en stor arbeidsplass.

I kriteriet Samfunnsresultater skal du vurdere hva virksomheten oppnår av

8.1 samfunnsresultater slik det oppfattes av interessentene

8.2 samfunnsmessige resultater ut fra virksomhetens egne indikatorer på dette

8.1 Samfunnsresultater slik det oppfattes av interessentene

	Hvilke samfunnmessige resultater mener interessentene at virksomheten oppnår f.eks. i forhold til:	Eksempler på resultater
A	Virksomhetens generelle omdømme	<ul style="list-style-type: none"> • Presseomtale • Borgernes/interessentenes kjennskap til virksomheten og vurdering av virksomhetens generelle omdømme
B	Virksomhetens generelle bidrag til samfunnet	<ul style="list-style-type: none"> • Borgernes/interessentenes vurdering av om virksomheten bidrar positivt til utviklingen av lokalsamfunnet
C	Miljømessig påvirkning	<ul style="list-style-type: none"> • Borgernes/interessentenes vurdering av virksomhetens miljøatferd
D	Virksomhetens omdømme i forhold til åpenhet og innsyn i forvaltningen	<ul style="list-style-type: none"> • Pressens og øvrige eksterne interessenters vurdering av om virksomheten praktiserer prinsippet om meroffentlighet og slik legger til rette for en åpen og transparent forvaltning
E	Sosialt ansvar	<ul style="list-style-type: none"> • Eksterne interessenters oppfatning av om virksomheten tar et sosialt ansvar f.eks. gjennom tilrettelegging av arbeidsplasser for personer med spesielle behov

8.2 Samfunnsmessige resultater ut fra virksomhetens egne indikatorer på dette

	Hvilke resultater oppnår virksomheten i forhold til:	Eksempler på resultater
A	Virksomhetens generelle omdømme	<ul style="list-style-type: none"> • Anerkjennelse fra beslektede virksomheter • Anerkjennelse fra interesseorganisasjoner
B	Virksomhetens generelle bidrag til samfunnet	<ul style="list-style-type: none"> • Langsiktige effekter av virksomheten, f.eks. bidrag til regionalutvikling og utdanningsnivå • Økonomisk støtte til lokale aktiviteter, f.eks. gjennom innsamling • Tilrettelegging for lokale aktiviteter • Bistand til internasjonalt utviklings- og nødhjelpsarbeid
C	Virksomhetens støtte til borgeres og medarbeideres engasjement i samfunnsmessige forhold	<ul style="list-style-type: none"> • Antall medarbeidere som støttes i å engasjere seg i samfunnsmessige forhold, f.eks. gjennom nedsatt arbeidstid til fordel for frivillig sosialt arbeid, politisk arbeid m.m. • Antall interesserte borgere ved valg til brukerråd eller lignende • Deltakelse i "åpent hus" - arrangementer
D	Virksomhetens formidling av kunnskap til nytte for andre	<ul style="list-style-type: none"> • Antall lærlingplasser i virksomheten • Antall traineestillinger • Antall medarbeidere som underviser på andre virksomheter • Antall innlegg/opplegg på seminarer og konferanser hvor virksomheten presenterer sine erfaringer
E	Miljømessig påvirkning	<ul style="list-style-type: none"> • Måling av avfallsmengder • Måling av forbruk av papir og emballasje • Eksempler på energibesparingstiltak • Resultater av energibesparingstiltak • Måling av virksomhetens støynivå (inne og ute) • Oppfølging av regelverk og politikk for arbeidsmiljø og sikkerhet • Antall arbeidsskader
F	Virksomhetens evne til å støtte personer med særlige behov	<ul style="list-style-type: none"> • Antall ansatte med særskilte behov • Antall personer med særlige behov i jobbtrening, f.eks. personer med annen etnisk bakgrunn

9

Kriterium 9: Nøkkelresultater

Definisjon: *Virksomhetens nøkkelresultater sett i forhold til formål og handlingsplaner.*

Kriterium 9 har to perspektiver på virksomhetens resultater, nemlig resultater relatert til interessentenes behov og krav, f.eks. knyttet til kvalitet og produktivitet (eksterne resultater) og resultater relatert til ledelsens egne målsettinger for driften, f.eks. knyttet til økonomi og arbeidsprosesser (interne resultater).

De eksterne resultatmålene kan i noen tilfeller være behandlet og vedtatt av den politiske ledelsen i Storting, regjering eller kommunestyre. Andre ganger er det overordnet administrativ ledelse som har vedtatt dem. Uansett inngår de som regel i virksomhetens styringsdokument, som f.eks. i tildelingsbrevet.

Når de interne resultatene skal vurderes, er det snakk om resultater av innsats i forhold til hvordan virksomheten fungerer i forhold til sitt formål. Her kan det f.eks. dreie seg om resultater av økonomistyringen og av løpende forbedringer av arbeidsprosessene.

Krav til både eksterne og interne resultater er ofte nedfelt i virksomhetens plandokumenter.

I kriteriet Nøkkelresultater vurderer du bevisene eller holdepunktene for virksomhetens

9.1 eksterne resultater

9.2 interne resultater

9.1 Eksterne resultater

	Eksempler på eksterne resultater	Eksempler på hvordan det kan måles i praksis
A	Virksomhetens evne til å oppfylle formålet gjennom å nå avtalte produksjonsmål	<ul style="list-style-type: none"> • Dokumenterte resultater som relateres til avtaler/pålegg/planer, og som er oppsummert f.eks. i rapporter og årsberetninger
B	Kvaliteten på tjeneste-/produktlevering	<ul style="list-style-type: none"> • Reduksjon i antall klager • Økning i grad av tilfredshet (innfrielse av behov og forventninger) • Evne til å overholde egne eller eksterne standarder for kvalitet (f.eks. formulert i serviceerklæringer) • Overholdelse av lovgrunnlag og forvaltningspraksis • Brukernes søkning til virksomheten (for f.eks. skoler eller sykehus) • Antall prosessforbedringer i tjenesteytingen • Antall og rekkevidde av nye ytelser og service • Forbedrede elevprestasjoner
C	Effektivitet sett fra borger/brukers ståsted	<ul style="list-style-type: none"> • Redusert saksbehandlingstid • Redusert ventetid (ventelister og svartid) • Forbedret kapasitetsutnyttelse • Innføring (bruk) av selvbetjening som f.eks. digital forvaltning
D	Resultater av tilsyn, inspeksjoner og revisjoner	<ul style="list-style-type: none"> • Resultater av eksterne gjennomganger av virksomhetens ytelser • Resultater av interne kvalitetsmålinger (f.eks. stikkprøvevurderinger av saksbehandling, m.m.)
E	Mottatt anerkjennelse for beste praksis	<ul style="list-style-type: none"> • Mottatte priser • Annen positiv oppmerksomhet rundt virksomhetens metoder og resultater
F	Resultater fra sammenligning med andre virksomheter	<ul style="list-style-type: none"> • Resultater fra benchmarking

9.2 Interne resultater

	Eksempler på interne resultater:	Eksempler på, hvordan det kan måles i praksis
A	Budsjettoverholdelse og oppfylging av finansielle mål	<ul style="list-style-type: none"> • I hvilken grad både kostnader og inntekter i regnskapet er i tråd med fastsatte budsjetter (for sentrale så vel som for underliggende enheter) • Tilbakebetaling av lån • Bruk av tilskuddsmidler
B	Resultat av tilsyn, revisjoner og inspeksjoner (interne og eksterne)	<ul style="list-style-type: none"> • Resultater av eksterne gjennomganger av virksomhetens økonomistyring eller andre støttefunksjoner • Resultater av interne kvalitetsmålinger knyttet til den interne driften (som f.eks. resultater fra bruk av CAF eller EFQM)
C	Resultater av partnerskap	<ul style="list-style-type: none"> • Innsparing eller forbedring oppnådd gjennom avtaler med samarbeidspartnere, partnerskap og/eller leverandører
D	Gjennomføring av forbedringer og innovasjon	<ul style="list-style-type: none"> • Innsparing (tid/penger) oppnådd gjennom forbedringer f.eks. arbeidstidsplanlegging eller fornyelse av arbeidsprosesser • Innsparing (tid/penger) oppnådd gjennom innføring av nye teknologiske løsninger • Overholdelse av milepæler og mål for interne forbedringer og fornyelser • Ressurser brukt til interne forbedringer

Retningslinjer for bruk av CAF

En egenreveringsprosess kan utformes og gjennomføres på ulike måter. Virksomhetens størrelse, organisasjonskulturen og tidligere erfaringer fra helhetlig kvalitetsarbeid er eksempler på faktorer som kan påvirke hvordan virksomheten velger å gjennomføre egenreveringen.

Disse retningslinjene er basert på erfaringer fra tidligere CAF-brukere og vi håper og tror de vil være til hjelp for alle som planlegger å gjennomføre en egenrevering ved hjelp av CAF.

Beslutningsfasen

- Vedta en CAF-gjennomgang
- Plasser ansvar
- Informer hele virksomheten

Gjennomføringsfasen

- Tilrettelegging av prosessen
- Individuell vurdering
- Felles vurdering

Oppfølgingsfasen

- Prioriter forbedringsområder
- Utarbeid, kommuniser og gjennomfør en forbedringsplan
- Planlegg neste CAF-gjennomgang

Beslutningsfasen

Før selve egenreveringen igangsettes, bør ledelsen ha drøftet og tatt stilling til formålet med egenreveringen og omfanget på den. Videre må ledelsen ha plassert tilretteleggingsansvaret, f.eks. hos en prosjektleder. Som regel utpeker ledelsen også dem som skal delta i selve vurderingsarbeidet. Etter at ledelsen har behandlet saken, er det viktig å gjøre ledelsens beslutninger kjent i hele virksomheten.

Vedta CAF-gjennomgang

Som regel vil hele virksomheten være gjenstand for egenreveringen. Det er imidlertid også mulig å la en avdeling eller en annen enhet være vurderingsobjektet, særlig i store virksomheter.

For å sikre at det avsettes tilstrekkelige ressurser både til selve vurderingsprosessen og til oppfølgingen av resultatene, må beslutningen om en CAF- gjennomgang fattes av ledelsen. Det er imidlertid en god idé å trekke fagforeningene med i beslutningen.

Plassere ansvar

Tilrettelegger bør være en person som kjenner virksomheten godt, som har satt seg godt inn i CAF-verktøyet, og som evner å tilrettelegge og lede et prosjekt.

Verdien av å gjennomføre en egenvurdering ligger blant annet i at flere bidrar til å skape et felles perspektiv på styrker og forbedringsområder med utgangspunkt i fakta. Derfor skal vurderingen foretas av en gruppe som er representative for virksomheten eller den enhet som skal vurderes. Det er vanlig å ta med personer fra forskjellige organisatoriske enheter og nivåer. Målet er å opprette en vurderingsgruppe som er så liten og så effektiv som mulig, men som samtidig dekker de viktigste fag- eller tjenesteområdene i virksomheten. I valg av deltakere er det viktig å ta hensyn til interesse for prosjektet og personlige egenskaper, som f.eks. analytiske eller kommunikative ferdigheter.

Informere hele virksomheten

Formålet med egenvurderingen og hvem som skal utføre den, må formidles til hele virksomheten. Dersom virksomheten ikke har rutiner for hvordan drøftinger i ledergruppen og leders beslutninger formidles, må det iverksettes særskilte tiltak for å informere om den forestående CAF-gjennomgangen.

Gjennomføringsfasen

Gjennomføringsfasen kan deles inn i tre hovedaktiviteter. For det første må egenvurderingsprosessen planlegges og tilrettelegges. Når så selve vurderingsarbeidet igangsettes, foretar de som er pekt ut til å delta, først en individuell vurdering av virksomheten, dvs. de vurderer virksomheten hver for seg. Deretter samles alle deltakerne og foretar en felles vurdering av virksomheten.

Tilrettelegging av prosessen

Tilrettelegger er utpekt av ledelsen til å stå ansvarlig for gjennomføringen av CAF. Hvordan tilretteleggingsoppgaven (prosjektlederansvaret) ivaretas, kan få stor betydning for virksomhetens utbytte av egenvurderingen.

En av oppgavene til tilrettelegger blir å utarbeide en fremdriftsplan for gjennomføringen. Når og hvor skal f.eks. deltakerne få den nødvendige opplæringen i hva som forventes av dem? Når er fristen for den individuelle vurderingen, og når og hvor skal fellesvurderingen gjennomføres? Tilrettelegger må med andre ord ta stilling til hvilke aktiviteter som skal inngå i prosessen, men også til hvem som skal stå ansvarlig for dem. Noen tilretteleggere har et team rundt seg mens andre velger å fordele tilretteleggingsoppgaver på deltakerne i evalueringsgruppen. Fremdriftsplanen må vise til hvilket tidspunkt og eventuelt på hvilket sted de ulike aktivitetene skal skje.

Tilrettelegger har gjennom hele prosessen et ansvar for å informere aktuelle interessenter om vurderingsarbeidet. Særlig er det viktig å sørge for at vurderingsdeltakerne får tilstrekkelig informasjon. Vi anbefaler at deltakerne gis en opplæring og innføring i CAF-modellens oppbygging og anvendelse og hvordan egenvurderingen planlegges gjennomført.

Eksemplene i CAF kan være mer eller mindre aktuelle for de ulike offentlige virksomhetene. Et godt råd er å lese dem gjennom og tilpasse dem til virksomheten. Dersom du skal kunne endre på eksemplene, må du laste ned CAF elektronisk fra www.eipa.eu. Det er også mulig å gå igjennom eksemplene og stryke og eventuelt

tilføre nye eksempler den dagen deltakerne er samlet til opplæring. Det må i så fall forberedes godt.

For å tilstrebe en mest mulig objektiv vurdering av virksomheten legger CAF opp til at vurderingen skal bygge på bevis eller fakta, og i minst mulig grad på deltakernes subjektive synspunkter. Slike bevis og fakta kan være nedfelt i ulike dokumenter som regnskap, rapporter, referater og undersøkelser, for bare å nevne noen. For å unngå at samtlige deltakere bruker tid på å skaffe seg oversikt over og tilgang til aktuell grunnlagsdokumentasjon, bør tilrettelegger sørge for at dette gjøres mer effektivt, f.eks. ved å gjøre det selv eller ved å utpeke noen til denne oppgaven.

Hvordan virksomheten forholder seg til sine brukere og andre interessenter står sentralt i egenvurderingen. Deltakerne må derfor kjenne til og være enige om hvem som er virksomhetens viktigste interessenter. Har virksomheten ikke definert dette på forhånd, bør tilrettelegger sørge for at dette gjøres.

Som tilrettelegger har du kanskje også ansvaret for å beslutte hvem det er som skal lede fellesvurderingen. Er det én vurderingsgruppe, er det kanskje du selv som har denne oppgaven, er det flere grupper, vil det trolig være flere. Da blir det ditt ansvar å gjøre det du kan for at disse gruppelederne møter forberedt.

Statskonsult anbefaler at deltakerne leverer inn sin poenggivning til tilrettelegger, eller annen utpekt person, i forkant av fellesvurderingen. Ved å sammenligne deltakernes poenggivning vil man få fram om deltakernes syn samsvarer eller varierer. Dette gir gruppeleder en anledning til å forberede hvilke spørsmål det bør avsettes mest tid til. Dersom en deltaker gjennomgående bruker poengskalaen strengere enn de øvrige, vil dette også bli synlig. Da bør gruppeleder innledningsvis gjennomgå bruken av poengskalaen og sikre at den brukes likt, før behandlingen av det enkelte spørsmål igangsettes.

De styrker og svakheter deltakerne har notert kan også med fordel samles inn på forhånd. Disse kan gruppeleder sammenfatte og dele ut igjen på fellessamlingen sammen med oversikten over deltakernes poenggivning.

Med til tilretteleggers oppgaver hører også å sørge for at det utarbeides en vurderingsrapport. Videre må vedkommende bidra til at det blir prioritert forbedringsområder og være pådriver for at det blir utarbeidet og gjennomført en forbedringsplan, jf. neste fase.

Individuell vurdering

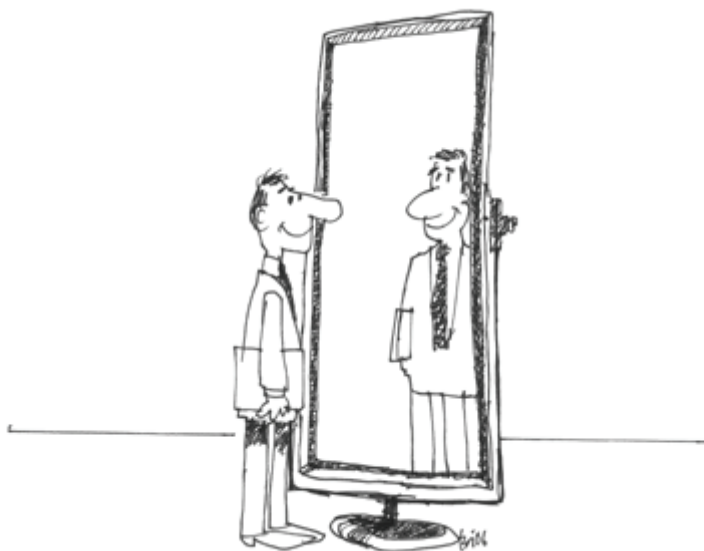
Egenvurderingen begynner med at hver enkelt deltaker foretar sin egen vurdering av virksomheten. For hvert av CAFs 28 spørsmål skal den enkelte først notere seg styrker og forbedringsområder. Deretter skal det tildeles poeng etter nærmere angitte retningslinjer. Se side 60.

Noen råd til den individuelle vurderingen:

- Avsett én til to arbeidsdager til den individuelle vurderingen.
- Din vurdering skal i minst mulig grad bygge på ”synsing” og i størst mulig grad på dokumentasjon og fakta.

- Ta deg tid til å skrive hele setninger når du formulerer styrker og forbedringsområder – da møter du bedre forberedt til fellesvurderingen, og det blir lettere for tilrettelegger og de andre å forstå hva du mener
- Vær hele tiden klar over hvilket hovedkriterium det spørsmålet du vurderer, sorterer inn under, og om det er et virkemiddel- eller resultatkriterium (se figuren i innledningen på side 5)
- Du skal ikke gi poeng til eksemplene som er listet under hvert enkelt spørsmål. De skal kun hjelpe deg til å få en klar forståelse av hva spørsmålet dreier seg om.
- Hvis noe er uklart, spør tilrettelegger om hjelp
- Ikke spør de andre deltakerne om hvordan de besvarer det enkelte spørsmål – du skal gi uttrykk for din egen mening

Når den individuelle vurderingen er gjennomført, leverer den enkelte deltaker sitt vurderingsresultat til tilrettelegger. Denne utarbeider deretter en oversikt over samtlige deltakers vurderingsresultat. Denne oversikten vil bli gjort tilgjengelig for samtlige deltakere. Deltakerne må med andre ord forberede seg på å forsvare sin egen poenggivning når de samles til en felles vurdering.



Individuell vurdering

Felles vurdering

Når alle deltakerne er ferdige med sin vurdering, kan tilrettelegger utarbeide et dokument som inneholder alle styrker, forbedringsområder og poeng. Ved at deltakerne får lest dette dokumentet og sammenholdt sin egne vurdering med andres før fellesvurderingen, kan de møte mer forberedt.

Hele gruppen samles så for å foreta en felles vurdering av styrker, forbedringsområder og poeng for hvert av de 28 spørsmålene. Og det er her den egentlige vurderingen foregår.

Formålet med fellesvurderingen er:

- At alle synspunkter og opplevelser blir brukt til å skape konsensus om virksomhetens styrker og forbedringsområder innenfor hvert spørsmål
- At gruppen får et felles grunnlag for å vurdere hvor det er størst behov for forbedringer
- At gruppen oppnår enighet om antall poeng for hvert av de 28 spørsmålene

Forslag til hvordan gruppen kan drøfte hvert enkelt spørsmål:

1. Drøft styrker / bli enige om styrker / formuleringene skrives ned i vurderingsrapporten
2. Drøft behovet for forbedringer / bli enige om forbedringer / formuleringene skrives ned i vurderingsrapporten
3. Hver deltaker ser på eget poengvalg / bli enige om poeng (konsensus) eller beregn poenggjennomsnittet og skriv poengene ned i vurderingsrapporten

Oppfølgingsfasen - Bruk av resultatene

Vurderingsrapporten utgjør et grunnlag for ledelsen til å prioritere mellom de foreslåtte forbedringsområder og -tiltak. En egenvurdering resulterer først i konkrete endringer når ledelsen prioriterer forbedringstiltak og vedtar en plan for å gjennomføre dem.

Prioriter forbedringsområder

Vurderingsrapporten må gjennomgås nøye av toppledelsen. Gjennomgangen, som kan gjøres på et arbeidsseminar, bør fastslå de viktigste resultatene av egenvurderingen, på hvilke områder det er størst behov for tiltak, og hvilke tiltak som kan være mest hensiktsmessig å iverksette.

Utarbeid, kommuniser og gjennomfør en forbedringsplan

Når forbedringstiltakene er prioritert og vedtatt bør det utarbeides en forbedringsplan som omfatter en ansvarsfordeling og en fremdriftsplan. Tiltak for kommende år bør integreres i de årlige plan- og budsjettokumentene. Forbedringsplanen må gjøres kjent for hele organisasjonen.

Erfaringene viser at det er noen forbedringsområder som er typiske for den første CAF-gjennomgangen, nemlig:

- å skape en sammenheng mellom formål, visjoner, verdier og strategier for virksomheten
- å innføre systematiske målinger av brukertilfredshet og medarbeidertilfredshet
- å kartlegge prosesser og etablerte rutiner for å måle, utvikle og forbedre virksomhetens viktigste prosesser

Planlegg neste egenvurdering

Ved en ny CAF-gjennomgang måles resultatene av de iverksatte forbedringstiltakene. Statskonsult vil anbefale regelmessige CAF-gjennomganger, gjerne annet hvert år.

Poengskalaer

Ved vurdering av virkemidlene (kriterium 1-5)

PDCA-sirkelen	Beskrivelse av de faktiske forhold	5-poeng skala	100-poeng skala
	Tiltak er ikke planlagt eller gjennomført	0	0 - 10
Plan	Tiltak er planlagt	1	11 - 30
Do	Tiltak er planlagt og gjennomført	2	31 - 50
Check	Tiltak er planlagt, gjennomført og vurdert (i forhold til egne mål)	3	51 - 70
Act	Tiltak er planlagt, gjennomført, vurdert og justert/forbedret (vi har lært)	4	71 - 90
	Alt hva vi gjør innenfor dette emnet planlegges, gjennomføres, vurderes og justeres systematisk, og vi lærer av andres praksis og arbeider hele tiden med løpende forbedring.	5	91 - 100

Ved vurdering av resultatene (kriterium 6-9)

Beskrivelse av de faktiske forhold	5-Poeng skala	100-poeng skala
Det er ikke målt noen resultater / vi har ingen dokumentasjon for våre resultater	0	0 - 10
Resultater er målt og viser at vi har ikke nådd våre mål / negativ trend	1	11 - 30
Resultater er målt og viser at vi har nådd noen av våre relevante mål / flat trend	2	31 - 50
Resultater er målt og viser at vi har nådd de fleste av våre mål / svak positiv trend	3	51 - 70
Resultater er målt og viser at vi har nådd alle våre mål / sterk positiv trend	4	71 - 90
Fremragende resultater er oppnådd / sammenligninger viser at de er bedre enn andres	5	91 - 100

Forvaltningstradisjonene i Europa varierer, og i forbindelse med 2006-revisjonen ønsket noen land et mer fininnstilt poengsystem. I Norge og i Norden legger vi mindre vekt på selve poenggivningen, mens vi legger stor vekt på å sikre at CAF benyttes til å etablere en felles forståelse av virksomheten og av hva som er dens styrker og forbedringspotensial. Vi stiller oss tvilende til om et mer komplisert og detaljert poengsystem vil styrke utviklings- og forbedringsarbeidet. Snarere ligger det kanskje en fare i at mye verdifull tid vil gå med til å diskutere poeng, tid som mer formålstjenlig kunne benyttes til å diskutere forbedringsaktiviteter. Den opprinnelige poengskalaen er derfor beholdt i denne norske versjonen, slik det bl.a. også er gjort i den danske KVIK.

For å kunne sammenligne resultater med CAF-gjennomganger gjort med nye 100-poengskalaer, vil man alternativt kunne bruke denne i evalueringsarbeidet. Mer informasjon om nye poenggivningssystem fremgår av den engelskspråklige utgaven av CAF som kan lastes ned fra EIPA's hjemmesider. www.eipa.eu.

Benchmarking og andre tiltak utover egenvurderingen

Utveksle erfaringer og benemarke

Formålet med benchmarking er å finne bedre måter å gjøre ting på basert på bedre resultater som andre virksomheter har oppnådd. CAF og andre analyseverktøy kan brukes som grunnlag for benchmarking.

I sin enkleste form er benchmarking en prosess der en organisasjon finner andre relevante virksomheter den kan sammenligne eller benchmarke egen virksomhet og resultater med. Benchmarking, som blir viet stor interesse i europeisk offentlig forvaltning, kan være et effektivt verktøy for organisasjonsutviklingsarbeidet. I den senere tid er også begrepet benchlearning, som fokuserer sterkere på læringsgevinsten, tatt i bruk.

På hjemmesiden til European Institute of Public Administration (EIPA), www.eipa.nl, kan offentlige virksomheter legge inn resultatene fra egenvurderingene sine. Resultatene er anonyme, men virksomhetene vil kunne sammenligne poengsummene sine med gjennomsnittet for andre virksomheter som har brukt CAF enten i samme land eller til å vurdere samme sektor.

De innmeldte resultatene fra egenvurderingen vil bli lagt inn i den europeiske CAF-databasen. Databasen inneholder opplysninger om virksomheter som har brukt CAF, hvilken sektor virksomheten er i, antall tilsatte og kontaktpersoner. Med disse opplysningene kan databasen bidra til at offentlige virksomheter finner fram til passende benchmarkingpartnere.

I den engelske 2006-utgaven av CAF som du finner på EIPAs hjemmeside, presenteres følgende femtrinns sirkel for benchmarking:

- planlegg (hva skal sammenlignes, med hvem, hvordan og når)
- innsamling og sammenligning av data (resultater, prosesser, styrker, svakheter)
- analyser (hvilken lærdom kan trekkes)
- gjennomfør forbedringer i egen virksomhet (anvend lærdommen)
- oppsummer erfaringer fra benchmarkingen

Ekstern bistand i vurderingsgruppen

Dersom virksomheten ønsker et eksternt medlem i vurderingsgruppen, er dette fullt mulig. En av virksomhetens interessenter, en ekstern konsulent eller en representant fra en annen offentlige organisasjon kan inviteres til å delta i vurderingsprosessen for å bringe inn eksterne synspunkter. Eksterne deltakere kan delta i hele vurderingsprosessen eller i utvalgte deler av den.

Ekstern vurdering

Etableringen av en felles referanseramme for hva som er virksomhetens styrker og forbedringspotensial står sentralt i CAF. Å utvikle en forbedringskultur gjennom å involvere medarbeidere i vurderingsarbeidet, kan være et mål i seg selv. Når virksomheten derimot først og fremst har behov for å få en objektiv gjennomgang av virksomheten, vil en ekstern vurdering (evaluering) være mer aktuell, som når det f.eks. konkurreres om en kvalitetspris eller ved ekstern mistanke om mislighold.

Ordliste

Balansert målstyring

Balansert målstyring legger opp til styring gjennom ulike fokusområder (perspektiver). Fokusområdene henger sammen og påvirker hverandre gjensidig og tilpasses virksomheten. Innenfor hvert fokusområde fastsettes strategiske mål – basert på identifiserte kritiske suksessfaktorer – som så koples til tiltak og aktiviteter i et mål/middelhierarki med identifiserte måleparametere.

Beste praksis

Ofte brukt om en fremragende måte å løse en oppgave på. Tar som oftest utgangspunkt i empiri.

Benchmarking/Benchlearning

Målestokksanalyse/målestokkslæring. Systematiske sammenlikninger av prosesser og/eller resultater for å lære om beste praksis og gjennomføre endringer på en måte som passer egen virksomhet. Ved prosessbenchmarking sammenliknes aktiviteter og prosesser. Ved resultatbenchmarking sammenliknes produkter, utfall og andre indikatorer på resultat, f.eks. kvalitet, indre effektivitet og kostnadseffektivitet. I begge tilfeller er målet å forbedre spesifikke kritiske prosesser og operasjoner. Prosess- og resultatbenchmarking utfyller hverandre, og normalt trengs begge for å komme fram til konklusjoner om beste praksis.

Brukere/borgere

Brukere er de som har direkte nytte av en organisasjons virksomhet. Brukerne inngår i gruppen av virksomhetens interessenter. Borger kan defineres som alle samfunnsmedlemmer som har en interesse i tjenesten og produksjonen av dem, f.eks. skattebetalere.

Brukerundersøkelser

En måling av brukernes tilfredshet med virksomhetens tilbud og service, f.eks. ved bruk av spørreskjemaundersøkelser eller fokusgruppeintervjuer.

Coaching

En metode som hjelper mennesker til å lære og til å finne deres egne svar, fremfor at andre forteller dem hva de skal gjøre. Coaching er ikke undervisning, instruksjon eller rådgivning.

Demografi

Beskrivelse av en befolknings størrelse og sammensetning etter f.eks. kjønn, alder, sivil status eller fordeling på geografiske områder. For en offentlig virksomhet vil det være aktuelt å følge med på demografiske endringer, som f.eks. prosentvis flere eldre eller færre barn i skolepliktig alder.

Digitale løsninger

Prosesser som f.eks. foregår ved at brukerne benytter Internett til hel eller delvis selvbetjening eller elektroniske systemer til interne prosesser som saksbehandling, arkivering og journalføring m.m.

Effektivitet

Effektivitet handler om å ”gjøre de riktige tingene på riktig måte” og har med forholdet mellom nytte og kostnader å gjøre. Effektivitetsbegrepet brukes i en rekke sammenhenger, herunder også om virksomhetens evne til å leve opp til avtalte resultatkrav, f.eks. gjennomsnittlig saksbehandlingstid, gjennomsnittlig ventetid eller gjennomsnittlige kostnader ved å produsere en bestemt ytelse.

Endringsledelse

Endringsledelse innbefatter både å gå til de nødvendige endringene i en organisasjon og å mestre endringsdynamikken ved å organisere, gjennomføre og støtte opp om endringer.

Evaluerings

Innsamling av data, som kunnskap og erfaringer, med henblikk på å drøfte og vurdere om f.eks. hvor godt en oppgave løses med de anvendte metoder og ressurser i forhold til det ønskede målet med oppgaveløsningen. Evalueringen vil, avhengig av formål, kunne utføres av interne eller eksterne ressurser.

Excellencemodellen

Figuren på side 5 bygger på excellencemodellen. Begrepet kan oversettes til fremragende eller beste praksis.

Fokusgruppeintervju

En fokusgruppe består av fire til fem (eller flere) personer hvor den ene fungerer som intervjuer. En intervjuguide bør utarbeides på forhånd. Metoden legger opp til at deltakerne inspirerer og supplerer hverandre underveis i samtalen.

Handlingsplan

Et handlingsplan er en plan over oppgaver, ansvarsfordeling, mål eller krav til oppgavenes gjennomføring (f.eks. tidsfrister) og ressursbruk (arbeidstimer, kroner).

Indikator

En indikator er en indirekte måling (vurdering) av et resultat og sier noe om tendenser og retninger uten å gi et fullstendig bilde av resultatet. F.eks. kan sykefravær være en god indikator på om medarbeiderne trives, men sykefraværet sier kun noe om en tendens og ikke hele sannheten om hvordan medarbeiderne er tilfreds med arbeidsplassen.

Innovasjon

Innovasjon er å omsette gode idéer til nye ytelser, prosesser, hjelpeverktøy, systemer og samspill mellom mennesker. Nye og bedre måte å løse en arbeidsoppgave på eller tilbud om en ny ytelse som f.eks. selvbetjening på internett, er eksempler på innovasjon.

Innovasjonskultur

En innovasjonskultur er en kultur som har plass til kreativitet og nytenkning, hvor gode idéer anerkjennes og belønnes, og hvor det er en viss risikovillighet.

ISO

Den internasjonale standardiseringsorganisasjonen ISO (International Organization for Standardization) har utviklet tekniske standarder på de fleste sektorer siden 1947. ISO 9000-serien er standarder for kvalitetssystemer.

Interessentanalyse

En analyse av forskjellige interessenters interesser i virksomheten, deres ønsker og mål og måten de fremmer sine interesser på i praksis, samt virksomhetens mulighet for å påvirke og føre en dialog med interessentene.

Interessenter

Interessenter er alle dem som har en interesse, enten økonomisk eller ikke-økonomisk, i organisasjonens virksomhet, for eksempel brukere/borgere, tilsatte, allmennheten, kontrollorganer, medier og leverandører. Oppdragsgivere som representeres av valgte (eller utpekte) ledere, og overordnede myndighetsorganer, er også interessenter.

Kompetanseutvikling

Utvikling av den enkelte medarbeiders, grupper eller samtlige tilsattes anvendbare kunnskaper, ferdigheter, holdninger og atferd. Kompetanseutvikling dreier seg om mer enn etterutdanning og faglig oppdatering. Kompetanseutvikling handler også om å lære gjennom utfordrende arbeidsoppgaver og muligheter som f.eks. jobbrotasjon og coaching.

Kompetanseprofil

Et dokument som tegner en profil av den enkelte medarbeiders kompetanse. En kompetanseprofil inneholder ofte både teknisk/faglige kompetanse og allmennkompetanse (norsk, matematikk, IKT, andre språk). Kompetanseprofilen skal oppdateres løpende, f.eks. i forbindelse med medarbeider- og utviklingssamtaler.

Kompetansestrategi

En kompetansestrategi er en overordnet strategi for virksomhetens kompetanseutvikling. Kompetansestrategier identifiserer hvilke sentrale kompetanseområder som skal utvikles for at virksomheten skal kunne nå sine mål nå og framover, og den fastlegger også hvilke metoder som skal benyttes i dette arbeidet.

Konsensus

Bifall, samtykke, enighet.

Kvalitet

Kvalitet kan være et kjennetegn ved en ytelse (vare eller tjeneste) som kan måles direkte som etterlevelse av en standard (kvalitet som et objektivt begrep). Kvalitet kan også forstås som et indirekte målbart kjennetegn på i hvilken grad en ytelse (vare eller tjeneste) tilfredsstillende mottakeren av ytelsen, dvs. brukeren (kvalitet som et subjektivt begrep).

Kvalitetsstandarder

Kvalitetsstandarder er normer for hva man i fellesskap har besluttet er god kvalitet i en gitt oppgaveløsning. Standarden kan f.eks. være dokumentert i form av en

prosessbeskrivelse, prosedyrer eller instruksjoner. I praksis kan kvalitetsstandarder f.eks. sette krav til svartid på henvendelser, hvor ofte og i hvilket omfang man skal motta en ytelse.

Kvalitetssikring

Kvalitetssikring kan måles som alle systematiske og planlagte tiltak som er nødvendige for å få tilstrekkelig tiltro til at en ytelse (vare eller tjeneste) vil tilfredsstillende angitte krav til kvalitet (NS-ISO 8402).

Kvalitetsutvikling

Kvalitetsutvikling kan defineres som en kontinuerlig prosess der man hele tiden vurderer de aktiviteter som påvirker tjenestens kvalitet for derved å heve kvaliteten (NS-ISO 8402).

I praksis snakkes det ofte om systematisk, målrettet og strategisk kvalitetsutvikling:

- Kvalitetsutviklingen er systematisk når det arbeides regelmessig og etter faste rutiner med å kvalitetsutvikle.
- Kvalitetsutviklingen er målrettet når det arbeides med utvikling og forbedring av kvalitet i forhold til formulerte mål.
- Kvalitetsutviklingen er strategisk når det er en direkte sammenheng mellom virksomhetens strategi og kvalitetsutviklingsarbeidet.

Ledere

Alle som utøver ledelse. I praksis er det både virksomhetens øverste ledelse og andre som utøver ledelse, som mellomledere, gruppeledere og prosjektledere.

Målemetoder

En metode som anvendes til å måle resultater av en innsats. Ønsker man å få kunnskap om brukertilfredshet, kan målemetoden f.eks. være spørreskjemaundersøkelse, fokusgruppeintervju eller måling av klager.

Nettverk

En gruppe mennesker som møtes for å diskutere og utveksle erfaringer om emner av felles interesse.

Nøkkelprosesser

Nøkkelprosesser er de prosessene som virksomheten definerer som nødvendige for å gjennomføre sin strategi. Nøkkelprosessene kan endre seg over tid i tråd med at virksomhetens strategiske utfordringer endrer seg.

Nøkkelresultater

De viktigste resultater sett i forhold til virksomhetens mål og handlingsplaner.

Organisasjonsstruktur

Måten en virksomhet er strukturert på, dvs. inndelingen i arbeidsområder eller funksjoner, formelle kommunikasjonslinjer mellom ledelse og medarbeidere, samt oppgave- og ansvarsdelingen i hele organisasjonen.

Partnerskap

Partnerskap brukes om tett samarbeid mellom den offentlige virksomheten og andre private eller offentlige virksomheter om å realisere et felles mål. Partnerskap er noe

annet enn andre samarbeidsforhold (som f.eks. forhold til leverandører eller lovpålagte samarbeid mellom ulike instanser i behandlingen av enkeltsaker) fordi det er snakk om langvarige og gjensidig forpliktende relasjoner hvor begge parter støtter hverandre i å nå det målet som er grunnlaget for partnerskapet.

PDCA-sirkelen

PDCA-sirkelen kalles også kvalitetshjulet eller kvalitetssirkelen og er en metode for å arbeide systematisk med forbedringer. PDCA-sirkelen handler om å innarbeide rutiner for hvordan oppgaveløsningen planlegges, gjennomføres, evalueres og forbedres med sikte på å bruke erfaringene fra oppgaveløsningen til løpende forbedringer. PDCA-sirkelen er utviklet av Walther Shewart 1939 og senere presentert av William Deming (1982).

Pilotprosjekt

Et mindre prosjekt som igangsettes forut for et større prosjekt for å høste erfaringer. Pilotprosjekter kan være nyttige når man står overfor oppgaver hvor man har liten erfaring, og det er knyttet stor grad av usikkerhet til gjennomføring og/eller resultat.

Prosesseiere

En prosesseier er en person som er utpekt av ledelsen til å stå ansvarlig for en prosess. Eierskapet omfatter ofte å måle resultater og starte forbedringsaktiviteter ut fra resultater og brukertilfredshet, å koordinere og samordne prosesser med andre prosesseiere i virksomheten og løpende kontrollere om vedtatte servicestandarder og mål overholdes.

Prosesser

En prosess består av en løpende kjede av sammenhengende aktiviteter som samlet sett fører til produksjon av en ytelse (vare eller tjeneste). Det er ofte relevant å skille mellom ulike typer prosesser i virksomheten, som f.eks.:

- Kjerneprosesser, som handler om å frembringe og utvikle innholdet i virksomhetens ytelser og service som f.eks. saksbehandling, pleie eller undervisning
- Ledelsesprosesser, som f.eks. strategiutviklingsprosesser
- Støtteprosesser, som f.eks. personaladministrasjon, kompetanseutvikling, økonomistyring, IT-utvikling og kunnskapsdeling.

Produktivitet

Forholdet mellom resultater og ressursforbruk som f.eks. gjennomsnittlig tidsforbruk til behandling av en bestemt type sak, omkostninger pr. elev/beboer/pasient eller gjennomførte kontroller pr. medarbeider.

Prosjektarbeid

Et prosjekt er normalt en engangsoppgave (med en begynnelse og en slutt) og hvor styring og bemanning skjer på tvers av den ordinære ansvarsdelingen i virksomheten (linjen). Eksempler på oppgaver som ofte organiseres som prosjekter, er prosessforbedringer og innføring av ny teknologi.

Revisjon

Revisjon er en mer eller mindre uavhengig vurdering for å undersøke og evaluere en organisasjons aktiviteter og resultater. De vanligste revisjonstypene er: regnskapsrevisjon, driftsrevisjon, IKT-revisjon, kontrollrevisjon og ledelsesrevisjon. Man kan skille mellom tre nivåer av kontrollaktivitet:

- internkontroll gjort av ledelsen
- internrevisjon gjort av en uavhengig enhet i virksomheten
- ekstern revisjon gjort av en uavhengig enhet utenfor virksomheten

Risikostyring

Risiko er forhold eller hendelser som kan inntreffe og påvirke oppnåelse av målsettinger negativt, jf. økonomiregelverkets gjennomgående krav om å tilpasse all styring, oppfølging, kontroll og forvaltning til risiko og vesentlighet, herunder krav om ”intern kontroll”. Risikostyring og intern kontroll er prosesser som er utformet for å identifisere, vurdere, håndtere og følge opp risiko slik at den kommer innenfor et akseptert nivå, dvs. at virksomheten opplever at den med rimelig grad av sikkerhet vil nå målene sine.

Serviceerklæringer

En serviceerklæring skal på en konkret, kortfattet og forståelig måte gi brukeren informasjon om forhold som er sentrale for dem, f.eks. hva som er etatens oppgaver, hvilke tjenester etaten yter, hvilke rettigheter og plikter som knytter seg til tjenestene, hvilke innsyns- og klagemuligheter brukerne har, og hva som er saksbehandlingstidene for de tjenestene som er sentrale for brukerne.

Strategi

Et skriftlig dokument som er resultatet av en prosess hvor virksomheten har beskrevet sine utfordringer de kommende år og hvilke valg den har gjort for å nå sine mål.

Suksesskriterier

Suksesskriterier er en beskrivelse av hva som er vesentlig å lykkes med for at virksomheten skal oppnå suksess i form av å nå sine mål.

SWOT-analyse

Analyse av en organisasjons styrke, svakheter, muligheter (mulige fordeler) og trusler (mulige vanskeligheter).

TKL (total kvalitetsledelse)

En kundefokusert ledelsesfilosofi som kontinuerlig søker å forbedre resultater og prosesser ved bruk av analyseverktøy og lagarbeid der alle tilsatte er med. (CAF er et TKL-verktøy, og det finnes fler som f. eks. EFQM, Speyer, Malcolm Baldrige og ISO 9000.)

Visjon

En visjon beskriver hvordan virksomheten ønsker å fremstå og bli oppfattet i fremtiden. Visjonen inneholder svaret på spørsmålet ”Hvor vil vi?”

Verdier

En felles forståelse av hva virksomhetens medarbeidere forventer av hverandres atferd og holdninger, både internt og i forhold til omverden og interesser.

Statskonsult as

Postboks 8115 Dep, 0032 Oslo
Telefon: 22 45 10 00. Telefaks: 22 46 94 70
postmottak@statskonsult.no
www.statskonsult.no