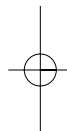
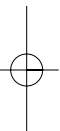
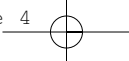


# En kvalitetsmodell for offentlige virksomheter

*CAF – Common Assessment Framework*

Statskonsult



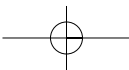
Utgitt av Statskonsult 2003

Omslagsdesign: Anisdahl, Sand & Partnere

Sats: Brødrene Fossum AS

Trykk: Gjøvik Trykkeri AS

ISBN 82-7483-107-1



---

# Forord

I offentlig sektor er det økende interesse for å arbeide med kvalitet og helhetlige ledelsesmodeller for å forbedre den enkelte virksomhet. Det finnes ulike modeller både nasjonalt og internasjonalt.

Statskonsult har ikke tatt stilling til hvilken modell som er mest å anbefale. Vi har imidlertid valgt å oversette CAF (Common Assessment Framework), som er en kvalitetsmodell spesielt utviklet for offentlig sektor. CAF er utviklet i regi av EU, med deltakelse også fra Norge. Modellen kan anvendes i offentlig forvaltning til vurdering av egen virksomhet og til benchmarking mellom sammenliknbare virksomheter.

Den første versjonen av CAF forelå i norsk oversettelse i 2001. Erfaringer med bruk av modellen i en rekke offentlige virksomheter i flere land ligger til grunn for denne reviderte og forbedrede utgaven av CAF. Av viktige endringer kan nevnes at antall spørsmål en virksomhet må ta stilling til i egenvurderingen, er redusert fra 43 til 27.

Etter Statskonsults vurdering er CAF et nyttig verktøy for offentlige virksomheter som ønsker å stille en «diagnose» for sin egen tilstand. En slik egenvurdering kan være til hjelp for å avdekke forhold som kan forbedres.

Statskonsult ønsker offentlige virksomheter lykke til med kvalitetsarbeidet generelt og med en egenvurdering ved hjelp av CAF spesielt.

Oslo, mai 2003



Jon Blaalid  
direktør

---

# Innhold

## **Innledning 9**

### **1. Kriterium 1: lederskap 11**

- 1.1. Gi organisasjonen en retning, dvs. å utvikle og formidle visjon, formål og verdier 12
- 1.2. Utvikle og gjennomføre et system for virksomhetsledelse 13
- 1.3. Motivere og støtte medarbeiderne og fungere som et forbilde 13
- 1.4. Håndtere forholdet til politikere og andre interessenter 14

### **2. Kriterium 2: strategi og planlegging 15**

- 2.1. Samle inn informasjon om interessentenes nåværende og framtidige behov 15
- 2.2. Utvikle, gjennomgå og oppdatere strategi og planlegging 16
- 2.3. Gjennomføre strategi og planlegging i hele organisasjonen 16

### **3. Kriterium 3: forvaltning av medarbeidernes ressurser 18**

- 3.1. Planlegge, styre og forbedre kompetansen i virksomheten i forhold til policy og strategi 18
- 3.2. Identifisere, utvikle og bruke medarbeidernes kompetanse i samsvar med virksomhetens mål på individ-, gruppe- og organisasjonsnivå 19
- 3.3. Involvere medarbeiderne gjennom dialog og medbestemmelse 20

## 8 INNHOLD

---

- 4. Kriterium 4: partnerskap og ressurser 21**
  - 4.1. Utvikler og gjennomfører viktige partnerskapsforhold 22
  - 4.2. Utvikler og gjennomfører partnerskap med brukere/  
borgere 22
  - 4.3. Forvalter kunnskap 23
  - 4.4. Forvalter økonomiske ressurser 23
  - 4.5. Forvalter teknologi 24
  - 4.6. Forvalter bygninger og andre aktiva 24
  
- 5. Kriterium 5: prosess- og endringsledelse 25**
  - 5.1. Identifiserer, utformer, leder og forbedrer prosesser 26
  - 5.2. Utvikler og leverer tjenester og produkter i samarbeid med  
brukerne 26
  - 5.3. Planlegger og leder modernisering og nyskaping 27
  
- 6. Kriterium 6: resultater for brukerne 28**
  - 6.1. Resultater av målinger av brukernes/borgernes  
tilfredshet 29
  - 6.2. Indikatorer for bruker-/borgerorienterte målinger 30
  
- 7. Kriterium 7: resultater for medarbeiderne 31**
  - 7.1. Medarbeidernes tilfredshet og motivasjon 32
  - 7.2. Indikatorer på medarbeiderresultater 33
  
- 8. Kriterium 8: resultater for samfunnet 34**
  - 8.1. Samfunnsmessige resultater 34
  - 8.2. Miljømessige resultater 35
  
- 9. Kriterium 9: resultater av kjernevirksomheten 36**
  - 9.1. Måloppnåelse 36
  - 9.2. Økonomiske resultater 37
  
- 10. Vurderingsskalaer 38**
  
- 11. Retningslinjer for bruk av CAF 39**
  
- 12. Benchmarking og andre tiltak utover egen-  
vurderingen 43**
  
- 13. Ordliste 45**

---

# Innledning

Common Assessment Framework (CAF) er et verktøy for organisasjoner i offentlig sektor som vil benytte kvalitetsstyringsteknikker for å forbedre egen virksomhet.

CAF kan brukes som utgangspunkt for en kritisk vurdering av en organisasjon. Modellen er enkel, og den kan benyttes til egenvurdering i alle typer offentlige virksomheter. Bruk av CAF betinger verken et bestemt forvaltningsnivå, en spesiell oppgavetype eller en bestemt størrelse på organisasjonen.

Hensikten med CAF er

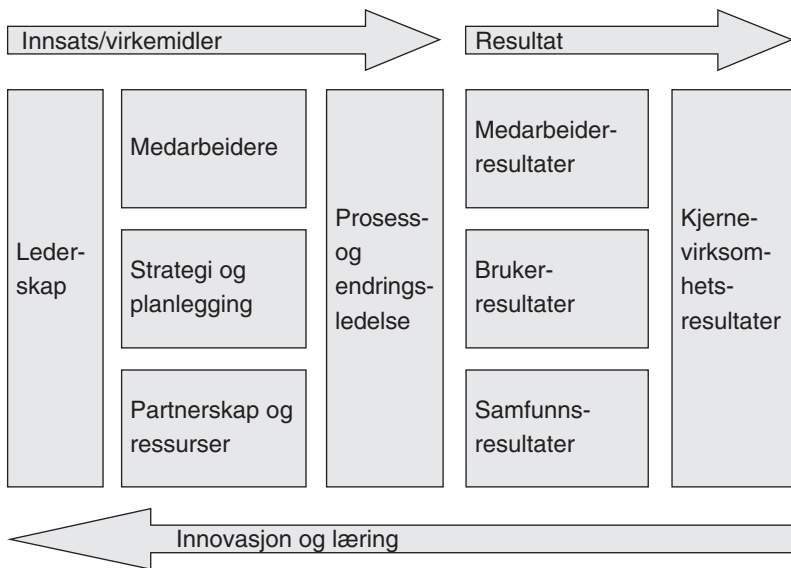
- å fange opp de særlige kjennetegnene som gjelder for offentlige virksomheter
- å være et introduksjonsverktøy som kan gi offentlige virksomheter et inntrykk av hvordan slike verktøy fungerer
- å bygge «bro» mellom ulike modeller og metoder som brukes i kvalitetsutvikling
- å muliggjøre benchmarking mellom offentlige virksomheter

CAF består av ni kriterier, fem virkemiddelkriterier og fire resultatkriterier, som utgjør hovedområdene i de fleste organisasjoner. Under hvert av hovedkriteriene er det angitt delkriterier i form av spørsmål som skal stilles om de respektive hovedområdene i en organisasjon.

Intensjonen er at en vurderingsgruppe skal komme fram til enighet om hvilket nivå virksomheten befinner seg på innenfor de ulike kriteriene. Til hjelp i egenvurderingen er det laget to skalaer med verdier fra 0 til 5. Den ene skalaen gir alternative vurderinger for virkemidler (innsatsområder), og den andre gir alternative vurderinger av resultatene som virksomheten har oppnådd (se side 38).

## 10 INNLEDNING

## CAF-modellen



Blant gevinstene en slik organisasjonsgjennomgang gir, kan nevnes læring om egen virksomhet, vurdering basert på fakta framfor antakelser, identifisering av hvilke områder virksomheten kan forbedre seg på, og involvering av medarbeiderne i forbedringsaktiviteter. I tillegg må det understrekes at CAF-verktøyet er mye enklere og mindre detaljert enn for eksempel mer avanserte kvalitetsverktøy med bruk av ekstern bistand.

I denne veiledningen presenteres først CAFs ni hovedkriterier og de tilhørende delkriteriene. Det redegjøres for virkemiddelkriteriene fra side 11 og resultatkriteriene fra side 28. Side 38 presenterer skalaene som skal benyttes i vurderingen. Videre følger retningslinjene som angir hvordan egenvurderingen kan legges opp, og til slutt følger en beskrivelse av hva virksomheten kan gjøre etter at egenvurderingen er gjennomført.

Vi gjør oppmerksom på at både *organisasjon* og *virksomhet* brukes som betegnelse på en offentlig institusjon. Dels er dette gjort for å markere skillet mellom aktiviteten (virksomheten) i en organisasjon (virksomhet), dels for å ivareta hensynet til språklig variasjon.

# 1

---

## Kriterium 1: lederskap

### **Virkemiddelkriterier**

Kriteriene 1 til og med 5 tar for seg virkemidlene (innsatsfaktorene) i en organisasjon. Delkriteriene under hvert av hovedkriteriene gis poeng ut fra vurderingsskalaen for virkemidler.

### **Definisjon**

Hvordan ledere i offentlig sektor utvikler virksomheten og bidrar til at den når visjonen sin, utvikler verdier for å oppnå gode resultater over lang tid og setter disse verdiene ut i livet ved hjelp av hensiktsmessige tiltak. I tillegg hvordan lederne er personlig engasjert for å sikre at organisasjonens styringssystem utvikles og gjennomføres.

### **Viktige implikasjoner**

Det er viktig å skille mellom politisk og administrativt lederskap. CAF er rettet mot det administrative lederskapet og ikke mot det politiske.

Ved egenvurdering og organisasjonsforbedring bør man drøfte rollene til den administrative ledelsen og hvordan den berører det politiske lederskapet. CAF søker ikke å vurdere «kvaliteten» på den offentlige politikken, men på ledelsen av en organisasjon og på hvordan politikken utformes og råd om politikken gis, gjennom analyse, grenseoppgang og strategisk planlegging.

I egenvurderingen til en organisasjon i offentlig sektor er følgende egenskaper de viktigste:

- dyktighet i tjenestelevering
- inspirasjon til forandring
- styring av modernisering og endring

## 12 KRITERIUM 1: LEDERSKAP

---

- drift innenfor rammen av lov og rett
- demokratisk følsomhet/ansvarlighet
- involvering av interessenter og balansering av interessenters behov
- valuta for pengene
- ferdigheter i å kommunisere med politiske myndigheter
- måloppnåelse

Ledelsen i en offentlig tjenesteytende organisasjon må normalt balansere mellom brukerorienterte mål og politiske eller interessentorienterte mål.

En viktig del av vurderingen av en virksomhets lederskap er å se på om ledelsen viser en klar forståelse av hvem de ulike brukerne er, av brukernes behov og av hvordan disse behovene kan balanseres mot politikken på området. Dette for å vise en klar forpliktelse overfor brukerne og andre interessenter.

### Vurdering

Vurder bevisene for hva organisasjonens lederskap gjør for å

### **1.1. Gi organisasjonen en retning, dvs. å utvikle og formidle visjon, formål og verdier**

*For eksempel ved å*

- a. utvikle og formulere en visjon (retning) og et formål for organisasjonen
- b. lage rammer for verdier, atferd og organisasjonskultur
- c. omsette visjonen til strategiske (mellomlangsigtede) og operasjonelle (konkrete og kortsiktige) målsettinger og tiltak
- d. involvere aktuelle interessenter (f.eks. tilsatte, brukere/borgere, valgte representanter og leverandører) i utviklingen av visjon, formål, verdirammer og strategiske og operasjonelle målsettinger
- e. tilpasse visjonen, formålet og verdiene til endringer i det ytre miljøet
- f. formidle visjonen, formålet, verdiene og de strategiske og operasjonelle målsettingene til alle tilsatte i organisasjonen og til andre interessenter

Gi en poengsum ut fra virkemiddelskalaen

## 1. 2. Utvikle og gjennomføre et system for virksomhetsledelse

*For eksempel ved å*

- a. utvikle organisasjonsstrukturer og prosesser i samsvar med virksomhetens oppgaver og interessentenes behov og forventninger
- b. definere relevante ledelsesnivåer, funksjoner og ansvarsområder og selvstendighetsnivå
- c. utvikle og vedta målbare målsettinger og mål for alle nivåer i organisasjonen
- d. gi retning til produksjons- og resultatmål og samtidig balansere forskjellige interessenters behov og forventninger
- e. opprette et system for ledelsesinformasjon med interne revisjoner og kontroller
- f. lage relevante rammer for prosjekter og gruppearbeid
- g. etablere bruk av et total kvalitetsstyringssystem, f.eks. EFQM eller CAF
- h. utvikle et system for å sette operasjonelle mål eller måle prestasjoner i organisasjonen, f.eks. balansert målstyring, ISO 9001–2000

Gi en poengsum ut fra virkemiddelskalaen

## 1. 3. Motivere og støtte medarbeiderne og fungere som et forbilde

*For eksempel ved å*

- a. gå foran med et godt eksempel
- b. vise personlig vilje til endring ved å godta konstruktive tilbakemeldinger og forslag om å forbedre den personlige lederstilen
- c. handle i samsvar med fastsatte målsettinger og verdier
- d. holde medarbeiderne informert om viktige forhold
- e. støtte medarbeiderne i deres arbeid med å oppfylle sine planer og målsettinger for å oppfylle målsettingene for organisasjonen
- f. stimulere og oppmuntre til medbestemmelse og delegere ansvar
- g. oppmuntre medarbeiderne til å komme med forslag til nyskaping og forbedring og til å være proaktive i det daglige arbeidet

## 14 KRITERIUM 1: LEDERSKAP

- h. oppmuntre til gjensidig tillit og respekt
- i. sikre at det utvikles en kultur som stimulerer til nyskaping og til å planlegge og gjennomføre nyskaping
- j. stimulere til og finansiere opplærings- og forbedringsaktiviteter
- k. gi tilbakemelding om og diskutere prestasjoner med medarbeiderne
- l. anerkjenne og belønne innsatsen til lag og enkeltpersoner
- m. ta seg av hver enkelt medarbeiders individuelle behov og forhold på en tilfredsstillende måte

Gi en poengsum ut fra virkemiddelskalaen

#### 1. 4. Håndtere forholdet til politikere og andre interessenter

*For eksempel ved å*

- a. ha et proaktivt og godt forhold til politiske myndigheter på aktuelle utøvende og lovgivende områder
- b. utvikle partnerskap og nettverk med viktige interessenter (brukere, private/frivillige organisasjoner, interessegrupper, næringslivet, andre offentlige myndigheter osv.)
- c. involvere politiske og andre interessenter i utviklingen av produksjons- og resultatmål og i å utvikle organisasjonens styringssystem
- d. søke å skape allmenn bevissthet om, godt renommé for og anerkjennelse av organisasjonen (dvs. imagebygging)
- e. utvikle et markedsføringskonsept (for vedkommende produkt/tjeneste) og å spre det internt og eksternt
- f. ta del i aktiviteter til yrkessammenslutninger, representative organisasjoner og interessegrupper

Gi en poengsum ut fra virkemiddelskalaen

# 2

---

## Kriterium 2: strategi og planlegging

### Definisjon

Hvordan organisasjonen setter sin visjon og målsetting ut i livet gjennom en klar interessentfokuset strategi, som støttes av blant annet relevante målsettinger, planer og prosesser.

### Viktige implikasjoner

Policy og strategi må gi retningslinjer om intern kultur, struktur og drift (både kort- og langsiktig) og ta hensyn til prioriteringer, innretning og behov hos de ulike interessentene. Virksomheten bør stadig, og på en kritisk måte, overvåke retningslinjene og strategien, blant annet prosesser og planer, for å se hvordan disse, sett under ett, passer til forholdene i virksomheten.

Policy og strategi skal gjenspeile organisasjonens tilnærming når det gjelder modernisering og forandring.

### Vurdering

Vurder bevisene for hva organisasjonen gjør for å

### 2.1. Samle inn informasjon om interessentenes nåværende og framtidige behov

*For eksempel ved å*

- a. identifisere alle aktuelle interessenter
- b. systematisk samle informasjon om interessenter og deres behov og forventninger
- c. regelmessig samle informasjon om viktige variabler, f.eks. sosiale, økologiske, økonomiske, rettslige og demografiske utviklingstrekk

**16 KRITERIUM 2: STRATEGI OG PLANLEGGING**

- d. regelmessig evaluere kvaliteten på informasjon og måten informasjon samles inn på

Gi en poengsum ut fra virkemiddelskalaen

**2.2. Utvikle, gjennomgå og oppdatere strategi og planlegging**

*For eksempel ved å*

- a. involvere interessenter i prosessen med å utvikle, gjennomgå og oppdatere strategi og planlegging og å prioritere deres forventninger og behov
- b. analysere risikofaktorer og muligheter og å identifisere kritiske suksessfaktorer ved regelmessig å vurdere faktorer i organisasjonens miljø (blant annet politiske endringer)
- c. fastsette strategiske og operasjonelle mål på grunnlag av visjon, formål og verdier og å knytte målene til operasjonelle planer og prosesser
- d. evaluere kvaliteten på de strategiske og operasjonelle planene
- e. balansere oppgaver og ressurser, langsiktige og kortsiktige tidsfrister
- f. evaluere eksisterende oppgaver ut fra resultater, og verifisere graden av måloppnåelse på alle nivåer og – om nødvendig – tilpasse strategi og planlegging
- g. vurdere behovet for å omorganisere og forbedre strategier og metoder
- h. systematisk analysere sterke og svake interne sider (f.eks. total kvalitetsledelsesdiagnose eller SWOT-analyse)

Gi en poengsum ut fra virkemiddelskalaen

**2.3. Gjennomføre strategi og planlegging i hele organisasjonen**

*For eksempel ved å*

- a. gjennomføre strategi og planlegging ved å bli enige om og å fastsette prioriteringer, tidsrammer og organisasjonsstruktur
- b. omsette organisasjonens strategiske og operasjonelle målsettinger til planer og oppgaver i organisasjonen og å knytte disse til viktige prosesser

- c. utvikle interne kommunikasjonskanaler for å spre målsettinger, planer og oppgaver i organisasjonen
- d. utvikle og bruke metoder for å måle organisasjonens prestasjoner på alle nivåer
- e. opprette og følge opp styringsorganer

Gi en poengsum ut fra virkemiddelskalaen

# 3

---

## Kriterium 3: forvaltning av medarbeidernes ressurser

### Definisjon

Hvordan virksomheten forvalter, utvikler og frigjør medarbeidernes kunnskap og fulle potensial på individnivå, gruppenivå og organisasjonsnivå, og planlegger tiltak for å støtte virksomhetens policy og strategi og få hver enkelt til å arbeide mer effektivt.

### Viktige implikasjoner

Medarbeiderne omfatter alle tilsatte og andre som direkte eller indirekte betjener brukerne/borgerne. Noen trenger kanskje særlig veiledning og hjelp for å nå sitt fulle potensial på arbeidsplassen.

Når virksomheten vurderer sine prestasjoner, kan det være nødvendig også å se på eventuelle begrensninger i handlefriheten som følge av offentlig personal- og lønnspolitikk osv., og å forklare hvordan det arbeides innenfor disse begrensningene for å optimalisere medarbeidernes potensial. Der det er hensiktsmessig, bør også personalforvaltningen vurderes med henblikk på å forbedre arbeidsforholdene for de tilsatte.

### Vurdering

Vurder bevisene for hva organisasjonen gjør for å

### 3.1. Planlegge, styre og forbedre kompetansen i virksomheten i forhold til policy og strategi

*For eksempel ved å*

- a. utvikle og formidle en policy for forvaltning av medarbeidernes kompetanse ut fra overordnet strategi

- b. regelmessig analysere behovet for kompetanse på kort og lang sikt og samtidig ta hensyn til interessentenes behov og forventninger
- c. utvikle og bli enige om en klar policy med objektive kriterier for rekruttering, forfremming, belønning og fordeling av lederfunksjoner
- d. samordne oppgaver, myndighet og ansvar (f.eks. ved hjelp av stillingsbeskrivelser)
- e. samordne stillingsbeskrivelser med rekruttering og utviklingsplaner
- f. samordne planlegging av oppgaver med fordeling og utvikling av personalressurser
- g. definere ferdigheter som kreves av ledere (til bruk ved rekruttering)
- h. sikre gode arbeidsforhold i hele organisasjonen
- i. mestre rekruttering og en rettferdig karriereutvikling med hensyn til arbeidsforhold og like muligheter (f.eks. kjønn, funksjonshemming, hudfarge og religion)
- j. ta hensyn til funksjonshemmedes personlige behov og behov for utstyr
- k. ta hensyn til medarbeidernes balanse mellom arbeidsliv og privatliv

Gi en poengsum ut fra virkemiddelskalaen

### **3.2. Identifisere, utvikle og bruke medarbeidernes kompetanse i samsvar med virksomhetens mål på individ-, gruppe- og organisasjonsnivå**

*For eksempel ved å*

- a. kartlegge virksomhetens nåværende kompetanse
- b. fastsette og formidle en opplæringsplan basert på nåværende og framtidige organisasjonsmessige og personlige behov (f.eks. med obligatorisk og frivillig opplæring)
- c. utvikle og bli enige om personlig opplæring og utviklingsplaner for alle medarbeidere
- d. utvikle lederferdigheter i hele organisasjonen
- e. støtte og veilede nye medarbeidere
- f. fremme intern og ekstern mobilitet for medarbeiderne
- g. utvikle og fremme moderne opplæringsmetoder (f.eks. multi-mediemetoder, opplæring på arbeidsplassen, e-læring)

## 20 KRITERIUM 3: FORVALTNING AV MEDARBEIDERNES RESSURSER

- h. lede og følge opp overordnede og individuelle opplæringsplaner
- i. fremme utvikling av ferdigheter og evne til å behandle brukere
- j. overvåke hvor stor del av de samlede lønnsutgiftene som brukes på opplæring

Gi en poengsum ut fra virkemiddelskalaen

### 3.3. Involvere medarbeiderne gjennom dialog og medbestemmelse

*For eksempel ved å*

- a. fremme en åpen, ikke-hierarkisk kultur med god kommunikasjon og dialog
- b. legge til rette for at medarbeidernes ideer og forslag kommer til uttrykk
- c. involvere medarbeiderne i utviklingen av organisasjonens planer og strategier, i utforming av prosesser og i utforming og gjennomføringen av forbedringsaktiviteter
- d. søke enighet mellom ledere og tilsatte om mål og om måter å vurdere måloppnåing på
- e. regelmessig organisere og gjennomføre personalundersøkelser
- f. invitere medarbeiderne til å evaluere sine overordnede (f.eks. ved hjelp av 360-graders vurderinger)
- g. rådføre seg med representantene for de tilsatte (f.eks. fagforeninger)

Gi en poengsum ut fra virkemiddelskalaen

# 4

---

## Kriterium 4: partnerskap og ressurser

### Definisjon

Hvordan virksomheten planlegger og styrer eksterne partnerskap og interne ressurser for å støtte virksomhetens policy og strategi og for å gjøre prosessene mer effektive.

### Viktige implikasjoner

Virksomheter i offentlig sektor er i større grad enn virksomheter i privat sektor underlagt bindinger, påtrykk og lovgivning i styringen av sine økonomiske ressurser. Mulighetene for virksomheter i offentlig sektor til å skape ytterligere finansielle ressurser, er ofte begrenset. Det samme kan gjelde friheten til å fordele – eller omfordele – ressursene til de tjenestene som virksomhetene ønsker å levere.

Organisasjoner i offentlig sektor må forholde seg til andre offentlige virksomheter så vel som til private virksomheter. En vellykket styring av slike relasjoner kan være avgjørende for om organisasjonen lykkes med å nå målene.

Organisasjonen 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 gitte rammer for å støtte opp om virksomhetens policy og strategi.

### Vurdering

Vurder hvilke tiltak som er på plass for å sikre at organisasjonen

#### 4.1. Utvikler og gjennomfører viktige partnerskapsforhold

*For eksempel ved å*

- a. fastslå hvem som er de strategisk viktige partnerne og hva slags forhold det dreier seg om (f.eks. kjøper-leverandør, samproduksjon, samarbeid, hierarki og kontroll)
- b. opprette relevante partnerskapsavtaler samtidig som det tas hensyn til forholdets art
- c. definere ansvaret for å administrere partnerskapene
- d. regelmessig overvåke og evaluere partnerskapenes prosesser, resultater og art
- e. stimulere og organisere oppgavespesifikke partnerskap og utvikle og gjennomføre prosjekter sammen med andre organisasjoner i offentlig sektor
- f. lære opp tilsatte slik at de kan arbeide effektivt sammen med partnerne
- g. utveksle personale med partnerne

Gi en poengsum ut fra virkemiddelskalaen

#### 4.2. Utvikler og gjennomfører partnerskap med brukere/borgere

*For eksempel ved å*

- a. oppmuntre brukere/borgere til å involvere seg i saker som angår lokalsamfunnet
- b. involvere brukere/borgere i politiske beslutningsprosesser (f.eks. samrådsgrupper, undersøkelser, meningsmålinger)
- c. være åpen for ideer, forslag og klager fra brukere/borgere, og utvikle og bruke relevante mekanismer (f.eks. ved hjelp av undersøkelser, samrådsgrupper, spørreundersøkelser, klagekasser, meningsmålinger osv.)
- d. aktivt oppmuntre brukere/borgere til å organisere seg og å støtte bruker-/borgergrupper
- e. sikre en proaktiv opplysningspolitikk (f.eks. om kompetansen som finnes i ulike offentlige myndigheter, om deres prosesser osv.)
- f. sikre at brukere/borgere behandles individuelt
- g. sikre brukerne innsyn i organisasjonen og organisasjonens beslutninger og utvikling ved hjelp av årsmeldinger, pressekonferanser, nettsider osv.

Gi en poengsum ut fra virkemiddelskalaen

### 4.3. Forvalter kunnskap

*For eksempel ved å*

- a. utvikle systemer for å forvalte, beholde og vurdere kunnskap i organisasjonen
- b. sikre at kunnskap og informasjon deles med partnere
- c. hele tiden vite hvilken kunnskap som finnes i organisasjonen, og å samordne den med strategisk planlegging og alle interessenters nåværende og framtidige behov
- d. sikre at alle tilsatte har tilgang til den kunnskapen som er relevant for deres oppgaver og mål
- e. sikre tilgang til all relevant informasjon for alle relevante interessenter og brukere
- f. sikre at opplysningene er riktige og pålitelige
- g. utvikle interne kanaler for å spre informasjon i hele organisasjonen (f.eks. intranett)
- h. stimulere til utveksling av informasjon innenfor organisasjonen og med alle relevante interessenter
- i. sikre at eksternt tilgjengelig informasjon tilrettelegges og brukes effektivt
- j. presentere informasjon på en brukervennlig måte
- k. sikre at kunnskapen beholdes i organisasjonen selv om folk slutter der

Gi en poengsum ut fra virkemiddelskalaen

### 4.4. Forvalter økonomiske ressurser

*For eksempel ved å*

- a. samordne økonomistyring med strategiske målsettinger
- b. sikre innsyn i økonomi og budsjett
- c. innføre nyskapende systemer for budsjettplanlegging (f.eks. flerårsbudsjetter, program for prosjektbudsjetter)
- d. sikre en kostnadseffektiv forvaltning av økonomiske ressurser
- e. delegerer og desentralisere økonomisk ansvar og balansere ansvaret mot sentral kontroll
- f. basere økonomisk kontroll på nytte- og kostnadsanalyse
- g. analysere risikofaktorer og muligheter ved økonomiske beslutninger
- h. utvikle og innføre moderne økonomisk kontroll (f.eks. ved hjelp av interne økonomiske revisjoner)
- i. fremme innsyn i den økonomiske kontrollen for alle tilsatte

## 24 KRITERIUM 4: PARTNERSKAP OG RESSURSER

- j. utrede flere økonomiske ressurser
- k. bruke anleggsmidler effektivt for å støtte organisasjonens strategiske målsettinger

Gi en poengsum ut fra virkemiddelskalaen

#### 4.5. Forvalter teknologi

*For eksempel ved å*

- a. gjennomføre en integrert teknologipolitikk i samsvar med de strategiske og operasjonelle målsettingene
- b. effektivt bruke egnet teknologi til
  - prosjektstyring
  - forvaltning av kunnskap
  - lærings- og forbedringsaktiviteter
  - samhandling med interessenter og partnere
  - utvikling og vedlikehold av interne og eksterne nettverk
- c. følge med i den teknologiske utviklingen og innføre relevante nyvinninger

Gi en poengsum ut fra virkemiddelskalaen

#### 4.6. Forvalter bygninger og andre aktiva

*For eksempel ved å*

- a. balansere kostnadene for virksomhetens anlegg mot brukernes behov og forventninger (f.eks. lokalisering av virksomheten)
- b. sikre en kostnadseffektiv og effektiv bruk av kontorlokaler (f.eks. kontorlandskap eller enkeltkontorer, mobile kontorer) og teknisk utstyr (f.eks. antall datamaskiner og kopimaskiner per tjeneste) samtidig som det tas hensyn til organisasjonens strategiske og operasjonelle målsettinger, medarbeidernes personlige behov, fysiske begrensninger, og til lokal kultur
- c. sikre et kostnadseffektivt og effektivt vedlikehold av bygninger, kontorer og utstyr
- d. sikre effektiv, kostnadseffektiv og bærekraftig bruk av transport- og energiresurser
- e. sikre fysisk tilgang til bygninger i tråd med behov og forventninger (f.eks. tilgang til parkering eller offentlig transport)
- f. utvikle retningslinjer for forvaltning av maskiner, inventar og utstyr

Gi en poengsum ut fra virkemiddelskalaen

# 5

---

## Kriterium 5: prosess- og endringsledelse

### Definisjon

Hvordan organisasjonen leder, forbedrer og utvikler prosessene sine for å fornye seg i samsvar med sin policy og strategi for å møte endrede krav fra brukere og andre interessenter.

### Viktige implikasjoner

Kritiske prosesser i offentlig sektor er knyttet til levering av viktige tjenester og støtteprosesser som er vesentlige for driften av organisasjonen. En avgjørende faktor ved identifisering, evaluering og forbedring av prosesser bør være om prosessen gir økt effektivitet og bidrar til måloppnåelse.

Prosessene i tjenesteytende virksomheter i offentlig sektor kan variere fra utvikling av policy eller regulering av økonomiske aktiviteter til konkret tjenesteyting, for eksempel håndheving av loven. I alle tilfeller bør virksomheten kunne identifisere de viktigste prosessene den utfører, slik at den kan levere forventede produkter og resultater.

Eksempler på prosesser er:

- yting av kjernetjenester (etter organisasjonens type og funksjon)
- beslutningsprosesser
- formulering og gjennomføring av lovgivningspolitikk
- formulering og gjennomføring av forskriftspolitikk
- kontakt/samråd med leverandører og samarbeidspartnere, og bruk av underleverandører
- budsjettering og planlegging
- ressursfordeling
- innkjøp

- prosesser for forvaltning av personalressurser (rekruttering, opplæring, utvikling og vurdering av personale)
- prosesser for forvaltning av materielle ressurser og teknologi (eiendeler, informasjonssystemer og informasjonsteknologi)
- intern og eksternt kommunikasjon
- yting av service til brukere
- framgangsmåter for behandling av miljøsaker

### Vurdering

Vurder bevisene for hvordan organisasjonen

## 5.1. Identifiserer, utformer, leder og forbedrer prosesser

*For eksempel ved å*

- a. identifisere, beskrive og dokumentere de viktigste prosessene
- b. analysere og evaluere viktige prosesser med hensyn til organisasjonens målsettinger og skiftende miljø
- c. identifisere og gi ansvar til prosessinnhavere
- d. involvere medarbeidere og eksterne interessenter i utformingen og utviklingen av viktige prosesser
- e. sikre at kjerneprosessene støtter de strategiske målsettingene
- f. tildele ressurser til prosesser på grunnlag av den relative betydningen de har som bidrag til organisasjonens strategiske mål
- g. kontinuerlig optimere og tilpasse prosesser på grunnlag av prosessenes målte indre og ytre effektivitet

Gi en poengsum ut fra virkemiddelskalaen

## 5.2. Utvikler og leverer tjenester og produkter i samarbeid med brukerne

*For eksempel ved å*

- a. involvere brukerne i utformingen og forbedringen av tjenester og produkter (f.eks. ved hjelp av spørreundersøkelser om hvilke tjenester eller produkter som er ønsket og nyttige)
- b. involvere brukerne og andre interessenter i utviklingen av kvalitetsstandarder for tjenestene, produktene og informasjonen

- c. utvikle en klar og enkel lovgivning med et enkelt språk
- d. involvere brukerne i utformingen og utviklingen av informasjonskilder og informasjonskanaler
- e. sikre relevant og pålitelig informasjon, hjelp og støtte til brukerne
- f. gjøre virksomheten mer tilgjengelig (f.eks. fleksible åpningstider og dokumenter i både papirversjon og elektronisk versjon)
- g. fremme elektronisk kommunikasjon og samhandling med brukerne
- h. utvikle gode systemer og framgangsmåter for spørsmål/klager og svar

Gi en poengsum ut fra virkemiddelskalaen

### 5.3. Planlegger og leder modernisering og nyskaping

*For eksempel ved å*

- a. kontinuerlig overvåke interne tegn på endring (f.eks. stigende antall klager) og påtrykk utenfra for modernisering og nyskaping
- b. gjennomføre benchmarking for å forbedre virksomheten
- c. skape balanse mellom ovenfra-og-ned-tilnærming og nedenfra-og-opp-tilnærming når det gjelder endringer i organisasjonen
- d. analysere risikofaktorer og identifisere kritiske suksessfaktorer
- e. styre endringsprosesser effektivt, f.eks. med milepæler, styringsgrupper, oppfølgingsrapportering osv.
- f. diskutere planlagte og igangsatte endringer med alle partnere
- g. stille de nødvendige ressursene til rådighet
- h. evaluere og styre endringsprosessene

Gi en poengsum ut fra virkemiddelskalaen

# 6

---

## Kriterium 6: resultater for brukerne

### Resultatkriterier

Fra og med kriterium 6 skifter vurderingen fokus fra virkemidler (innsatsfaktorer) til resultater, dvs. hva virksomheten oppnår. Delkriteriene under hvert av hovedkriteriene gis poeng ut fra vurderingsskalaen for resultater.

### Definisjon

Resultater som virksomheten oppnår når det gjelder å tilfredsstille interne og eksterne brukere.

### Viktige implikasjoner

Offentlige virksomheter har et sammensatt forhold til samfunnet. Forholdet kan i noen tilfeller karakteriseres som et brukerforhold (særlig når tjenester leveres direkte til bestemte grupper). I andre tilfeller må forholdet beskrives som et borgerforhold, der den offentlige forvaltningen bestemmer og håndhever retningslinjer for samfunnets økonomiske og sosiale liv. Siden det ikke alltid kan trekkes et klart skille, beskrives dette sammensatte forholdet som et bruker-/borgerforhold. Brukere/borgerne er de som mottar eller drar nytte av produktene eller tjenestene fra den offentlige virksomheten. Brukere/borgere omfatter ikke nødvendigvis bare hovedbrukerne av de tjenestene som ytes.

Offentlige virksomheter leverer tjenester i samsvar med lokale og/eller sentrale politiske vedtak og står ansvarlige for resultatene overfor de politiske interessentene. Resultater i forhold til lovfestede krav tas opp under kriterium 9. Politiske mål er mål som er fastsatt av nasjonale myndigheter, snarere enn de

som er drevet fram av brukere/borgere. Mål på bruker-/borger-tilfredsstillelse baseres vanligvis på områder som brukergrupper har utpekt som viktige, og på det som virksomheten har myndighet til å forbedre innenfor sitt tjenestoområde.

Det er viktig for virksomheter i offentlig sektor å måle direkte hvor tilfredse brukerne/borgerne er med virksomheten generelt, med produktene og tjenestene som leveres, med graden av åpenhet og involvering av brukere/borgere. Virksomhetene benytter vanligvis bruker-/borgerundersøkelser for å måle tilfredshet, men de kan også bruke andre verktøy eller tilleggsverktøy (f.eks. fokusgrupper og brukerpaneler).

### **Vurdering**

Vurder hvilke resultater virksomheten har oppnådd i arbeidet med å fylle behovene og innfri forventningene til brukere/borgere ved hjelp av

## **6.1. Resultater av målinger av brukernes/borgernes tilfredshet**

Avhengig av virksomhetens art og oppgaver kan direkte mål på brukernes/borgernes tilfredshet omfatte:

resultater som gjelder det generelle inntrykket av virksomheten, som

- a. generell tilfredshet med resultatene
- b. vennlighet og kvaliteten på behandlingen
- c. mottakelighet og proaktiv atferd
- d. fleksibilitet og evne til å håndtere enkeltsituasjoner
- e. åpenhet for endringer
- f. innhenting av forslag og ideer til forbedring
- g. virkning på brukernes/borgernes livskvalitet

resultater som gjelder grad av involvering, som

- a. involvering av brukere/borgere i utformingen av tjenester/produkter og i beslutningsprosesser

resultater som gjelder grad av tilgjengelighet, som

- a. åpningstider og ventetider
- b. mengde av og kvalitet på tilgjengelig og åpen informasjon
- c. grad av administrativ forenkling og bruk av enkelt språk
- d. bygningens beliggenhet (nærhet til offentlig transport, parkeringsplass)

## 30 KRITERIUM 6: RESULTATER FOR BRUKERNE

resultater som gjelder produkter/tjenester, som

- a. kvalitet, pålitelighet, etterleving av kvalitetsstandarder eller bruker-/borgerrettighetsdokumenter
- b. behandlingstid
- c. kvalitet på rådgivning til brukerne/borgerne

Gi en poengsum ut fra resultatskalaen

## 6.2. Indikatorer for bruker-/borgerorienterte målinger

Offentlige virksomheter har også en rekke interne indikatorer de kan bruke til å måle resultatene for brukere/borgere. Avhengig av virksomhetens art kan slike interne indikatorer omfatte:

resultater som gjelder det generelle inntrykket av organisasjonen, som

- a. antall klager
- b. klagebehandlingstid
- c. graden av forsøk på å forbedre tilliten til virksomheten og dens tjenester/produkter
- d. antall inngrep fra ombudsmann
- e. grad av personalopplæring for effektiv og vennlig kommunikasjon med og behandling av brukere/borgere

resultater som gjelder involvering, som

- a. grad av involvering av interessenter i utforming og levering av tjenester/produkter og/eller utforming av beslutningsprosesser
- b. mottatte og registrerte forslag
- c. gjennomføring og grad av bruk av nye og nyskapende måter å forholde seg til brukere/borgere på

resultater som gjelder produkter/tjenester, som

- a. etterleving av kunngjorte tjenestestandarder (f.eks. borgerrettighetsdokumenter)
- b. antall saksdokumenter som kommer tilbake med feil, og/eller saker der det kreves kompensasjon
- c. graden av forsøk på å forbedre tilgjengelighet til, nøyaktighet i og innsyn i offentlige dokumenter

Gi en poengsum ut fra resultatskalaen

# 7

---

## Kriterium 7: resultater for medarbeiderne

### **Definisjon**

Oppnådde resultater når det gjelder å tilfredsstille medarbeiderne. Medarbeidere er alle tilsatte og andre som direkte eller indirekte betjener brukere/borgere.

### **Viktige implikasjoner**

Under dette kriteriet bør den generelle tilfredsheten i organisasjonen vurderes, og kriteriet bør ses i sammenheng med forvaltning av medarbeidernes ressurser (kriterium 3).

Ytre faktorer kan begrense hva organisasjonen oppnår av resultater for medarbeiderne. Vurderingen bør derfor konsentreres om de områdene der organisasjonen har frihet til å handle.

Det er viktig for offentlige virksomheter å registrere resultater som gjelder medarbeidernes inntrykk av organisasjonen og dens formål, hvordan de opplever arbeidsmiljøet, ledelsen og styringssystemene, hvordan de ser på mulighetene for karriereutvikling, for utvikling av personlige ferdigheter, og hva de mener om produktene/tjenestene som virksomheten leverer.

Virksomhetene bruker vanligvis medarbeiderundersøkelser for å registrere tilfredshet, men det kan også gjøres på andre måter.

Det finnes en rekke interne indikatorer som kan brukes til å måle medarbeidernes tilfredshet, deres prestasjoner, utvikling av ferdigheter, deres motivasjon og deres involvering i organisasjonen.

### **Vurdering**

Vurder hvilke resultater virksomheten har oppnådd når det gjelder

## 7.1. Medarbeidernes tilfredshet og motivasjon

Det er viktig for organisasjoner i offentlig sektor å kunne registrere hvor tilfredse medarbeiderne er med organisasjonen og dens formål, med arbeidsmiljøet, med ledelsen og styringssystemene, egen karriereutvikling, utvikling av personlige ferdigheter, og med de produktene/tjenestene som virksomheten leverer.

Direkte mål på medarbeidernes tilfredshet og motivasjon kan omfatte:

resultater som gjelder generell tilfredshet med

- a. inntrykket av organisasjonen
- b. virksomhetens generelle resultater
- c. hvor relevant og nyttig organisasjonens bidrag til samfunnet er
- d. organisasjonens forhold til borgerne og samfunnet
- e. graden av involvering i organisasjonen og dens formål

resultater som gjelder tilfredshet med ledelse og styringssystemer, som

- a. tilfredshet med toppledelse og mellomledelse og deres evne til å lede og kommunisere
- b. enighet om oppgaver, systemer for medarbeiderevaluering, vurdering, målsetting og evaluering av prestasjoner, belønning av enkeltpersoner og lag
- c. utforming av organisasjonens prosesser
- d. organisasjonens tilnærming til endring og modernisering

resultater som gjelder tilfredshet med arbeidsforhold, som

- a. utforming av arbeidsplassen
- b. arbeidsatmosfære og organisasjonskultur
- c. fritidsfasiliteter
- d. tilnærming til sosiale spørsmål og miljøspørsmål
- e. håndtering av likestilling og rettferdig behandling
- f. fleksibilitet i arbeidstid og mulighet til å balansere mellom arbeid og privatliv
- g. hvordan organisasjonen håndterer personalproblemer

resultater som gjelder motivasjon og tilfredshet med karriere og ferdighetsutvikling, som

- a. forvaltning av medarbeidernes ressurser, f.eks. opplærings- og karrieremuligheter
- b. medarbeidernes motivasjon
- c. medarbeidernes kunnskap om organisasjonens mål
- d. vilje til å godta endringer
- e. vilje til å gjøre en ekstra innsats under særlige omstendigheter

resultater som gjelder tilfredshet med

- a. involvering i beslutningsprosesser
- b. involvering i forbedringsaktiviteter
- c. samråds- og dialogmekanismer

Gi en poengsum ut fra resultatskalaen

## 7.2. Indikatorer på medarbeiderresultater

Avhengig av organisasjonens art kan interne indikatorer omfatte:

resultater som gjelder tilfredshet ut fra

- a. grad av sykefravær og annet fravær
- b. grad av turnover
- c. antall klager, streiker osv.

resultater som gjelder prestasjoner, som

- a. produktivitet
- b. resultater av evalueringer og/eller vurderinger
- c. sammenhengen mellom individuelle prestasjoner og kvalitet på tjenester eller produkter
- d. resultater av bruk av indikatorer på individuelle prestasjoner

resultater som gjelder ferdighetsutvikling, som

- a. deltaking og suksessgrad i opplæringsaktiviteter
- b. bruk av opplæringsbudsjetter
- c. bruk av informasjonsteknologi
- d. evne til å behandle brukerne
- e. mobilitet i organisasjonen

resultater som gjelder motivasjon og involvering, som

- a. svarprosent i personalundersøkelser
- b. deltaking i forbedringsaktiviteter, f.eks. forslagsordninger
- c. deltaking på sosiale arrangementer
- d. deltaking i interne diskusjonsgrupper, i møter med toppledelsen eller i allmøter, osv.
- e. vilje til å godta endringer
- f. vilje til å gjøre en ekstra innsats under særlige omstendigheter

Gi en poengsum ut fra resultatskalaen

# 8

---

## Kriterium 8: resultater for samfunnet

### Definisjon

Hva virksomheten oppnår når det gjelder å oppfylle behov og forventninger innenfor det lokale, nasjonale og internasjonale samfunnet. Dette kan dreie seg om oppfatningen av virksomhetens tilnærming til livskvalitet, miljø og bevaring av globale ressurser, og om organisasjonens egne interne mål på effektivitet. Det dreier seg også om organisasjonens forhold til myndigheter og organer som påvirker og regulerer virksomheten.

### Viktige implikasjoner

Mange organisasjoner i offentlig sektor har innvirkning på omgivelsene gjennom selve arten av virksomhet eller lovfestet mandat. Resultatene av organisasjonens kjernevirksomhet vurderes under kriteriene 6 og 9.

Dette kriteriet måler hvilken innvirkning organisasjonen har på samfunnet utover den grunnleggende virksomheten eller lovfestet mandat.

Vurderingen gjøres ut fra oppfatning og – om mulig – ut fra kvantitative indikatorer.

### Vurdering

Vurder hva organisasjonen oppnår av innvirkning på samfunnet når det gjelder

### 8.1. Samfunnsmessige resultater

Avhengig av type virksomhet kan indikatorene på samfunnsmessige resultater omfatte:

- a. innvirkning på den lokale, nasjonale og internasjonale økonomien og det lokale, nasjonale og internasjonale samfunnet
- b. kvalitet på og hyppighet av kontakter med lokale partnere og partene i arbeidslivet
- c. organisasjonens etiske atferd
- d. involvering i samfunnet organisasjonen er lokalisert i, med støtte (økonomisk eller i annen form) til lokale og samfunnsmessige (sosiale, miljømessige osv.) aktiviteter
- e. støtte til sosialt vanskeligstilte, f.eks. ved å tilby praksisplaser osv.
- f. grad av støtte til utviklingsprosjekter i den tredje verden
- g. folks kjennskap til organisasjonens innvirkning på borgernes livskvalitet
- h. grad av støtte til samfunnsengasjement hos personer innenfor og utenfor organisasjonen
- i. tonen i mediedekningen
- j. i hvilken grad organisasjonen tar opp samfunnsmessige endringer i sin egen virkemåte
- k. programmer for å forebygge helsefarer og ulykker

Gi en poengsum ut fra resultatskalaen

## 8.2. Miljømessige resultater

Vurderingen kan omfatte:

- a. integrering av prinsippene for bærekraftig utvikling i beslutningsprosessen (energisparing, bruk av fornybare energikilder, samlet energibruk osv.)
- b. reduksjon av avfall og emballasje
- c. bruk av gjenvunnet materiale
- d. bruk av miljøvennlige transportmåter, f.eks. offentlig transport, bildeling og sykler
- e. etterleving av miljøstandarder
- f. innsats for å hindre at organisasjonens aktiviteter forårsaker plager eller skader, og for å sikre borgerne beskyttelse og sikkerhet
- g. tiltak for å minske støy
- h. hensyn til miljøvern og naturvern i beslutningsprosessen (f.eks. ved planlegging av bygninger)

Gi en poengsum ut fra resultatskalaen

# 9

## Kriterium 9: resultater av kjernevirksomheten

### Definisjon

Hva virksomheten oppnår i forhold til sitt mandat og angitte målsettinger og i forhold til å oppfylle behov og forventninger til alle som har en økonomisk eller annen interesse i virksomheten.

### Viktige implikasjoner

Resultater av kjernevirksomheten vil si de resultatene som organisasjonen har bestemt er vesentlige, målbare resultater for at organisasjonen skal lykkes på kort og lang sikt. Viktige kjernevirksomhetsresultater er mål på ytre og indre effektivitet eller levering av tjenester/produkter, mål og målsettinger knyttet til spesielle politisk prioriterte oppgaver. Disse målene vil være både økonomiske og ikke-økonomiske, og mange av dem vil være nært knyttet til policy og strategi (kriterium 2) og prosess- og endringsledelse (kriterium 5).

Kriteriet gjelder måling av virksomhetens prestasjoner både med hensyn til måloppnåelse og resultater av viktige aktiviteter (ytre effektivitet) og hvordan organisasjonen fungerer internt. Videre gjelder det målinger av hvor godt organisasjonen presterer når det gjelder bruk av økonomiske ressurser.

### Vurdering

Vurder trendene i resultatene i forhold til

### 9.1. Måloppnåelse

Ut fra organisasjonens art kan måloppnåelsen omfatte:

eksterne resultater, som

- a. grad av oppnådde produksjonsmål (levering av produkter/tjenester) og virkning på samfunnet

- b. forbedret kvalitet på tjeneste-/produktlevering
- c. kostnadseffektivitet (oppnådd resultat til lavest mulig kostnad)
- d. indre effektivitet
- e. resultater av inspeksjoner og revisjoner
- f. resultater av deltaking i priskonkurranser og andre konkurranser
- g. resultater av benchmarking-aktiviteter

interne resultater, som

- a. involvering av interessenter i organisasjonen
- b. evne til å tilfredsstillere og balansere alle interessenters behov
- c. suksess med å forbedre og fornye strategier, strukturer og/eller prosesser i organisasjonen
- d. forbedret bruk av informasjonsteknologi (når det gjelder å forvalte intern kunnskap og/eller i kommunikasjon og nettverkssamarbeid internt og eksternt)
- e. grad av etterleving av kvalitetsstandarder/bruker-/borgerrettighetsdokumenter

Gi en poengsum ut fra resultatskalaen

## 9.2. Økonomiske resultater

Ut fra organisasjonens art kan måloppnåelsen omfatte:

mål på

- a. i hvilken grad budsjetter følges
- b. i hvilken grad økonomiske mål oppfylles
- c. evne til å tilfredsstillere og balansere alle interessenters økonomiske interesser
- d. effektiv bruk av driftskapital (for å unngå overskridelse av kredittgrenser eller underutnytting av ressurser)
- e. inntektsskapende aktiviteter
- f. hyppighet og resultater av regnskapsrevisjoner og -inspeksjoner (interne og eksterne)
- g. forsvarlig og risikobevist økonomistyring

Gi en poengsum ut fra resultatskalaen

# 10

---

## Vurderingsskalaer

### Virkemiddel-alternativer

Poeng	
0	Det finnes ingen dokumentasjon på at det er planlagt eller gjennomført tiltak
1	Det er planlagt tiltak
2	Tiltak er planlagt og gjennomført
3	Tiltak er planlagt, gjennomført og vurdert i forhold til egne mål og sammenliknbare virksomheter
4	Tiltak er planlagt, gjennomført og vurdert i forhold til egne mål og sammenliknbare virksomheter, og tiltakene er justert i forhold til disse vurderingene
5	Tiltak er planlagt, gjennomført og vurdert i forhold til egne mål og sammenliknbare virksomheter, og tiltakene er justert i forhold til disse vurderingene og fullt ut integrert i virksomheten

### Resultat-alternativer

Poeng	
0	Det er ikke målt noen resultater
1	Viktige resultater er målt, og disse viser negative eller stabile trender
2	Resultatene viser noe framgang
3	Resultatene viser betydelig framgang
4	Det oppnås utmerkede resultater, og utviklingen er positiv i forhold til egne mål
5	Det oppnås utmerkede resultater, både i forhold til egne mål og i forhold til sammenliknbare virksomheter

# 11

---

## Retningslinjer for bruk av CAF

Disse retningslinjene er utarbeidet for å hjelpe organisasjoner i offentlig sektor som planlegger å utføre en egenvurdering ved hjelp av CAF. Basert på erfaringer fra tidligere CAF-brukere anbefales det å ta hensyn til de ulike stadiene i planlegging av egenvurderingen som er beskrevet her. Bruk av disse retningslinjene bidrar til å maksimere verdien av prosessen og til å sikre en viss grad av standardisering av selve vurderingsprosessen.

### Organisering av vurderingsprosessen

#### **Sikre støtte for CAF hos virksomhetens toppledelse**

Før man setter i gang et egenvurderingsprosjekt, bør toppledelsen i organisasjonen drøfte og bli enige om hvordan vurderingen skal utføres. Ledelsen bør også drøfte formålet med vurderingen, og hvilke tiltak som skal settes i verk etter at den er fullført.

#### **Utpeke en prosjektleder for CAF**

CAF-prosjektlederen har blant annet ansvaret for å sikre at egenvurderingsgruppen får all nødvendig informasjon og dokumentasjon, bidra til kontakt og informasjonsspredning innen egenvurderingsgruppen, arrangere møter, rapportere osv.

#### **Opprette en vurderingsgruppe**

En egenvurderingsgruppe bør være en ad hoc-gruppe som er representativ for virksomheten. Det er vanlig å ta med personer fra forskjellige sektorer og nivåer i organisasjonen. Målet er å opprette en gruppe som er så liten og effektiv som mulig, men som samtidig gir et så nøyaktig og detaljert internt perspektiv på organisasjonen som mulig. I valg av deltakere er det viktig å ta hensyn til personlige egenskaper (f.eks. analytiske eller kommunikative ferdigheter).

Lederen av vurderingsgruppen er ansvarlig for at den behandler alle saker på en fullgod måte i samarbeid med prosjektlederen for CAF. Prosjektlederen kan imidlertid også være leder av vurderingsgruppen.

### **Opplyse vurderingsgruppen om hva som skal gjøres, og hvordan**

Vurderingsgruppen bør få en innføring i CAF og en forklaring på hvorfor og hvordan egenvurderingen skal gjennomføres (vurderingsalternativer, behov for å begrunne poengberegning med dokumentasjon osv.). Gruppen bør forsikres om at det å uttrykke sin oppriktige mening ikke vil medføre noen ulemper for den enkelte. Gruppen bør ha en liste over alle relevante dokumenter og opplysninger som kreves for å kunne vurdere organisasjonen på en effektiv måte. For å gi gruppen en bedre forståelse av hva CAF er, kan ett spørsmål fra virkemiddelkriteriene og ett fra resultatkriteriene vurderes i fellesskap. Gruppen må også komme til enighet om hvordan dokumentasjonen skal vurderes og hvordan poeng skal beregnes.

## **Vurderingsprosessen**

### **Foreta individuell vurdering**

Hvert medlem av egenvurderingsgruppen skal for hvert av delkriteriene (spørsmålene) gi en nøyaktig vurdering av organisasjonen på grunnlag av egen kunnskap og erfaring fra arbeid i organisasjonen. I tillegg til den faktiske poengsummen er det viktig at personene i gruppen noterer stikkord om og bevis for styrke og svakhet, for å begrunne poengsummene sine. Lederen må være tilgjengelig for å svare på spørsmål fra medlemmene i egenvurderingsgruppen under den individuelle vurderingen.

### **Skape enighet**

Så snart som mulig etter den individuelle vurderingen bør gruppen møtes og bli enig om hvordan organisasjonen skal gis poeng for hvert delkriterium. For å oppnå enighet kan det være nødvendig med en «forhandlingsprosess». Alternativt kan gruppens statistiske gjennomsnitt beregnes.

I prosessen med å oppnå enighet kan man benytte en metode med fire steg:

1. Presentere høyeste og laveste poeng under hvert delkriterium og det statistiske gjennomsnittet av enkeltvurderingene
2. Fastslå på hvilke punkter det er enighet og meningsforskjell

3. Drøfte bakgrunnen for eventuelle betydelige meningsforskjeller
4. Forsøke å oppnå enighet, eventuelt på grunnlag av en andre vurderingsrunde for utvalgte kriterier

Lederen har en viktig rolle å spille når det gjelder å styre denne prosessen og oppnå enighet i gruppen. I alle tilfeller bør diskusjonen baseres på dokumentasjon av hvilket arbeid som er utført, og hvilke resultater som er oppnådd. Under hvert av delkriteriene er det listet opp relevante eksempler som skal være til hjelp i vurderingen. Det er ikke nødvendig at virksomheten tar for seg alle disse eksemplene, kun de som er relevante for egen virksomhet. Vurderingsgruppen står imidlertid fritt til å finne flere eksempler som er relevante for deres virksomhet.

## **Bruk av resultatene**

### **Prioritere forbedringsområder**

Rapporten fra egenvurderingen bør formidles til resten av organisasjonen og gjennomgås nøye av toppledelsen. Gjennomgangen bør fastslå de viktigste resultatene av egenvurderingen, på hvilke områder det er størst behov for tiltak, og hvilke tiltak som kan være hensiktsmessige.

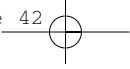
I den videre planleggingen kan ledelsen for eksempel stille spørsmål som «hvor ønsker vi å befinne oss om 3–5 år?» (= målsetting) og «hva må vi gjøre for å nå disse målene?» (= strategi/definering av oppgaver). Det kan også være hensiktsmessig for ledelsen å gruppere forbedringsområdene under felles temaer før de rangeres.

### **Utarbeide og gjennomføre en forbedringsplan**

Selv om en egenvurdering ved hjelp av CAF er begynnelsen på en langsiktig forbedringsstrategi, vil vurderingen høyst sannsynlig vise områder som man raskt kan gjøre noe med. Det å iverksette forholdsvis enkle tiltak på noen områder vil være en god investering, blant annet fordi det vil øke troverdigheten til andre og mer omfattende forbedringstiltak. Det er også en god idé å involvere personene som gjennomførte egenvurderingen, i forbedringsaktivitetene.

### **Følge med på utviklingen i virksomheten og gjenta vurderingen**

Så snart en handlingsplan for forbedringsaktiviteter er utformet og gjennomføringen av endringene har begynt, er det viktig å

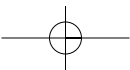
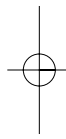
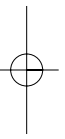


## 42 RETNINGSLINJER FOR BRUK AV CAF

---

forsikre seg om at virkningen av dem er positiv. Man må forsikre seg om at de nye tiltakene ikke virker negativt på aktiviteter som ble utført tilfredsstillende tidligere.

Noen organisasjoner har regelmessige egenvurderinger som inngår i virksomhetens planprosesser og som man tar hensyn til ved fastsetting av virksomhetens mål og bruk av økonomiske ressurser.



# 12

---

## Benchmarking og andre tiltak utover egenvurderingen

### Utveksle erfaringer og benchmarke

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

I sin enkleste form er benchmarking en prosess der en organisasjon finner andre relevante virksomheter den kan sammenlikne eller benchmarke egen organisasjon og resultater med. Benchmarking, som blir viet stor interesse i europeisk offentlig forvaltning, kan være et effektivt verktøy for organisasjonsutvikling.

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

Resultatene fra egenvurderingene 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 benchmarking-partnere.

### Tiltak utover egenvurdering

Dersom en virksomhet ønsker en grundig organisasjonsanalyse og bruker CAF, bør man huske at modellen ble utviklet som et relativt enkelt introduksjonsverktøy. CAF skal gi offentlige virk-

somheter en mulighet til å prøve en form for egenvurdering som gir liten risiko og kostnad. En virksomhet som har planer om å gå i dybden med bruk av prinsipper for total kvalitetsledelse, vil ha større nytte av mer avanserte og detaljerte kvalitetsmodeller.

Dersom CAF brukes som en analytisk ramme, kan flere alternative framgangsmåter for vurdering benyttes ved at man tar med ulike former for ekstern bistand i egenvurderingen.

### **Ekstern bistand i vurderingsgruppen**

En måte å gjøre vurderingen mer nøyaktig og pålitelig på er å ta med én eller flere eksterne aktører i vurderingsgruppen. Dette kan være eksterne konsulenter eller representanter for andre offentlige organisasjoner som inviteres til å delta i vurderingsprosessen for å bringe inn eksterne synspunkter.

### **Involvere eksterne interessenter i vurderingsgruppen**

Virksomheten kan involvere én eller flere interessenter i vurderingsgruppen. Interessentene kan delta i hele vurderingsprosessen eller bare i den delen som gjelder deres interesseområde. Avhengig av situasjonen kan interessentene være overordnet virksomhet, tilsynsmyndigheter og/eller brukere/borgere.

### **Ekstern vurdering**

En ekstern vurdering som foretas på grunnlag av resultatene fra den interne vurderingen, vil enten bekrefte gyldigheten og nøyaktigheten av egenvurderingen, justere resultatene dersom det er grunnlag for dette, eller avvise egenvurderingen for eksempel som grunnlag for ulike former for sertifisering.

### **Priskonkurranser**

En virksomhet kan delta i en av de nasjonale eller internasjonale kvalitetspriskonkurransene, noe som i stadig større grad gjøres av offentlige organisasjoner. Virksomheten kan i den forbindelse kontakte organisasjoner som har spesialisert seg på kvalitetsledelse, for eksempel European Foundation for Quality Management (EFQM), [www.efqm.org](http://www.efqm.org).

# 13

---

## Ordliste

### **Balansert målstyring**

Balansert målstyring er en teknikk for å vurdere, ved hjelp av indikatorer, en organisasjon fra flere strategiske synspunkter. Metoden vektlegger betydningen av å skape balanse mellom kortsiktige og langsiktige mål, mellom stabilitet og endring, samt mellom interne prosesser og forholdet til eksterne interesser.

### **Benchmarking**

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 nytte av en organisasjons virksomhet. Brukere kan omfatte flere enn de direkte brukerne eller forbrukerne av en bestemt tjeneste (f.eks. lokalsamfunn, organisasjoner, enkeltpersoner), men da brukes ofte betegnelsen borger. Borgere kan defineres som alle samfunnsmedlemmer som har en interesse i tjenestene og produksjonen av dem, f.eks. skattebetalere.

**Endringsledelse**

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

**Interessenter**

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

**Kostnadseffektivitet**

Forholdet mellom virkningene som ligger implisitt i målene til organisasjonen, og kostnadene – som kanskje omfatter de fulle sosiale kostnadene – ved å oppnå dem.

**Kvalitet**

Kvalitet er et kjennetegn ved et produkt (vare eller tjeneste) som kan måles direkte som etterleving av en standard eller indirekte etter hvor tilfredse de ulike interessentene er, eller etter virkningen på interessentene. Totalkvalitetsledelse fokuserer på framgangsmåter og prosesser som anses å medvirke til å fremme kvalitet.

**Revisjon**

Revisjon er en 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 revisjonskontrollaktivitet:

- Intern kontroll gjort av ledelsen
- Intern revisjon gjort av en uavhengig enhet i organisasjonen (må bl.a. kontrollere effektiviteten til organisasjonens interne ledelse)
- Ekstern revisjon gjort av en uavhengig enhet utenfor organisasjonen

**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 prosesser ved bruk av analyseverktøy og lagarbeid der alle tilsatte er med. Det finnes flere TKL-modeller (for eksempel EFQM, Speyer, Malcom Baldrige, ISO 9000).

