COMMON ASSESSMENT FRAMEWORK

FORBEDRING AF INSTITUTIONEN GENNEM SELVEVALUERING

CAF

CAF

Forbedring af institutionen gennem selvevaluering

April 2003

CAF 2002

Denne folder indeholder den nye version af CAF, der er en forkortelse for **C**ommon **A**ssessment **F**ramework. Det betyder ”Fælles ramme til selvevaluering". CAF lanceres på konferencen *Modernisering af den offentlige sektor – praksis og perspektiver* den 24. april 2003. Den engelske version af CAF 2002 blev lanceret for første gang under det danske EU- formandskab på den 2. internationale kvalitetskonference for offentlige institutioner i EU, afholdt i København den 2., 3. og 4. oktober 2002.

Nærværende version af CAF danner grundlag for udviklingen af KVIK (Kvalitets-Værktøj til udvikling af Innovation og Kompetence), der er et projekt, der dækker hele den offentlige sektor.

CAF er et resultat af et samarbejde mellem EU-ministre ansvarlige for offentlig administration. Efter forespørgsel fra generaldirektørerne på området, er den nye version af CAF blevet udviklet af arbejdsgruppen ”Innovative Public Service Group”.

En første udgave af CAF blev præsenteret i maj 2000 på den 1. internationale kvalitetskonference for offentlige institutioner i EU, afholdt i Lissabon. Nærværende version bygger på internationale erfaringer med at implementere og anvende den første version af CAF. Især Italien, Belgien, Østrig og Norge, samt flere af de nye medlemslande i EU arbejder systematisk med CAF.

Spørgsmål vedrørende publikationen kan rettes til:
Finansministeriet
Moderniseringskontoret
Christiansborg Slotsplads 1
1218 København K
Telefon 33924268

Publikationen kan bestilles hos:
Schultz Information
Herstedvang 12
2620 Albertslund
Telefon: 43 63 23 00
Fax: 43 63 19 69
E-mail: schultz@schultz.dk
Hjemmeside: www.schultz.dk

En elektronisk version af publikationen kan hentes på moderniseringsprogrammets hjemmeside: www.moderniseringsprogram.dk.

Tryk: Nordsjællands Trykcenter
Oplag: 3000
Pris: 45 kr.
ISBN: 87-7856-563-4
ISBN, elektronisk udgave: 87-7856-564-2

Indholdsfortegnelse

Indledning 5

Indsatskriterier 8

Kriterium 1: Lederskab 9

Kriterium 2: Strategi og planlægning 15

Kriterium 3: Medarbejdere 17

Kriterium 4: Partnerskaber og ressourcer 20

Kriterium 5: Processer og forandringsledelse 25

Resultatkriterier 28

Kriterium 6: Bruger- og borgerresultater 29

Kriterium 7: Medarbejderresultater 32

Kriterium 8: Samfundsresultater 35

Kriterium 9: Resultater 37

Vurderingstabeller 39

Guidelines for brugen af CAF 40

Benchmarking og hvordan institutionen kommer videre 44

Ordforklaringer 46

Indledning

CAF er et værktøj til offentlige institutioner på tværs af Europa, der fungerer som en støtte til arbejdet med at fastholde og udvikle kvalitet og resultater. CAF er en enkel ramme, der er nem at anvende, og som er velegnet til selvevaluering i offentlige institutioner.

CAF har fire hovedformål:

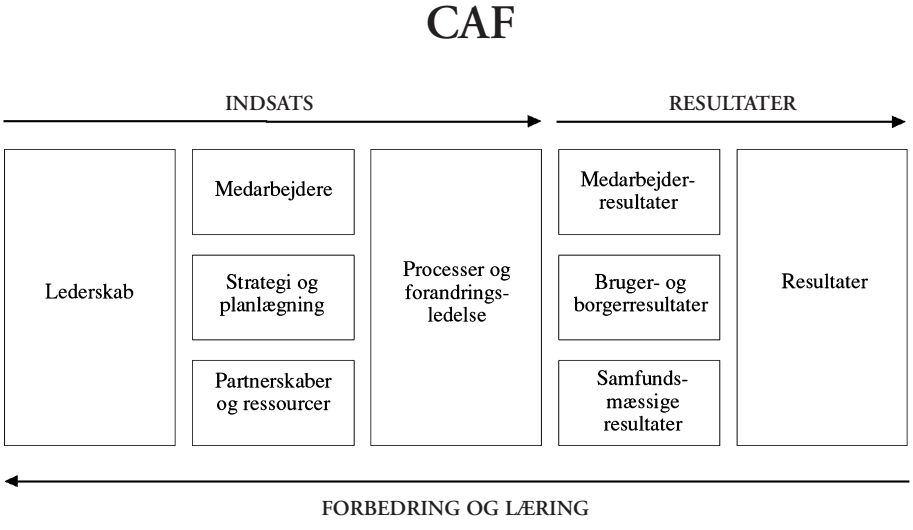
1. At indfange de særegne karakteristika ved offentlige institutioner.
2. At fungere som et helhedsorienteret værktøj for offentlige ledere, der gerne vil forbedre deres institutions resultater.
3. At bygge bro mellem de forskellige modeller der anvendes til kvalitetsstyring og –udvikling.
4. At muliggøre benchmarking* mellem offentlige institutioner.[1]

CAF er blevet udarbejdet med henblik på anvendelse i alle dele af den offentlige sektor på statsligt, amtsligt og kommunalt niveau. Værktøjet kan anvendes på mange måder, f.eks. som udgangspunkt for at arbejde målrettet med forbedringer.

I nogle tilfælde, og særligt i meget store institutioner, kan en selvevaluering gennemføres i en afgrænset del af institutionen, f.eks. i en afdeling.

[1] Begreber markeret med et asterisk tegn er defineret i ordlisten bagerst i publikationen.

CAFs struktur er illustreret nedenfor: [2]



Strukturen med ni bokse peger på de hovedområder, som man beskriver og vurderer sin institution ud fra. Indenfor hver af de ni hovedområder findes der en række delkriterier. Samlet giver kriterierne et helhedsbillede af indsats og resultater på de mest centrale områder.

Ved at anvende CAF får institutionen en nyttig ramme til at arbejde med løbende forbedringer.

CAF giver:

- en evaluering baseret på fakta.
- en metode til at sikre overensstemmelse mellem mål på alle niveauer i institutionen og dermed bidrage til at skabe enighed om det, der skal gøres for at forbedre institutionen.
- en evaluering på baggrund af en række kriterier, der er bredt accepteret i Europa.

[2] Inspireret af EFQM Excellence modellen.

- et middel til at måle fremskridt over tid gennem tilbagevendende selvevalueringer.
- en kobling af mål og de strategier* og processer* som understøtter målene.
- en metode til at skabe fokus og prioritere forbedringsaktiviteter der hvor der er størst behov.
- mulighed for at fremme og dele god praksis internt i institutionen og mellem institutioner.
- et middel til at motivere og involvere medarbejderne i forbedringsarbejde.
- muligheder for at identificere fremskridt og høje præstations-niveauer.
- et middel til at integrere forskellige kvalitetsinitiativer i daglige arbejdsgange.

Kort sagt giver en selvevaluering ved hjælp af CAF-modellen institutionen en god mulighed for at lære noget om sig selv.

CAF er velegnet til at skabe sig et første indtryk af, hvordan institutionen fungerer. Sammenlignet med visse kvalitetsmodeller er CAF en enklere model, men da CAF er forenelig med større modeller som Speyer eller EFQM Excellence modellen, kan CAF være det første skridt for institutionen, der senere ønsker at gå videre.

CAF retter sig imod den offentlige sektor. Den er til fri afbenyttelse, og institutioner kan bruge den, som de ønsker.

Eksemplerne, der i det efterfølgende er nævnt under hvert delkriterium, er derfor heller ikke ment som en "checkliste" for om institutionen lever op til de enkelte punkter. Eksemplerne er netop eksempler, og derfor ment som inspiration til, hvad der i den enkelte institution *kan* være aktuelt at forholde sig til.

Indsatskriterier

De første fem kriterier i CAF sætter fokus på institutionens indsatser – dvs. den måde der arbejdes på i institutionen for at nå de ønskede mål.

Indsatskriterierne dækker:

1. Lederskab.
2. Strategi og planlægning.
3. Medarbejdere.
4. Partnerskaber og ressourcer.
5. Processer og forandringsledelse.

Inden for hvert indsatskriterium beskrives planlægning, handlinger og aktiviteter, samt hvordan indsatsen bliver evalueret.

Når institutionen skal vurdere sit arbejde inden for de fem indsatsområder, anvendes ”Vurderingstabel for indsatskriterier (kriterium 1-5)”.

Kriterium 1: Lederskab

Definition

Hvordan ledere* i en offentlig institution* udvikler mission*, vision* og værdier*, som kan føre til succes på lang sigt, og hvordan de sikrer implementering af disse gennem relevante handlinger og adfærd, samt hvordan lederne personligt bidrager til at udvikle og anvende et passende system til ledelse og styring, engagerer medarbejderne og skaber rammer for interessenter* og samarbejdspartneres inddragelse.

Fokusområder

Selvevaluering og organisatorisk forbedring skal fokusere på ledernes roller som ledere af en institution, og hvordan de spiller sammen med det politiske lederskab.

CAF er et værktøj der sigter efter at vurdere, hvordan institutionen ledes, og hvordan politikker* formuleres med hensyn til analyse, afsøgning af horisonter og strategisk planlægning.

Centrale elementer i en selvevaluering efter CAF er ledernes arbejde med:

- kvalitet ved levering af ydelser.
- inspiration til forandring.
- modernisering og forandringsledelse*.
- arbejdet inden for de lovgivningsmæssige og juridiske rammer.
- demokratisk lydhørhed/ansvarlighed.
- involvering af interessenter og balancering af deres behov.
- synliggørelse af opnåede resultater i forhold til indsatsen, kvalitet for pengene.
- evnen til at kommunikere med det politiske niveau.
- målopfyldelse.

Ledere i en offentlig institution skal typisk arbejde med at balancere flere og nogen gange modsatrettede mål* fra borgere/brugere, politisk hold og andre interessenter.

Et hovedelement i evalueringen af lederskab er, at lederne har en klar forståelse af, hvem institutionens brugere og borgere er og forstår deres

krav, samt hvordan disse kan tilpasses de politiske krav. For at kunne udøve lederskab kræves tæt kontakt og føling med institutionens brugere og borgere såvel som med andre interessenter.

Evaluering: Beskriv hvad institutionens ledelse gør for at[3]

1.1. Give retning for institutionen ved at udvikle mission, vision og værdier

Eksempler:

a. Udvikle og formulere institutionens mission (hvorfor er vi her?) og vision (hvor vil vi hen?).
b. Etablere fælles værdigrundlag (hvad går vi ind for?) og retningslinjer for god adfærd*.
c. Omsætte mission og vision til strategiske mål* og konkrete mål og handlinger.
d. Involvere relevante interessenter (f.eks. politikere, brugere* og borgere*, ansatte og leverandører) i udviklingen af mission, vision, og værdier.
e. Tilpasse mission, vision og værdier til forandringer i omgivelserne.
f. Formidle mission, vision og værdier til medarbejdere og til andre interessenter.

Tildel point med udgangspunkt i tabellen for vurdering af indsatsområder

[3] I de følgende afsnit opstilles fire delkriterier til Lederskab. Hvert af delkriterierne indeholder et udsagn om en handlemåde, der skal vise, i hvor høj grad excellence opnås i én del af institutionens præstation. Eksemplerne til udsagnene er konkrete eksempler, som *kan* føre til succes i arbejdet med et delkriterium.

1.2. Udvikle og anvende et system til ledelse og styring i institutionen

Eksempler:

a. Udvikle institutionsstrukturer og processer der understøtter institutionens mål samt interessenternes behov og forventninger.
b. Fastlægge passende ledelsesniveauer, funktioner, ansvar og beføjelser.
c. Sikre at overordnede mål nedbrydes til konkrete mål for alle niveauer i institutionen.
d. Formulere mål for resultater* og effekter* (mål- og resultatstyring).
e. Sikre at institutionens varetagelse af interessenternes behov og forventninger afspejles i resultatopgørelserne.
f. Fastlægge systemer for ledelsesinformation, evaluering og opfølgning (f.eks. intern revision*).
g. Etablere rammer for projektarbejde og tværgående samarbejde.
h. Sikre langsigtet fokus på forbedringer ved brug af en model der understøtter helhedsledelse f.eks. TQM*, EFQM Excellence modellen, CAF eller Balanced Scorecard*.

Tildel point med udgangspunkt i tabellen for vurdering af indsatsområder

1.3. Motivere og støtte institutionens medarbejdere og optræde som forbillede

Eksempler:

a. Vise den adfærd man som leder ønsker, at medarbejderne skal efterfølge.
b. Vise personlig vilje til forandring ved at tage imod konstruktiv feedback og forslag om at udvikle den personlige ledelsesstil.
c. Holde medarbejderne informerede om vigtige emner for institutionens drift og udvikling.
d. Støtte medarbejderne i at nå deres planer og mål i lyset af institutionens overordnede mål.
e. Stimulere og motivere medarbejdere ved at uddelegere ansvar og beføjelser.
f. Opfordre og støtte medarbejdere til at komme med forslag til forbedring og fornyelse og være proaktive i deres daglige arbejde.
g. Motivere til og finansiere trænings- og udviklingsaktiviteter.
h. Give feedback på og diskutere de opnåede resultater med medarbejderne.
i. Anerkende og belønne både individer og gruppers indsats.

Tildel point med udgangspunkt i tabellen for vurdering af indsatsområder

1.4. Udvikle samarbejdet med politikere og andre interessenter

Eksempler:

a. Udvikle partnerskaber* og netværk* med relevante interessenter (brugere, borgere, NGO'ere, interessegrupper, virksomheder, og andre offentlige institutioner, myndigheder osv.).
b. Sikre at institutionens produktions- og servicemål, bliver synlige, både internt og eksternt.
c. Deltage i relevante professionelle organer, brugergrupper og interesseinstitutioner.

Tildel point med udgangspunkt i tabellen for vurdering af indsatsområder

Kriterium 2: Strategi og planlægning

Definition

Hvordan institutionen opfylder missionen og nærmer sig visionen gennem en strategi* med klart fokus på interessenterne*, støttet af relevante politikker*, planer, mål og processer.

Fokusområder

Strategi og planlægning handler om struktur, mål for drift og udvikling (kort sigt (1-2 år) og lang sigt (2-5 år)) i forhold til forskellige interessenters prioriteter, mål og behov. Strategi og planlægning skal tage højde for den interne kultur og afspejle institutionens principper for helhedsorienteret kvalitetsudvikling.

Institutionen bør løbende og kritisk overvåge strategi og planlægning, og demonstrere hvordan de hænger sammen og er afstemt i forhold til den aktuelle situation.

Strategi og planlægning skal desuden synliggøre institutionens måde at gennemføre moderniserings- og forandringsprocesser på.

Evaluering: Beskriv hvad institutionen gør for at

2.1. Indsamle information om nuværende og fremtidige behov hos interessenterne

Eksempler:

a. Skabe fælles overblik over institutionens interessenter (opdragsgivere, brugere, borgere, medarbejdere osv.). Overblikket kan f.eks. skabes ved at gennemføre en interessentanalyse.
b. Indsamle information om interessenterne, deres behov og forventninger gennem systematisk brug af analyser og undersøgelser.
c. Regelmæssigt indsamle information om andre vigtige faktorer (sociale, miljømæssige, økonomiske, juridiske, befolkningsmæssige) som kan påvirke institutionens arbejde.

d. Regelmæssigt evaluere kvaliteten af den indsamlede information og måden den indsamles på.

Tildel point med udgangspunkt i tabellen for vurdering af indsatsområder

2.2. Udvikle, evaluere og revidere strategi og planer

Eksempler:

a. Involvere relevante interessenter (f.eks. brugere, borgere, og ansatte) i udviklingen af strategi.
b. Afdække de væsentlige succesfaktorer* for institutionens arbejde og løbende analysere risici og muligheder ved ændringer i omgivelserne (inklusiv politiske forandringer).
c. Evaluere kvaliteten af de strategiske og driftsmæssige planer.
d. Kontrollere graden af målopfyldelse på alle niveauer, herunder vurdere effekten af igangsatte aktiviteter og eventuelt justere politik og strategi.
e. Vurdere behov for at ændre strategier og forbedre metoder.
f. Systematisk analysere interne styrker og forbedringsområder (f.eks. ved brug af selvevaluering eller SWOT-analyse*).

Tildel point med udgangspunkt i tabellen for vurdering af indsatsområder

2.3. Gennemføre strategi og planlægning i hele institutionen

Eksempler:

a. Implementere strategi ved at opnå enighed om prioriteter, fastlægge tidsplaner og tilpasse institutionen.
b. Omsætte strategiske mål (udvikling og drift) til konkrete mål, handleplaner og opgaver i institutionen og sammenkæde dem med centrale processer.

Tildel point med udgangspunkt i tabellen for vurdering af indsatsområder

Kriterium 3: Medarbejdere

Definition

Hvordan institutionen styrer, udvikler og frigør sine medarbejderes viden og fulde potentiale på alle niveauer (dvs. på såvel individ-, gruppe- og organisatorisk niveau), og hvordan institutionen planlægger aktiviteter inden for personaleområdet, så de understøtter politik, strategi og en effektiv medarbejderindsats.

Fokusområder

Medarbejdere omfatter alle ansatte og andre, der direkte eller indirekte betjener brugere og borgere. Det omfatter alle medarbejdergrupper og frivillige, hvoraf nogle kan have brug for særlig hjælp til at frigøre deres fulde potentiale.

Når institutionen evaluerer sine præstationer, kan den tage højde for eventuelle begrænsninger i sin handlefrihed. Det kan f.eks. dreje sig om overenskomstrelaterede personale- og lønpolitiske bestemmelser. Institutionen bør beskrive, hvordan den udnytter medarbejdernes potentiale bedst muligt inden for sine rammer. På relevante områder bør institutionen overveje, hvordan den kan søge at forbedre sin personalepolitik og personaleledelse til fordel for institutionen og medarbejderne.

Evaluering: Beskriv hvad institutionen gør for at

3.1. Planlægge og udvikle medarbejdernes ressourcer i forhold til den valgte strategi

Eksempler:

a. Udvikle og udbrede en løn- og personalepolitik der understøtter institutionens strategi og planlægning.
b. Regelmæssigt analysere aktuelle og fremtidige personalebehov under hensyntagen til institutionens strategi og ændringer i omgivelserne.

c. Udvikle og vedtage en klar politik (og objektive kriterier) for rekruttering, forfremmelse, belønning og tildeling af lederansvar.
d. Skabe sammenhæng mellem opgaver, ansvarsfordeling og ansvarsområder.
e. Skabe sammenhæng mellem arbejdsopgaver, rekruttering og udviklingsplaner.
f. Skabe sammenhæng mellem planlægning af arbejdsopgaver, fordeling af ressourcer og udvikling af kompetencer.
g. Definere nødvendige lederegenskaber for institutionens ledere (anvendes når der skal rekrutteres).
h. Understøtte en fornuftig balance mellem medarbejdernes arbejdsliv og fritid.

Tildel point med udgangspunkt i tabellen for vurdering af indsatsområder

3.2. Afdække, udvikle og anvende medarbejdernes kompetencer

Eksempler:

a. Afdække eksisterende kompetencer (viden, færdigheder og adfærd) på det individuelle og organisatoriske niveau.
b. Fastlægge og kommunikere en strategi for kompetenceudvikling, der bygger på nuværende og fremtidige organisatoriske og personlige behov (kan f.eks. både indeholde obligatorisk og frivillig kompetence-udvikling).
c. Gennemføre udviklingssamtaler og udarbejde individuelle planer for kompetenceudvikling for alle medarbejdere.
d. Udvikle ledelseskompetencer i hele institutionen.
e. Fremme medarbejdernes interne og eksterne mobilitet.
f. Udvikle og fremme relevante metoder til kompetence-udvikling (f.eks. sidemandsoplæring, on-the-job-training, føl-ordning, e-learning).
g. Løbende opfølgning på og evaluering af organisatoriske og individuelle kompetenceudviklingsplaner.

Tildel point med udgangspunkt i tabellen for vurdering af indsatsområder

3.3 Inddrage medarbejdere gennem dialog og medindflydelse

Eksempler:

a. Skabe en kultur, der fremmer en åben kommunikation og ligeværdig dialog.
b. Aktivt efterspørge medarbejdernes ideer og forslag, og sikre, at ideer og forslag bliver indfanget og behandlet på effektiv vis.
c. Sikre enighed mellem ledere og medarbejdere i forhold til målsætninger og metoder til at vurdere målopfyldelse.
d. Gennemføre regelmæssige ledervurderinger (f.eks. med svar fra flere interessenter).
e. Inddrage Samarbejdsudvalg eller andre relevante sam arbejdsorganer i udviklingen af institutionen.

Tildel point med udgangspunkt i tabellen for vurdering af indsatsområder

Kriterium 4: Partnerskaber og ressourcer

Definition

Hvordan institutionen planlægger og styrer eksterne partnerskaber og interne ressourcer med henblik på at understøtte strategi og planlægning og gennemføre institutionens processer effektivt.

Fokusområder

Offentlige institutioner er underlagt en række krav og love, når de skal administrere deres økonomiske ressourcer.

Nogle institutioner har meget begrænset indflydelse på deres ressourcetildeling. Mulighederne for at fremskaffe yderligere økonomiske ressourcer eller omfordele de eksisterende midler kan ligeledes være begrænset.

I stedet for at fokusere på bevillingernes størrelser skal institutionen beskrive, hvordan ressourcerne bedst muligt kan understøtte institutionens politik og strategi indenfor rammerne.

Institutionen bør i selvevalueringen være opmærksom på, hvordan indskrænkninger i de finansielle ressourcer påvirker institutionens arbejde (og anvendelse af andre ressourcer).

Offentlige institutioner skal kunne styre komplekse relationer til andre institutioner både i den offentlige og private sektor. Vellykket styring af disse relationer kan være afgørende for, om institutionen kan opfylde sine mål.

Evaluering: Beskriv hvad institutionen gør for at

4.1. Udvikle vigtige partnerskabs- og samarbejdsrelationer

Eksempler:

a. Definere de områder hvor det er muligt og relevant at indgå partnerskaber og samarbejdsrelationer (som f.eks. bestiller/udfører, køb/salg, udbud/udlicitering, servicefællesskaber og delt drift, eller videnudvikling). Identificere relevante partnere inden for de udvalgte områder.
b. Indgå partnerskabsaftaler, som tager højde for karakteren af og mulighederne i partnerskabet.
c. Afgrænse og strukturere partnerskabsrelationen.
d. Sikre kontrol med og evaluering af processer, resultater og formålet i partnerskabet.
e. Støtte, organisere og indgå i opgavespecifikke partnerskaber og udviklingsprojekter med andre institutioner i den offentlige sektor.

Tildel point med udgangspunkt i tabellen for vurdering af indsatsområder

4.2. Udvikle og understøtte samarbejdet med brugere og borgere

Eksempler:

a. Involvere brugere og borgere i de politiske beslutningsprocesser (f.eks. gennem inddragelse af borger- og interessegrupper, borgerpaneler, brugerbestyrelser, analyser eller meningsmålinger).
b. Være lydhør overfor ideer, forslag og klager fra brugere og borgere samt anvende relevante værktøjer til at opfange disse (f.eks. borgerpaneler, brugerbestyrelser, analyser, eller ris/ros postkasser).
c. Sikre en fremadrettet informationspolitik (f.eks. om de enkelte offentlige delforvaltningers kompetencer, arbejdsopgaver, -processer m.v.).
d. Give individuel behandling af den enkelte bruger og borger (f.eks. ved at knytte dem til en fast sagsbehandler i den enkelte sag).

e. Sikre gennemsigtighed i institutionens beslutningsprocesser og udvikling (f.eks. gennem udsendelse af årsberetninger, ved god kontakt til pressen og brug af internettet til udberedelse af information om institutionen).

Tildel point med udgangspunkt i tabellen for vurdering af indsatsområder

4.3. Håndtere information og viden

Eksempler:

a. Udvikle systemer til styring, fastholdelse og evaluering af viden i institutionen.
b. Afdække den viden i institutionen der kan bruges som støtte til strategisk planlægning.
c. Sikre at alle medarbejdere har adgang til den nødvendige viden i forhold til deres arbejdsopgaver og mål.
d. Sikre at alle interessenter har adgang til relevant information.
e. Fastlægge informationskanaler så information spredes hurtigt og effektivt til hele institutionen (intranet, nyhedsbreve, opslagstavler, aviser m.v.).
f. Stimulere alle ansatte til at dele information og viden internt og med relevante eksterne interessenter.

Tildel point med udgangspunkt i tabellen for vurdering af indsatsområder

4.4. Gennemføre økonomistyring

Eksempler:

a. Sikre at økonomistyringen understøtter strategi og planlægning.
b. Opnå gennemsigtighed i den økonomiske styring og i budgettet.
c. Til stadighed udvikle og forbedre budgetplanlægningen (f.eks. ved brug af flerårige budgetter og/eller tæt kobling af indtægter, omkostninger, aktiviteter og resultater).
d. Løbende kontrollere udgifter til levering af standardydelser og -produkter.
e. Sikre en omkostningseffektiv* administration af finansielle ressourcer.
f. Uddelegere og decentralisere det økonomiske ansvar i overensstemmelse med de centrale retningslinier.
g. Basere den finansielle styring på cost/benefit analyser.
h. Analysere risici og muligheder ved finansielle beslutninger.
i. Fremme gennemsigtighed i de finansielle kontrolmuligheder.

Tildel point med udgangspunkt i tabellen for vurdering af indsatsområder

4.5. Udvikle og anvende teknologi

Eksempler:

a. Indføre en integreret teknologipolitik i overensstemmelse med strategi og planlægning.
b. Effektivt udnytte den eksisterende teknologi:
   - til opgavestyring.
   - til administration af viden.
   - til læring og kompetenceudvikling.
   - i interaktionen med interessenter og partnere.
   - til udvikling og opretholdelse af interne og eksterne netværk.
c. Fremme teknologisk udvikling.

Tildel point med udgangspunkt i tabellen for vurdering af indsatsområder

4.6. Håndtere og vedligeholde bygninger og materiel

Eksempler:

a. Sikre at institutionens fysiske rammer er velegnede i forhold til produktionen og/eller leveringen af institutionens ydelser overfor borgerne.
b. Anvende institutionens kontorfaciliteter og tekniske udstyr så de understøtter institutionens strategi og det daglige arbejde bedst muligt (f.eks. åbent kontorlandskab, mobile arbejdspladser, computere og teknisk udstyr).
c. Håndtere bygninger og kontorfaciliteter omkostnings-effektivt.
d. Have fokus på omkostningseffektivitet og bæredygtighed (f.eks. når institutionen anvender energi og transport).
e. Udvikle en integreret politik for administration af fysiske rammer og aktiviteter (f.eks. gennem servicefællesskaber eller udlicitering).

Tildel point med udgangspunkt i tabellen for vurdering af indsatsområder

Kriterium 5: Processer og forandringsledelse

Definition

Hvordan institutionen fastlægger, styrer og forbedrer processer* for at forny og understøtte strategi og planlægning, samt fuldt tilfredsstille og skabe øget værdi for brugere, borgere og andre interessenter.

Fokusområder

En proces er en serie af sammenhængende arbejdsopgaver, der fører til leverance af en ydelse. Processer går typisk gennem flere organisatoriske enheder.

Institutionens kerneprocesser vedrører først og fremmest levering af ydelser til brugere og borgere (dét som institutionen er sat i verden for). Det kan f.eks. være for en/et:
- Hospital: Patientbehandling.
- Plejehjem: Pleje og omsorg.
- Folkeskole: Undervisning.
- Styrelse: Sagsbehandling.

En nøgle til identifikation af kerneprocesser er, at de skal understøtte institutionens mission og skabe effekt.

Institutionens støtteprocesser muliggør, at institutionen kan gennemføre sine kerneprocesser. Det kan f.eks. være:
- Økonomistyring.
- Kompetenceudvikling.
- Strategiudvikling.

I selvevalueringen skal institutionen afdække og beskrive kerneprocesserne og de vigtigste støtteprocesser, der gør institutionen i stand til at levere de forventede resultater.

Evaluering: Beskriv hvad institutionen gør for at

5.1. Afdække, styre og forbedre processer

Eksempler:

a. Afdække, beskrive og dokumentere kerneprocesser.
b. Evaluere om kerneprocesserne leverer de ydelser, der er fastlagt i institutionens strategi og planer.
c. Udpege dem der er ansvarlige for at fastholde og forbedre institutionens kerne- og støtteprocesser.
d. Sikre at kerneprocesser understøtter de strategiske mål.
e. Fordele ressourcer til processerne i forhold til deres relative bidrag til institutionens strategi og resultatmål.
f. Løbende forbedre og tilpasse processer på baggrund af deres dokumenterede effektivitet* og effekt.

Tildel point med udgangspunkt i tabellen for vurdering af indsatsområder

5.2. Udvikle og levere ydelser ved at inddrage brugere og borgere

Eksempler:

a. Involvere brugere og borgere i forbedring af serviceydelser (f.eks. ved at indhente oplysninger om hvilke serviceydelser, der er efterspurgte og nyttige).
b. Involvere brugere og borgere og andre interessenter i udviklingen af kvalitetsstandarder for serviceydelser.
c. Involvere brugere og borgere i design og udvikling af informationskilder og -kanaler.
d. Sikre relevant og troværdig information og støtte til brugere og borgere.
e. Gøre det let at komme i kontakt med institutionen og fremme åbenhed (f.eks. fleksible åbningstider og let adgang til dokumenter og blanketter i både papirform og i elektroniske versioner).

f. Fremme elektronisk kommunikation og kontakt med brugere og borgere.

Tildel point med udgangspunkt i tabellen for vurdering af indsatsområder

5.3. Planlægge og styre forandring og fornyelse

Eksempler:

a. Løbende vurdere behov for forandring (f.eks. ved flere fejl, stigende antal klager, stigende ressourceforbrug og vigende medarbejdertrivsel).
b. Reagere på ændringer af ydre forhold (f.eks. monopolbrud og øget konkurrence) og ekstern tilskyndelse til modernisering og fornyelse.
c. Sammenligne institutionen med andre for at afdække forbedringsområder.
d. Analysere risici og afdække væsentlige succeskriterier.
e. Styre forandringsprocesser effektivt (f.eks. ved at anvende milepæle, styregrupper, opfølgningsrapporter).
f. Styre og evaluere forandringsprocesserne.

Tildel point med udgangspunkt i tabellen for vurdering af indsatsområder

Resultatkriterier

Fra kriterium 6 og fremefter skifter evalueringens fokus fra ”indsatsområder” (de elementer i institutionen, som afgør, hvordan den fungerer) til ”resultater” (de resultater, som institutionen opnår). Evalueringen af resultater kræver nogle andre typer af svar, og derfor skal svarene i gennemgangen af de næste kriterier basere sig på ”Vurderingstabel for resultatkriterier (kriterium 6-9)”.

Borger/bruger/kunde-begrebet anvendes meget forskelligt i den offentlige sektor i Danmark. I CAF opereres med følgende skelnen:

Brugere og borgere er de personer, virksomheder, institutioner, foreninger og offentlige instanser, *der modtager en ydelse* direkte fra institutionen. Ydelsen kan både være frivillig (kulturtilbud) eller obligatorisk (skatteopkrævning). Brugerne og borgere bliver i nogle offentlige institutioner også kaldt kunder. Resultater vedrørende brugere og borgere skal omtales i kriterium 6 Bruger- og borgerresultater.

Samfundet. Resultater vedrørende samfundet eller effekten* (dvs. de tilsigtede eller utilsigtede konsekvenser institutionens resultater har på samfundsudviklingen) skal vises i kriterium 8 Samfundsresultater.

Opdragsgiver (f.eks. politikere, ejere eller overordnet myndighed) beslutter, hvad institutionen skal arbejde med, ved at udstikke politiske og økonomiske rammer og mål. Resultater i forhold til opdragsgivere skal omtales i kriterium 9 Resultater.

Kriterium 6: Bruger- og borgerresultater

Definition

De resultater og den tilfredshed som institutionen opnår i forhold til sine interne brugere og eksterne brugere og borgere.

Fokusområder

Bruger- og borgertilfredshedsmålinger tager oftest udgangspunkt i hvad der er blevet udpeget som vigtige områder af bruger- og borgergrupper samt i de specifikke serviceområder, som institutionen har mulighed for at forbedre.

Det er vigtigt for alle typer af offentlige institutioner at foretage direkte målinger af deres brugere og borgeres tilfredshed i forhold til institutionen som helhed, de serviceydelser som institutionen leverer, samt i relation til åbenhed og involvering af brugerne og borgerne. Spørgeskemaundersøgelser er en meget anvendt metode til at dokumentere bruger- og borgertilfredshed, men andre metoder kan også anvendes (som fokusgruppe-interviews, bruger- og borgerpaneler mm.).

Evaluering: Beskriv hvilke resultater institutionen har opnået ved sin indsats for at imødekomme brugernes og borgernes forventninger, gennem

6.1. Resultater af tilfredshedsmålinger blandt brugere og borgere

Tilfredshedsundersøgelser kan f.eks. inkludere:

Eksempler:

Resulter i forhold til institutionen:

a. Overordnet tilfredshed med institutionens resultater.
b. Individuel og fair behandling.
c. Åben, imødekommende og serviceminded.
d. Fleksibilitet og evne til at håndtere individuelle forhold.
e. Forandringsparathed.
f. Opsøge forslag og indsamle ideer til forbedring.

g. Virkninger af institutionens arbejde på brugeres og borgeres livskvalitet.

Resultater i forhold til involvering:

a. Indsats for at involvere brugere og borgere i at udvikle serviceydelser og inddrage dem i beslutningsprocessen.

Resultater i forhold til tilgængelighed:

a. Åbnings- og ventetider.
b. Omfang og kvalitet af tilgængelig og forståelig information.
c. Administrativ forenkling og formulering i et klart sprog.

Resultater i forhold til serviceydelser og produkter:

a. Kvalitet, pålidelighed, overensstemmelse med kvalitetsstandarder, bruger- og borgeraftaler og serviceinformation.
b. Sagsbehandlingstid.
c. Kvalitet i rådgivningen.

Tildel point med udgangspunkt i tabellen for vurdering af resultater

6.2. Indikatorer* for bruger- og borgerresultater

Institutioner er i besiddelse af en række interne indikatorer, der kan bruges til at vurdere de resultater de opnår hos brugerne og borgerne. Afhængigt af hvilken type institution, der er tale om, kan der anvendes indikatorer som:

Eksempler:

Resultater i forhold til institutionen:

a. Antal klager.
b. Sagsbehandlingstid for klager.
c. Påtaler fra Ombudsmanden.
d. Sagsbehandlingstid generelt.

Resultater i forhold til involvering:

a. Involvering af brugere og borgere i udvikling og levering af serviceydelser og produkter.

b. Implementering og brug af nye og innovative måder at håndtere kontakten til brugerne og borgerne.

Resultater i forhold til serviceydelser og produkter:

a. Overholdelse af offentlige servicestandarder (f.eks. serviceinformation og -kontrakter).
b. Antal sager, der returneres med fejl, og/eller sager, der giver anledning til kompensation eller erstatning.

Tildel point med udgangspunkt i tabellen for vurdering af resultater

Kriterium 7: Medarbejderresultater

Definition

De medarbejderresultater, som institutionen har opnået. Institutionens medarbejdere defineres her som alle ansatte (inkl. ledere) og andre, som direkte eller indirekte betjener brugere og borgere.

Fokusområder

Medarbejderresultater handler om medarbejdernes tilfredshed og skal kobles med kriterium 3 om Personaleudvikling.

Måling af medarbejdernes tilfredshed bør fokusere på de områder, som institutionen umiddelbart kan handle på eller har mulighed for at opnå indflydelse på.

Det er vigtigt at være opmærksom på medarbejdernes opfattelse af institutionens image og mission, arbejdsmiljøet, ledelsen, de administrative systemer, karriereudvikling, udviklingen af personlige kompetencer og de serviceydelser og forvaltningsafgørelser, som institutionen bidrager med.

Institutioner bruger typisk spørgeskemaundersøgelser til at vurdere tilfredshed, men andre værktøjer som f.eks. fokusgrupper kan også anvendes.

Institutioner har en bred vifte af interne indikatorer, som de kan bruge til måling af medarbejderresultater. De kan fokusere på tilfredshed, deres præstationer, kompetenceudvikling, motivation og engagement i institutionen.

Evaluering: Beskriv de opnåede resultater i forhold til

7.1. Resultater af målinger af medarbejdertilfredshed og motivation

Den direkte måling af medarbejdertilfredshed og motivation kan omfatte:

Eksempler:

Den generelle tilfredshed med:

a. Institutionens image.
b. Institutionens opnåede resultater.
c. Relevansens af institutionens bidrag til det omgivende samfund.
d. Institutionens forhold til brugere og borgere.
e. Medarbejderens involvering i institutionen og i arbejdet med at opfylde dens mission.

Tilfredshed med ledelsen og systemer til ledelse og styring:

a. Institutionens øverste ledelse og dens mellemledere.
b. Opgavefordeling, medarbejderevaluering, målstyring, præstationsmål og anerkendelse af både individuelle præstationer og gruppe præstationer.
c. Tilrettelæggelse af institutionens processer og arbejdsgange.

Arbejdspladsvurdering:

a. Arbejdspladsens indretning.
b. Arbejdsklima og institutionskultur.
c. Håndteringen af sociale og miljømæssige problemer.
d. Ligestilling og lige muligheder for alle i institutionen.
e. Fleksibiliteten i arbejdstidsplanlægningen og muligheden for at tage hensyn til familie og personlige forhold.

Motivation og tilfredshed med karriere- og udviklingsmuligheder:

a. Personaleledelse og kompetenceudvikling (f.eks. karriere- og udviklingsmuligheder, jobrotation m.v.).
b. Medarbejdernes motivation.
c. Medarbejdernes kendskab til institutionens mål.

Tilfredshed med:

a. Involveringen i forbedringsaktiviteter.
b. Muligheden for dialog og samråd.

Tildel point med udgangspunkt i tabellen for vurdering af resultater

7.2. Indikatorer for medarbejderresultater

Indikatorerne kan f.eks. omfatte:

Eksempler:

Medarbejdertilfredshed:

a. Fravær, herunder sygefravær og langtidssygdom.
b. Personaleomsætning.
c. Omfanget af klager fra medarbejdere.

Præstationer:

a. Måling af medarbejdernes produktivitet.
b. Resultater af evalueringer og/eller undersøgelser.
c. Forholdet mellem den enkeltes indsats og kvaliteten af serviceydelser og/eller produkter.

Kompetenceudvikling:

a. Deltagelse i udviklingsaktiviteter.
b. Brugen af ressourcer til træning og uddannelse.
c. De ansattes brug af informationsteknologi.
d. Intern mobilitet (jobrotation, turnusordninger m.v.).

Motivation og medarbejderinvolvering:

a. Deltagelse i forbedringsaktiviteter og -grupper (f.eks. vurdering af antal forslag til forbedringer).
b. Deltagelse i interne møder, diskussionsfora, møder med ledelsen og hele institutionen m.v.

Tildel point med udgangspunkt i tabellen for vurdering af resultater

Kriterium 8: Samfundsresultater

Definition

I hvor høj grad institutionen opfylder det lokale, nationale og internationale samfunds behov og forventninger som helhed (hvor det er relevant). Dette omfatter opfattelsen af institutionens tilgang til miljø og ressourcebevarelse såvel som til institutionens mål for egen indsats. Det omfatter også relationen til myndigheder og institutioner, der har betydning for institutionens virke.

Fokusområder

Mange offentlige institutioner har i sagens natur en indvirkning på samfundet som følge af deres kerneopgaver og egenskab af at være en myndighed. Vurderingen af resultaterne af disse kerneaktiviteter foretages under kriterium 6 Bruger- og borgerresultater og kriterium 9 Resultater.

Dette kriterium skal måle de samfundsvirkninger af institutionens arbejde, der ligger udover dets kerneopgaver eller egenskab som udøvende myndighed.

Vurderingerne omfatter både kriterier, der måler opfattelsen af institutionens virke og – hvor det er tilgængeligt – kvantitative indikatorer herfor.

Evaluering: Beskriv hvilke virkninger institutionen opnår i forhold til samfundet, med henvisning til følgende:

8.1. Samfundsmæssige resultater

Afhængig af typen af institution og dennes mission, kan det dreje sig om følgende resultater og indikatorer:

Eksempler:

a. Opnåede resultater i forhold til økonomi og samfund på såvel lokal, nationalt og internationalt plan.
b. Involvering i det omgivende samfund gennem støtte (finansiel eller andet) til lokale eller samfundsmæssige (sociale, miljømæssige mm.) aktiviteter.

c. Folks opmærksomhed på institutions indflydelse på borgeres livskvalitet.
d. Støtte til borgere og medarbejderes samfundsmæssige engagement.
e. Graden hvormed institutionen integrerer samfundsmæssige forandringer i dets virke.
f. Resultater af indsatser for at undgå arbejdsbetingede lidelser og ulykker.
g. Støtte til personer med anden etnisk baggrund end dansk (f.eks. jobtræning og praktik).

Tildel point med udgangspunkt i tabellen for vurdering af resultater

8.2. Miljømæssige resultater

Resultater og indikatorer kan være:

Eksempler:

a. Begrænsning af affald og brug af emballage.
b. Genbrug.
c. Indsatser for at reducere ulemper og skader forårsaget af institutionen og sikre beskyttelse og sikkerhed for borgerne.
d. Indsatser for at begrænse støjgener.

Tildel point med udgangspunkt i tabellen for vurdering af resultater

Kriterium 9: Resultater

Definition

De resultater som institutionen har opnået i forhold til dens fastsatte mål samt dens evne til at tilfredsstille behov og forventninger hos øvrige interessenter.

Fokusområder

Institutionens resultater relaterer sig til de af institutionen fastsatte kort- og langsigtede succeskriterier. Institutionens resultater afspejler effektiviteten* og de effektive virkninger* i forhold til offentlige ydelser m.v., samt opnåelsen af egne eller politisk fastsatte mål. Målingerne relaterer sig både til finansielle og ikke-finansielle problemstillinger og er knyttet til strategi og planlægning (kriterium 2) samt processer og forandringsledelse (kriterium 5).

Resultaterne afspejler institutionens evne til at nå sine mål, udfaldet af institutionens kerneaktiviteter (effektive virkninger), og hvordan institutionen fungerer internt. Derudover kan resultaterne bruges til at vurdere institutionens evne til at handle økonomisk og rationelt i forhold til brugen af ressourcer.

Evaluering: Beskriv institutionens evne til

9.1. At nå sine overordnede mål i forhold til kvalitet, produktivitet osv.

Afhængig af hvilken institution det er, kan målopfyldelsen omfatte en vurdering af:

Eksempler:

Eksterne resultater:

a. Graden af målopfyldelse i forhold til leverancer/output (offentlige ydelser m.v.) og effekt/outcome (virkninger på omgivelser, brugere og borgere).
b. Kvalitet i ydelser eller produkter.

c. Omkostningseffektivitet (ønskede målsætninger opnås til de lavest mulige udgifter).
d. Effektivitet (f.eks. sagsbehandlingstid).
e. Resultater af inspektioner og revision.
f. Resultater fra deltagelse i konkurrencer f.eks. på kvalitetsområdet.
g. Resultater fra benchmarking-aktiviteter.

Interne resultater:

a. Klare tegn på succes med at forbedre og være innovativ i arbejdet med institutionens strategier, strukturer og/eller processer.
b. Klare tegn på (forbedret) opfyldelse af kvalitetsstandarder og bruger- og borgermål.

Tildel point med udgangspunkt i tabellen for vurdering af resultater

9.2. At nå økonomiske resultater

Afhængig af hvilken institution det er, kan følgende indikatorer bruges til at vurdere institutionens økonomiske resultater:

Eksempler:

At måle økonomiske resultater:

a. I hvilken grad budgetterne overholdes.
b. I hvilken grad de økonomiske mål opfyldes.
c. Mål for effektiv kapitaludnyttelse (at undgå overskridelser af kreditgrænser eller anden effektivitet i likviditetsstyringen).
d. Graden af indtægtsgenererende aktiviteter.
e. Frekvensen og resultatet af finansiel revision og inspektioner (interne og eksterne).
f. Mål for velovervejet og risikobevidst økonomistyring.

Tildel point med udgangspunkt i tabellen for vurdering af resultater

Vurderingstabeller

Vurderingstabel for indsatskriterier (kriterium 1-5)

Point	
0	Intet eller kun ringe tegn på, at et tiltag er iværksat.
1	Et tiltag er planlagt (**P**lan).
2	Et tiltag er planlagt og implementeres (**D**o).
3	Et tiltag er planlagt, implementeret og gennemarbejdet (**C**heck).
4	Et tiltag er planlagt, implementeret og gennemarbejdet på grundlag af sammenligning med andre (benchmarking) og efterfølgende tilpasset (**A**ct).
5	Et tiltag er planlagt, implementeret og gennemarbejdet på grundlag af sammenligning med andre (benchmarking) og efterfølgende tilpasset og fuldt ud integreret i institutionen.

Vurderingstabel for resultatkriterier (kriterium 6-9)

Point	
0	Ingen resultater er målt.
1	Nøgleresultater er målt, men har vist tilbagegang eller stilstand.
2	Resultater viser moderat fremgang.
3	Resultater viser pæn fremgang.
4	Gode resultater er opnået, og der er positive sammenligninger i forhold til egne mål.
5	Gode resultater er opnået, og der er positive sammenligninger i forhold til egne mål. I forhold til andre relevante institutioner er der opnået gode resultater (benchmarking).

Guidelines for brugen af CAF

Disse retningslinier er udarbejdet til støtte for offentlige institutioner, der planlægger at gennemføre en selvevaluering ved hjælp af CAF. Erfaringerne fra tidligere CAF-brugere har vist, at det kan være en fordel at følge den fremgangsmåde og de forskellige stadier, der er præsenteret her, hvis udbyttet af evalueringsprocessen skal være størst mulig. Anvendelsen af retningslinierne kan også være med til at sikre en vis grad af ensartethed af evalueringsprocessen i sig selv – og dermed lettere adgang til at udveksle erfaringer med andre offentlige institutioner.

Hvordan organiseres selvevalueringsprocessen?

Sikre den øverste ledelses opbakning og kommunikér CAF selvevalueringsprocessen

Før selvevalueringsprojektet lanceres, bør den øverste ledelse diskutere og nå til enighed om hvordan processen skal gennemføres. Ledelsen bør også diskutere formålet med selvevalueringen og hvordan den ønsker at følge op, når evalueringen er gennemført.

Udnævn en CAF projektleder

CAF projektlederens ansvar er at sikre, at selvevalueringsgruppen modtager al nødvendig information og dokumentation, at sikre kontakt og udveksling af information i selvevalueringsgruppen, at arrangere møder, reservere mødelokaler, udsende mødereferat mv.

Nedsæt en evalueringsgruppe

En selvevalueringsgruppe er typisk en ad hoc gruppe, der er så repræsentativ for institutionen som muligt. Den vil typisk bestå af medlemmer fra forskellige afdelinger/niveauer i institutionen. Formålet er at etablere en lille effektiv gruppe, som på samme tid kan tegne det mest præcise og detaljerede billede af institutionen. Det er vigtigt, at udvælge medlemmerne både på baggrund af deres personlige (f.eks. analytiske og kommunikative) egenskaber og deres faglige egenskaber.

CAF projektlederen vil typisk være formand for evalueringsgruppen.

Informer gruppen om, hvad der skal gøres og hvordan

Formålet med CAF og selvevalueringsforløbet skal præsenteres. Desuden bør det konkrete indhold i modellen og de to vurderingstabeller

gennemgås i gruppen. Det er vigtigt at pointere, at alle bidrager med hvad de véd og der er plads til alles ærlige meninger. En liste over alle de dokumenter, der er nødvendige for at evaluere institutionen på en effektiv måde, bør være tilgængelig for gruppen. For at give gruppen en bedre forståelse for hvordan CAF fungerer, bør mindst ét spørgsmål vedrørende indsatsområdet og ét spørgsmål vedrørende resultater diskuteres i fællesskab. Der bør opnås en konsensus om, hvordan dokumentation for indsatser og resultater skal anvendes og hvordan der skal tildeles point (fortolkning af vurderingstabellerne både på indsats- og resultatkriterierne).

Selvevalueringsprocessen

Gennemfør individuelle vurderinger

Formanden (projektlederen) bør være til stede for at svare på spørgsmål fra medlemmerne af selvevalueringsgruppen under de individuelle vurderinger. Hvert medlem af selvevalueringsgruppen bliver, med udgangspunkt i hendes/hans kendskab til institutionen, bedt om at give en vurdering af institutionen på hvert delkriterium. Det er vigtigt, at vurderingen indledes med at nedskrive nøgleord om styrker og forbedringsmuligheder. På baggrund af styrker og forbedringsmuligheder tildeles points ud fra vurderingstabellerne. Medlemmernes nøgleord anvendes desuden som argumentation, når gruppen efterfølgende skal opnå konsensus.

Opnå konsensus

Så hurtigt som muligt efter de individuelle vurderinger bør gruppen mødes og blive enige om, hvor mange point, der skal tildeles institutionen i forhold til hvert delkriterium. En forhandlingsproces kan være nødvendig for at opnå enighed. Alternativt kan der udregnes et gennemsnit for gruppen.

I processen for at opnå konsensus, kan en fire-trins metode anvendes:

1. Præsentation af de individuelle point tildelinger for hvert delkriterium så vel som gennemsnittet for gruppen og fremlæggelse af de vigtigste nøgleord.
2. Identifikation af områder med store forskelle og ligheder.

3. Diskussion af baggrunden for de store forskelle med udgangspunkt i nøgleord om styrker og forbedringsområder.
4. Forsøg at opnå konsensus, for eksempel på baggrund af en anden vurderingsrunde for udvalgte kriterier.

Formanden (projektlederen) har en central rolle i at gennemføre processen og i forhold til at opnå konsensus. Under alle omstændigheder bør diskussionen baseres på konkret dokumentation for indsatser og opnåede resultater. I CAF-modellen nævnes en række eksempler, der kan være en hjælp til at identificere relevant dokumentation. Det er ikke nødvendigt at opfylde alle de nævnte indikatorer, kun de der er relevante for institutionen. Gruppen kan inddrage andre relevante eksempler fra institutionen.

Hvordan anvendes resultaterne?

Prioritering af forbedringsforslag

Resultaterne af selvevalueringen bør kommunikeres til institutionen og de bør gennemgås grundigt af den øverste ledelse, så de kan identificere hovedkonklusioner, områder hvor handling er nødvendig og tage stilling til, hvordan der skal handles. I forberedelsen af en sådan plan ønsker ledelsen måske at anvende en struktureret tilgang, hvor der tages stilling til følgende spørgsmål:

- Hvor vil vi gerne være om fem år (fastlægge mål)?
- Hvordan når vi dertil og hvordan opfylder vi målene? (fastlægge strategi og handleplaner)?

Det kan være en hjælp for den øverste ledelse at gruppere forbedringsområderne under samlede overskrifter før de relative prioriteter fastlægges.

Udvikle og implementere en forbedringsplan

Hvor CAF evalueringsprocessen er en relativt langsigtet forbedringsstrategi, vil evalueringen uundgåeligt synliggøre enkelte forbedringsområder, der kan gøres noget ved relativt nemt og hurtigt. Handling på disse områder vil øge troværdigheden af forbedrings-programmet og vil give et umiddelbart udbytte i forhold til den tid og de ressourcer, der investeres i forbedringen.

Det kan være en god idé at involvere de samme mennesker i forbedringsprogrammet som i selvevalueringsprocessen. Dog kan det også have stor effekt at udbrede arbejdet med forbedringer til hele institutionen.

Overvåg fremskridt og gentag evalueringen

Når forbedringsplanen er formuleret og implementeringen af forandringer er gået i gang, er det vigtigt at sikre at forandringerne har en positiv effekt, og at de ikke påvirker institutionen i modsat retning i forhold til de opgaver, den før har udført med succes. Nogle institutioner har indbygget regelmæssige selvevalueringer i deres planlægningsproces – deres evalueringer er timet så de understøtter strategiprocessen, budgetforhandlinger og udarbejdelse af resultatkontrakter optimalt.

CAFs to vurderingstabeller er simple, men nyttige redskaber, når fremskridt i forhold til forbedringsplanen skal vurderes.

Benchmarking og hvordan institutionen kommer videre

Udveksling af erfaringer og benchmarking

Formålet med benchmarking er at finde bedre måder at gøre tingene på. CAF - og lignende redskaber til organisatorisk analyse - kan anvendes til at understøtte benchmarking*.

Udgangspunktet er baseret på bedre resultater opnået i andre institutioner.

1. Find en institution, der kan dokumentere bedre resultater end os (evt. anerkendt som best practice*) inden for det område vi vil forbedre.
2. Besøg institutionen og se, hvad de gør anderledes end os. Det kan f.eks. være en anden organisering eller normering, andre arbejdsgange eller fremgangsmåder.
3. Oversæt de gode metoder til egen institution (kopier aldrig direkte).
4. Evaluer om den nye metode medfører bedre resultater i egen institution.

Teknikken kan være et effektivt redskab til organisatorisk udvikling, da man kan lære af andre frem for selv at "opfinde den dybe tallerken".

På det Europæiske Institut for Offentlig Administration (European Institute of Public Administration - EIPA)'s hjemmeside www.eipa.nl har enhver institution mulighed for at bruge CAF ved at udfylde en evalueringsformular online efter en endt selvevaluering. De opnåede resultater vil forblive anonyme, men institutionen vil modtage feed-back på sine resultater i forhold til gennemsnittet for andre institutioner, der har anvendt CAF i det samme land eller fra den samme sektor.

Selvevalueringsresultaterne vil blive optaget i en europæisk CAF database, der også indeholder baggrundsinformationer om de institutioner, der har anvendt CAF. Databasen kan således være en støtte til offentlige institutioner med at identificere passende benchmarking partnere.

Hvordan institutionen kommer videre efter en selvevaluering

CAF er udviklet som et let tilgængeligt og introducerende værktøj, der tillader offentlige institutioner at afprøve en selvevaluering uden de store omkostninger. Ønsker institutionen at gå videre med kvalitetsledelse (TQM*), kan det anbefales at kigge nærmere på f.eks. EFQM Excellence eller Speyer modellen.

CAF er en udmærket ramme for at koordinere brugen af andre evalueringsredskaber som ekstern kontrol, certificering og audit.

Eksterne assessorer i evalueringsteamet

En mulig måde at forbedre nøjagtigheden og troværdigheden af evalueringsproceduren kan være at involvere en eller flere eksterne assessorer i evalueringsteamet. Det kan være eksterne konsulenter, der er uddannet til organisatoriske evalueringer og i brugen af evalueringsteknikker, det kan være ansatte i andre offentlige institutioner eller repræsentanter for interessenterne, der indbydes til at deltage i evalueringsprocessen for at tilføje et element af eksternt perspektiv og kritisk stillingtagen.

Involvering af eksterne interessenter i evalueringsgruppen

Institutionen kan vælge at involvere en eller flere interessenter i evalueringsgruppen, f.eks. tilsynsførende myndigheder og/eller brugere og borgere. Interessenterne kan deltage i hele evalueringsprocessen eller den del af evalueringen, der relaterer sig til deres interesseområde.

Ekstern bedømmelse

En ekstern bedømmelse sker med udgangspunkt i den interne selvevaluering. Der kan anvendes en ekstern bedømmelse for at få en uvildig vurdering af, hvorvidt selvevalueringen giver et retvisende billede af institutionen og niveauet for institutionens arbejde.

Kvalitetspriser

Ønsker institutionen efter et par års struktureret arbejde med forbedringer at vurdere sig selv i forhold til andre og få ny inspiration udefra, kan institutionen overveje at søge en af de nationale og internationale kvalitetspriser. I den forbindelse kan det være relevant at tage kontakt til SCKK (www.sckk.dk), der er ansvarlige for Kvalitetsprisen for den Offentlige Sektor, "European Foundation for Quality Management" (EFQM) eller Speyer prisen.

Ordforklaringer

Adfærd
Den måde man agerer på eller opfører sig på og de holdninger, som man giver udtryk for.

Balanced Scorecard
En metode til at opstille et sæt af målepunkter ud fra strategien, der giver et nuanceret billede af institutionens præstationer ud fra et økonomisk perspektiv, et brugerperspektiv, et internt procesperspektiv og et medarbejderperspektiv.

Benchmarking
Sammenligning af fremgangsmåder inden for et afgrænset område med en anden institution (eller afdeling), der har dokumenteret bedre resultater inden for det pågældende område.

Best practice
En betegnelse for den præstation, metode eller tilgang som har givet det bedste resultat. Best practice er et relativt begreb, der kan dække over både innovative og interessante forretningsgange, der er kommet frem via benchmarking. Best practice kan også hedde "good practice", da det som oftest ikke kan dokumenteres, at fremgangsmåden er den bedste.

Bottom-up
Betegner den situation, hvor information eller beslutninger bevæger sig fra lavere til højere niveauer i institutionen: "nedefra og op". Bottom-up er det modsatte af top-down.

Brainstorming
En uforbeholden præsentation i en gruppe af en hel masse ideer om et emne inden for et kort tidsinterval. Det vigtigste er, at undgå nogen form for kritik, mens ideerne præsenteres og skabes.

Brugere og borgere
De personer, virksomheder, institutioner, foreninger og offentlige instanser, *der modtager en ydelse* direkte fra institutionen. Se under kriterium 6 "Bruger- og borgerresultater" for en uddybning af begreberne.

Effekt
Refererer til de overordnede tilsigtede eller utilsigtede konsekvenser en given institutions resultater har på samfundsudviklingen. Betegnes også outcome.

Effektivitet
Refererer til graden af målopfyldelse, dvs. i hvilket omfang de tilsigtede politiske eller administrative målsætninger for en given aktivitet er realiserede.

Evaluering
Systematisk indsamling af viden med henblik på en gennemgang og vurdering af forskellige aktiviteter og opgavers gennemførelse samt tilsigtede og utilsigtede resultater og effekter.

Forandringsledelse
Handler om at tage hensyn til forandringer i en institution og i dens omgivelser, samt at bruge og styre forandringerne konstruktivt i en institutions udviklingsproces.

Indikator
Måling der kan fortælle noget om en udvikling uden at måle direkte på udviklingen selv. Kaldes også for indirekte måling. Eksempelvis kan medarbejdernes deltagelse i sociale arrangementer (i nogle tilfælde) anvendes som indikator for medarbejdertilfredshed.

Input
De finansielle midler i form af bevillinger, gebyrer, brugerbetaling, lån m.v. en institution har til rådighed til at tilvejebringe ressourcer og varetage sine aktiviteter.

Interessenter
En fælles betegnelse for alle dem, der enten påvirker eller bliver påvirket af institutionens arbejde. Interessenter kan f.eks. være brugere, borgere, politikere, faglige institutioner, myndigheder, brugernetværk, medierne, virksomheder, klienter.

Ledere
Ledelsen er politikerne og den administrative ledelse, der i fællesskab sætter rammer for den offentlige administration og er det øverste

kontrolorgan. Der skelnes ofte mellem faglig ledelse og ledelse af institutioner og mennesker. I CAF-modellens kriterium 1 er det primære fokus ledelse af institutioner og mennesker.

Mission
Mission refererer til en formulering, der internt og eksternt fastsætter, hvad institutionen er sat i verden for at opnå. Missionen angiver dermed institutionens eksistensberettigelse.

Mål
Ordet dækker over flere relevante områder. Mål i betydning af retning eller målsætning: "Der hvor man skal nå hen eller det man vil opnå". Mål i betydning af målepunkt: "Det man måler på". Mål i betydning af resultatniveau (output, virkning, kvalitet, effektivitet mm.) der skal opnås. Mål kan sættes af principaler (tilsynsførende institutioner) eller af institutionen selv.

Netværk
En ofte uformelt organiseret gruppe af mennesker der mødes for at diskutere fælles interesser eller værdier.

Offentlig institution
En institution, en serviceinstitution eller et system, som er underlagt politisk styring og kontrolleret af et folkevalgt organ (regeringen, amtsrådet eller kommunalbestyrelsen). Det inkluderer institutioner, der er politikudviklende og forbereder og håndhæver lovgivning, dvs. opgaver der ikke nødvendigvis kan betragtes som serviceopgaver.

Omkostningseffektiv
Betegner evnen til at realisere de tilsigtede politiske eller administrative målsætninger for en given aktivitet til de lavest mulige omkostninger.

Outcome
Se *"Effekt"*.

Output
Se *"Resultat"*.

Partnerskab
Et tæt samarbejde med andre i den private eller offentlige sektor med henblik på at nå et fælles mål. Partnerskaber adskiller sig fra "almindelige" samarbejdsforhold (f.eks. leverandørforhold) derved at der er tale om langvarige, gensidigt forpligtende relationer, hvor begge parter ligeværdigt søger at støtte hinanden i at nå det fælles mål.

Politikker
Dækker over politik i relation til "institutionens ydelser til det politiske niveau" (se kriterium 1) og politik i forhold til "interne rammer og aftalt adfærd i institutionen", f.eks. en personalepolitik (se kriterium 2).

Processer
Betegner en serie af sammenhængende arbejdsopgaver, der fører til tilvejebringelsen af et resultat eller produkt. Processer går typisk gennem flere organisatoriske enheder. Se uddybning under kriterium 5 Processer og forandringsledelse.

Produktivitet
Refererer til forholdet mellem en institutions input og output, dvs. til relationen mellem de resultater en institution tilvejebringer og de finansielle midler, der vedgår til produktionen heraf.

Ressourcer
Ressourcer refererer til de produktionsfaktorer i form af arbejdskraft, kapital og bygninger en given institution tilvejebringer for at kunne udføre sine aktiviteter.

Resultat
Refererer til de umiddelbare påvirkninger en institution har på sine omgivelser, når den varetager forskellige opgaver og aktiviteter. Resultat kan også betegnes som det output eller produkt en institution tilvejebringer.

Revision
En metode til at eksaminere og vurdere en institutions aktiviteter og resultater. De mest almindelige revisioner er: finansiel revision, revision af resultatopnåelse, revision af institutionens anvendelse af sin

informationsteknologi og revision af institutionens ledelsesmodel. Der er tre niveauer i en revision:

- Intern revision udført af ledelsen.
- Intern revision udført af en uafhængig enhed i institutionen, der bl.a. skal kontrollere de effektive virkninger i institutionens interne administration og ledelse.
- Ekstern kontrol ved en uafhængig part udenfor institutionen.

Samfundsøkonomisk efficiens
Refererer til at der samlet set produceres det rigtige i de rigtige mængder set i forhold til borgernes efterspørgsel efter forskellige goder.

Strategi
En overordnet handlingsplan der peger på, hvordan institutionens mål realiseres inden for to til fem år. Nogle steder dækker strategibegrebet både mål og handlinger.

Succesfaktorer
Nøgleaktiviteter og resultater, der skal gennemføres og opnås, hvis institutionens samlede præstationer skal være gode.

SWOT analyse
SWOT står for: "Analysis of the Strengths, Weakness, Opportunities and Threats of an institution", dvs. "Analyse af en institutions styrker, svagheder, muligheder (potentielle fordele) og problemer (potentielle vanskeligheder)".

Top-down
Betegner den situation, hvor information eller beslutninger bevæger sig fra højere til lavere niveauer i institutionen: "oppefra og ned". Top-down er det modsatte af bottom-up.

TQM (Total Quality Management)
En kunde-orienteret management filosofi, der forsøger at forbedre virksomhedsprocesser ved at anvende analytiske redskaber og teamwork, som involverer alle medarbejdere. Der findes adskillige TQM modeller, nogle af de mest anvendte er EFQM, Speyer, Malcolm Balridge og ISO 9000.

Vision
Vision refererer til en konkretisering af institutionens mission, der angiver hvor den skal bevæge sig hen i den nære fremtid.

Værdier
Værdi refererer her til institutionens kultur og moral. Der opstilles typisk en række udsagn som skal være gældende og kendetegnende for adfærd og samarbejdsrelationer i institutionen.

CAF er et værktøj til selvevaluering i den offentlige sektor. CAF sætter fokus på helhedsledelse og kvalitetsudvikling, der handler om at lede, evaluere og udvikle institutioner på en balanceret og sammenhængende måde.

Værktøjet tager mange aspekter af en institution i betragtning, og kan give en vurdering af sammenhæng mellem strategi, ressourcer, aktiviteter og resultater. Dermed skabes grundlag for at opnå flest mulige resultater for ressourcerne.

Derudover kan CAF bygge bro mellem de forskellige modeller der anvendes til kvalitetsstyring og –udvikling, og brug af CAF kan understøtte sammenligning og erfaringsudveksling mellem institutioner. Værktøjet kan anvendes på mange måder, f.eks. som udgangspunkt for at arbejde målrettet med forbedringer.

I nogle tilfælde, og særligt i meget store institutioner, kan en selvevaluering gennemføres i en afgrænset del af institutionen, f.eks. i en afdeling.