





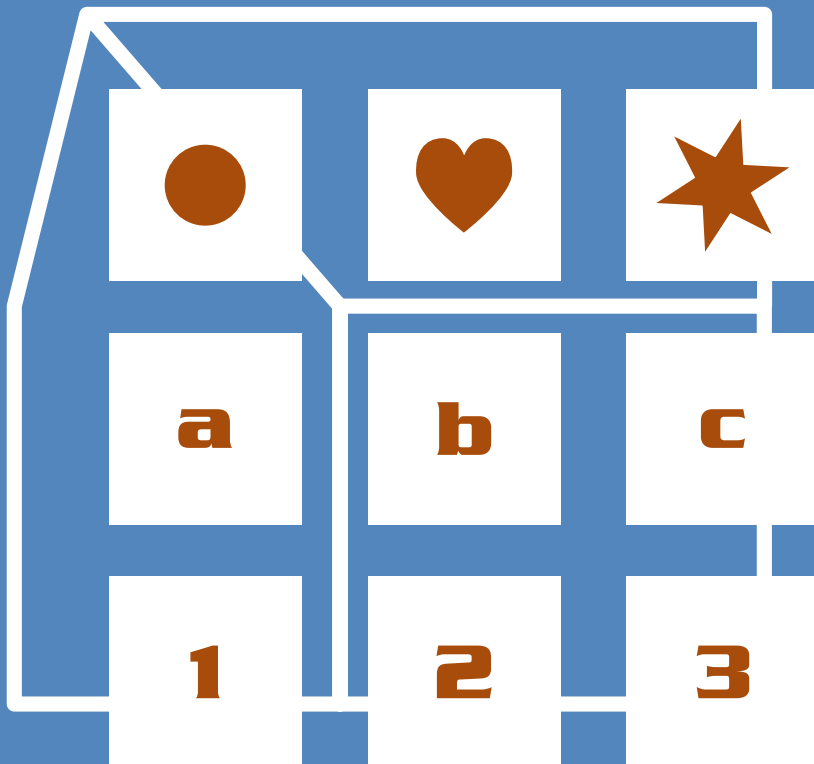


STATENS
KVALITETS- OCH
KOMPETENSRÅD

VERKSAMHETSUTVECKLING 
FÖRVALTNINGSKUNSKAP 
CHEFSUTVECKLING 
KOMPETENSFÖRSÖRJNING 

CAF-modellen

The Common Assessment Framework





Den svenska versionen av CAF har utformats av Statens kvalitets- och kompetensråd i samarbete med Institutet för Kvalitetsutveckling, SIQ, samt en referensgrupp med deltagare från olika statliga myndigheter.

KKR vill rikta ett tack till Ingvar Johansson, SIQ, Jimmy Algotsson och Lars Ahlstrand, Länsarbetsnämnden i Uppsala, Inger Withalissou, Tullverket, Mats Angerfelt, Rikspolisstyrelsen, Peter Sörensou, Arbetsmiljöverket och Anna Cederschiöld, Skolverket.

© Statens kvalitets- och kompetensråd
Version 2.1, september 2003

Svensk översättning: Sandra Medin
Grafisk form och illustrationer: AB Typoform

Innehållsförteckning

Inledning	2
Användning av CAF-modellen	9
Utvärdering av modellens kriterier	13
Kriterier för angreppssätt	
KRITERIUM 1: Ledarskap	14
KRITERIUM 2: Strategi och verksamhetsplanering	17
KRITERIUM 3: Medarbetare	20
KRITERIUM 4: Partnerskap och resurser	23
KRITERIUM 5: Processledning och förbättringsarbete	28
Kriterier för resultat	
KRITERIUM 6: Resultat kunder/medborgare	31
KRITERIUM 7: Resultat medarbetare	34
KRITERIUM 8: Resultat samhälle	37
KRITERIUM 9: Verksamhetens resultat	39
Benchmarking och efter självutvärderingen	42
Ordlista	45
Sammanställning	50

Inledning

För att klara krav på en effektiv offentlig förvaltning med högt medborgerligt förtroende krävs att offentliga verksamheter arbetar på ett genomtänkt och strukturerat sätt med sin verksamhetsutveckling.

Verksamhetsutvecklingen måste väga och balansera olika intressenters behov och krav mot varandra samt balansera kraven på förbättring av den idag, redan existerande verksamheten, med nödvändigt nytänkande och förändring ur ett mer strategiskt, långsiktigt perspektiv. Utgångspunkten bör vara en helhetssyn på verksamheten som ett system med olika delar. Delarna skapar och påverkar verksamhetens processer. Det är i processerna som resultaten skapas. Verksamhetens processer är därmed en viktig utgångspunkt för utveckling och förbättring av verksamheten.

Common Assessment Framework (CAF) är en självvärderingsmodell som ger en struktur för analys och en metod för utvärdering av offentliga verksamheter. Att arbeta med CAF kan vara ett första steg för en myndighet som vill arbeta utifrån ett helhetsperspektiv med sin verksamhetsutveckling.

CAF är resultatet av ett förvaltningspolitiskt samarbete inom EU¹. En pilotversion av CAF presenterades i maj 2000 på 1st Quality Conference i Lissabon och en uppdaterad version presenterades på 2nd Quality Conference i Köpenhamn i oktober 2002. Ansvarig för översättning och utformandet av denna svenska version är Statens kvalitets- och kompetensråd (KKR).

Modellen vänder sig till myndigheter och andra offentliga verksamheter på nationell, regional och lokal nivå inom EU:s medlemsländer. I vissa fall, i synnerhet inom mycket stora verksamheter, kan värderingen utföras inom en del av verksamheten, t.ex. en utvald sektor eller avdelning.

1 Innovative Public Service Group (IPSG) har arbetat fram CAF på uppdrag av medlemsländernas ministrar och generaldirektörer som ansvarar för förvaltningens utveckling.

CAF-modellen har tagits fram för tre syften:

1. Att tjäna som ett stöd för myndighetsledningar inom offentlig förvaltning i deras förbättringsarbete.
2. Att vara en "brygga" mellan de olika modeller och metoder som används för verksamhetsutveckling.
3. Att underlätta benchmarking^{*2} mellan olika offentliga förvaltningar, inom och mellan EU:s medlemsländer.

CAF-modellens grundantaganden

CAF baseras på ett antal antaganden som anses känneteckna framgångsrika verksamheter. Kännetecknen är främst:

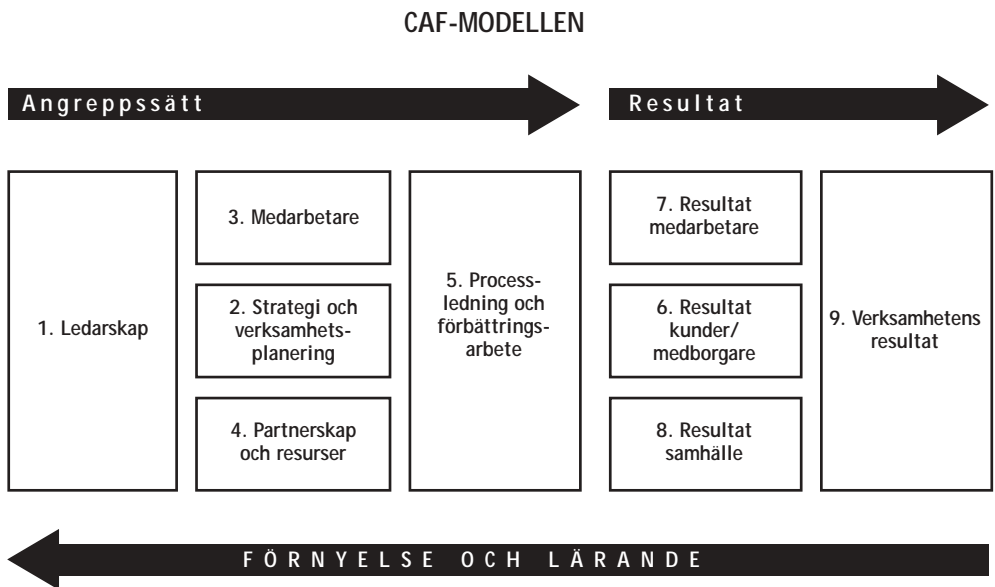
- *Kundorientering: att verksamheten planeras och utvecklas utifrån omvärldens krav och förväntningar.*
- *Processyn: att kundorientering och fokus på resultat bäst åstadkoms genom att på olika sätt tillämpa en processyn i verksamheten.*
- *Faktabaserade beslut och ständiga förbättringar: att verksamheten ständigt förbättras baserat på mätning/uppföljning och utvärdering.*
- *Engagerat ledarskap och allas delaktighet: att engagerat och tydligt ledarskap leder till att alla medarbetare är delaktiga i verksamheten och dess utveckling.*

Viktiga faktorer vid utvärdering av myndigheten är:

- *nivån på den service som tillhandahålls*
- *förnyelse och ledning av förändringsarbete**
- *myndighetens verksamhet inom ramen för gällande lagstiftning och regelverk*
- *demokratisk lyhördhet och ansvarstagande*
- *involverandet av myndighetens intressenter* och hur deras behov balanseras*
- *värdet för satsade medel (Value for money)*
- *förmågan att kommunicera med den politiska ledningen*
- *måluppfyllelse.*

2 Asterisker hänvisar alltid till ordlistan på sid 45.

CAF-modellens struktur visas nedan³.



Struktur

CAF-modellens struktur omfattar nio huvudområden. Dessa områden benämns i modellen för huvudkriterier. För varje huvudkriterium finns en övergripande definition och en diskussion om specifika förutsättningar som kan gälla för offentlig verksamhet. Inom varje huvudkriterium finns ett antal delkriterier vars innebörd tydliggörs genom ett varierande antal exempel.

Det finns fem huvudkriterier för att identifiera och utvärdera de angreppssätt⁴ som används i myndigheten och fyra huvudkriterier som identifierar och utvärderar de resultat som myndigheten redovisar.

³ Inspirerad av The EFQM Excellence Modell.

⁴ Med angreppssätt i CAF avses om det finns ett eller flera medvetet valda tillvägagångssätt i myndigheten i syfte att hantera det som delkriteriet efterfrågar.

Utvärdering

Metoder för självutvärdering

Det finns flera metoder för att arbeta med självutvärdering. Den mest precisa och faktabaserade utvärderingen erhålls genom användning av den s.k. utmärkelsemetoden där myndigheten sammanställer en verksamhetsbeskrivning genom att svara på de frågor som ställs i olika självutvärderingsmodellens kriterier, t.ex. EFQM- och SIQ-modellen⁵. Verksamhetsbeskrivningen blir underlag för en granskning av interna eller externa utvärderare som ger myndigheten en återföringsrapport i form av styrkor och förbättringsområden och ofta även en bedömning av kvalitetsnivån i form av ett poängtal. Detta är den metod som även används inom ramen för olika kvalitetsutmärkelser. Att använda sig av en utmärkelsemetod för utvärderingen innebär ett omfattande arbete för såväl sammanställningen av verksamhetsbeskrivning som genomförandet av själva utvärderingen.

Förenklade metoder

Inom ramen för ovanstående modeller har genom åren ett antal förenklade metoder för självutvärdering utvecklats. Dessa ger oftast, åtminstone för de ur arbetet med total kvalitet sett "mindre mogna" verksamheterna, en god indikation på förbättringsområden. Förenklingen ligger främst i lägre krav på faktainsamling och dokumentation. Bedömningen blir därmed också mindre detaljerad. Den självutvärderingsmetod på vilken CAF-modellen baseras är en form av enkätmetod⁶ som också underbyggs med viss faktainsamling. Den är relativt snabb och enkel att använda. Att arbeta med CAF kan vara ett första steg för en myndighet som vill arbeta utifrån ett helhetsperspektiv med sin verksamhetsutveckling.

För att få en indikation på starkare och svagare områden som en grund för fortsatt förbättringsarbete innehåller CAF-modellen två utvärderingsmatriser. Den första är avsedd att användas för bedömning av de kriterier som avser angreppssätt och hur de tillämpas i myndigheten (kriterierna 1-5) och den andra är avsedd att användas för bedömning av resultat som redovisas (kriterierna 6-9).

5 SIQ:s modell för kundorienterad verksamhetsutveckling.

6Handledning för självutvärdering, EFQM.

Utvärderingsmatriser i CAF

Utvärderingsmatrisen för angreppssätt

Utvärderingsmatrisen för angreppssätt omfattar sex bedömningsnivåer (0-5). I matrisen kvalificerar man sig till nästa bedömningsnivå genom att med olika former av fakta och bevis styrka att verksamheten utvecklas och förbättras **systematiskt**. Med systematiskt avses i CAF att angreppssätten utvecklas enligt de s.k. förbättringshjulets⁷ fyra olika steg Plan, Do, Check, Act. För att tydliggöra detta är de olika stegen kopplade till matrisens bedömningsnivåer.

Med **angreppssätt** i CAF avses om det finns ett eller flera medvetet valda tillvägagångssätt i syfte att hantera det som delkriteriet efterfrågar och som är relevant för myndigheten. Angreppssätten kan vara uppbyggda av bl.a. system, metoder, rutiner och organisation. Ett medvetet angreppssätt har införts på ett planerat sätt i myndigheten.

Ett angreppssätt kan täcka in ett eller flera av de olika exempel som ges under varje delkriterium. Myndigheten kan också ha angreppssätt som avser områden som inte finns exemplifierade under ett delkriterium men som avser att hantera det som ett delkriterium efterfrågar. De skall då naturligtvis också utvärderas.

Nivå/utvärdering

- 0** *Inga eller enstaka angreppssätt finns.*
- 1** *Flera olika angreppssätt finns – P (plan).*
- 2** *Angreppssätten tillämpas i flera olika delar i myndigheten – D (do).*
- 3** *Angreppssätten och deras tillämpning utvärderas – C (check).*
- 4** *Angreppssätten och deras tillämpning förbättras regelbundet – A (act).*
- 5** *Angreppssätten är kopplade till andra relevanta angreppssätt.*

- *På nivå 0 finns bevis eller fakta endast för enstaka angreppssätt eller att angreppssätt saknas för de inom delkriteriet exemplifierade områdena.*
- *På nivå 1 finns bevis eller fakta som styrker att angreppssätt finns för flera av de inom delkriteriet exemplifierade områdena.*
- *På nivå 2 finns bevis eller fakta som styrker att flera av angreppssätten tillämpas, d v s faktiskt används i verksamheten.*
- *På nivå 3 finns bevis eller fakta som styrker att flera av angreppssätten regelbundet följs upp och utvärderas. Dimensioner att utvärdera kan vara t.ex. om angreppssätten faktiskt används? Om det används på det sätt som var tänkt? Finns det alternativa, mer kostnadseffektiva angreppssätt, för att uppnå samma resultat/effekt? Ger angreppssättet de effekter som tänkts? (information om uppnådda effekter bör kunna*

7 Även kallad PDCA-cykeln, Deming-hjulet, Kvalitetshjulet m.m. Visar på den grundläggande tanken i allt systematiskt kvalitetsarbete att jobba för ständiga förbättringar.

hämtas från relevanta resultatkriterier 6-9) Används systematiska metoder/verktyg vid utvärderingen? Fokuserar angreppssätten på intressenters krav? Är angreppssätten väl beskrivna och kommunicerbara?

- *På nivå 4 finns bevis eller fakta som styrker att flera angreppssätt har förbättrats med gjorda uppföljningar och utvärderingar som grund. På denna nivå bör även myndigheten arbeta med att försöka hitta och studera förebilder som har erkänt bra angreppssätt inom efterfrågat område, s.k. benchmarking.*
- *På nivå 5 finns bevis eller fakta som styrker att förbättrade angreppssätt är väl integrerade i verksamheten. Med integration avses här både att angreppssätten stödjer myndighetens övergripande strategier och verksamhetsplaner och att valda angreppssätt inom de olika delkriterierna samverkar med varandra.*

Utvärderingsmatrisen för resultat

Att de valda angreppssätten och dessas tillämpning leder till förväntade resultat bedöms inom ramen för fyra resultatkriterier (kriterierna 6-9).

Utvärderingsmatrisen för resultat omfattar sex bedömningsnivåer (0-5).

Nivå/utvärdering

- 0** *Inga resultat redovisas.*
- 1** *Resultat redovisas inom enstaka områden.*
- 2** *Resultat redovisas inom flera områden.*
- 3** *Resultaten utvisar i flera fall en tydlig positiv utveckling.*
- 4** *Resultaten överträffar i flera fall egna mål.*
- 5** *Resultaten framstår i flera fall som goda i jämförelse med andra relevanta verksamheters resultat.*

Bedömningen skall grundas på redovisade resultat.

- *För de lägsta nivåerna 0-2 är det antalet områden där resultat redovisas som bedöms, från inga till flera områden. Med områden menas de exempel på direkta mätningar och indikatorer som finns under varje delkriterium och som är relevanta för myndigheten.*
- *På nivå 3 ställs krav på att flera av de redovisade resultaten skall visa en positiv utveckling (trend).*
- *På nivå 4 krävs att egna mål uppnås för flera redovisade resultat.*
- *På nivå 5 krävs dessutom att flera av de redovisade resultaten vid jämförelse med andra relevanta verksamheters resultat framstår som goda. Jämförelsen är viktig för att få ett externt perspektiv på myndighetens uppnådda resultat. Jämförelsen kan också ge viktig input för det interna arbetet med att formulera mål.*

Bevis eller fakta

Utvärderingsmatriserna efterfrågar bevis eller fakta som stödjer den individuella och gemensamma bedömningen. Bevis eller fakta kan vara av olika art. Ibland finns de i dokument som årsredovisningar, verksamhetsplaner, interna policies, protokoll etc. och ibland är de mer baserade på utvärderingsgruppens eller andras personliga upplevelser/deltagande. Det senare är en viktig aspekt när tillämpningen av de identifierade angreppssätten skall värderas.

Några ”röda trådar” i CAF-modellen

Inom modellen finns många kopplingar och samband mellan olika kriterierna.

- *En tydlig koppling finns mellan Medarbetare (kriterium 3) och Resultat Medarbetare (kriterium 7). De angreppssätt som myndigheten tillämpar inom medarbetarområdet bör följas upp med relevanta mätningar. Utfallet på resultatuppföljningar inom medarbetarområdet bedöms inom kriterium 7.*
- *De angreppssätt myndigheten tillämpar inom Partnerskap och Resurser (kriterium 4) och inom Processer (kriterium 5) har tydliga kopplingar till resultat som redovisas i Verksamhetens resultat (kriterium 9).*
- *Till vad myndigheten avser att åstadkomma med angreppssätt som redovisas i Strategi och verksamhetsplanering (kriterium 2) finns t.ex. en ”röd tråd” genom myndighetens processer som redovisas i Processer (kriterium 5) och vidare till resultatredovisningen i Verksamhetens resultat (kriterium 9).*
- *Verksamhetens processer förverkligar det uppdrag myndigheten har. Det är därför viktigt att veta hur processerna ser ut. Det är ju först när man vet **hur** man gör som man egentligen kan förbättra **det** man gör. Detta utgör grunden för det processorienterade synsätt på verksamheten som förordas i CAF-modellen. Detta är bara några exempel som visar på dynamiken i modellen och den helhetssyn som måste beaktas i verksamhetsutvecklingen och utvärderingen.*

CAF-modellen ger :

- *en helhetsbild av verksamheten som ett system.*
- *en ökad resultatfokusering.*
- *en koppling mellan mål och understödjande strategier och processer.*
- *ett sätt att mäta utvecklingen över tiden genom återkommande självutvärderingar.*
- *ett sätt att fokusera förbättringsåtgärderna mot de viktigaste områdena.*
- *möjligheter att dela med sig av goda föredömen inom olika delar av en myndighet och till andra myndigheter.*
- *en utvärdering mot kriterier som har bred acceptans i Europa.*

Användning av CAF-modellen

Följande rekommendationer har utarbetats för att hjälpa offentliga förvaltningar som planerar att utföra en självutvärdering med hjälp av CAF-modellen. Att följa de rekommenderade utvärderingsstegen är mycket viktigt om utvärderingen och dess resultat skall vara ett underlag för jämförelser med andra myndigheter.

Hur man organiserar utvärderingsprocessen

Det är viktigt att skapa engagemang och förståelse hos högsta ledningen för självutvärderingsarbetet med CAF-modellen. Den är primär mottagare av utvärderingsresultat.

Innan självutvärderingen påbörjas bör myndighetens högsta ledning diskutera och komma överens om hur utvärderingen skall bedrivas. Ledningen bör också skaffa sig en gemensam uppfattning om utvärderingens syfte samt hur resultatet av utvärderingen skall hanteras.

Utse en CAF-projektledare

Projektledarens ansvarsområde omfattar att garantera att all nödvändig information och dokumentation ges till självutvärderingsgruppen, att stödja kontakter och informationsspridning inom gruppen, att sammankalla möten, att ordna möteslokaler, att avrapportera o.s.v.

Upprätta en utvärderingsgrupp

Projektledaren ansvarar för att rekrytera medlemmar till utvärderingsgruppen och utse en ordförande. Vanligtvis är en utvärderingsgrupp tillfälligt sammansatt. Gruppen skall vara så representativ som möjligt för myndigheten i sin helhet och omfatta medarbetare från olika sektorer/nivåer inom myndigheten, det är viktigt för att kunna bedöma tillämpningen av de identifierade angreppssätten. Målet är att gruppen skall vara så liten och effektiv som möjligt, men samtidigt ge en bra bild av myndigheten. Rekommenderad gruppstorlek är 6–8 personer.

Ordförandeposten kan även innehas av projektledaren. Om annan ordförande än projektledaren utses svarar de tillsammans för att arbetet och mötena genomförs på ett adekvat sätt.

Informera gruppen om vad som skall göras och hur det skall utföras. CAF-modellen och dess syften presenteras och självutvärderingsprocessen förklaras (utvärderingsmatriserna, behovet av fakta som styrker utvärderingen etc). Det är viktigt att försöka skapa ett öppet och tillåtande klimat för gruppens arbete. En lista över alla relevanta dokument och den information som kan behövas för att effektivt kunna utvärdera myndigheten kan upprättas och ställas till gruppens förfogande.

För att gruppen lättare skall förstå hur CAF-modellen fungerar, kan gruppen gemensamt utvärdera ett delkriterium för angreppssätt och motsvarande resultat-kriterium. Gruppen måste vara överens om hur utvärderingsunderlagen skall beaktas (fakta som krävs och dokumentation av dessa) och principerna för bedömningen.

Utvärderingsprocessen

Starta med en individuell utvärdering

Ordföranden måste finnas tillgänglig för att svara på frågor från självutvärderingsgruppens deltagare när den individuella utvärderingen äger rum. Var och en av gruppens deltagare ombeds att ge en bedömning av myndigheten inom respektive delkriterium baserat på var och ens kunskaper om myndigheten och deras erfarenheter av att arbeta inom den. Förutom själva nivåbedömningen är det viktigt att de enskilda gruppdeltagarna noterar bevis eller fakta som stödjer deras bedömning om myndighetens starka respektive svaga sidor.

Uppnå konsensus

Så snart den individuella utvärderingen är klar, bör gruppen träffas och komma överens om en gemensam bedömning av varje delkriterium. Troligen behövs en förhandlingsprocess för att nå konsensus. Ett alternativ kan vara att räkna ut ett statistiskt medelvärde för gruppen.

För att uppnå konsensus kan man använda en metod i fyra steg:

1. *Sammanställ de individuella bedömningarna anonymt.*
2. *Identifiera var bedömningarna sammanfaller och var de går isär.*
3. *Diskutera bakgrunden till eventuella skillnader i bedömningen. Motivera med bevis/fakta.*
4. *Försök uppnå konsensus, möjligtvis genom en andra utvärderingsomgång av vissa kriterier.*

Ordföranden spelar en viktig roll i konsensusförfarandet. Diskussionen bör alltid grundas på konkreta underlag på vad som gjorts inom området och de resultat som uppnåtts. I CAF-modellen ingår inom varje delkriterium ett antal relevanta exempel på områden som kan beaktas vid bedömningen av delkriteriet ifråga. Alla exemplifierade områden behöver inte ha beaktats utan bara de som är relevanta för myndigheten. Gruppen kan dock hitta ytterligare exempel som är relevanta för myndigheten.

Tidsåtgång

Att planera tiden är viktigt. Tiden som ställs till förfogande anger en ambitionsnivå på utvärderingsarbetet. Utan en tydlig tidsplan hamnar gruppen lätt i ändlösa diskussioner om detaljer och helhetsbilden förloras.

En uppskattad tidsåtgång för en utvärdering gjord efter tidigare givna rekommendationer uppgår till cirka två och en halv dagar per gruppmedlem. Fördelningen kan vara:

- *en halv dag för information och genomgång av material och utvärderingsprocess.*
- *en dag för individuellt bedömning inkl. insamling av fakta.*
- *en dag gemensam bedömning.*

Hur man använder resultaten

Prioritera förbättringar

Högsta ledningen bör gå igenom resultaten för att ta reda på utvärderingens viktigaste slutsatser, besluta om vilka områden som måste åtgärdas och vilken typ av åtgärder som behövs. När ledningen sammanställer en sådan plan kan det vara bra att använda ett strukturerat angreppssätt och ställa följande frågor:

- *Var vill vi befinna oss om fem år (fastställa målsättningar)?*
- *Vilka åtgärder behövs för att uppnå dessa målsättningar (definiera strategier/uppgifter)?*

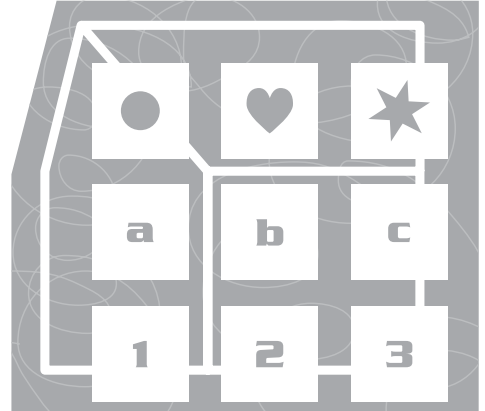
Utveckla och genomföra en förbättringsplan

Självutvärdering enligt CAF-modellen är grunden för en långsiktig förbättringsplan, men utvärderingen kommer antagligen att belysa en del områden som kan åtgärdas relativt snabbt och enkelt. Att åtgärda dem skänker trovärdighet åt förbättringsarbetet och ger omedelbar utdelning på den tid och de utbildningsåtgärder som lagts ned i projektet.

Övervaka framsteg och upprepa utvärderingen

När handlingsplanen har fastställts och förändringarna har börjat införas, är det viktigt att se till att förändringarna får en positiv effekt och inte negativt påverkar de saker som myndigheten var bra på redan tidigare. En del myndigheter har integrerat regelbundna självutvärderingar som del i sin verksamhetsplanering.

CAF-modellens utvärderingsmatriser är enkla men kraftfulla hjälpmedel för att utvärdera handlingsplanens fortlöpande framsteg.



Utvärdering av modellens kriterier

Utvärderingssteg

- 1. Läs igenom definition, förutsättningar och delkriterier. De exempel som anges under varje delkriterium tydliggör delkriteriumets innehåll. Det är ej exemplena i sig som skall utvärderas.*
- 2. Sök fakta om befintliga angreppssätt/resultat.*
- 3. Använd respektive bedömningsmatris för att nivåbestämma de angreppssätt/resultat som har identifierats.*
- 4. Notera din bedömning i avsett fält efter varje delkriterium.*
- 5. Fortsätt till nästa kriterium/delkriterium.*
- 6. Sammanställ bedömningsresultaten på sidan 50 för att få en överblicksbild över starka och svaga sidor.*

Ledarskap

Definition

Hur myndighetens ledning och övriga chefer, utifrån myndighetens uppdrag, utvecklar och underlättar förverkligandet av myndighetens verksamhetsidé, vision och värderingar. Hur myndighetens ledning och övriga chefer är personligen involverade för att säkerställa att myndighetens ledningssystem utvecklas och tillämpas.

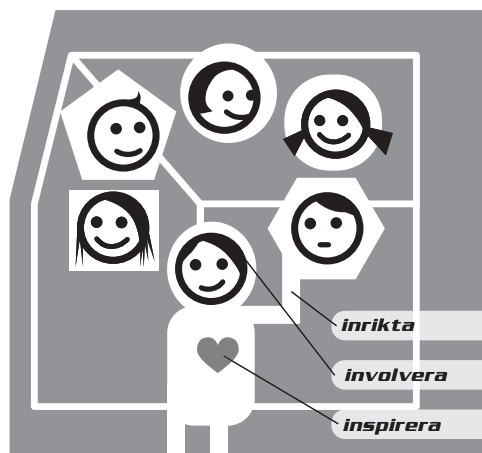
Förutsättningar

Man måste särskilja den politiska ledningens roll och den roll som ledare/chefer inom offentlig förvaltning har.

Självutvärderingen och verksamhetsutvecklingen avser myndighetsledningens roll och samspelet med den politiska ledningen. CAF-modellen har inte till uppgift att bedöma den förda politikens "kvalitet" utan den skall användas för att utvärdera arbetet med att utveckla och upprätthålla en förstklassig verksamhet inom myndigheten och hur väl myndigheten lyckas med att stödja det politiska beslutsfattandet genom analyser, framtidsvisioner och strategisk planering.

Ledare/chefer* inom offentlig förvaltning har en viktig uppgift att uppnå medborgarinriktade mål och att balansera dessa mot politikens och andra intressenters mål.

En viktig del i utvärderingen av ledarskapet är att ledarna måste visa att de förstår vilka deras kunder är och vilka krav och förväntningar dessa har och hur dessa krav och förväntningar kan balanseras mot de politiska förutsättningarna. Ledarna måste också visa att de har ett tydligt engagemang gentemot såväl kunder/medborgare som mot andra intressenter i form av huvudmän, medarbetare, samhället, partners och leverantörer.



1.1

Inrikta verksamheten: utveckla och förmedla vision, verksamhetsidé och värderingar

Utvärdera med stöd av utvärderings-
matrisen för angreppssätt.

0	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>
---	--------------------------	---	--------------------------	---	--------------------------	---	--------------------------	---	--------------------------	---	--------------------------

Exempel

- Utvecklar och formulerar en vision (vart vi vill gå) och en verksamhetsidé (vad vi vill åstadkomma) för myndigheten.
- Etablerar en gemensam värdegrund och en uppförandekod*.
- Omsätter vision och verksamhetsidé till strategiska mål (på medellång sikt*).
- Involverar berörda intressenter i framtagandet av vision, verksamhetsidé, värdegrund och de strategiska målen (t.ex. medarbetare, medborgare-kunder, valda ombud/huvudmän och leverantörer).
- Anpassar vision, verksamhetsidé och värderingar till omvärldsförändringar.
- Förmedlar vision, verksamhetsidé, värderingar, de strategiska och operativa målen till alla medarbetare inom organisationen samt till andra intressenter.

1.2

Utveckla och införa ett ledningssystem för myndigheten

Utvärdera med stöd av utvärderings-
matrisen för angreppssätt.

0	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>
---	--------------------------	---	--------------------------	---	--------------------------	---	--------------------------	---	--------------------------	---	--------------------------

Exempel

- Utvecklar organisationstruktur och processer i enlighet med myndighetens uppdrag samt intressenternas behov och förväntningar.
- Definierar tillämpliga ledningsnivåer, funktioner, ansvarsområden och befogenheter.
- Utvecklar och når samförstånd om mätbara mål för alla nivåer inom myndigheten.
- Inriktar verksamheten genom resultat- och effektmål som balanserar de olika intressenternas behov och förväntningar.
- Inför ett informations-/uppföljningssystem för myndigheten, med interna revisioner och utvärderingar.
- Inför ändamålsenliga former och förutsättningar för projekt- och lagarbete.
- Använder sig uthålligt av en verksamhetsutvecklingsmodell baserad på t.ex. EFQM-, SIQ- eller CAF-modellen.
- Utvecklar ett system för målstyrning eller verksamhetsmätning inom organisationen (t.ex. Balanced Score Card).
- Inför ledningssystem som är uppbyggda för att motsvara kraven från någon etablerad standard ex ISO 9001:2000, ISO 14001 m.fl..

1.3

Motivera och stödja myndighetens medarbetare och personligen vara en förebild

Utvärdera med stöd av utvärderings-
matrisen för angreppssätt.

0	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>
---	--------------------------	---	--------------------------	---	--------------------------	---	--------------------------	---	--------------------------	---	--------------------------

Exempel

- a. Föregår med gott exempel.
- b. Visar vilja till förändring genom att hörsamma konstruktiv kritik och förslag på förbättring av ledar- och chefskap.
- c. Agerar i enlighet med organisationens syften, mål och värderingar.
- d. Håller medarbetarna uppdaterade i viktiga frågor.
- e. Stödjer medarbetarna för att hjälpa dem att uppnå sina planer och mål, vilket i sin tur ger stöd åt myndighetens övergripande syften och mål.
- f. Delegerar befogenheter, stimulerar och uppmuntrar ett ökat ansvarstagande
- g. Uppmuntrar och stödjer anställda till att bidra med förslag på förnyelse och förbättring samt att ta egna förebyggande initiativ i det dagliga arbetet.
- h. Uppmuntrar till ömsesidigt förtroende och respekt.
- i. Försäkras sig om att en kultur utvecklas där förnyelse stimuleras, identifieras, planeras och genomförs.
- j. Stimulerar och finansierar kompetensutveckling och förbättringsåtgärder.
- k. Ger feedback och diskuterar verksamhetsutvecklingen med de anställda.
- l. Uppmärksammar och belönar såväl arbetslagens som de enskilda medarbetarnas arbetsinsatser.
- m. Hanterar medarbetares individuella behov och förutsättningar på ett adekvat sätt.

1.4

Hantera relationerna med politiker och andra intressenter

Utvärdera med stöd av utvärderingsmatrisen för angreppssätt.

0	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>
---	--------------------------	---	--------------------------	---	--------------------------	---	--------------------------	---	--------------------------	---	--------------------------

Exempel

- a. Tar egna initiativ till och upprätthåller regelbunden kontakt med politiska instanser inom berörda verkställande och lagstiftande områden.
- b. Utvecklar partnerskap och nätverk med viktiga intressenter (medborgare, frivilligorganisationer, intressegrupper, näringslivet, andra offentliga förvaltningar o.s.v.).
- c. Involverar politiska och övriga intressenter i sättandet av produktions- och effektmål och i utvecklandet av myndighetens ledningssystem.
- d. Försöker nå ut till olika intressenter för att öka medvetandet om myndigheten och för att påverka myndighetens anseende och skapa uppmärksamhet (t.ex. att arbeta med att stärka myndighetens "image").
- e. Deltar i intresseorganisationer, andra relevanta professionella organisationer och intressentgruppers aktiviteter.

Sammanställning av betygen under kriterium 1

0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1.1 Inrikta verksamheten: utveckla och förmedla vision, verksamhetsidé och värderingar
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1.2 Utveckla och införa ett ledningssystem för myndigheten
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1.3 Motivera och stödja myndighetens medarbetare och personligen vara en förebild
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1.4 Hantera relationerna med politiker och andra intressenter

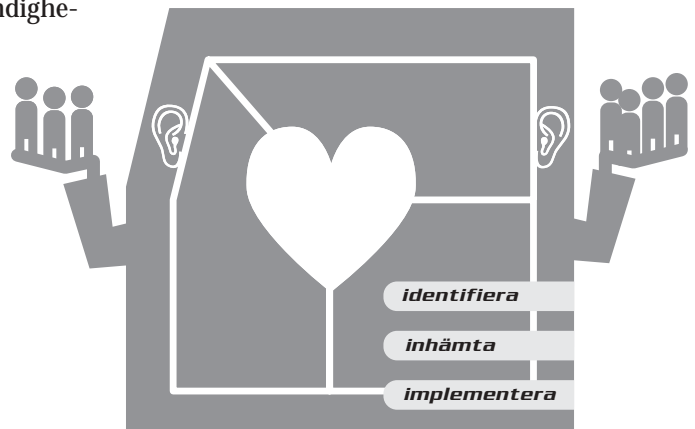
Strategi och verksamhetsplanering

Definition

Hur myndigheten gör för att implementera sin verksamhetsidé och vision via tydligt intressentfokuserade strategier som stöds av relevanta planer, mål och processer.

Förutsättningar

Strategier och planer måste stödja utvecklingen av den interna kulturen, strukturen och verksamheten (både på kort och lång sikt) med beaktande av de olika intressenternas prioriteringar, inriktning och behov. Myndigheten bör ständigt kritiskt granska sina strategier, planer och processer och tydliggöra huruvida de sammantaget är relevanta utifrån myndighetens förutsättningar.



2.1

Inhämta information som avser intressenternas nuvarande och framtida behov och förväntningar

Utvärdera med stöd av utvärderingsmatrisen för angreppssätt.

0	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>
---	--------------------------	---	--------------------------	---	--------------------------	---	--------------------------	---	--------------------------	---	--------------------------

Exempel

- a. Identifierar alla berörda intressenter.
- b. Inhämtar systematiskt information om intressenterna och deras behov och förväntningar genom undersökningar/enkäter* och dialoger med kunder/medborgare, anställda, samhället och politisk ledning.
- c. Inhämtar regelbundet information om viktiga omvärldsvariabler såsom social, ekologisk, ekonomisk, rättslig och demografisk utveckling.
- d. Utvärderar regelbundet informationens kvalitet och hur den inhämtas.

2.2

Utveckla, utvärdera och uppdatera strategi och verksamhetsplaner

Utvärdera med stöd av utvärderingsmatrisen för angreppssätt.

0	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>
---	--------------------------	---	--------------------------	---	--------------------------	---	--------------------------	---	--------------------------	---	--------------------------

Exempel

- a. Involverar intressenterna i utvecklingen, utvärderingen och uppdateringen av strategi och verksamhetsplaner.
- b. Analyserar risker och möjligheter samt identifierar kritiska framgångsfaktorer genom att regelbundet utvärdera omvärldsfaktorer (inklusive politiska förändringar).
- c. Fastställer strategiska och operativa mål på grundval av myndighetens vision, verksamhetsidé och värderingar samt kopplar dem till verksamhetens planer och processer.
- d. Utvärderar de strategiska och operativa planernas kvalitet.
- e. Balans mellan uppgifter och resurser, lång och kort sikt, och olika intressenters krav.
- f. Utvärderar myndighetens nuvarande uppdrag utifrån vad som uppnås ifråga om produktion (resultat) och effekter (påverkan), samt fastställer i vilken grad målen nås på alla nivåer och justerar vid behov strategi och planer.
- g. Utvärderar behovet av omstrukturering och förbättring av strategiarbetet och metodiken.
- h. Analyserar interna styrkor och svagheter systematiskt (t.ex. genom självutvärdering eller SWOT-analys*).

2.3

Implementera strategier och verksamhetsplaner i hela myndigheten

Utvärdera med stöd av utvärderingsmatrisen för angreppssätt.

0	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>
---	--------------------------	---	--------------------------	---	--------------------------	---	--------------------------	---	--------------------------	---	--------------------------

Exempel

- Implementerar och förankrar strategi och verksamhetsplaner, fastställer prioriteringar och tidsramar samt på ett ändamålsenligt sätt organiserar implementeringen.
- Omsätter myndighetens strategiska och operativa mål i planer och uppdrag inom myndigheten och kopplar dessa till de viktigaste processerna.
- Utvecklar interna kommunikationskanaler för att sprida och fördela mål, planer och uppdrag inom myndigheten.
- Utvecklar och tillämpar metoder för att mäta myndighetens prestationer på alla nivåer
- Inrättar och följer upp olika tillfälliga ledningsorgan (t.ex. olika råd och styrgrupper).

Sammanställning av betygen under kriterium 2

0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

2.1 Inhämta information som avser intressenternas nuvarande och framtida behov och förväntningar

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

2.2 Utveckla, utvärdera och uppdatera strategier och verksamhetsplaner

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

2.3 Implementera strategier och verksamhetsplaner i hela myndigheten

Medarbetare

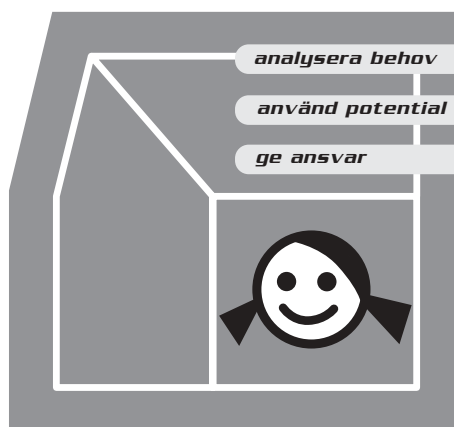
Definition

Hur myndigheten gör för att leda, utveckla och frigöra medarbetarnas kunskaper och fulla potential på individ-, team- och myndighetsnivå, samt planera dessa aktiviteter så att de stödjer myndighetens verksamhetsplaner och en effektiv verksamhet i processerna.

Förutsättningar

Myndighetens medarbetare omfattar alla anställda och övriga som direkt eller indirekt tillhandahåller tjänster till kunder/medborgare. Detta inkluderar alla anställda och frivilligarbetare och vissa av dem kan behöva särskild hjälp för att uppnå sin fulla potential.

Myndigheten skall i tillämpliga delar också beakta hur man inom ramen för gällande regelverk försöker öka sitt inflytande över personalpolitiken för att gagna myndigheten och dess medarbetare.



3.1

Planera, leda och förbättra personalresurserna med beaktande av strategier och verksamhetsplaner

Utvärdera med stöd av utvärderingsmatrixen för angreppssätt.

0	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>
---	--------------------------	---	--------------------------	---	--------------------------	---	--------------------------	---	--------------------------	---	--------------------------

Exempel

- Utvecklar och förmedlar en personalpolicy baserad på organisationens strategier och verksamhetsplaner.
- Analyserar regelbundet nuvarande och framtida behov av kompetens och beaktar samtidigt intressenternas behov och förväntningar.
- Utvecklar och förankrar en tydlig policy med objektiva grunder för rekrytering, befordran, belöningar och utnämning av chefer.
- Samordnar och anpassar uppgifter, befogenheter och ansvarsområden (t.ex. genom arbetsbeskrivningar).
- Samordnar och anpassar arbetsbeskrivningar med rekryterings- och kompetensutvecklingsplaner.
- Samordnar och anpassar planeringen av uppgifter med personaltilldelning och kompetensutveckling.
- Definierar de chefs- och ledaregenskaper som krävs för chefer (för användning vid rekrytering).
- Säkerställer att goda arbetsförhållanden råder inom hela organisationen.
- För en personalpolitik som ger rättvisa och lika möjligheter vid rekrytering och karriärutveckling oavsett t.ex. kön, funktionshinder, hudfärg eller religion.
- Beaktar de funktionshindrades särskilda behov av utrustning och personal.
- Tar hänsyn till de anställdas behov av balans mellan arbete och fritid.

3.2

Identifiera, utveckla och använda myndighetens kompetens och därvid samordna och anpassa ambitioner och mål för individer, arbetslag och myndigheten

Utvärdera med stöd av utvärderingsmatrixen för angreppssätt.

0	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>
---	--------------------------	---	--------------------------	---	--------------------------	---	--------------------------	---	--------------------------	---	--------------------------

Exempel

- Identifierar befintlig kompetens på individ-, arbetslags- och myndighetsnivå ifråga om kunskaper, färdigheter och attityder.
- Upprättar och förmedlar en utvecklingsplan på grundval av myndighetens, arbetslagens och individens nuvarande och framtida behov (med t.ex. obligatorisk och frivillig kompetensutveckling).
- Utvecklar och kommer överens om individuella utbildnings- och utvecklingsplaner för alla anställda.
- Utvecklar ledarkompetens inom hela myndigheten.
- Ger stöd åt och hjälper nyanställda (t.ex. genom handledning och undervisning).
- Främjar intern och extern personalrörlighet.
- Utvecklar och främjar moderna utbildningsmetoder (t.ex. multimedia, praktisk utbildning "on the job", utbildning via Internet).
- Styr och följer upp utbildningsplanerna för myndigheten och enskilda anställda.
- Utvecklar och främjar social kompetens och förmågan att möta kunder/medborgare.
- Följer upp hur stor del av personalkostnaden som används för personalutveckling.

3.3

Engagera medarbetarna genom att ge ansvar och befogenheter och genom att en dialog upprätthålls

Utvärdera med stöd av utvärderingsmatrisen för angreppssätt.

0	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>
---	--------------------------	---	--------------------------	---	--------------------------	---	--------------------------	---	--------------------------	---	--------------------------

Exempel

- a. Arbetar för icke-hierarkisk, öppen kommunikation och dialog.
- b. Tar initiativ till att efterfråga medarbetares idéer och förslag och utvecklar lämpliga processer för detta (förslagsverksamhet o.s.v.).
- c. Gör medarbetarna delaktiga i arbetet med att utveckla planer, strategier och processer samt med att identifiera och införa förbättringsåtgärder.
- d. Försöker få chefer och övriga medarbetare att nå samförstånd om mål och om uppföljning av måluppfyllelsen.
- e. Anordnar och genomför regelbundna personalattitydundersökningar.
- f. Skapa förutsättningar för de anställda till att utvärdera sina överordnade.
- g. Rådgör med de anställdas företrädare (t.ex. fackliga organisationer).

Sammanställning av betygen under kriterium 3

0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

3.1 Planera, leda och förbättra personalresurserna med beaktande av strategier och verksamhetsplaner

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

3.2 Identifiera, utveckla och använda myndighetens kompetens och därvid samordna och anpassa ambitioner och mål för individerna, arbetslagen och myndigheten

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

3.3 Engagera medarbetarna genom att ge ansvar och befogenheter och genom att en dialog upprätthålls

Partnerskap och resurser

Definition

Hur myndigheten planerar och utvecklar sina partnerskap och interna resurser i linje med sin verksamhetsplan och en effektiv verksamhet i sina processer

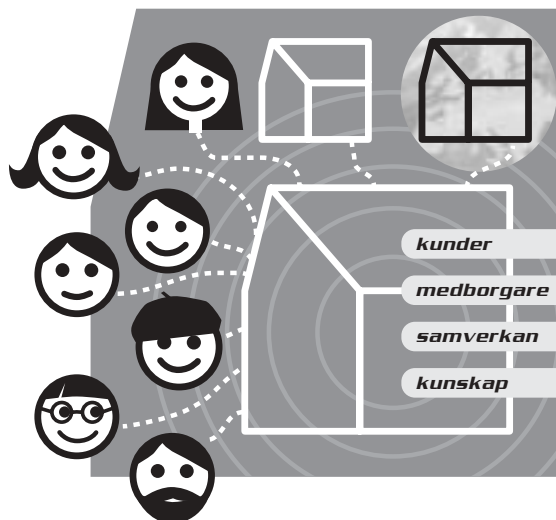
Förutsättningar

Offentliga förvaltningar utsätts oftare för begränsningar och påtryckningar i hanteringen av sina ekonomiska medel jämfört med organisationer inom den privata sektorn. De offentliga förvaltningarnas möjligheter att skaffa ytterligare medel kan vara begränsad, liksom deras möjligheter att fritt fördela eller omfördela resurser till de tjänster man önskar tillhandahålla.

Offentliga förvaltningar måste hantera ett komplext samspel med partners i form av andra organisationer inom såväl offentlig som privat sektor liksom med kunder/medborgare. Ett framgångsrikt handhavande av dessa relationer kan vara avgörande för att myndighetens mål skall uppnås.

Myndigheter bör i utvärderingen beakta påverkan av de eventuella begränsningar i hanteringen av sin ekonomiska medel och andra eventuella begränsningar i handhavandet av andra resurser som täcks in i detta kriterium.

Myndigheter kan ha begränsade möjligheter att styra sina resurser. Bedömningen bör ej avse om resursnivåerna eller -fördelningen är adekvat, utan snarare hur de inom myndighetens ramar disponerar resurserna för att ge stöd åt inriktningen och strategin.



4.1

Utvecklar och implementerar viktiga partnerskap/samverkansformer

Utvärdera med stöd av utvärderingsmatrisen för angreppssätt.

0	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>
---	--------------------------	---	--------------------------	---	--------------------------	---	--------------------------	---	--------------------------	---	--------------------------

Exempel

- Identifierar strategiska partners/samarbetsorgan och vilken typ av relation som ligger bakom partnerskapet (t.ex. beställare-utförare, samproduktion, samarbete).
- Upprättar lämpliga avtal för samverkan.
- Definierar ansvarsförhållanden i partnerskapen.
- Följer regelbundet upp och utvärderar samarbetsformerna och resultaten inom ramen för partnerskapen samt även själva syftet med partnerskapen.
- Uppmuntrar till och etablerar uppdragsspecifika partnerskap/samverkansformer samt utvecklar och startar samverkansprojekt med andra offentliga förvaltningar.
- Utvecklar medarbetarna så att de kan arbeta effektivt tillsammans med myndighetens partners.
- Personalutbyte med myndighetens partners.

4.2

Utvecklar och inför partnerskap/samverkansformer med kunderna/medborgarna

Utvärdera med stöd av utvärderingsmatrisen för angreppssätt.

0	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>
---	--------------------------	---	--------------------------	---	--------------------------	---	--------------------------	---	--------------------------	---	--------------------------

Exempel

- Uppmuntrar kunder/medborgare att engagera sig i frågor som berör samhället.
- Är öppna för idéer, förslag och klagomål från kunderna/medborgarna samt utvecklar och använder lämpliga metoder för detta (t.ex. genom enkäter, samrådsgrupper, frågeformulär, förslagslädor, opinionsundersökningar o.s.v.).
- Uppmuntrar aktivt medborgare/kunder att organisera sig och stödjer medborgargrupper.
- Tillser att man har en förebyggande informationspolicy.
- Tillser att kunder/medborgare får en individuell behandling (t.ex. genom att klarlägga vilken tjänsteman som behandlar deras ärende).
- Tillser att öppenhet råder såväl ifråga om själva myndigheten som i dess beslut och utveckling (t.ex. genom att offentliggöra årsredovisningar, ordna presskonferenser och informera via Internet).

4.3

Hanterar information och kunskap

Utvärdera med stöd av utvärderingsmatrixen för angreppssätt.

0	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>
---	--------------------------	---	--------------------------	---	--------------------------	---	--------------------------	---	--------------------------	---	--------------------------

Exempel

- Utvecklar system för att hantera, behålla och utvärdera data-/kunskapsbasen inom myndigheten.
- Tillser att informationen är relevant, tillförlitlig och säkerställd.
- Tillser att myndighetens partners får ta del av myndighetens kunskaper och information.
- Ständigt följer upp den kunskap/data som finns tillgänglig inom myndigheten och samordnar och anpassar denna i enlighet med strategiska planer och alla intressenters nuvarande och framtida behov.
- Tillser att alla anställda har tillgång till kunskap som är relevant för deras uppdrag och mål.
- Tillser att alla intressenter har tillgång till relevant information.
- Utvecklar interna kanaler för informationsspridning i hela myndigheten (intranät, nyhetsbrev, trycksaker o.s.v.).
- Uppmuntrar till ömsesidigt informationsutbyte inom myndigheten och med alla berörda intressenter.
- Tillser att information som är tillgänglig externt hanteras och används på ett effektivt sätt.
- Presenterar informationen på ett användarvänligt sätt.
- Tillser att den kunskap som innehas av anställda som slutar bibehålls inom organisationen.

4.4

Hanterar finansiella frågor

Utvärdera med stöd av utvärderingsmatrixen för angreppssätt.

0	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>
---	--------------------------	---	--------------------------	---	--------------------------	---	--------------------------	---	--------------------------	---	--------------------------

Exempel

- Samordnar och anpassar den finansiella styrningen till de strategiska målen.
- Tillser att öppenhet råder i hanteringen av ekonomin och budgeten.
- Förnyar budgetarbetet (t.ex. flerårig budgetar, program-/projektbudgetar).
- Löpande följer upp kostnaden för att tillhandahålla de viktigaste tjänsterna/varorna.
- Tillser att de finansiella resurserna hanteras kostnadseffektivt*.
- Delegerar och decentraliserar det ekonomiska ansvaret i balans med behovet av central styrning och uppföljning.
- Grundar den ekonomiska styrningen och uppföljningen på kostnads-/intäktsanalys.
- Analyserar de ekonomiska beslutens risker och möjligheter.
- Utvecklar och inför modern ekonomisk styrning och uppföljning (t.ex. genom internrevision o.s.v.).
- Ser till att alla anställda har insyn i den ekonomiska styrningen och uppföljningen.
- Använder kapitaltillgångar på ett effektivt sätt för att stödja organisationens strategiska mål.

4.5

Hanterar teknik/teknologi

Utvärdera med stöd av utvärderingsmatrisen för angreppssätt.

0	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>
---	--------------------------	---	--------------------------	---	--------------------------	---	--------------------------	---	--------------------------	---	--------------------------

Exempel

- Inför en samordnad policy för teknik-/teknologifrågor i enlighet med de strategiska och operativa målen.
- Tillämpar effektivt en ändamålsenlig teknik/teknologi för:
 - uppdragshantering
 - kunskaps-/datahantering
 - lärande och förbättringsåtgärder
 - kontakter och samverkan med intressenter och partners
 - att utveckla och upprätthålla interna och externa nätverk
- Följer den tekniska utvecklingen och implementerar relevanta innovationer.

4.6

Förvaltar byggnader och tillgångar

Utvärdera med stöd av utvärderingsmatrisen för angreppssätt.

0	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>
---	--------------------------	---	--------------------------	---	--------------------------	---	--------------------------	---	--------------------------	---	--------------------------

Exempel

- Avväger lokalers kostnadseffektivitet mot användarnas behov och förväntningar.
- Förvissas sig om ett kostnadseffektivt och ändamålsenligt utnyttjande av kontorslokaler (t.ex. öppen planlösning gentemot egna kontor, mobila kontor) och teknisk utrustning (t.ex. tillgång till datorer och kopieringsutrustning) med beaktande av myndighetens strategiska och operativa mål, medarbetarnas individuella behov, lokala förutsättningar och eventuella fysiska begränsningar.
- Tillser att byggnader, kontor och utrustning underhålls på ett ändamålsenligt och kostnadseffektivt sätt.
- Tillser att transport- och energiresurser utnyttjas på ett ändamålsenligt, kostnadseffektivt och hållbart sätt.
- Tillser att tillgängligheten till lokalerna motsvarar de behov och förväntningar som anställda och kunder/medborgare har (t.ex. tillgång till parkering eller kollektivtrafik).
- Utvecklar en samordnad policy för förvaltningen av fysiska tillgångar, t.ex. genom direktförvaltning eller entreprenad.

Sammanställning av betygen under kriterium 4

0 1 2 3 4 5

4.1 Utvecklar och implementerar viktiga partnerskap/samverkansformer

4.2 Utvecklar och inför partnerskap/samverkansformer med kunderna/medborgarna

4.3 Hanterar information och kunskap

4.4 Hanterar finansiella frågor

4.5 Hanterar teknik/teknologi

4.6 Förvaltar byggnader och tillgångar

Processledning och förbättringsarbete

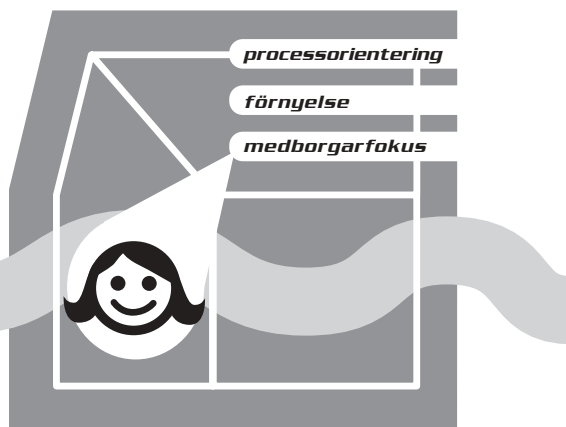
Definition

Hur myndigheten leder, förbättrar och utvecklar sina processer* för att stödja sina strategier och planer samt fullt ut tillfredsställa och generera ökat värde för sina kunder och andra intressenter.

Förutsättningar

De viktigaste processerna för en offentlig förvaltning är de som hänför sig till leveransen av de viktigaste tjänsterna och de stödjande processer som är nödvändiga för driften av myndigheten. Centralt för identifieringen, utvärderingen och förbättringen av processerna är deras effektivitet och bidrag till förverkligandet av myndighetens uppdrag.

Processernas karaktär kan variera avsevärt inom offentlig förvaltning; från relativt abstrakta aktiviteter såsom stöd i policyarbete eller reglering, till mycket konkreta aktiviteter såsom att tillhandahålla tjänster. I alla händelser borde en myndighet kunna identifiera de processer som är de mest väsentliga för att uppnå produktions- och effektmål.



5.1

Identifierar, utvecklar, leder och förbättrar sina processer

Utvärdera med stöd av utvärderings-
matrisen för angreppssätt.

0	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>
---	--------------------------	---	--------------------------	---	--------------------------	---	--------------------------	---	--------------------------	---	--------------------------

Exempel

- Identifierar, beskriver och dokumenterar de viktigaste processerna.
- Beaktar myndighetens mål och omvärldsförändringar när man analyserar och utvärderar de viktigaste processerna.
- Utser ansvariga för processer och ger dem befogenheter.
- Gör anställda och externa intressenter delaktiga i utformningen och utvecklingen av de viktigaste processerna.
- Förvissar sig om att de viktigaste processerna tillsammans förverkligar de strategiska målen och uppdraget/verksamhetsidén.
- Fördelar resurser till processer på grundval deras relativa betydelse för/ bidrag till förverkligandet av myndighetens strategiska syfte och mål.
- Optimerar och anpassar processerna kontinuerligt baserat på mätningar av deras produktivitet och effektivitet

5.2

Utvecklar och levererar tjänster och varor genom att göra kunderna/medborgarna delaktig

Utvärdera med stöd av utvärderings-
matrisen för angreppssätt.

0	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>
---	--------------------------	---	--------------------------	---	--------------------------	---	--------------------------	---	--------------------------	---	--------------------------

Exempel

- Gör kunder/medborgare delaktiga i utformningen och förbättringen av tjänster och varor (t.ex. genom frågeformulär om vilka tjänster och varor som efterfrågas och nyttan med dessa).
- Gör kunder/medborgare och andra intressenter delaktiga i utformningen av kvalitetsnormer/-standards/-garantier för tjänster, varor och information.
- Utformar ett tydligt och enkelt regelverk på ett lättfattligt språk.
- Involverar kunder/medborgare i utformningen och utarbetandet av informationskällor och -kanaler.
- Tillser att kunderna/medborgarna får ändamålsenlig och tillförlitlig information, hjälp och stöd.
- Ser till att myndigheten är tillgänglig (t.ex. flexibla öppettider och dokumentation både på papper och i elektronisk form).
- Främjar elektronisk kommunikation och samverkan med kunder/medborgare.

h. Utvecklar ändamålsenliga system och processer för att hantera förfrågningar och klagomål.

5.3

Planerar och hanterar förnyelse och förbättringsarbete

Utvärdera med stöd av utvärderingsmatrisen för angreppssätt.

0	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>
---	--------------------------	---	--------------------------	---	--------------------------	---	--------------------------	---	--------------------------	---	--------------------------

Exempel

- Följer fortlöpande upp interna indikatorer om förbättringsbehov (t.ex. ökat antal fel och klagomål) och externa krav för att modernisera och förnya.*
- Genomför benchmarkingaktiviteter för att driva på förbättringsarbetet.*
- Skapar en balans mellan olika angreppssätt – uppifrån och ner och nerifrån och upp – i förbättringsarbetet.*
- Analyserar risker och identifierar kritiska framgångsfaktorer.*
- Leder förbättringsprocesserna effektivt (t.ex. använder delmål, styrgrupper, systematisk uppföljning och rapportering).*
- Diskuterar planerade förbättringar och förändrade arbetssätt med alla berörda parter (t.ex. med företrädare för medarbetarna).*
- Avsätter erforderliga resurser för att kunna genomföra förbättringsarbetet.*
- Utvärderar och styr förbättringsarbetet.*

0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

Sammanställning av betygen under kriterium 5

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5.1 Identifierar, utvecklar, leder och förbättrar sina processer

5.2 Utvecklar och levererar tjänster och varor genom att göra kunderna/medborgarna delaktig

5.3 Planerar och hanterar förnyelse och förbättringsarbete

Resultat kunder/medborgare

Från och med kriterium 6 byter utvärderingen fokus från Angreppssätt till Resultat. För utvärdering av resultat används Utvärderingsmatrisen för resultat.

Definition

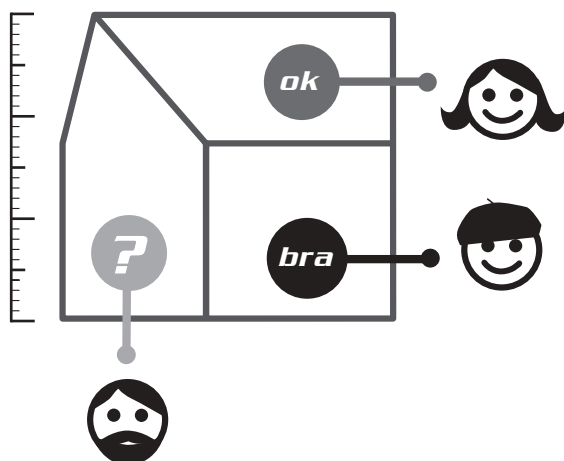
Vilka resultat som myndigheten uppnår ifråga om nöjdhet hos sina interna och externa kunder.

Förutsättningar

Offentliga förvaltningar har ett komplext förhållande till allmänheten. I vissa fall kan det betraktas som ett kundförhållande (i synnerhet när en offentlig förvaltning tillhandahåller direkta tjänster) och i andra fall kan det beskrivas som ett medborgarförhållande i vilket myndigheten arbetar med att fastställa och driva igenom de ekonomiska och allmänna ramar och villkor inom vilka medborgarna har att agera. Då det inte alltid går att särskilja de båda fallen kommer detta komplexa förhållande att kallas för "kund-/medborgarförhållande". Med kunder/medborgare avses de som är mottagare av eller gynnas/påverkas av den offentliga förvaltningens verksamhet, varor eller tjänster. Kunder/medborgare måste definieras, men behöver inte begränsas till dem som primärt utnyttjar tjänsterna.

I kriterium 9, "verksamhetens resultat", hanteras vad som åstadkommes gentemot lag- och författningskrav. Politiska målsättningar fastställs snarare av ett lands regering respektive landstingskommunala och kommunala beslutsorgan än av direkta krav och önskemål från kunderna/medborgarna. Mätningar av kundernas/medborgarnas tillfredsställelse omfattar vanligtvis de områden som av kund-/medborgargrupper har ansett vara viktiga och som myndigheten kan förbättra inom sitt verksamhetsområde.

Det är viktigt för alla offentliga förvaltningar att direkt mäta hur nöjda deras kunder/medborgare är ifråga om det allmänna intrycket av myndigheten, varorna och tjänsterna som tillhandahålls, myndighetens öppenhet och i vilken utsträckning kunderna/medborgarna görs delaktiga i myndighetens arbete.



6.1

Resultat av mätningar av kundernas/medborgarnas nöjdhet

Utvärdera med stöd av utvärderings-
matrisen för resultat.

0	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>
---	--------------------------	---	--------------------------	---	--------------------------	---	--------------------------	---	--------------------------	---	--------------------------

Beroende på myndighetens karaktär och syfte kan **direkta** mått på kundernas/medborgarnas tillfredsställelse omfatta:

Exempel

Resultat som visar det allmänna intrycket av myndigheten

- Allmän tillfredsställelse med/uppfattning om myndighetens verksamhet.
- Vänligt och rättvist bemötande.
- Lyhördhet, förutseende och framsynt agerande.
- Flexibilitet och förmåga att ta itu med enskilda situationer.
- Öppenhet för förändring.
- Vilja att söka och samla in förbättringsförslag.
- Myndighetens påverkan på kundernas/medborgarnas livskvalitet.

Resultat som visar uppfattningen om engagemang och delaktighet

- Insatser för att göra kunderna/medborgarna delaktiga i utformningen av tjänster eller produkter och i beslutsfattandet.

Resultat som visar uppfattningen om tillgänglighet

- Öppet- och väntetider.
- Mängden och kvaliteten på den information som finns, samt dess tillgänglighet och öppenhet.
- Insatser för att förenkla handläggningen och använda ett lättfattligt språk.
- Lokalernas läge (närhet till kollektivtrafik, parkeringsmöjligheter o.s.v.).

Resultat som visar uppfattningen om varor och tjänster

- Kvalitet, pålitlighet, uppfyllande av kvalitetsnormer, användarnas eller medborgarnas rättigheter.
- Handläggningstid.
- Kvaliteten på de råd som ges till kunder/medborgare.

6.2

Indikatorer på kundernas-/medborgarnas uppfattningar

Utvärdera med stöd av utvärderings-
matrisen för resultat.

0		1		2		3		4		5	
---	--	---	--	---	--	---	--	---	--	---	--

Myndigheter har också en rad **interna** indikatorer som de kan använda för att följa, förstå och förutse kundernas/medborgarnas uppfattning. Beroende på myndighetens karaktär kan de interna indikatorerna omfatta:

Exempel

Resultat som indikerar det allmänna intrycket av myndigheten

- Antalet klagomål.
- Omfattningen av åtgärder för att förbättra allmänhetens förtroende för myndigheten och dess tjänster eller varor.
- Handläggningstid för klagomål.
- Antalet ombudsmannaingripanden.
- Handläggningstid.
- Omfattningen av personalutveckling som avser ändamålsenligt och vänligt bemötande i kontakt med kunderna/medborgarna.

Resultat som indikerar uppfattningen om engagemang och delaktighet

- I vilken omfattning intressenterna görs delaktiga i utformningen och tillhandahållandet av tjänster och varor och/eller utformningen av beslutsprocessen.
- Inkomna och diarieförda förslag.
- I vilken omfattning man inför och använder nya och innovativa sätt att handskas med kunder/medborgare.

Resultat som indikerar uppfattningen om varor och tjänster

- Förmåga att leva upp till gjorda utfästelser ifråga om tjänsteinnehåll (t.ex. genom serviceåtaganden och olika former av deklARATIONER och garantier).
- Antalet dokument som returneras behäftade med fel och/eller ärenden som medför krav på ekonomisk kompensation.
- I vilken omfattning man försöker förbättra hur tillgänglig, korrekt och öppen informationen är.

Sammanställning av betygen under kriterium 6

0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

--	--	--	--	--	--

6.1 Resultat av mätningar av kundernas/medborgarnas nöjdhet

--	--	--	--	--	--

6.2 Indikatorer på kundernas-/medborgarnas uppfattningar

Resultat medarbetare

Definition

Vilka resultat som myndigheten uppnår ifråga om medarbetarnöjdhet.

Förutsättningar

Myndighetens medarbetare omfattar alla anställda och övriga som inom myndigheten direkt eller indirekt tillhandahåller tjänster till kunder/medborgare.

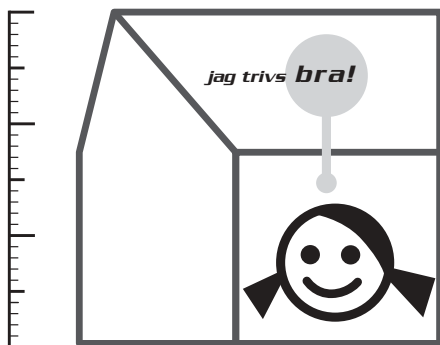
Detta kriterium hanterar hur nöjda medarbetarna är och kopplingar bör finnas till kriterium 3 Medarbetare.

Externa restriktioner begränsar ofta myndighetens handlingsfrihet inom detta område. Restriktionerna och myndighetens insatser för att påverka dem bör därför presenteras tydligt. Mätningarna bör fokuseras på de områden inom vilka myndigheten har handlingsfrihet.

Det är viktigt att alla typer av offentliga förvaltningar söker fånga och mäta resultat som har att göra med medarbetarnas direkta uppfattning om myndigheten och dess uppdrag, arbetsmiljön, myndighetens ledning och ledningssätt, karriär- och utvecklingsmöjligheter samt om utvecklingen av de varor och tjänster som myndigheten tillhandahåller.

Myndigheter använder sig ofta av personalenkäter för att mäta tillfredsställelse, men de kan också använda andra verktyg som kompletterar dessa (t.ex. fokusgrupper).

Myndigheter kan också ha en rad interna indikatorer som de kan använda för att följa, förstå, och förutse medarbetarnas uppfattning ifråga om allmän nöjdhet, vad de presterar, kompetensutveckling, motivation och engagemang och delaktighet i verksamheten.



7.1

Resultat från mätningar av medarbetarnas tillfredsställelse och motivation

Utvärdera med stöd av utvärderings-
matrisen för resultat.

0	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>
---	--------------------------	---	--------------------------	---	--------------------------	---	--------------------------	---	--------------------------	---	--------------------------

Direkta mätningar av medarbetarnas tillfredsställelse och motivation kan omfatta:

Exempel

Resultat som visar hur nöjd personalen är med organisationen i stort i fråga om:

- Allmänt intryck av myndigheten.*
- Myndighetens verksamhet och vad den åstadkommer*
- Betydelsen av myndighetens bidrag till samhället.*
- Myndighetens förhållande till medborgarna och samhället.*
- Delaktighet och engagemang i myndigheten och dess syften.*

Resultat som visar hur nöjd personalen är med ledningen och myndighetens ledningssätt:

- Organisationens chefer – både på högsta nivå och på mellancheftsnivå (t.ex. deras förmåga att leda myndigheten och att kommunicera).*
- Överenskommelser om arbetsuppgifter, personalutvärderingssystem, bedömning, målsättande och prestationsutvärdering, belöning av både enskilda insatser och arbetslagsinsatser.*
- Utformningen av myndighetens processer.*
- Myndighetens förhållningssätt till förändring och modernisering.*

Resultat som visar hur nöjd personalen är med arbetsförhållandena:

- Arbetsplatsens utformning*
- Myndighetens arbetsmiljö och -klimat.*
- Anläggningar och utrymmen för fritidssysselsättning och avkoppling.*
- Myndighetens förhållningssätt till sociala frågor och miljöfrågor.*
- Hur myndigheten hanterar aspekter som rör lika och rättvis behandling av medarbetare.*
- Flexibel arbetstid och möjligheter att kombinera arbetet med familjeliv och personliga intressen.*
- Hur myndigheten hanterar personalproblem*

Resultat som visar hur motiverad och nöjd personalen är med karriär- och utvecklingsmöjligheterna:

- Personalledning och -utveckling (t.ex. kompetensutveckling och karriärmöjligheter).*
- Medarbetarnas motivation.*
- Medarbetarnas kännedom om organisationens syften och mål.*
- Medarbetarnas vilja att acceptera förändringar.*
- Medarbetarnas vilja att anstränga sig lite mer under särskilda omständigheter*

Resultat beträffande hur nöjd personalen är med:

- Delaktigheten i beslutsfattandet.*
- Delaktigheten och engagemanget i förbättringsarbetet.*
- Samråds- och dialogförfarandet.*

7.2

Indikatorer på medarbetarnas uppfattning

Utvärdera med stöd av utvärderingsmatrisen för resultat.

0	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>
---	--------------------------	---	--------------------------	---	--------------------------	---	--------------------------	---	--------------------------	---	--------------------------

Beroende på myndighetens karaktär kan de interna indikatorerna omfatta:

Exempel

Resultat som indikerar arbetstillfredsställelsen:

- Frånvaro- och sjukskrivningsfrekvens.
- Personalomsättning.
- Antalet klagomål, strejker o.s.v.

Resultat som indikerar medarbetarnas prestation:

- Mätningar av produktiviteten.
- Resultat från personalutvärderingar och -bedömningar.
- Sambandet mellan enskilda prestationer och tjänsternas eller varornas kvalitet.
- Resultat från användning av individuella prestationsindikatorer.

Resultat som indikerar kompetensutvecklingen:

- Personalens deltagande i och uppnådda resultat vid utbildning.
- Användning av utbildningsbudgetar.
- I vilken omfattning de anställda använder IT-stöd.
- Indikatorer på förmågan att handskas med kunderna/medborgarna och att tillgodose deras behov.
- Internrekrytering, arbetsrotation och intern personalrörlighet.

Resultat som indikerar motivation och delaktighet:

- Personalenkäternas svarsfrekvens.
- Medarbetarnas delaktighet i förbättringsarbetet och -verksamhet (t.ex. förslagsverksamhet).
- Medarbetarnas deltagande i aktiviteter för att främja personalsammanhållning och social samvaro.
- Medarbetarnas deltagande i interna diskussionsgrupper, möten med ledningen, möten för hela personalen o.s.v.
- Medarbetarnas vilja att acceptera förändringar.
- Medarbetarnas vilja att anstränga sig lite mer under särskilda omständigheter

Sammanställning av betygen under kriterium 7

0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

7.1 Resultat från mätningar av medarbetarnas tillfredsställelse och motivation

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

7.2 Indikatorer på medarbetarnas uppfattning

Resultat samhälle

Definition

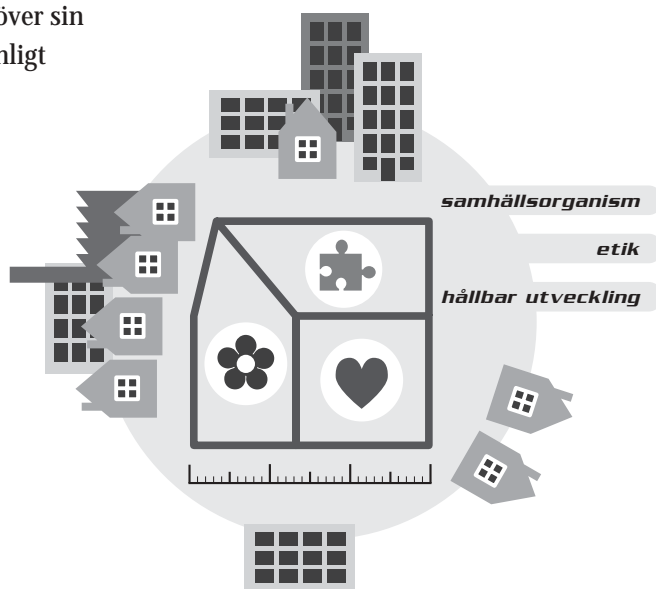
Vad myndigheten uppnår när det gäller att tillgodose samhällets behov och förväntningar på lokal, nationell och internationell nivå i tillämpliga delar. Detta inkluderar uppfattningen om myndighetens förhållningssätt till livskvalitet, miljön och en hållbar utveckling samt myndighetens interna mätningar av måluppfyllelse inom dessa områden. Dessutom omfattas myndighetens förhållande till de myndigheter och organ som påverkar och reglerar dess verksamhet.

Förutsättningar

Många offentliga förvaltningar har ett direkt inflytande på det omgivande samhället på grund av själva karaktären på sin kärnverksamhet eller sitt mandat enligt lagar och förordningar. Resultaten av själva kärnverksamheten presenteras i kriterierna för kundtillfredsställelse och verksamhetens resultat.

Detta kriterium behandlar mätning av hur myndigheten påverkar samhället utöver sin kärnverksamhet eller sitt mandat enligt lagar och förordningar.

Här redovisas både mätningar av uppfattningen om myndigheten och, om möjligt, kvantitativa indikatorer.



8.1

Resultat avseende samhällsengagemang och -påverkan

Utvärdera med stöd av utvärderings-
matrisen för resultat.

0	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>
---	--------------------------	---	--------------------------	---	--------------------------	---	--------------------------	---	--------------------------	---	--------------------------

Beroende på myndighetens karaktär och uppdrag kan indikatorerna omfatta:

Exempel

- Hur myndigheten påverkar ekonomin och samhället på lokal, nationell och internationell nivå.
- Kvalitet och frekvens på kontakterna med partners på lokal nivå och i samhället.
- Myndighetens etiska handlande.
- Engagemang i det omgivande samhället genom att stödja (ekonomiskt eller på annat sätt) aktiviteter på lokal nivå och i samhället (sociala, miljörelaterade o.s.v.).
- Stöd till socialt missgynnade (t.ex. ge dem arbetslivserfarenhet och arbetsplacering).
- I vilken omfattning myndigheten stödjer utvecklingsprojekt i tredje världen.
- Hur medvetna medarbetarna är om myndighetens påverkan på medborgarnas livskvalitet.
- Hur mycket stöd medborgarna och personalen får för att engagera sig i samhället.
- Hur myndigheten omnämns i massmedia.
- Myndighetens förmåga att anpassa sitt sätt att arbeta till samhällsförändringar.
- Åtgärdsprogram för att förebygga hälsorisker och olyckor.

8.2

Resultat avseende miljöengagemang och -påverkan

Utvärdera med stöd av utvärderings-
matrisen för resultat.

0	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>
---	--------------------------	---	--------------------------	---	--------------------------	---	--------------------------	---	--------------------------	---	--------------------------

Indikatorerna kan omfatta:

Exempel

- Principerna om hållbar utveckling påverkar beslutsfattandet (energibesparingar, användning av förnyelsebara energikällor, total energianvändning o.s.v.).
- Minskning av sopor och förpackningsmaterial.
- Användning av återvunnet material.
- Främja användningen av miljövänliga transportmedel (t.ex. kollektivtrafik, bilpool och cykling).
- I vilken mån myndigheten uppfyller miljönormer/-standards.
- Insatser för att minska de olägenheter eller skador som organisationens verksamhet ger upphov till och insatser för att värna om medborgarna trygghet och säkerhet.
- Bullersänkande åtgärder.
- Beaktar miljö- och naturskydd i beslutsfattandet (t.ex. vid nybyggnation)

Sammanställning av betygen under kriterium 8

0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	8.1 Resultat avseende samhällsengagemang och -påverkan
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	8.2 Resultat avseende miljöengagemang och -påverkan
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	---

Verksamhetens resultat

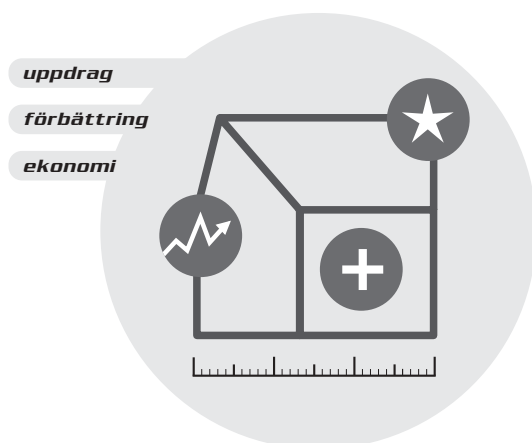
Definition

Vad myndigheten uppnår i förhållande till sitt uppdrag och sina specifika uppgifter och mål samt dess förmåga att tillgodose behov och förväntningar såväl från dem som har direkt ekonomiskt intresse i myndigheten som från andra intressenter.

Förutsättningar

De resultat som efterfrågas här omfattar alla väsentliga och mätbara prestationer som myndigheten åstadkommer för att kunna lyckas på kort och lång sikt. Resultaten avser effektiviteten och produktiviteten eller tillhandahållandet av tjänster/varor, måluppfyllelse – inklusive specifika politiskt styrda mål. Mätningarna är av både ekonomiskt och icke-ekonomiskt slag, och i många fall är de nära kopplade till kriterium 2, Strategi och verksamhetsplanering och verksamhetens processer (Kriterium 5).

Resultaten omfattar myndighetens prestation i förhållande till hur den uppnår sina mål, utfallet av kärnverksamheten (effektivitet) samt hur myndigheten fungerar internt. Dessutom omfattas mätningar av myndighetens förmåga att på ett rationellt, ekonomiskt och effektivt sätt använda de finansiella resurserna.



9.1

Måluppfyllelse

Utvärdera med stöd av utvärderingsmatrisen för resultat.

0	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>
---	--------------------------	---	--------------------------	---	--------------------------	---	--------------------------	---	--------------------------	---	--------------------------

Beroende på myndighetens karaktär kan resultaten beträffande de uppnådda målen omfatta:

Exempel

Externa resultat

- a. *I vilken omfattning målen uppnåtts när det gäller produktion (tillhandahållande av produkter eller tjänster) och utfall/effekter (påverkan på samhället).*
- b. *Förbättrad varu-/tjänstekvalitet.*
- c. *Kostnadseffektivitet (det resultat som uppnås till lägsta möjliga kostnad).*
- d. *Produktivitet (output/input).*
- e. *Resultat av kontroller/inspektioner och revisioner.*
- f. *Resultat av deltagande i tävlingar och kvalitetsutmärkelser.*
- g. *Resultat av benchmarkingaktiviteter.*

Interna resultat

- a. *Fakta som styrker alla intressenters delaktighet i myndigheten.*
- b. *Fakta som styrker att myndigheten kan tillfredsställa och balansera alla intressenters behov.*
- c. *Fakta som styrker att man har lyckats förbättra och förnya organisationens strategier, strukturer och/eller processer.*
- d. *Fakta som styrker att man har förbättrat användningen av IT (i hanteringen av interna kunskaper och/eller inom intern och extern kommunikation och nätverksarbete).*
- e. *Fakta som styrker att organisationen (i ökad omfattning) lever upp till kvalitetsnormer/-standards, användares eller medborgares rättigheter*

9.2

Finansiella/ekonomiska prestationsmått

Utvärdera med stöd av utvärderings-
matrisen för resultat.

0		1		2		3		4		5	
---	--	---	--	---	--	---	--	---	--	---	--

Beroende på myndighetens karaktär kan organisationens finansiella/ekonomiska prestationsmått omfatta:

Exempel

Ekonomiska mått (resurshushållning):

- I vilken grad budget följs.*
- I vilken grad finansiella/ekonomiska mål uppnås.*
- Fakta som styrker förmågan att tillfredsställa och balansera alla intressenters ekonomiska intressen.*
- Mått på ett effektivt nyttjande av rörelsekapitalet (för att undvika att överskrida kreditlimits eller att underutnyttja resurser).*
- Omfattningen av intäktsgenererande aktiviteter.*
- Hur ofta revisioner och kontroller/inspektioner (interna och externa) genomförs, samt resultaten av dessa.*
- Mått som visar på en klok och riskmedveten ekonomistyrning*

Sammanställning av betygen under kriterium 9

0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

--	--	--	--	--	--

9.1 Måluppfyllelse

--	--	--	--	--	--

9.2 Finansiella/ekonomiska prestationsmått

Benchmarking och efter självutvärderingen

Erfarenhetsutbyte och benchmarking

I sin enklaste form är benchmarking en process genom vilken en myndighet hittar andra verksamheter att jämföra den egna myndigheten och de egna resultaten med. Metoden kan vara ett kraftigt och effektivt hjälpmedel för att utveckla myndigheten eftersom den utnyttjar sunda grundprinciper, t.ex. att "inte uppfinna hjulet igen" och "lära av andra".

Att identifiera andra myndigheter eller verksamheter att jämföra sig kan vara problematiskt. En hjälp kan vara att söka kontakt med andra myndigheter som har genomfört en självutvärdering baserat på CAF och se om de har uppnått bättre resultat inom något delkriterium.

När självutvärderingen har genomförts kan myndigheten fylla i utvärderingsformuläret via internet på European Institute of Public Administrations (EIPA) hemsida – www.eipa.nl. De resultat som uppnåts förblir anonyma, men myndigheten kommer att få respons på sina utvärderingsresultat gentemot det medelvärde som uppnåts av andra myndigheter. För att jämförelsen skall ha något värde är det viktigt att myndigheten i största möjliga mån följt de rekommenderade utvärderingsstegen. Annars är risken stor att "äpplen och päron" jämförs.

CAF-databasen innehåller information om myndigheter som har använt CAF-modellen, deras verksamhetsområde samt hur många anställda och kontaktpersoner de har. Genom att tillhandahålla kontakt information kan databasen hjälpa offentliga förvaltningar att identifiera lämpliga partners för benchmarking.

Efter självutvärderingen

Man måste komma ihåg att CAF utvecklades som ett relativt "lätt", inledande verktyg för att hjälpa offentliga förvaltningar att prova självutvärdering till låg kostnad. Om man vill gå vidare och göra mer detaljerade analyser kan med fördel användas någon mer utvecklade och detaljerad modell som finns att tillgå från annat håll. Kraven på faktainsamling och dokumentation ökar samt att angreppssätt och resultat bedöms mer detaljerat.

CAF-modellen kan naturligtvis även den användas för mer detaljerande analyser genom att använda alternativa utvärderingsformer.

Externa bedömare i utvärderingsgruppen

Ett sätt att förbättra exaktheten och pålitligheten i utvärderingsförfarandet är att ta med en eller flera externa bedömare i utvärderingsgruppen. Det kan vara externa konsulter som är utbildade i hur man utvärderar verksamheter och hur man använder olika utvärderingsmetoder. Det kan också vara anställda inom en annan offentlig förvaltning eller en företrädare för intressenterna som får delta i utvärderingsförfarandet för att tillföra ett externt perspektiv och kritiskt tänkande.

Låta externa intressenter delta i utvärderingsgruppen

Myndigheten kan välja att ta med en eller flera intressenter i utvärderingsgruppen. Intressenterna kan delta i hela utvärderingsprocessen eller bara i den del som berör deras intresseområde. Beroende på situationen kan intressenterna omfatta övervakande myndigheter och/eller kunder/medborgare.

Extern utvärdering

Denna utvärdering, som sker på grundval av den interna självutvärderingens totala resultat, antingen bekräftar utvärderingens giltighet och exakthet samt anpassar resultaten.

Kvalitetsutmärkelser

En myndighet som vill dra nytta av en mer djupgående analys av sitt kvalitetsarbete kan överväga ett deltagande i en nationell eller internationell kvalitetsutmärkelse. För mer information om kvalitetsutveckling och deltagande i en kvalitetsutmärkelse kan kontakt tas med Institutet för Kvalitetsutveckling (SIQ) och the European Foundation for Quality Management (EFQM).

Självutvärdering som ett stöd för verksamhetsutveckling

För 15–20 år sedan lanserades så kallade *självutvärderingsmodeller* för verksamhetsutveckling. Den i Sverige mest kända modellen är SIQs Modell för Kundorienterad Verksamhetsutveckling som sedan introduktionen 1992 fått stor spridning som stöd för svenska företag att etablera systematik och helhetssyn i sin verksamhetsutveckling. Huvudman för modellen är Institutet för Kvalitetsutveckling, SIQ. På senare år har även modellen fått stor spridning inom den offentliga sektorn inte minst genom varianterna QUL inom sjuk- och hälsovården och kriterierna för Kvalitetsutmärkelsen Svensk Skola. Den i övriga Europa mest använda modellen The EFQM Excellence Model, vars huvudman är EFQM - European Foundation for Quality Management, har fått en ökad användning i Sverige. Självutvärderingen hjälper verksamheten att urskilja var dess styrkor ligger och vad

som kan förbättras. Med stöd av en självvärdering kan förbättringsarbetet planeras, genomföras och följas upp. Modellerna skapar även en förståelse för de värderingar och den helhetssyn och systematik som ur ett ledningsperspektiv erfordras för att nå långsiktig framgång i verksamhetsutvecklingen.

Ordlista

Ansvarsfördelning

En process som innebär att man ger en grupp mer inflytande (t.ex. medborgare eller anställda) genom att göra dem delaktiga i beslutsprocessen, ge dem självbestämmanderätt o.s.v.

Avgörande framgångsfaktor

Viktiga verksamheter eller resultat där myndigheten måste prestera bra för att kunna lyckas.

Balanced Scorecard

Balanced Scorecard är en metod som används för att, med hjälp av indikatorer, styra en myndighet ur flera strategiska synvinklar. Denna modell framhåller att det är viktigt att skapa en balans mellan kort- och långsiktiga målsättningar, stabilitet och förändring samt mellan interna processer och förhållandet till externa intressenter.

Benchmarking

Två eller fler deltagare gör systematiska jämförelser av processer och/eller resultat i sina respektive myndigheter för att hitta bästa möjliga angreppssätt samt för att utröna hur man kan genomföra det så att det passar respektive myndighet.

Besparing

Med besparing och hushållning menas att spara pengar, göra billigare inköp o.s.v. utan hänvisning till produktion eller målsättningar.

BPR

Att systematiskt kartlägga och radikalt ompröva myndighetens olika delar - produktion, distribution, marknadsföring och andra affärsprocesser - för att förbättra dess prestation.

Brainstorming

Används för att tillsammans kläcka idéer utan begränsningar, på kort tid. Den viktigaste regeln är att undvika all kritik i idékläckarskedet.

Bästa möjliga förfaringssätt (Best practice)

Bättre prestationer, metoder eller angreppssätt som leder till enastående resultat. Bästa möjliga förfaringssätt (best practice) är ett relativt begrepp som ibland pekar på nyskapande eller intressanta förfaranden, vilka har fastställts genom jämförelsestudier, s.k. benchmarking. Ibland är det bättre att tala om "bra förfaringssätt" (good practice), eftersom man inte kan vara säker på att det inte finns något bättre förfaringssätt.

Effektivitet

Effektiviteten är förhållandet mellan det uppställda målet och den inverkan, effekt eller resultat som uppnås.

Förändringsarbete (Change management)

Förändringsarbete handlar om att både skapa de förändringar som behövs i en myndighet och att hantera förändringens dynamik genom att organisera, genomföra och stödja förändringen.

HRM – Personalpolitik

Att förvalta, utveckla och använda de anställdas kunskaper och hela potential för att stödja planeringen av verksamheten och dess inriktning, samt se till att myndighetens processer fungerar effektivt.

Huvudman

De politiker och överordnade statliga organ som upprättar, styr och reglerar de offentliga förvaltningarna kallas huvudmän.

Indikator

Ett tecken på en viss företeelse. En indikator mäter alltså inte företeelsen i sig.

Inriktning

I en inriktning ingår målet och de medel som behövs för att uppnå det.

Insats

De olika resurser som används i produktionen.

Intressenter

Intressenter kallas de som har ett intresse, ekonomiskt eller annat, i myndighetens verksamhet, t.ex. kunder/medborgare, anställda, allmänheten, granskningsorgan, massmedia, leverantörer o.s.v. Huvudmännen, d.v.s. de folkvalda (eller utnämnda) företrädarna, t.ex. regeringen, eller de överordnade statliga organen är också intressenter. Alla intressenter har inte lika mycket inflytande.

Jämförelsestudier av processer och resultat

En jämförelsestudie av processerna jämför aktiviteter och processer. En jämförelsestudie av resultaten jämför produktion, utfall och andra resultatindikatorer såsom kvalitet, produktivitet och kostnadseffektivitet. I båda fallen är målsättningen att förbättra viktiga processer och aktiviteter. Jämförelsestudierna kompletterar varann och i regel behöver man utföra båda två för att kunna dra slutsatser om bästa möjliga förfaringssätt (best practice).

Kortsiktigt mål

Mål som kan uppnås på kort tid, vanligtvis inom ett år.

Kostnadseffektivitet

Förhållandet mellan de resultat som myndighetens målsättningar medför och vad det kostar att uppnå dem. Här kan man även ta med den totala samhällskostnaden i beräkningen. Se även effektivitet.

Kund/medborgare

Begreppet kund/medborgare används för att betona det dubbla förhållande som finns dels mellan de offentliga förvaltningarna och de som använder sig av deras tjänster (brukarna), dels mellan de offentliga förvaltningarna och allmänheten, som i egenskap av medborgare och skattebetalare har ett intresse i förvaltningarnas tjänster och resultat.

Kund-/medborgarinriktade resultat

Vad myndigheten uppnår i förhållande till sina kunder, t.ex. tillgodoser deras behov eller motsvarar deras krav. Här mäts kundernas/medborgarnas tillfredsställelse.

Kvalitet

Det finns flera olika perspektiv om vad som menas med ordet kvalitet. En viktig distinktion är tudelningen mellan process- och produktkvalitet. Processkvalitet handlar om det sätt som tjänsten produceras på och produktkvalitet om resultatet. Resultatet kan värderas mot uppställda interna normer och/eller utifrån upplevelsen hos mottagaren av tjänsten.

Ledarskap

Hur cheferna formulerar myndighetens uppdrag och vision och ser till att de uppnås, utvecklar de värderingar som krävs för långsiktig framgång samt genomför dem genom lämpliga åtgärder och ageranden. De är personligt engagerade i arbetet med att säkerställa att ledningssystemet utvecklas och genomförs.

Lång sikt

Här menas vanligtvis fem till tio år eller längre fram i tiden.

Medellång sikt

Här menas vanligtvis två till fem år framåt i tiden.

Målsättningar

De resultat (produktion, utfall, kvalitet, produktivitet o.s.v.) som organisationen skall uppnå. Organisationen eller dess huvudmän fastställer målen.

Nätverk

En informell samarbetsform som förenar människor eller myndigheter som inte har någon formell förbindelse. Nätverkets medlemmar delar ofta samma värderingar och intressen.

Offentlig förvaltning

Med offentlig förvaltning avses den institution, serviceorganisation eller system som lyder under och regleras av ett folkvald församling (på nationell/statlig, regional eller lokal nivå). Här omfattas de organisationer som arbetar med utformningen av riktlinjer och upprätthållandet av lagar, dvs frågor som inte bara ses som tjänster.

Operativ målsättning

Den mest konkreta formuleringen av en målsättning på enhetsnivå. En operativ målsättning kan omedelbart omvandlas till en rad aktiviteter.

Partnerskap

Kommersiellt eller icke-kommersiellt samarbete med en annan part för att nå ett gemensamt mål.

Process

En process är ett värdeskapande flöde i verksamheten. Processer kan identifieras utifrån olika utgångspunkter och på olika nivåer i verksamheten. Processerna inom offentliga förvaltningar kan variera mycket, från relativt abstrakta aktiviteter såsom att stödja utformningen av en politisk inriktning eller att reglera ekonomin, till mycket konkreta aktiviteter såsom att tillhandahålla tjänster.

Processkarta

En grafisk beskrivning av de olika aktiviteterna som äger rum i en process.

Produktion

Det omedelbara resultatet av produktionen av varor eller tjänster. Det finns två sorters produktion: intern- och slutproduktion. Internproduktion är de produkter eller tjänster som levereras från en avdelning till en annan inom myndigheten, medan slutproduktion avser det som levereras till någon utanför myndigheten.

Produktivitet

Produktion i förhållande till insatser eller kostnader. Produktiviteten kan mätas på olika sätt för att antingen omfatta alla faktorer inom produktionen (totalproduktivitet) eller en särskild faktor (arbetskraftsproduktivitet eller kapitalproduktivitet).

Revision

En revision är en oberoende utvärdering och granskning av myndighetens verksamhet och dess resultat. Vanligtvis

utförs revisioner inom följande områden: räkenskaperna, driften, IT och kommunikation, uppfyllelse av mål och normer samt förvaltning. Det finns tre olika nivåer för granskning av verksamheten:

- *interngranskning som utförs av ledningen*
- *internrevision som utförs av en oberoende enhet inom myndigheten. Denna enhet måste bl.a. kontrollera effektiviteten inom organisationens interna förvaltning.*
- *extern revision som utförs av ett oberoende organ utanför myndigheten.*

Strategi

En handlingsplan för att uppnå en organisations målsättningar.

Strategiska jämförelsestudier (strategic benchmarking)

Strategiska jämförelsestudier används när myndigheter vill förbättra sin prestation genom att granska de långsiktiga strategier och allmänna angreppssätt som har gjort det möjligt för högpresterande myndigheter att lyckas. Här jämförs olika aspekter på hög nivå, t.ex. kärnkompetens, utveckling av nya produkter och tjänster, förändring i balansen mellan olika aktiviteter eller förbättrad förmåga att hantera förändringar i omgivningen.

Ständig förbättringsprocess

Att göra alla som ingår i organisationen delaktiga i den pågående förbättringen av affärsprocesserna när det gäller kvalitet, ekonomi eller cykeltid.

SWOT-analys (Analysis of Strengths, Weakness, Opportunities and Threats)

En analys av organisations styrkor, svagheter, möjligheter (potentiella fördelar) och hot (potentiella problem).

TQM (Total Quality Management)

En kundinriktad ledningsfilosofi som strävar efter att kontinuerligt förbättra verksamhetens processer med hjälp av analysverktyg och lagarbete där alla anställda deltar. Det finns flera olika TQM-modeller t.ex. EFQM, SIQ, Speyer, Malcolm Baldrige och CAF.

Undersökning

Att inhämta uppgifter om åsikter, attityder eller kunskaper från individer och grupper. Ofta ombeds bara ett tvärsnitt av befolkningen att delta.

Uppdrag

Orsaken till organisationens existens.

Uppfattningsindikator

Ett subjektivt mått på en företeelse, t.ex. kundens uppfattning om produkt- eller tjänstekvaliteten.

Uppföljning

När man har genomfört en självvärdering och förändringar inom en myndighet, syftar uppföljningen till att mäta om målen har uppnåtts, samt att med ledning av uppföljningen inleda nya initiativ och kanske anpassa strategin och planeringen efter de nya omständigheterna.

Uppförandekod

Regler och rekommendationer för hur en arbetsgrupp eller myndighet skall agera. Uppförandekoder kan också tillämpas vid särskilda åtgärder, t.ex. revision eller jämförelsestudier.

Uppifrån och ned

När t.ex. information eller beslut kommer från de högre skikten i en organisation och sprids till de lägre. Motsatsen är nedifrån och upp.

Utfall

Den påverkan (eller effekt) som produktionen har på samhället.

Utvärdering

Att undersöka om de åtgärder som vidtagits har gett önskad effekt, och om andra åtgärder hade kunnat ge ett bättre resultat till lägre kostnad.

Vision

Den (kanske) uppnåeliga drömmen om vad organisationen vill göra och vart den vill ta vägen.

Värderingar

Med värderingar menas de värderingar som har med pengar, välfärd, kultur och moral att göra. Moraliska värderingar är mer eller mindre universella, medan kulturella värderingar kan skilja sig mellan såväl organisationer som länder. En organisations kulturella värderingar bör vara knutet till dess uppdrag. Värderingarna kan skilja sig avsevärt mellan ideella organisationer och privata företag.

0 1 2 3 4 5

1.1 Inrikta verksamheten: utveckla och förmedla vision, verksamhetsidé och värderingar

1.2 Utveckla och införa ett ledningssystem för myndigheten

1.3 Motivera och stödja myndighetens medarbetare och personligen vara en förebild

1.4 Hantera relationerna med politiker och andra intressenter

2.1 Inhämta information som avser intressenternas nuvarande och framtida behov och förväntningar

2.2 Utveckla, utvärdera och uppdatera strategier och verksamhetsplaner

2.3 Implementera strategier och verksamhetsplaner i hela myndigheten

3.1 Planera, leda och förbättra personalresurserna med beaktande av strategier och verksamhetsplaner

3.2 Identifiera, utveckla och använda myndighetens kompetens och därvid samordna och anpassa ambitioner och mål för individerna, arbetslagen och myndigheten

3.3 Engagera medarbetarna genom att ge ansvar och befogenheter och genom att en dialog upprätthåll

4.1 Utvecklar och implementerar viktiga partnerskap/samverkansformer

4.2 Utvecklar och inför partnerskap/samverkansformer med kunderna/medborgarna

4.3 Hanterar information och kunskap

4.4 Hanterar finansiella frågor

4.5 Hanterar teknik/teknologi

4.6 Förvaltar byggnader och tillgångar

5.1 Identifierar, utvecklar, leder och förbättrar sina processer

5.2 Utvecklar och levererar tjänster och varor genom att göra kunderna/medborgarna delaktiga

5.3 Planerar och hanterar förnyelse och förbättringsarbete

6.1 Resultat av mätningar av kundernas/medborgarnas nöjdhet

6.2 Indikatorer på kundernas-/medborgarnas uppfattningar

7.1 Resultat från mätningar av medarbetarnas tillfredsställelse och motivation

7.2 Indikatorer på medarbetarnas uppfattning

8.1 Resultat avseende samhällsengagemang och -påverkan

8.2 Resultat avseende miljöengagemang och -påverkan

9.1 Måluppfyllelse

9.2 Finansiella/ekonomiska prestationsmätt

Common Assessment Framework (CAF) är en självvärderingsmodell som ger en struktur för analys och en metod för utvärdering av offentliga verksamheter. Att arbeta med CAF kan vara ett första steg för en myndighet som vill arbeta utifrån ett helhetsperspektiv med sin verksamhetsutveckling.

CAF är resultatet av ett förvaltningspolitiskt samarbete inom EU. En pilotversion av CAF presenterades i maj 2000 på 1st Quality Conference i Lissabon och en uppdaterad version presenterades på 2nd Quality Conference i Köpenhamn i oktober 2002. Ansvarig för översättning och utformandet av denna svenska version är Statens kvalitets- och kompetensråd (KKR).

Modellen vänder sig till myndigheter och andra offentliga verksamheter på nationell, regional och lokal nivå inom EU:s medlemsländer. I vissa fall, i synnerhet inom mycket stora verksamheter, kan värderingen utföras inom en del av verksamheten, t ex en utvald sektor eller avdelning.

