

# Umbætur í opinberri þjónustu með sjálfsmati





**Sameiginlegi sjálfsmatsramminn (CAF)**  
Umbætur í opinberri þjónustu með sjálfsmati

**CAF 2013**



# Formáli

Fjármálaráðuneytið hóf skoðun á CAF sjálfsmatslíkaninu (Common Assessment Framework) veturinn 2010-2011, en líkanið var fyrst kynnt í Evrópu árið 2000. CAF líkanið hefur notið mikilla vinsælda síðustu árin en sýnt hefur verið fram á að það er hægt að nota í öllum opinberum rekstri, þ.e. bæði meðal ríkisstofnana og sveitarfélaga.

Árið 2012 voru notendur (ráðuneyti, stofnanir, sveitarfélög og alþjóðastofnanir) af CAF líkaninu komnir yfir 3.000 þar á meðal í Evrópu, Asíu og Mið-Ameríku.

Um mitt ár 2011 hóf fjármálaráðuneytið í samstarfi við velferðarráðuneytið að vinna að innleiðingu CAF á Íslandi. Markmiðið var að innleiða bestu starfshætti í mati á gæðastjórnun hjá íslenskum opinberum stofnunum. Ákveðið var að hefja tilraunaferli með því að prufukeyra CAF hjá fimm stofnunum. Tilraunaferlið gekk vel fyrir sig og lauk sumarið 2012. Í kjölfarið var verkefnið metið og úttektarskýrsla tekin saman með helstu niðurstöðum.

Haustið 2012 var ákveðið að halda áfram með verkefnið og bættist þá atvinnuvega- og nýsköpunarráðuneytið í samstarfið. Ákveðið var að þýða CAF 2013 handbókina og vinna að kynningu verklagsins fyrir ríkisstofnunum. Útgáfa CAF 2013 handbókarinnar markar tímamót en að útgáfu hennar standa fjármála- og efnahagsráðuneytið, velferðarráðuneytið og atvinnuvega- og nýsköpunarráðuneytið. Þessi ráðuneyti hafa verið leiðandi í að kynna CAF aðferðafræðina og innleiða.

Nánari upplýsingar um CAF á Íslandi má finna á vefsíðu fjármála- og efnahagsráðuneytisins:  
[www.fjarmalaraduneyti.is/verkefni/umbaetur\\_i\\_rikisrekstri/caf\\_sjalfsmatslikan/](http://www.fjarmalaraduneyti.is/verkefni/umbaetur_i_rikisrekstri/caf_sjalfsmatslikan/)



FJÁRMÁLA- OG EFNAHAGSRÁÐUNEYTIÐ



ÁTVINNUVEGA- OG  
NÝSKÖPUNARRÁÐUNEYTIÐ



VELFERÐARRÁÐUNEYTIÐ



# Efnisyfirlit



7	<b>Inngangur</b>
9	<b>Kynning</b>
15	<b>Framkvæmdaþættir</b>
17	Þáttur 1: Forysta
21	Þáttur 2: Stefnumörkun og áætlanagerð
25	Þáttur 3: Starfsmenn
29	Þáttur 4: Samstarf og auðlindir
35	Þáttur 5: Ferli
39	<b>Árangursþættir</b>
41	Þáttur 6: Ánægja borgara/viðskiptavina
44	Þáttur 7: Ánægja starfsmanna
47	Þáttur 8: Samfélagslegur árangur
50	Þáttur 9: Lykilárangur
53	<b>Stigagjöf og stigmatöflur</b>
59	<b>Leiðbeiningar um umbætur stofnana með CAF</b>
69	<b>Listi yfir hugtök</b>
77	<b>Viðauki</b>
	Samanburður á CAF 2013 og CAF 2006





# Inngangur

Þjóðfélagið gerir sífellt meiri kröfur til opinberra stofnana hvarvetna í Evrópu um að sýna fram á og auka vægi sitt í því að þróa áfram hið félagslega velferðarríki. Nú á tímum félags- og fjármálakreppu eru skilvirkni stefnumörkunar, rekstrarframmistaða og gæði opinberrar þjónustu lykilþættir í því að bregðast við breyttum þörfum og væntingum borgara og fyrirtækja.

Opinberar stofnanir hafa um margra ára skeið tekist á við þessar áskoranir. Ótal tilraunir hafa verið gerðar til að innleiða nýja tækni og aðferðir til þess að bæta markvirkni, hagkvæmni og félags- og fjárhagslega ábyrgð hjá opinberum stofnunum. Ýmsar leiðir hafa verið farnar hjá opinberum stofnunum og í öllum opinbera geiranum, jafnt á Evrópuvísu og alþjóðavísu sem og á svæðis- og staðbundnum vettvangi. Mörg þessara framtaksverkefna hafa reynst vel en önnur brugðist, og stundum er það vegna skorts á samræmdri og sjálfbærri nálgun.

Tengslanet opinberra stjórnsýslustofnana í Evrópu, sem er vettvangur sérfræðinga frá aðildarríkjum Evrópusambandsins, gerði sér grein fyrir þessari vöntun og því bauð það sérfræðingum sínum að þróa heildstætt verkfæri til að aðstoða opinberar stjórnsýslustofnanir við að bæta sig stöðugt. Í maí árið 2000 var sameiginlega sjálfsmatsrammanum (CAF) hleypt af stokkunum sem fyrsta evrópska gæðastjórnunartækinu sem er sérstaklega hannað fyrir og þróað af opinbera geiranum sjálfum. Það er almennt, einfalt og aðgengilegt líkan sem er auðvelt í notkun fyrir allar opinberar stofnanir hvarvetna í Evrópu, og tekur til allra atriða sem varða stjórnun svo að stofnanir geti skarað fram úr.

Frá því að CAF líkanið kom fyrst fram eru fleiri en 3000 opinberar stofnanir orðnar skráðir notendur og

þúsundir til viðbótar innan og utan Evrópu nota það í sérstöku þróunarskyni. Til þess að verða við óskum þeirra og til að laga líkanið að framþróun og breytingum í samfélaginu og í opinberri stjórnsýslu hefur CAF verið endurskoðað tvisvar sinnum, þ.e. árin 2002 og 2006. Eftir sex ára reynslu af framkvæmd 2006 útgáfunnar höfum við lagfært líkanið aftur, á grundvelli svara sem borist hafa frá 400 notendum og landsfulltrúum CAF.

Með þessari endurskoðun er 2013 líkanið orðið enn öflugra en áður og betur í stakk búið til að aðstoða opinbera geirann í þágu allra almennra hagsmunaaðila og þó sérstaklega borgaranna. Farið hefur verið dýpra í hugtök eins og notendamiðun, opinberan árangur, nýsköpun, siðareglur, skilvirkt samstarf við aðrar stofnanir og félagslega ábyrgð, sem ætti að leiða af sér ný tækifæri til frekari þróunar hjá opinberum stofnunum.

Þessi nýja útgáfa er árangur af markvissu samstarfi landsfulltrúanna í aðildarríkjum Evrópusambandsins, með stuðningi CAF miðstöðvarinnar (European CAF Resource Centre) í Evrópustofnuninni í opinberri stjórnsýslu í Maastricht (EIPA).

Tilgangurinn með þessari handbók og leiðbeiningunum er að aðstoða þá sem starfa í opinberri stjórnsýslu við að veita gæðaþjónustu í daglegu starfi. Þúsundir manna um alla Evrópu hafa þegar hafið þessa vegferð í átt til þess að skara fram úr með því að nota CAF líkanið og sýnt fram á að það virkar. Við bjóðum ykkur að slást í för með þeim og gerast þátttakendur í hinu kraftmikla samfélagi. Verið velkomin að taka þátt í að skapa framúrskarandi gæði í opinbera geiranum og gangi ykkur vel á vegferðinni til þess að skara fram úr.

Tengslanet landsfulltrúa CAF  
og CAF miðstöðvarinnar

September 2012



# Kynning

## Efni CAF 2013 líkansins

### Skilgreining

Sameiginlegi sjálfsmatsramminn (CAF) er verkfæri í **altækri gæðastjórnun** sem er þróað af opinbera geiranum fyrir opinbera geirann, og varð til fyrir hvatningu frá Evrópusamtökum um gæðastjórnun (EFQM®). Hann byggist á þeirri forsendu að framúrskarandi árangur í frammistöðu stofnana, gagnvart viðskiptavinum, starfsmönnum og samfélaginu, náist fyrir atbeina forystu sem leiðir stefnumörkun og áætlanagerð, starfsmanna, samstarfs, auðlinda og ferla. Með honum er stofnunin skoðuð samtímis frá mismunandi sjónarhornum, sem er **heildræn nálgun** að greiningu á frammistöðu stofnunarinnar.

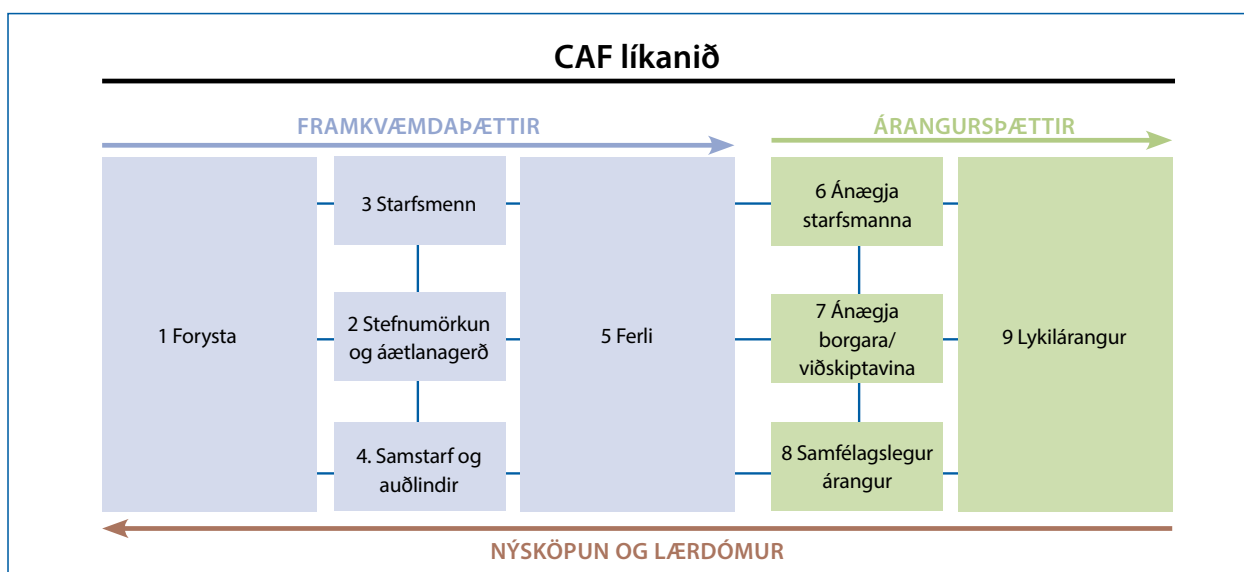
### Megintilgangur

CAF er aðgengilegt í opinbera geiranum, það kostar ekki neitt og er **auðvelt verkfæri** í notkun til þess að aðstoða opinberar stofnanir um alla Evrópu við að beita **aðferðum gæðastjórnunar til að bæta árangur**. CAF er ætlað til notkunar á **öllum sviðum opinbera geirans** og hentar opinberum stofnunum á Evrópuvísu, landsvísu, alþjóðavísu sem og á svæðis- og staðbundnum vettvangi.

Tilgangur CAF er að hvetja til fullkomins umbótaferlis innan stofnunarinnar og það hefur fimm **meginmarkmið**:

1. að **kynna** fyrir opinberum stofnunum menningu sem miðar að því að skara fram úr og tileinkun meginreglna altækrar gæðastjórnunar,
2. að leiða þær áfram að fullmótaðri **gæðahringrás „skipuleggja-innleiða-meta-bæta“ (SIMB)**,
3. að auðvelda **sjálfsmat** hjá opinberum stofnunum í greiningarskyni og til að skilgreina aðgerðir til úrbóta,
4. að mynda **brú** milli mismunandi líkana sem eru notuð í gæðastjórnun, bæði í einkageiranum og opinbera geiranum,
5. að auðvelda **samanburð og lærdóm** milli opinberra stofnana.

Stofnanir sem hefja innleiðingu CAF hafa metnað til að bæta sig og ná framúrskarandi árangri og hafa hug á að kynna menningu sem miðar að því að skara fram úr í stofnuninni. Skilvirk notkun CAF ætti, þegar fram líða stundir, að leiða til frekari þróunar á þess konar menningu og hugsunarhætti hjá stofnuninni.





Níu reita líkanið tekur til meginatriðanna sem þarfnast skoðunar þegar stofnun er greind. Þættir 1–5 fjalla um þau atriði sem eru framkvæmd í stofnunum; svokallaða framkvæmdaþætti. Í þessum þáttum er skoðað hvað stofnunin fæst við og hvernig hún nálgast verkefni til þess að ná tilætluðum árangri. Í þáttum 6–9 er árangur varðandi borgara/viðskiptavini, starfsmenn, samfélag og lykilárangur mældur út frá viðhorfum og innri árangursmælikvörðum. Sérhver þáttur er brotinn niður í smærri liði. Liðirnir 28 fjalla um helstu atriði sem huga þarf að þegar mat er lagt á starfsemina. Þeim er lýst með dæmum sem útskýra innihald liðanna í meiri smáatriðum og varpa upp hugsanlegum sviðum til umfjöllunar, með það fyrir augum að rannsaka hvernig stofnunin bregst við þörfum sem lýst er í liðunum. Þetta eru dæmi um góðar starfsvenjur víðs vegar að úr Evrópu. Þó eiga ekki öll þeirra við hjá sérhverri stofnun, en líta má á þau sem atriði sem hafa ber í huga við sjálfsmat. Samþætting niðurstaðna úr matinu á framkvæmdaþáttunum og árangursþáttunum við fyrirkomulag stjórnunar myndar ferli stöðugar nýsköpunar og lærdóms sem er veganesti stofnana á leið þeirra til að skara fram úr.

#### Víxlverkun innan líkansins

Heildarnálgun altækra gæðastjórnunar og CAF þýðir ekki bara að allar hliðar á því hvernig stofnun starfar séu vandlega metnar heldur hafa allir þættir sem hana mynda gagnkvæm áhrif hver á annan. Greina þarf á milli:

- tengsla orsaka og afleiðinga á milli vinstri hluta líkansins (framkvæmdaþættir – orsakir) og hægri hlutans (árangursþættir – afleiðingar) og
- heildstæðra tengsla milli orsakanna (framkvæmdaþáttanna).

**Víxl tengslin milli vinstri og hægri hluta líkansins** samanstanda af tengslum orsaka og afleiðinga milli framkvæmdaþátta (orsakir) og árangursþátta (afleiðinga), og enn fremur af afturverkun þeirra síðarnefndu á þá fyrrnefndu. Sannprófun á tengslum orsaka og afleiðinga hefur grundvallarþýðingu í sjálfsmatinu, þar sem

matsmaðurinn ætti ávallt að kanna hvort samræmi sé milli tiltekins árangurs og „sönnunargagna“ (vísbendinga) sem afað hefur verið um hlutaðeigandi þætti og liði í framkvæmdaþáttunum. Stundum getur verið erfitt að sannreyna slíka samkvæmni þar sem hinar ýmsu orsakir (framkvæmdaþættir) geta verið gagnvirkar hver við aðra þegar árangur næst. Hvað sem öðru líður þyrfti við matið að skoða hvort árangur sem er greindur í hægri hlið líkansins skilar sér í viðeigandi framkvæmdaþáttum í vinstri hlið líkansins.

**Víxl tengslin milli þáttanna og liðanna í framkvæmdaþáttunum verður að skoða í sjálfsmati** þar sem árangur ræðst að miklu leyti af tegund og styrk tengsla milli framkvæmdaþáttanna. Raunar er styrkur þeirra mjög mismunandi milli ólíkra stofnana og eðli þeirra ákvarðar að verulegu leyti gæði stofnunarinnar.

Tengslin eru augljóslega ekki einskorðuð við þættina í heild því oft skapast víxlverkun/tengsl milli liðanna (innan ólíkra framkvæmdaþátta).



#### Átta grunnatriði þess að skara fram úr

Sem verkfæri í altækri gæðastjórnun fylgir CAF grundvallaratriðum þess að skara fram úr eins og EFQM skilgreindi þau upphaflega, túlkar þau fyrir opinbera geirann og miðar að bættum árangri fyrir opinberar stofnanir á grundvelli þessara atriða. Þessi grunnatriði skilja á milli hefðbundinnar skrifræðisstofnunar og stofnunar sem stefnir að altækum gæðum.



### Grunnatriði 1: Árangursmiðun

Stofnunin hefur árangur í brennidepli. Sá árangur sem næst gerir öllum hagsmunaaðilum til hæfis (yfirvöld, borgarar/viðskiptavinir, samstarfsaðilar og starfsfólk) út frá markmiðum sem hafa verið skilgreind.

### Grunnatriði 2: Áhersla á borgara/viðskiptavini

Stofnunin leggur áherslu á þarfir núverandi og hugsanlegra borgara/viðskiptavina. Hún fær þá til að taka þátt í þróun á vörum og þjónustu og að bæta frammistöðu stofnunarinnar.

### Grunnatriði 3: Forysta og stefnufesta

Þetta atriði tengir saman forystu sem er í senn framsýn og hvetjandi en jafnframt stefnuföst í breytilegu umhverfi. Leiðtogar setja fram yfirlýst markmið, framtíðarsýn og gildi, og skapa einnig innra umhverfi sem gerir starfsfólki kleift að leggja sitt af mörkum til að markmiðum stofnunarinnar verði náð.

### Grunnatriði 4: Stjórnun með ferlum og staðreyndum

Þetta atriði leiðbeinir stofnuninni út frá því sjónarhorni að sá árangur sem stefnt er að náist betur þegar tengdum auðlindum og aðgerðum er stýrt sem ferlum og ákvarðanir byggjast á greiningu gagna og upplýsinga.

### Grunnatriði 5: Þróun og þátttaka starfsmanna

Starfsfólk á öllum sviðum er kjarni stofnunar og með fullri þátttöku þess nýtast hæfileikar þess stofnunarinnar til góðs. Hámarka ætti framlag starfsfólks með þróun þess og þátttöku sem og

með því að skapa vinnuumhverfi með sameiginlegum gildum og menningu sem byggist á trausti, gegnsæi, umboði til athafna og viðurkenningu.

### Grunnatriði 6: Stöðug nýsköpun og umbætur

Að skara fram úr er að ráðast gegn stöðnun og koma á breytingum með stöðugum lærdómi til að stuðla að nýsköpun og tækifærum til umbóta. Stöðugar umbætur ættu því að vera varanlegt markmið stofnunarinnar.

### Grunnatriði 7: Þróun samstarfs

Opinberar stofnanir þurfa á því að halda að aðrir nái markmiðum sínum og ættu því að þróa og viðhalda virðisaukandi samstarfi. Stofnun og birgjar hennar eru háð hvert öðru og samband sem báðir aðilar hafa jafnan hag af auðveldar þeim báðum að skapa virði.

### Grunnatriði 8: Samfélagsleg ábyrgð

Opinberar stofnanir þurfa að axla samfélagslega ábyrgð, virða vistfræðilega sjálfbærni og reyna að standast helstu kröfur og væntingar samfélagsins, bæði nær og fjær.

Þessi grunnatriði þess að skara fram úr eru felld inn í uppbyggingu CAF líkansins og stöðugar umbætur á þáttunum níu í líkaninu munu í tímans rás leiða til mikils þroska stofnunarinnar. Fyrir hvert grunnatriði hafa verið skilgreind fjögur þroskastig svo að stofnanir geti áttað sig á hvar þær eru staddar á leiðinni til að skara fram úr. Nánari upplýsingar um þessi stig er að finna í umfjöllun um verklag við ytri endurgjöf á bls. 14.

### Sameiginleg gildi í opinbera geiranum í Evrópu

Til viðbótar við sérstaka túlkun á grunnatriðum þess að skara fram úr í opinbera geiranum búa opinber umsýsla og gæði í opinbera geiranum við ýmis einstök skilyrði í samanburði við einkageirann. Þau ganga út frá skilyrðum sem eru sameiginleg evrópskri félags- og stjórnmalalegri stofnanamenningu: lögmæti (lýðræði og þingræði), réttarríki og siðferðilegri hegðun sem byggist á sameiginlegum gildum og meginreglum eins og t.d. víðsýni, ábyrgðarskyldum, þátttöku, fjölbreytni, jafnræði, félagslegu réttlæti, samstöðu, samvinnu og samstarfi, en þetta eru allt atriði sem ber að hafa í huga á meðan á matinu stendur.

Þó að CAF beini athyglinni aðallega að matinu á árangursstjórnun og því að koma auga á þá þætti í stjórnun þar sem hægt er að ná fram umbótum er lokatakmarkið að stuðla að góðum stjórnunarháttum.



### Mikilvægi gagna og mælinga

Mjög erfitt er að framkvæma sjálfsmat hjá opinberum stofnunum og bæta þær án áreiðanlegra upplýsinga um hin ýmsu starfssvið stofnunarinnar. CAF hvetur opinberar stofnanir til að safna saman og nota upplýsingar, en mjög oft eru þessar upplýsingar ekki fyrir hendi við fyrsta sjálfsmat. Af þessum sökum er CAF oft talið vera núllpunktsmælitæki. Það sýnir á hvaða sviðum er mikilvægast að hefja mælingar. Því meira sem stofnunin þróast í átt að stöðugum umbótum, í þeim mun meiri mæli mun hún smám saman kerfisbundið safna saman og halda utan um upplýsingar, bæði úr innri starfsemi og utan frá.

### Sameiginlegt málfar með aðstoð orðalista

Margar opinberar stofnanir eiga erfitt með að skilja orðfærið sem notað er í stjórnun. CAF hefur búið til sameiginlegt málfar sem gerir starfsmönnum og stjórnendum í stofnunum kleift að ræða stjórnunar-

málefni á uppbyggilegan hátt. Þetta stuðlar að skoðanaskiptum og samanburðarlærdómi hjá opinberum stjórnsýslustofnunum í Evrópu með sameiginlegu málfari, sem er skiljanlegt og einfalt fyrir alla opinbera starfsmenn. Þessu til stuðnings og til að forðast megi misskilning hefur verið tekinn saman orðalisti sem er ætlað að veita nánari skýringar á helstu orðum og hugtökum. Listinn er aftast í handbókinni.

### Hvað er nýtt í CAF 2013?

Notendur fyrri útgáfa af CAF eiga ekki í erfiðleikum með að tileinka sér notkun á þessari 2013 útgáfu. Líkanið er ennþá byggt upp á 9 þáttum og 28 liðum, en sumir þeirra hafa verið umorðaðir. Tafla sem er í viðauka sýnir samanburð á líkönunum CAF 2006 og CAF 2013. Helstu breytingar er að finna í þætti 5, þar sem tveir liðir hafa verið sameinaðir og einn nýr liður orðið til. Öll dæmi hafa verið endurskoðuð og aðlöguð breytingunum á uppbyggingunni. Orðalistinn hefur verið uppfærður til samræmis við það. Grunnatriðin 8 um að skara fram úr eru núna útskýrð nánar og þroskastigin hafa verið útfærð í tengslum við verklag við ytri endurgjöf.

### Hvernig nota á CAF 2013 líkanið

Stofnunum er frjálst að laga innleiðinguna á líkaninu að sínum þörfum og fyrirbyggjandi aðstæðum. Engu að síður er sterklega mælt með því að nota uppbyggingu líkansins með 9 þáttum og 28 liðum óbreyttu, og eina af stigagjafartöflunum, til að innleiða ferlið í samræmi við veittar leiðbeiningar.

### Leiðbeiningar um innleiðingu

Notkun CAF líkansins er lærdómsferli fyrir sérhverja stofnun. Samt sem áður getur lærdómur af margra ára innleiðingu nýst sérhverjum nýjum notanda. Af þessum sökum var tíu þrepa innleiðingarátætlun þróuð til þess að aðstoða stofnanir við að nota CAF á sem skilvirkastan og hagkvæmastan hátt, og endurspeglar hún ráðleggingar frá CAF sérfræðingum í ýmsum löndum. Hér á eftir má sjá aðalatriðin. Nánari útskýringar má svo finna aftar í þessari handbók.

### Hlutverk stigagjafarinnar

Þótt styrkleikar og atriði sem betur mega fara auk tengdra umbótaáðgerða séu mikilvægustu afurðir sjálfsmatsins gegnir stigagjöfin sem hefur verið þróuð í CAF sérstöku hlutverki, en ekki skal lögð höfuðáhersla á hana.

## TÍU ÞREP TIL AÐ BÆTA STOFNANIR MEÐ CAF

### 1. ÁFANGI: BYRJUNIN Á CAF VEGFERÐINI

**Þrep 1**  
Ákveðið hvernig á að standa  
að sjálfsmatinu

**Þrep 2**  
Kynnið  
sjálfsmatsverkefnið

### 2. ÁFANGI: SJÁLFSMATSFERLIÐ

**Þrep 3**  
Setjið saman einn eða fleiri  
sjálfsmatshópa

**Þrep 4**  
Skipuleggið  
þjálfun

**Þrep 5**  
Framkvæmið  
sjálfsmatið

**Þrep 6**  
Takið saman skýrslu um  
niðurstöður sjálfsmatsins

### 3. ÁFANGI: UMBÓTAÁÆTLUN/FORGANGSRÖÐUN

**Þrep 7** Útfærið umbótaáæt-  
lun sem byggir á samþykktri  
sjálfsmatsskýrslu

**Þrep 8**  
Kynnið  
umbótaáætlunina

**Þrep 9** Hrindið  
umbótaáætluninni  
í framkvæmd

**Þrep 10**  
Skipuleggið næsta  
sjálfsmat

Stigagjöf fyrir sérhvern þátt og sérhvern lið í CAF líkaninu hefur fjórþættan tilgang:

1. að gefa vísbendingu um í hvaða átt ber að stefna varðandi umbótaáættið,
2. að mæla eigin framvindu,
3. að greina góða frammistöðu vegna hárrar stiga-gjafar framkvæmdaþáttanna og árangursþáttanna,
4. að hjálpa stofnuninni að finna gilda samstarfsaðila til þess að læra af.

Tvenns konar stigagjöf er ráðlögð, annars vegar „dæmigerð stigagjöf CAF“ og hins vegar „fínstillt stigagjöf CAF“. Frekari upplýsingar eru veittar í kaflanum um stigagjöf.

#### Aðstoð við notkun CAF 2013

##### Upplýsingar og tæknileg aðstoð

Árið 2001 var sett á fót tengslanet CAF sérfræðinga í aðildarríkjum Evrópusambandsins og CAF miðstöðin (CAF RC) var sett á laggirnar í kjölfar ákvörðunar ráðherra Evrópuríkjanna sem eru ábyrgir fyrir opinberri stjórnsýslu. Þetta tengslanet er í raun ábyrgt á Evrópuvísu fyrir þróun og eftirfylgni þessa líkans. Það kemur saman reglulega til þess að ræða um ný verkfæri og aðferðir sem rétt þykir að breiða út varðandi CAF. Það skipuleggur fundi fyrir evrópska notendur CAF að

jafnaði á tveggja ára fresti, þar sem notendur fjalla um bestu frammistöðu og skiptast á hugmyndum.

Í aðildarríkjunum þróa landsfulltrúarnir viðeigandi framtaksverkefni til örvunar og stuðnings við líkanið í sínum löndum. Starfsemin er breytileg, allt frá því að setja upp rannsóknarmiðstöð í landinu yfir í sérhæfðar vefsíður, lands- eða staðbundin verkefni, veitingu viðurkenninga eða gæðaráðstefnur sem byggjast á líkaninu.

CAF miðstöðin (CAF RC) hjá Evrópustofnun um opinbera stjórnsýslu (EIPA) í Maastricht í Hollandi er ábyrg fyrir samhæfingu tengslanetsins og rekur CAF vefsíðuna [www.eipa.eu/caf](http://www.eipa.eu/caf).

Vefsíða CAF er upphafspunktur og aðgangspunktur varðandi allan fróðleik sem skiptir máli um CAF. Þar er unnt að skrá sig sem CAF notanda og finna upplýsingar um CAF notendur, eða nota rafræna CAF verkfærið, rafrænt tæki til stuðnings við sjálfsmatsferlið. Þar má m.a. einnig finna: útgáfuna af CAF líkaninu á 22 tungumálum, upplýsingar um CAF landsfulltrúana, allar upplýsingar sem máli skipta um útgefið efni um líkanið, viðburði sem skipulagðir eru á lands- eða Evrópuvísu, tilkynningar um þjálfun sem stendur til boða af hálfu EIPA um CAF og um málefni sem tengjast altækri gæðastjórnun.



### Ytri endurgjöf CAF

Til þess að gera opinberum stofnunum sem beita CAF kleift að sjá árangur af starfi sínu og fá endurgjöf er boðið upp á ytri endurgjöf CAF sem veitir ytri endurgjöf um innleiðingu altækrar gæðastjórnunar með CAF. Þessi endurgjöf, sem er valfrjálst að beita, miðar að enn frekari stuðningi við CAF notendur á vegferð þeirra og gerir framtak þeirra sýnilegt, bæði innan stofnunar og út á við. Hún er ekki aðeins tengd sjálfsmatsferlinu, heldur varðar einnig leiðina fram á við sem stofnanir hafa valið í viðleitni sinni til að skara fram úr þegar til lengri tíma er litið, og byggist á grunnatriðum þess að skara fram úr.

Ytri endurgjöf CAF miðar að því að ná eftirtöldum markmiðum:

1. Styðja við gæði CAF innleiðingarinnar og áhrif hennar á stofnunina.
2. Leiða í ljós hvort stofnunin innleiðir altæk gæðastjórnunargildi í kjölfar þess að nota CAF.
3. Styðja og endurvekja áhuga innan stofnunarinnar á stöðugum umbótum.
4. Efla jafningjarýni og samanburðargreiningu.
5. Veita viðurkenningu þeim stofnunum sem hafa hafið vegferð til stöðugra umbóta í því skyni að skara fram úr með skilvirkum hætti, án þess að leggja dóm á hvaða stigi þær hafa náð.
6. Auðvelda þátttöku CAF notenda í viðurkenningarkerfi EFQM.

Þetta er byggt upp á þremur stoðum:

**Stoð 1:** Sjálfsmatsferlinu.

**Stoð 2:** Ferli umbótaáðgerða.

**Stoð 3:** Þroska stofnunarinnar í altækri gæðastjórnun.

Stofnanir sem hafa notað CAF með skilvirkum hætti eiga þess kost að hljóta evrópsku viðurkenninguna „*Skilvirkur CAF notandi*“, sem gildir í tvö ár. *Ytri endurgjöf CAF* og viðurkenningin *Skilvirkur CAF notandi* eru á ábyrgðarsviði aðildarríkjanna. Þau ákvarða hagnýt atriði sem byggjast á umgjörð sem almennt er sam-mælst um, en hvert með sínum takti. Stofnanir sem hafa hug á að sækja um CAF viðurkenningu ættu sjálfar að leita upplýsinga fyrirfram um fyrirbyggjandi möguleika í eigin landi.

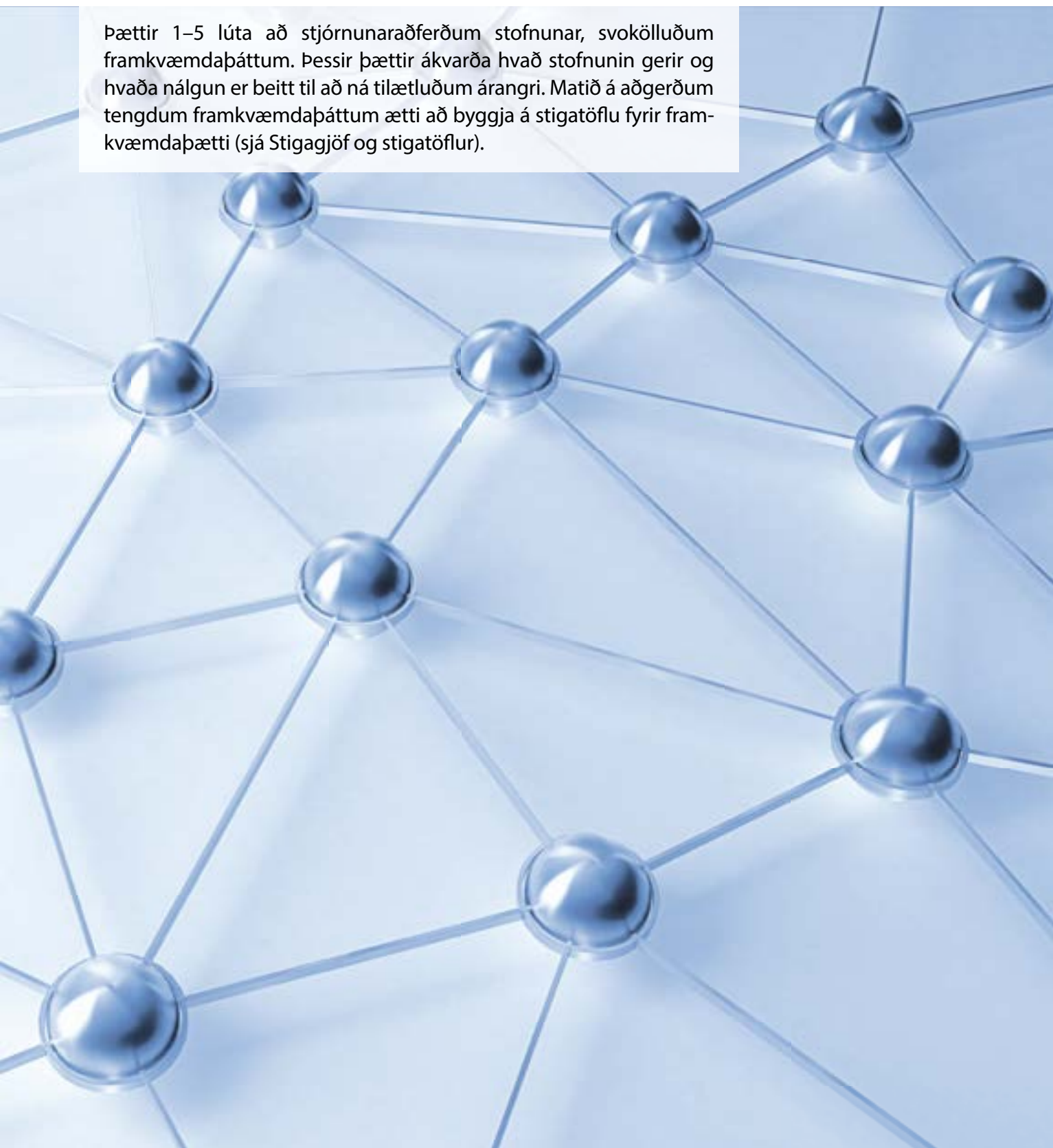
Frekari upplýsingar má finna á vefsíðu CAF:

[www.eipa.eu/CAF](http://www.eipa.eu/CAF)



# Framkvæmdaþættir

Þættir 1–5 lúta að stjórnunaraðferðum stofnunar, svokölluðum framkvæmdaþáttum. Þessir þættir ákvarða hvað stofnunin gerir og hvaða nálgun er beitt til að ná tilætluðum árangri. Matið á aðgerðum tengdum framkvæmdaþáttum ætti að byggja á stigatöflu fyrir framkvæmdaþætti (sjá Stigagjöf og stigatöflur).





# Þáttur 1: Forysta



## Liður 1.1

Vísa veginn fyrir stofnunina með því að þróa hlutverk, framtíðarsýn og gildi

## Liður 1.2

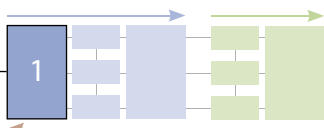
Stjórna stofnuninni, árangri hennar og stöðugum umbótum

## Liður 1.3

Hvetja og styðja starfsmenn stofnunarinnar og vera fyrirmyndir

## Liður 1.4

Stjórna virkum tengslum við stjórnvöld og aðra hagsmunaaðila



Í lýðræðisríki sem byggir á fulltrúalýðræði taka kjörnir stjórnsmála-  
menn stefnumarkandi ákvarðanir og skilgreina markmið sem þeir  
vilja ná á mismunandi sviðum. Leiðtogar opinberra stofnana að-  
stoða þingmenn við að móta stefnu með því að veita ráðgjöf sem  
byggist á sérþekkingu á sviðinu. Þeir eru ábyrgir fyrir að innleiða  
og hrinda opinberri stefnumörkun í framkvæmd. CAF gerir skýran  
greinarmun á hlutverki pólitísku forystunnar og hlutverkinu sem  
leiðtogar/stjórnendur stofnana hafa, en leggur um leið áherslu á  
hve mikilvægt er að góð samvinna ríki hjá báðum aðilum svo að  
árangur af stefnumörkuninni náist.

Liður 1 beinir sjónum að hegðun þeirra sem eru í forsvari fyrir  
stofnunina: leiðtogana. Starf þeirra er flókið. Sem góðir leiðtogar  
ættu þeir að skerpa á skýrleika og einingu í þágu stofnunarinnar.  
Sem stjórnendur skapa þeir umhverfi þar sem stofnunin og  
starfsmenn geta náð að skara fram úr, og þeir tryggja að viðeigandi  
stjórnþæki virki eðlilega. Þeir eiga auðvelt með að styðja við bakið  
á starfsmönnum í stofnun sinni og tryggja skilvirk tengsl við  
hagsmunaaðila, sérstaklega í pólitíska valdastiganum.

# Mat

## Hugleiðið hvað leiðtogar stofnunarinnar gera til þess að...

### Liður 1.1

#### Vísa veginn fyrir stofnunina með því að þróa hlutverk, framtíðarsýn og gildi

Leiðtogarnir tryggja að stofnunin sé drifin áfram með skýru hlutverki, framtíðarsýn og grunngildum. Í þessu felst að þeir þurfa að þróa hlutverkið (af hverju erum við til/hvert er umboð okkar?), framtíðarsýnina (hvert viljum við stefna/hver er metnaður okkar?) og gildin (hvað stjórnar hegðun okkar?) sem eru nauðsynleg til þess að stofnunin nái árangri þegar til lengri tíma er litið. Þeir miðla þessum atriðum og tryggja að þeim sé hrundið í framkvæmd. Sérhver opinber stofnun þarf á gildum að halda til þess að byggja rammann utan um starfsemi stofnunarinnar, gildum sem eru í samræmi við hlutverkið og framtíðarsýnina. En til viðbótar þarf að veita þeim gildum ákveðna athygli sem hafa sérstaka þýðingu hjá opinberum stofnunum. Þetta er jafnvel enn nauðsynlegra en hjá einkafyrirtækjum sem eru meira háð reglum markaðslögmálsins, því að opinberar stofnanir hafa í heiðri gildi eins og lýðræði, lagareglur, borgarann í brennidepli, fjölbreytni og jafnan rétt kynjanna, gott starfsumhverfi, innbyggðar mútuvarnir, samfélagslega ábyrgð og bann við mismunun. Þetta eru gildi sem um leið eru fyrirmynd fyrir allt samfélagið. Leiðtogar skapa skilyrðin fyrir því að halda slíkum gildum á lofti.

#### Dæmi

1. Móta og þróa hlutverk og framtíðarsýn stofnunar með þátttöku viðeigandi hagsmunaaðila og starfsmanna.

2. Koma á ramma gilda sem eru í takt við hlutverk og framtíðarsýn stofnunarinnar, þar sem gildi opinberra geirans eru höfð í heiðri.
3. Tryggja víðtæka kynningu á hlutverki, framtíðarsýn, gildum, stefnumarkandi og rekstrarlegum markmiðum meðal allra starfsmanna hjá stofnuninni og hjá hagsmunaaðilum.
4. Rýna reglulega hlutverk, framtíðarsýn og gildi með tilliti til breytinga í ytra umhverfi (þ.e. stjórnmalalegu, fjárhagslegu, félags- og menningarlegu, tæknilegu (PEST greining) og lýðfræðilegu).
5. Þróa verkferla sem koma í veg fyrir ósæmilega hegðun og styðja starfsmenn sem glíma við siðferðileg álitæfni sem koma í ljós þegar mismunandi gildi hjá stofnuninni stangast á.
6. Skipuleggja varnir gegn spillingu með því að koma auga á hugsanleg svið þar sem hagsmunaaðrekstur getur skapast og láta starfsmönnum í té viðmiðunarreglur um hvernig þeir eigi að takast á við slíkt.
7. Efla gagnkvæmt traust, hollustu og virðingu milli leiðtoga/stjórnenda/starfsmanna (t.d. með endurmati svo og ráðlögðum reglum um góða stjórnunarhætti).

[Gefið stig út frá Stigatöflu framkvæmdaþátta]

### Liður 1.2

#### Stjórna stofnuninni, árangri hennar og stöðugum umbótum

Leiðtogar þróa, innleiða og vakta stjórnkerfi stofnunarinnar. Viðeigandi skipulag og skýr ábyrgð fyrir starfsmenn á öllum stigum í stofnuninni, ásamt vel skilgreindum stjórnunar-, stoð- og lykilferlum, ættu að tryggja að stefnumörkun stofnunarinnar um afurðir og útkomu komist með skilvirkum hætti til framkvæmda.

Árangursstjórnun byggist á skilgreindum mælanlegum stefnumiðum sem endurspeglar afurðir og útkomu í starfsemi stofnunarinnar. Samþætt árangursstjórnunarkerfi tengja afurðir og útkomu auðlindum til að fá leiðsögn sem byggist á rökföstum vísbendingum. Þetta gefur færi á reglubundinni endurskoðun á frammistöðu og árangri.

Leiðtogar eru ábyrgir fyrir bættum árangri. Þeir búa í hagin fyrir framtíðina með því að skipuleggja nauðsynlegar breytingar svo að stofnunin skili hlutverki sínu. Að koma á ferli stöðugra umbóta er grunnmarkmið gæðastjórnunar. Leiðtogar leggja grunninn að stöðugum umbótum með því að tryggja menningu sem er opin fyrir nýsköpun og lærdómi.

#### Dæmi

1. Skilgreina mismunandi stjórnunarfyrirkomulag (stig, svið, ábyrgð og hæfni) og ábyrgjast kerfi fyrir stjórnun ferla og samstarfs í samræmi við stefnumörkun, áætlanagerð og þarfir og væntingar hagsmunaaðila.
2. Greina og raða í forgangsröð nauðsynlegum breytingum varðandi uppbyggingu, frammi-stöðu og stjórnun í stofnuninni.
3. Skilgreina mælanleg markmið um afurðir og útkomu fyrir öll svið í stofnunarinnar, taka þarf tillit til mismunandi þarfa og væntinga í samræmi við mismunandi þarfir hagsmunaaðila (t.d. kynjastefnu, fjölbreytni).
4. Þróa stjórnendaupplýsingakerfi sem nýta upplýsingar úr áhættustjórnun og innra eftirlitskerfi og stöðugri vöktun á árangri stofnunarinnar með tilliti til stefnumörkunar og markmiða (t.d. samhæft árangursmat, Balanced Scorecard).
5. Beita meginreglum altækrar gæðastjórnunar og setja upp gæðastjórnunar-kerfi/vottun svo sem CAF eða EFQM eða ISO 9001.
6. Orða og laga stefnumörkun í rafrænni stjórnsýslu að stefnumarkandi og rekstrarlegum markmiðum stofnunarinnar.
7. Skapa viðeigandi aðstæður fyrir ferla- og verkefnastjórnun og hópvinnu.
8. Skapa skilyrði fyrir skilvirk innri og ytri samskipti, þar sem samskipti eru einn mikilvægasti afgerandi árangursþátturinn hjá sérhverri stofnun.
9. Sýna fram á skuldbindingu leiðtoganna að því er varðar stöðugar umbætur hjá stofnuninni og nýsköpun með því að efla nýsköpunarmenningu svo og stöðugar umbætur og með þeim hætti hvetja til endurgjafar frá starfsmönnum.
10. Tilkynna um ástæður sem liggja að baki breytingaverkefnum og væntanleg áhrif þeirra fyrir starfsmennina og viðeigandi hagsmunaaðila.

[\[Gefið stig út frá Stigatöflu framkvæmdaþátta\]](#)

### 3

#### Liður 1.3

#### Hvetja og styðja starfsmenn stofnunarinnar og vera fyrirmyndir

Með framkomu sinni og mannauðsstjórnun hvetja leiðtogarnir starfsmennina og styðja við þá. Sem fyrirmyndir velta leiðtogarnir fyrir sér settum markmiðum og gildum og hvetja starfsmennina til þess að gera slíkt hið sama. Starfsmenn njóta stuðnings frá leiðtogunum til að ná settu marki við skyldustörf sín. Gagnsær still leiðtoganna sem byggist á gagnkvæmri endurgjöf, trausti og opnum samskiptum stuðlar að árangri stofnunarinnar. Auk þessara atriða sem varða framkomu má einnig rekja lykillaþætti í hvatningu og stuðningi við starfsmenn til forystu og stjórnunarkerfis stofnunarinnar. Helsta leiðin til þess að hvetja starfsmenn er dreifing valdheimilda og ábyrgðar. Tækifæri til persónulegs þroska og lærdóms svo og viðurkenning og umbunarkerfi hvetja starfsmenn líka áfram.

#### Dæmi

1. Vera fyrirmyndir og sýna hegðun sem samræmist skilgreindum markmiðum og gildum.
2. Skapa menningu gagnkvæms trausts og virðingar milli leiðtoga og starfsmanna með varnaðarúrræðum til þess að stemma stigu við hvers konar mismunun.
3. Upplýsa starfsmenn og ráðfæra sig reglulega við þá um lykilatriði sem tengjast stofnuninni.
4. Styðja starfsmenn við að vinna að starfi sínu, áætlunum og markmiðum til að stuðla að því að heildarmarkmið stofnunarinnar náist.
5. Láta öllum starfsmönnum í té endurgjöf til þess að bæta frammistöðu hópa og einstaklinga.





### Liður 1.3

#### Hvetja og styðja starfsmenn stofnunarinnar og vera fyrirmyndir [framhald]

6. Örva, hvetja og virkja starfsmenn með því að deila út valdi, ábyrgð og hæfni, þar á meðal ábyrgðarskyldur.
7. Skapa lærdómsmenningu og örva starfsmennina til að þroska færni sína.
8. Láta í ljós persónulegan vilja leiðtoga/stjórnenda til að taka vel á móti ráðleggingum/tillögum frá starfsmönnum með því að veita uppbyggilega endurgjöf.
9. Koma auga á og umbuna fyrir vinnu hópa og einstaklinga.
10. Virða og sinna einstaklingsþörfum og persónulegum aðstæðum starfsmanna.

[Gefið stig út frá Stigatöflu framkvæmdaþátta]



### Liður 1.4

#### Stjórna virkum tengslum við stjórnvöld og aðra hagsmunaaðila

Leiðtogar bera ábyrgð á að annast tengsl við alla hlutaðeigandi hagsmunaaðila sem hafa áhuga á stofnuninni eða starfsemi hennar. Þess vegna eiga opinberir stjórnendur skoðanskipti við stjórnvöld og aðra hagsmunaaðila. Í opinbera geiranum myndar forystan viðmótið milli stofnunarinnar og stjórnvaldanna. Þessi liður líkansins lýsir helsta muninum á opinbera geiranum og einkageiranum. Opinberar stofnanir þurfa að einbeita sér að tengslum við stjórnvöld frá ýmsum sjónarhornum. Annars vegar geta einstakir stjórnámálamegn gegnt leiðtoga-hlutverki um leið og þeir, ásamt stjórnendum opinberra stofnana skilgreina markmið. Hins vegar geta stjórnvöld verið sérstakur hópur hagsmunaaðila sem þarf að sinna.

#### Dæmi

1. Þróa hagsmunaaðilagreiningu, skilgreina hverjar séu helstu raunverulegu þarfir þeirra svo og framtíðarþarfir, og deila þessum niðurstöðum með stofnuninni.
2. Aðstoða pólitísk stjórnvöld við að skilgreina opinbera stefnumörkun sem varðar stofnunina.
3. Þekkja og samlagast opinberri stefnumörkun sem varðar stofnunina.
4. Tryggja að stefnumið og markmið varðandi afurðir og útkomu hjá stofnuninni séu í takt við opinbera stefnumörkun og pólitískar ákvarðanir og gera samkomulag við pólitísk stjórnvöld um nauðsynlegar auðlindir vegna þeirra.
5. Að gera stjórnámálamegn og aðra hagsmunaaðila að þátttakendum í þróun á stjórnunarkerfi stofnunarinnar.
6. Hafa frumkvæði að og viðhalda reglulegum tengslum við stjórnámálaleg yfirvöld og á viðeigandi framkvæmda- og löggjafarsviðum.
7. Þróa og viðhalda samstarfi og tengslaneti við mikilvæga hagsmunaaðila (borgara, frjáls félagasamtök, hagsmunahópa, samtök fagaðila, iðnað og stjórnvöld).
8. Taka þátt í starfi fagfélaga, stjórnendasamtaka og hagsmunahópa.
9. Vinna að því að almenningur fái vitneskju um stofnunina, orðspor hennar og viðurkenningu sem og þjónustu hennar.
10. Þróa markaðsstarf varðandi vörur og þjónustu sem miðar að hagsmunaaðilum.

[Gefið stig út frá Stigatöflu framkvæmdaþátta]

## Þáttur 2: Stefnumörkun og áætlanagerð



### Liður 2.1

Safna upplýsingum um núverandi þarfir og framtíðarþarfir hagsmunaaðila sem og viðeigandi upplýsingum um stjórnun

### Liður 2.2

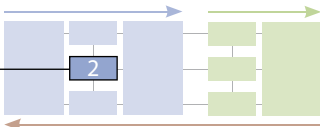
Þróa stefnumörkun og áætlanagerð sem miðast við upplýsingar sem safnað hefur verið

### Liður 2.3

Miðla og innleiða stefnumörkun og áætlanagerð í allri stofnuninni og endurskoða hana reglulega

### Liður 2.4

Skipuleggja, innleiða og meta nýsköpun og breytingar



Innleiðing á hlutverki og framtíðarsýn í opinberri stofnun krefst skilgreiningar á „leiðinni fram á við“ sem stofnunin ætlar að fylgja, markmiða sem hún þarf að ná og hvernig hún hyggst mæla framfarir. Þetta útheimtir skýra stefnumörkun sem felur m.a. í sér forgangsröðun sem byggist á opinberri stefnumörkun og stefnumiðum og þörfum annarra hagsmunaaðila, sem miðast við tiltækar auðlindir. Stefnumörkunin skilgreinir þær afurðir (vörur og þjónustu) og þá útkomu (áhrifin) sem hún vonast til að ná, um leið og tekið er tillit til viðeigandi þátta sem skipta sköpum til að ná settum markmiðum.

Yfirfæra þarf stefnumörkun í áætlanir og mælanleg markmið. Eftirlit og stjórnun ættu að vera hluti af áætlanagerðinni, án þess að missa sjónar á þörfinni fyrir nútímavæðingu og nýsköpun sem stuðlar að því að bæta starfsemi stofnunarinnar. Eftirlit með innleiðingu á stefnumörkun og áætlanagerð ætti að skila sér í uppfærslu og aðlögun þegar þörf er á.

# Mat

## Hugleiðið hvað stofnunin gerir til þess að...

### Liður 2.1 Safna upplýsingum um núverandi þarfir og framtíðarþarfir hagsmunaaðila sem og viðeigandi upplýsingum um stjórnun

SIMB hringrásin (skipuleggja-innleiða-meta-bæta) gegnir mikilvægu hlutverki í því að þróa stefnumörkun og áætlanagerð hjá opinberum stofnunum. Byrjað er á að safna upplýsingum um núverandi þarfir og framtíðarþarfir helstu hagsmunaaðila, um afurðir og útkomu og þróun í ytra umhverfi. Þessar upplýsingar eru ómissandi til að styðja ferlið í hinni stefnumarkandi og rekstrarlegu áætlanagerð. Þær eru líka grundvallaratriði til að stjórna áætluðum umbótum á rekstrarlegri frammistöðu.

Með SIMB nálguninni ætti að fara fram regluleg rýni með hagsmunaaðilum þar sem fylgst er með breyttum þörfum þeirra og ánægju. Gæði þessara upplýsinga og kerfisbundin greining á endurgjöf frá hagsmunaaðilum er forsenda fyrir gæðum tilætlaðra niðurstaðna.

#### Dæmi

1. Koma auga á alla hagsmunaaðila sem skipta máli og miðla upplýsingum um þá til allrar stofnunarinnar.
2. Safna saman, greina og fara kerfisbundið yfir upplýsingar um hagsmunaaðilana, þarfir þeirra, væntingar og ánægju.
3. Safna reglubundið, greina og fara yfir viðeigandi upplýsingar um mikilvægar breytur eins og pólitíska, lögfræðilega, félags- og menningarlega, fjárhagslega, tæknilega og lýðfræðilega þróun.
4. Safna kerfisbundið mikilsverðum stjórnunarupplýsingum eins og upplýsingum um árangur stofnunarinnar.
5. Kerfisbundið greina innri styrkleika og veikleika (t.d. með TQM greiningu með CAF eða EFQM líkaninu) þ.á.m. ógnanir og tækifæri (s.s. með SVÓT greiningu, áhættustjórnun).

[Gefið stig út frá Stigatöflu frákvæmdaþátta]

### Liður 2.2 Þróa stefnumörkun og áætlanagerð sem miðast við upplýsingar sem safnað hefur verið

Þróun stefnumörkunar felur í sér að skilgreina þarf stefnumið fyrir opinberu stofnunina í samræmi við opinbera stefnu, þarfir hlutaðeigandi hagsmunaaðila og framtíðarsýn stjórnenda, þar á meðal tiltækar stjórnunarupplýsingar og upplýsingar um þróun í ytra umhverfi. Stefnuforangsmál og ákvarðanir sem hafa verið teknar á æðsta stjórnunarstigi ættu að tryggja skýr markmið varðandi afurðir og útkomu og leiðirnar til að ná þeim. Samfélagsleg ábyrgð opinberra stofnana ætti að endurspeglast í stefnumörkun þeirra.

Áætlanagerð krefst meðvitaðrar og nákvæmrar nálgunar sem mun vísa stofnuninni veginn á öllum stigum til að ná stefnumiðum sínum.

Það að setja sér markmið og bera kennsl á þau skilyrði sem uppfylla þarf til að ná markmiðunum, á grundvelli traustrar áhættugreiningar og – stjórnunar, gegnir lykilhlutverki í því að tryggja árangursríka innleiðingu og eftirfylgni. Skilgreina ætti mælikvarða og kerfisbundið eftirlit með árangri sem notað er á frákvæmdarstigi á meðan áætlanagerð stendur yfir.

Það er yfirferð á stefnumörkun og umbótaáætlunum sem skapar rammann fyrir mælingar á árangri sem verður metinn í þáttunum um borgara/viðskiptavini (þáttur 6), starfsmenn (þáttur 7), samfélagslega ábyrgð (þáttur 8) og lykilárangur (þáttur 9).



**Dæmi**

1. Að yfirfæra hlutverk og framtíðarsýn í stefnumótandi (langtíma og meðallangstíma) og rekstrarleg (nákvæm og skammtíma) markmið og aðgerðir sem byggja á traustri áhættugreiningu.
2. Fá hagsmunaaðila til að vera þátttakendur í þróun stefnumörkunar og áætlanagerðar og að veða, meta og forgangsraða væntingum þeirra og þörfum.
3. Að leggja mat á núverandi viðfangsefni í ljósi afurða (vörur og þjónusta sem láatin er í té) og útkomu (áhrifin sem þær hafa haft í þjóðfélaginu) og gæði stefnumótandi áætlana og rekstraráætlana.

4. Tryggja að fjármagn sé tiltækt til þess að þróa og uppfæra stefnumörkun stofnunarinnar.
5. Jafnvægisstilla verkefni og auðlindir, langtíma og skammtíma álag og kröfur hagsmunaaðila.
6. Þróa stefnu um samfélagslega ábyrgð og fella hana inn í stefnumörkun og áætlanagerð stofnunarinnar.

[\[Gefið stig út frá Stigatöflu framkvæmdaþátta\]](#)



### Liður 2.3 Miðla og innleiða stefnumörkun og áætlanagerð í allri stofnuninni og endurskoða hana reglulega

Geta stofnunar til að breiða út stefnumörkun sína er háð gæðum áætlana þar sem lýst er nánar þeim markmiðum og árangri sem stofnunin býst við að ná á hinum ýmsu stjórnunarstigum sem og hjá starfsmönnum. Viðeigandi hagsmunaaðilar og starfsmenn á hinum ýmsu stjórnunarstigum ættu því að vera vel upplýstir um þau markmið sem tengjast þeim til að tryggja skilvirka og samræmda innleiðingu á stefnumörkuninni.

Stofnunin þarf að breiða út stefnumörkunina á sérhverju stjórnunarstigi í stofnuninni. Yfirstjórnin ætti að tryggja að rétt ferli, verkefnastjórnun og stjórnskipulag séu fyrir hendi til að tryggja skilvirka og tímanlega innleiðingu.

Stofnanir ættu stöðugt og markvisst að vakta innleiðingu stefnumörkunar og áætlanagerðar, gera leiðréttingar á starfsháttum og ferlum þegar nauðsyn krefur eða uppfæra þá eða aðlaga ef þörf er á.

**Dæmi**

1. Innleiða stefnumörkun og áætlanagerð með því að forgangsraða, setja upp tímaramma, viðeigandi ferli og verkefni og stjórnskipulag.

2. Yfirfæra stefnumarkandi og rekstrarleg markmið stofnunarinnar í viðeigandi áætlanir og viðfangsefni fyrir deildir og einstaklinga hjá stofnuninni.
3. Þróa áætlanir með markmið og árangur fyrir sérhverja stjórnsýslueiningu með mælikvörðum þar sem sett er fram að hvaða breytingum er stefnt (væntanlegur árangur).
4. Miðla upplýsingum með skilvirkum hætti í því skyni að breiða út markmið, áætlanir og viðfangsefni stofnunarinnar.
5. Þróa og beita aðferðum til að vakta, mæla og/eða meta með reglulegu millibili hvernig stofnunin stendur sig á öllum stigum (deildum, sviðum, skipuriti) til að tryggja innleiðingu á stefnumörkuninni.
6. Þróa og beita aðferðum til að mæla árangur stofnunarinnar á öllum stigum hennar með tilliti til aðfanga og afurða (skilvirkni) og milli afurða og útkomu (markvirkni).
7. Meta hvort þörf sé á endurskipulagningu og að bæta stefnumörkunina svo og aðferðirnar við áætlunargerðina með þátttöku hagsmunaaðila.

[\[Gefið stig út frá Stigatöflu framkvæmdaþátta\]](#)

## Liður 2.4

### Skipuleggja, innleiða og meta nýsköpun og breytingar

Skilvirkur opinber rekstur þarf á nýsköpun og breyttum starfsháttum að halda til að geta tekist á við nýjar væntingar frá borgurum/viðskiptavinum, til að auka gæði þjónustunnar og til að draga úr kostnaði.

Nýsköpun getur átt sér stað með ýmsu móti:

- með því að innleiða nýstárlegar aðferðir og ferli við að bjóða þjónustu eða vörur, þ.e. með því að virkja borgara/viðskiptavini í hönnunar- og afhendingarferlinu,
- með nýjum aðferðum í stjórnun verkefna,
- með því að taka upp nýjungar í þjónustu eða vörum sem eru borgurum og viðskiptavinum meira virði.

Hönnunarstigið skiptir sköpum: fyrir síðari ákvarðanir, fyrir rekstrarlega „afhendingu“ þjónustunnar og fyrir mat á nýjungunum sjálfum. Því er frumskylda stjórnenda að skapa og tjá opin og jákvæð viðhorf gagnvart tillögum um umbætur hvaðan sem þær koma.

#### Dæmi

1. Skapa og þróa menningu fyrir nýsköpun með þjálfun, samanburðargreiningu og lærdómsvinnustofum.
2. Vakta kerfisbundið innri árangursmælikvarða/drifkrafta breytinga og ytri þörf fyrir nýsköpun og breytingar.
3. Ræða fyrirhugaða nútímavæðingu og nýsköpun og innleiðingu þeirra við hlutaðeigandi hagsmunaaðila.
4. Tryggja útbreiðslu á skilvirku breytingastjórnunarkerfi (s.s. verkefnastjórnun, samanburðargreining, lærdómsviðmið, tilraunaverkefni, vöktun, skýrslugjöf um eftirfylgnina, innleiðing á SIMB o.s.frv.).
5. Tryggja að nauðsynlegar auðlindir séu til tækur til að innleiða fyrirhugaðar breytingar.
6. Jafnvægisstillta nálgunina að breytingum milli „frá toppi niður á við“ og „frá botni upp á við“ aðferðanna.
7. Hvetja til notkunar á rafrænum stjórnsýsluverkfærum í því skyni að auka skilvirkni þjónustunnar sem látin er í té og til þess að auka gagnsæi og samspil milli stofnunarinnar og borgaranna/viðskiptavinanna.

[Gefið stig út frá Stigatöflu framkvæmdaþátta]

## Þáttur 3: Starfsmenn



### Liður 3.1

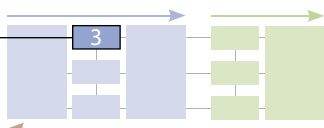
Skipuleggja, hafa umsjón með og bæta mannauð á gagnsæjan hátt til samræmis við stefnu og áætlanir

### Liður 3.2

Bera kennsl á, þróa og nýta hæfni starfsmanna og samræma markmið einstaklinga og stofnunarinnar

### Liður 3.3

Virkja starfsmenn með því að þróa opin skoðanaskipti og valdeflingu og stuðla að velferð þeirra



Starfsmenn eru mikilvægasta auðlind stofnana. Stofnunin hefur umsjón með, þróar og leysir úr læðingi hæfni og bestu mögulegu frammi-stöðu starfsmanna, jafnt á einstaklings grundvelli og á grundvelli stofnunarinnar í heild, í því augnamiði að styðja við stefnumörkun sína og áætlanagerð og skilvirkan rekstur ferla. Virðing og sanngirni, opnar umræður, valdefling, viðurkenning og umbun, umhyggja og öruggt og heilbrigt vinnuumhverfi eru lykilatriði í að tryggja að starfsmenn taki þátt í og helgi sig leið stofnunarinnar að því að skara fram úr. Stjórnun stofnana og stjórnun starfsmanna verður stöðugt þýðingarmeiri á tímum breytinga. Bætt þróun hjá leiðtogum, hæfileikastjórnun og stefnumiðuð áætlanagerð um mannafla skipta sköpum þar sem starfsmennirnir eru yfirleitt stærsta fjárfestingin hjá stofnunum. Skilvirk mannaútsjórnun og forysta í mannaútsmálum gera stofnuninni kleift að ná þeim markmiðum sem stefnt er að og hagnýta sér styrkinn sem er fólgin í starfsmönnunum og getu þeirra til að aðstoða stofnunina við að ná settum markmiðum. Árangursrík mannaútsjórnun fær starfsmenn til að leggja sig betur fram, hvetur þá áfram, þroskar þá og heldur í þá. Í tengslum við altæka gæðastjórnun er nauðsynlegt að gera sér ljóst að aðeins ánægðir starfsmenn geta skilað stofnuninni ánægðari viðskiptavinum.

# Mat

## Hugleiðið hvað stofnunin gerir til þess að...

### Liður 3.1

#### Skipuleggja, hafa umsjón með og bæta mannauð á gagnsæjan hátt til samræmis við stefnu og áætlanir

Stefnumótandi og heildstæð nálgun við að stjórna starfsmönnum og menningu og umhverfi vinnustaðarins er lykilatriði í stefnumarkandi áætlanagerð stofnunar. Skilvirk mannauðsstjórnun gerir starfsmönnum kleift að leggja sitt af mörkum til heildarhlutverks stofnunarinnar, framtíðarsýnar hennar og til þess að markmið stofnunarinnar náist, á skilvirkan og afkastamikinn hátt. Undir þessum lið er metið hvort stofnunin samhæfir stefnumið sín við mannauðinn svo að unnt sé að bera kennsl á þau, þróa, innleiða og endurbæta á gagnsæjan hátt og taka tillit til þeirra til að ná fram hámarksárangri. Spurt er hvernig stofnuninni takist að laða að og halda starfsmönnum sem eru færir um að framleiða og skila vörum og þjónustu í samræmi við markmiðin sem hafa verið sett í stefnumörkun og umbótaáætlunum að teknu tilliti til þarfa og væntinga viðskiptavinanna. Hann tekur til reglulegrar greiningar á núverandi mannauðspörfum og til framtíðar og þróunar og innleiðingar á stefnu í mannauðsstjórnun með hlutlægum viðmiðum varðandi ráðningar, starfsþróun, framgang í starfi, launakjör, umbun og úthlutun á stjórnunarstöðum.

#### Dæmi

1. Greina reglulega núverandi þarfir og framtíðarþarfir starfsmanna með þarfir og væntingar hagsmunaaðila í huga.

2. Þróa og innleiða mannauðsstefnu sem byggir á stefnumörkun og áætlanagerð stofnunarinnar, þar sem tekið er tillit til framtíðarþarfa um hæfni, svo og varðandi félagsleg atriði (t.d. sveigjanlegur vinnutími, fæðingarorlof, hvíldardagar, jafnrétti, kynja- og menningarleg fjölbreytni, ráðning fólks með fötlun).
3. Tryggja að mannauðurinn (ráðningar, niðurröðun, þróun) sé ávallt fyrir hendi til að sinna verkefnum og samstillta verkefni og ábyrgð.
4. Þróa og innleiða skýra stefnu sem felur í sér viðmið sem tryggja hlutleysi varðandi ráðningar, stöðuhækkunar, launakjör, umbun og úthlutun á stjórnunarverkefnum.
5. Styðja árangursmenninguna (s.s. gegnsæ launakjör/umbunarkerfi á grundvelli árangurs sem einstaklingar eða hópar hafa náð).
6. Nota hæfnissnið og starfs- eða verklýsingar í (a) ráðningar- og (b) persónulegum þróunaráætlunum, bæði fyrir starfsmenn og stjórnendur.
7. Veita sérstaka athygli mannauðnum sem þörf er á fyrir þróun og rekstur á rafrænni stjórnsýslu og netþjónustu (s.s. að sjá fyrir nauðsynlegri þjálfun og umgjörð).
8. Stjórna ráðningum og starfsþróun m.t.t. sanngirnir í störfum, jafnra tækifæra og fjölbreytni (t.d. kyn, kynhneigð, fötlun, aldur, kynþáttur og trúarbrögð).

[Gefið stig út frá Stigatöflu framkvæmdaþátta]



### Liður 3.2

#### Bera kennsl á, þróa og nýta hæfni starfsmanna og samræma markmið einstaklinga og stofnunarinnar

Mikilvægur hluti af þætti 2 er mat á því hvernig stofnunin ber kennsl á, þróa og viðheldur hæfni starfsmanna. Þegar stofnunin býr til ramma sem gerir starfsmönnum kleift að þroska hæfni sína stöðugt, axla meiri ábyrgð og taka aukið frumkvæði leggja starfsmennirnir sitt af mörkum til þróunar vinnustaðarins. Þetta er hægt að gera ef tryggt er að þeir tengi eigin frammistöðumarkmið við stefnumótandi markmið stofnunarinnar og enn fremur með því að kalla þá til þátttöku í að móta stefnu sem tengist þjálfun, hvatningu og umbun starfsmanna. Í raun má draga þennan þátt saman í hæfnisstefnu þar sem nauðsyn þess að þroska hæfni starfsmanna og aðferðir sem beita skal (t.d. læra af starfsfélaga, skipta um starf við annan/hreyfanleiki, frekari þjálfun) eru skilgreindar.

#### Dæmi

1. Koma auga á núverandi hæfni bæði einstaklinga og stofnunarinnar hvað varðar þekkingu, hæfileika og viðhorf og bera hana kerfisbundið saman við þarfir stofnunarinnar.
2. Ræða, koma á og miðla stefnu til að byggja upp hæfni. Þetta nær til áætlunar um fræðslu og þjálfun sem byggir á nútíma- og framtíðarþörfum bæði stofnunar og einstaklinga.
3. Í samræmi við stefnumörkun, þróun, samkomulag um og endurskoðun á áætlunum um persónulegri þjálfun og þroskaáætlunum fyrir alla starfsmenn og/eða hópa, þarf að taka með í reikninginn að starfsmenn í hlutastarfi og starfsmenn í fæðingarorlofi geti tekið þátt. Starfsþróunaráætlanir einstaklinga geta verið hluti af starfsmannaviðtölum, sem geta verið vettvangur fyrir gagnkvæma endurgjöf og að finna það sem hæfir væntingum.
4. Þróa stjórnunar- og leiðtogahæfni sem og samskiptahæfileika stjórnandans vegna starfsmanna, borgara/viðskiptavina og samstarfsaðila.
5. Leiða og styðja nýja starfsmenn (t.d. með því að fóstora, leiðbeina og með einstaklingsbundinni ráðgjöf).
6. Ýta undir hreyfanleika starfsmanna innan og utan stofnunar.
7. Þróa og hvetja til nýtskulegra þjálfunar- aðferða (t.d. margmiðlunartækni, starfsþjálfun, rafræn þjálfun, notkun félagslegra miðla).
8. Skipuleggja, þjálfu og þróa samskiptatækni á sviði áhættustjórnunar, hagsmunarárekstra, fjölbreytileikastjórnunar, kynjastefnu og heiðarleika og siðfræði.
9. Meta áhrif þjálfunar og þróunaráætlana á vinnustaðinn og ánægju sem smitast til starfsfélaga með kostnaðareftirliti og hagnkvæmnisathugunum.
10. Skoða þörf á að gera starfsframa kvenna hærra undir höfði og þróa áætlanir í því sambandi.

[Gefið stig út frá Stigatöflu framkvæmdaþátta]





### Liður 3.3

#### Virkja starfsmenn með því að þróa opin skoðanaskipti og valdeflingu og stuðla að velferð þeirra

Með þátttöku starfsmanna skapast umhverfi þar sem starfsmenn hafa áhrif á ákvarðanir og aðgerðir sem snerta störf þeirra. Það felur í sér að skapa menningu sem styður við hlutverk, framtíðarsýn og gildi stofnunarinnar í reynd, t.d. með því að veita viðurkenningu eða umbun fyrir nýbreytni, góðar hugmyndir eða sérstaka viðleitni.

Liðurinn beinir sjónum að getu leiðtoga/stjórnenda og starfsmanna til að þróa stofnunina með virkri samvinnu, brjóta niður deildarmúra með því að koma á umræðum, skapa rými fyrir nýbreytni, nýsköpun og tillögur um bættu frammistöðu. Aðstoða ætti starfsmenn til þess að þeir geti nýtt hæfileika sína til fulls. Rétt framkvæmd mannauðsstefnu er háð því að allir leiðtogar og stjórnendur um alla stofnunina sýni að þeir láti starfsmannamálin og velferð starfsmanna sig varða og að þeir vilji efla menningu opinna skoðanaskipta og gagnsæis. Fá má starfsmenn til að helga sig starfinu á formlegum vettvangi eins og í ráðgjafanefndum og með daglegum skoðanaskiptum (t.d. hugmyndum um atriði sem má bæta). Það er líka góð venja að gera ánægjukannanir og stjórnendamát til að fá skýrara mat á andrúmsloftinu á vinnustaðnum og að nota niðurstöðurnar til þess að gera umbætur.

#### Dæmi

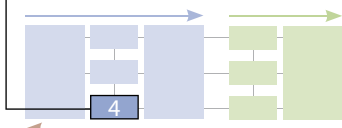
1. Koma á stofnanamenningu sem felur í sér opin samskipti og umræður og hvatningu til teymisvinnu.
2. Hafa frumkvæði að því að skapa aðstæður til að fá fram hugmyndir og tillögur frá starfsmönnum og þróa viðeigandi fyrirkomulag (t.d. hugmyndabanka, vinnuhópa, hugarflug).

3. Fá starfsfólk og fulltrúa þeirra (t.d. stéttarfélag) til að taka þátt í þróun áætlaða stefnu, markmiða, hönnun ferla og að koma auga á og innleiða umbætur.
4. Ná samstöðu stjórnenda og starfsmanna um markmið og leiðir til að mæla árangur m.t.t. markmiða.
5. Gera reglulega kannanir meðal starfsmanna, kunngerá þær og veita endurgjöf um niðurstöður/túlkningar/umbótaaðgerðir.
6. Tryggja að starfsmenn fái tækifæri til að veita endurgjöf um gæði stjórnunar þeirra næstu yfirmanna.
7. Tryggja góðar vinnuaðstæður um alla stofnunina, þar sem tekið er tillit til heilsu- og öryggisþarfa.
8. Tryggja að aðstæður stuðli að því að náð sé skynsamlegu jafnvægi milli einkalífs og vinnu starfsmanna (t.d. möguleiki á aðlöguðum vinnutíma) einnig þarf að veita athygli að þörfum starfsmanna sem eru í hlutastarfi eða fæðingarorlofi og tryggja upplýsingagjöf og þátttöku í starfsemi stofnunarinnar og þjálfun.
9. Veita sérstaka athygli þörfum starfsmanna sem eru hugsanlega félagslega verr settir en aðrir og starfsmanna með fötlun.
10. Láta í té aðlöguð kerfi og aðferðir til þess að umbuna starfsmönnum með öðrum hætti en launum (t.d. með því að skipuleggja og skoða fríðindi starfsmanna, styðja við þátttöku í félagsstarfi, menningarstarfsemi og íþróttastarfi sem snýr einkum að heilsu og vellíðan starfsmanna).

[Gefið stig út frá Stigatöflu framkvæmdaþátta]

## Þáttur 4: Samstarf og auðlindir

- Liður 4.1  
Þróá og stjórna samstarfi við viðeigandi fyrirtæki og stofnanir
- Liður 4.2  
Þróá og innleiða samstarf við borgara/viðskiptavinir
- Liður 4.3  
Stjórna fjármálum
- Liður 4.4  
Stjórna upplýsingum og þekkingu
- Liður 4.5  
Stjórna tækni
- Liður 4.6  
Stjórna aðstöðu



Opinberar stofnanir þurfa á ýmiss konar auðlindum að halda til þess að ná fram stefnumarkandi og rekstrarlegum markmiðum sínum í samræmi við hlutverk þeirra og framtíðarsýn, til viðbótar við þá starfsmenn sem vinna hjá stofnuninni. Þær geta verið af efnislegum eða óefnislegum toga, en það þarf að stjórna þeim öllum vandlega.

Samstarfsaðilar hvetja stofnunina til að beina sjónum út á við og koma til skjalanna með nauðsynlega sérþekkingu. Með þessum hætti eru helstu samstarfsaðilar, t.d. þjónustubirgjar í einkageiranum eða aðrar opinberar stofnanir, en einnig borgarar/viðskiptavinir, mikilvægar auðlindir til að starfsemin í stofnuninni gangi vel og þær þarf að byggja upp af vandvirkni. Þær styðja við innleiðingu á stefnumörkun og áætlanagerð og skilvirkan rekstur ferla. Litið er í vaxandi mæli á opinberar stofnanir sem keðju stofnana sem vinna allar í sameiningu að tiltekinni niðurstöðu fyrir borgarana (t.d. á sviði öryggis- og heilbrigðismála). Gæði þessa samstarfs hafa í hverju tilviki fyrir sig bein áhrif á niðurstöðuna hjá keðjunni.

Auk samstarfsins þurfa stofnanir að stjórna hefðbundnari auðlindum eins og til dæmis fjármálum, tækni, aðstöðu með skilvirkum hætti til þess að tryggja skilvirka starfsemi ásamt þeirri þekkingu sem þær þurfa til þess að ná markmiðum sínum. Þekkingarauðlindir ná yfir þekkingu og reynslu starfsmanna stofnunarinnar, samstarfsaðila, viðskiptavina og borgara.

Vel þróuð stjórnun auðlinda, sett fram á gagnsæjan hátt, er grundvallaratriði til að opinberar stofnanir geti tryggt ábyrgð gagnvart hagsmunaaðilum á lögmætri notkun tiltækra auðlinda.



## Mat

### Hugleiðið hvað stofnunin gerir til þess að...

#### Liður 4.1

#### Þróá og stjórna samstarfi við viðeigandi fyrirtæki og stofnanir

Í síbreytilegu þjóðfélagi er ætlast til þess að opinberar stofnanir stjórni tengslum við aðrar stofnanir til þess að stefnumið þeirra komist til framkvæmda. Þetta geta verið einkaaðilar, frjáls félagasamtök og opinberar stofnanir. Stofnanir ættu því að skilgreina hverjir helstu samstarfsaðilar þeirra eru. Samstarfsaðilar geta verið af ólíkum toga: birgjar þjónustu og vöru, útvistuð þjónusta, náíð samstarf um sameiginleg markmið o.s.frv.

Til þess að árangur náist með opinberri stefnu á sérstöku sviði eða í sérstökum geira getur samstarf milli opinberra stofnana sem eru á sama stjórnsýslustigi (t.d. alríkisstigi), en einnig milli stofnana á mismunandi stigum (á alríkisstigi, á svæðisvísu eða á vettvangi sveitarfélaga), skipt verulegu máli. Stofnanir ættu að skilgreina tengslanet eða stefnu þess geira sem þær tilheyra og hvaða hlutverki þær gegna í því að tryggja að árangur náist í öllu tengslanetinu.

#### Dæmi

1. Koma auga á einka-, borgaralega eða opinbera samstarfsaðila og eðli sambandsins (t.d. kaupandi, seljandi, birgir, kaupandi, meðframleiðandi, auka-/varaframleiðandi vöru, eigandi, stofnandi, o.s.frv.)
2. Þróá og stjórna viðeigandi samstarfssamningum þar sem tekið er tillit til mismunandi þátta varðandi samfélagslega ábyrgð, eins og félags- og fjárhagsleg áhrif og umhverfisáhrif þeirrar vöru og þjónustu sem látin er í té.
3. Örvá og skipuleggja verkefnabundið samstarf og að þróá og innleiða samvinnuverkefni með öðrum stofnunum í opinbera geiranum sem eru hluti af sama stefnusviði/keðju eða af mismunandi stofnanastigum.
4. Fylgjast reglulega með og meta innleiðinguna og árangur samstarfsins.
5. Koma auga á þörf á langtíma samstarfi einka- og opinberra aðila og þróá það þar sem það á við.



6. Skilgreina ábyrgð allra aðila við að stýra samstarfinu, þar á meðal ábyrgð svo og mat og endurskoðun.
7. Auka afkastagetu stofnunarinnar með því að nýta möguleika á starfsnámi.
8. Skiptast á „bestu frammistöðu“ við samstarfs-

aðilana og nota samanburðargreiningu og lærdómsviðmið.

9. Velja birgja sem eru samfélagslega ábyrgir í tengslum við opinber innkaup.

[Gefið stig út frá Stigatöflu framkvæmdaþátta]

## Liður 4.2

### Þróa og innleiða samstarf við borgara/viðskiptavini

Borgarar/viðskiptavinir gegna sífellt stærra hlutverki sem lykilaðilar í opinbera geiranum. Hugtakið borgari/viðskiptavinur vísar til hinna mismunandi hlutverka borgaranna í því að vera ýmist hagsmunaaðilar eða notendur þjónustunnar. Líta ber á þátttöku borgara/viðskiptavina í auknum mæli sem nauðsynlegan lið í því að auka skilvirkni og markvirkni opinberra stofnana. Endurgjöf þeirra í formi kvartana, hugmynda og tillagna er metin sem mikilvæg uppspretta fyrir umbætur á vöru og þjónustu.

Hlutverki borgara/viðskiptavina má almennt lýsa sem aðkomu frá fjórum hliðum: sem **meðhönnuðir**, meðþátttakendur í ákvarðanatöku, meðframleiðendur og meðmatsaðilar. Sem meðhönnuðir hafa þeir áhrif á hvaða þjónustu opinberar stofnanir vilja veita vegna tiltekinna þarfa og hvernig. Sem **meðþátttakendur** í ákvarðanatöku fá borgarar meiri íhlutun og eignarhald í þeim ákvörðunum sem hafa áhrif á þá. Sem **meðframleiðendur** munu borgararnir sjálfir taka þátt í að skapa og/eða veita þjónustuna og hafa áhrif á gæði hennar. Og síðast en ekki síst geta borgararnir sem **meðmatsaðilar** tjáð sig um gæði opinberrar stefnu og þjónustunnar sem þeir fá.

Í þessum lið er sjónum beint að þátttöku borgaranna í opinberum málefnum og þróun opinberrar stefnu, sem og í opnum samskiptum um þarfir þeirra og væntingar. Opinberar stofnanir ættu að styðja borgara/viðskiptavini í þessu hlutverki þeirra ef þær vilja að því sé gegnt með skilvirkum hætti.

#### Dæmi

1. Tryggja framsækna upplýsingastefnu (t.d. hvernig stofnunin starfar, um hæfi mismunandi opinberra stjórnvalda, um uppbyggingu og ferla stofnunarinnar o.fl.).

2. Hvetja borgara/viðskiptavini með virkum hætti til þess að skipuleggja sig, láta í ljós þarfir sínar og kröfur og styðja samstarf við borgara, borgarahópa og borgaralegar félagsmálastofnanir.
3. Hvetja borgara/viðskiptavini og fulltrúa þeirra til beinnar þátttöku í ráðgjafarumræðu og ákvarðanatöku hjá stofnuninni (með hönnun og með ákvörðun) t.d. í gegnum ráðgjafarhópa, kannanir, skoðanakannanir og gæðahringi.
4. Skilgreina rammann um að leita með virkum hætti eftir hugmyndum, tillögum og kvörtunum frá borgurum/viðskiptavinum, og safna þeim saman með viðeigandi hætti (t.d. könnunum, ráðgjafarhópum, spurningalistum, kvörtunarkössum, skoðanakönnunum, o.fl.). Greina og nýta þessar upplýsingar og dreifa niðurstöðunum.
5. Tryggja gagnsæi í starfsemi og ákvörðunartöku stofnunarinnar (t.d. ársskýrslur, fréttamannafundir, upplýsingagjöf á netinu).
6. Skilgreina og fallast á leiðir til þess að þróa hlutverk borgara/viðskiptavina sem meðframleiðendur að þjónustunni (t.d. hvernig meðhöndla á úrgangsefni) og matsmenn (t.d. í gegnum kerfisbundnar ánægjumælingar).
7. Þróa skilvirka væntingastjórnun með því að útskýra fyrir viðskiptavinum hvaða þjónustu þeir geta vænst, þar á meðal ýmissa gæðamælikvarða eins og t.d. með Borgarasáttmálunum.
8. Tryggja að upplýsingar séu uppfærðar um hvernig einstaklingsbundin hegðun og félagsleg hegðun tekur breytingum, svo að koma megi í veg fyrir að úrelt ferli um samráð verði sett af stað eða úrelt þjónusta látin í té.

[Gefið stig út frá Stigatöflu framkvæmdaþátta]

### 3 Liður 4.3 Stjórna fjármálum

Geta opinberra stofnana til að afla viðbótarfjármagns kann að vera takmörkuð sem og frelsi þeirra til að ráðstafa eða endurúthluta fjármunum sínum vegna þjónustu sem þær vilja veita. Þó að opinberar stofnanir hafi oft lítið um það að segja hvernig fjármunum er varið er vönduð fjárhagsáætlun, helst í samráði við fjármálayfirvöld, fyrsta skrefið að kostnaðarhagkvæmri, sjálfbærri og ábyrgri fjármálastjórn. Sundurliðað bókhaldskerfi og innra eftirlit eru nauðsynleg til þess að stöðugt sé hægt að fylgjast með útgjöldunum. Þetta er grunnurinn að traustu kostnaðarbókhaldi, sem sýnir getu stofnunarinnar til að skila meiri og betri þjónustu með lægri tilkostnaði og þá getur hún skapað sér tækifæri til að skila fyrr endurbættari vöru eða þjónustu.

#### Dæmi

1. Samræma fjármálastjórnun stefnumiðum með skilvirkum, markvissum og hagkvæmum hætti.

2. Greina áhættu og tækifæri í fjárhagslegum ákvörðunum.
3. Tryggja gagnsæi í fjármálum.
4. Tryggja kostnaðarhagkvæmni fjárhagslegra auðlinda með því að nota virkt kostnaðarbókhald og eftirlitakerfi.
5. Kynna kerfi varðandi fjárhagsáætlun og kostnaðaráætlun og vöktun (t.d. áætlanir til fleiri ára, orkukostnaðaráætlun, kynjaðar áætlanir eða varðandi fjölbreytni).
6. Deila út ábyrgð á fjármálum og gæta að jafnvægi við miðlægt kostnaðareftirlit.
7. Byggja ákvarðanir um fjárfestingar og fjármálaeftirlit á kostnaðar- og ábatagreiningu, sjálfbærni og siðfræði.
8. Birta gögn um árangur í fjárhagsáætlunum, svo sem upplýsingar um markmið varðandi afurðir og útkomu.

[Gefið stig út frá Stigatöflu framkvæmdaþátta]



### 4 Liður 4.4 Stjórna upplýsingum og þekkingu

Mikilvægt er að koma auga á þarfir stofnunarinnar fyrir upplýsingar og þekkingu til þess að ná settum markmiðum og búa í haginn fyrir framtíðina. Þessi nauðsynlega þekking og upplýsingar ættu að berast stofnuninni með skipulögðum hætti, miðlast til þeirra starfsmanna sem þurfa á þeim að halda og verða eftir í stofnuninni þegar starfsmenn láta af störfum. Starfsmennirnir eiga að hafa greiðan aðgang að viðeigandi upplýsingum og þekkingu sem þeir þurfa á að halda til þess að geta leyst störf sín af hendi með skilvirkum hætti. Stofnunin ætti líka að tryggja að hún deili mikilsverðum upplýsingum og þekkingu með lykilsamstarfsaðilum og öðrum hagsmunaaðilum í samræmi við þarfir þeirra.

#### Dæmi

1. Próa kerfi fyrir stjórnun, varðveislu og mat á upplýsingum og þekkingu í stofnuninni í samræmi við stefnumarkandi og rekstrarleg markmið.
2. Tryggja að viðeigandi ytri upplýsingum sé safnað, unnið með þær og þær nýttar og varðveittar á skilvirkan hátt.
3. Vakta stöðugt þekkingu og upplýsingar í stofnuninni og sjá til þess að þær séu viðeigandi, réttar, áreiðanlegar og öruggar. Einnig að laga þær að stefnumörkun og núverandi og framtíðarþörfum hagsmunaaðila.
4. Próa innri upplýsingaveitur til að dreifa upplýsingum um alla stofnunina til að tryggja að starfsfólk hafi aðgang að þeim upplýsingum

og þeirri þekkingu sem skiptir það máli vegna verkefna þeirra og markmiða (internet, fréttabréf, innanhúsfrettabréf).

5. Tryggja stöðugt streymi þekkingar milli starfsmanna í stofnuninni (fóstrun, markþjálfun, skriflegar handbækur).
6. Tryggja aðgengi að viðeigandi upplýsingum og gögnum og miðlun þeirra til allra hagsmunaaðila og birta upplýsingar og gögn á

notendavænan hátt, þar sem tekið er tillit til sérstakra þarfa í þjóðfélaginu eins og t.d. eldri borgara, fólks með fötlun o.fl.

7. Tryggja að lykilupplýsingar og þekking starfsfólks sé varðveitt í stofnuninni þótt starfsfólk láti af störfum.

[Gefið stig út frá Stigatöflu framkvæmdaþátta]



#### Liður 4.5 Stjórna tækni

Stjórna þarf stefnum í upplýsinga- og samskipta-tækni í stofnuninni svo að þær styðji við stefnumótandi og rekstrarleg markmið stofnunarinnar á sjálfbæran hátt. Þegar þeim er stjórnað skipulega geta þær orðið lyftistöng fyrir bættu frammistöðu stofnana í opinbera geiranum og stuðlað að þróun rafrænnar stjórnsýslu. Hægt er að bæta lykilferli verulega með því að innleiða nýja tækni með viðeigandi hætti. Með veitingu rafrænnar þjónusta er hægt að bæta aðgengi fyrir viðskiptavinina og létta verulega á stjórnsýslubyrðinni. Í stjórnsýslunni geta snjallar lausnir í upplýsinga- og samskiptatækni leitt til hagkvæmari nýtingar auðlinda.

##### Dæmi

1. Hanna upplýsinga- og samskiptatækni í samræmi við stefnumótandi og rekstrarleg markmið stofnunarinnar.
2. Innleiða, vakta og meta kostnaðarhagkvæmni tækninnar sem er notuð. Tíminn til að fjárfesting skili sér til baka á að vera stuttur og það eiga að vera til mælingar um það.
3. Tryggja örugga, skilvirka og hagkvæma notkun tækninnar, þar sem veita ber færni starfsmannanna sérstaka athygli.

4. Nýta viðeigandi tækni með skilvirkum hætti til þess m.a.:
  - stjórna verkefnum og viðfangsefnum;
  - stjórna þekkingu;
  - styðja við lærdómsaðgerðir og umbætur;
  - styðja við samskipti við hagsmunaaðila og samstarfsaðila;
  - styðja við þróun og viðhald innri sem ytri þjónustu.
5. Skilgreina hvernig upplýsinga- og samskiptatækni getur stuðlað að því að bæta afhendingu þjónustunnar, t.d. með því að nota aðferðir heildstæðrar upplýsingatæknihönnunar fyrir stjórnun upplýsinga hjá opinberum stofnunum.
6. Nýta ramma upplýsinga- og samskiptatækni og nauðsynlegar auðlindir til þess að geta boðið snjalla og skilvirka rafræna þjónustu, og þannig bæta afhendingarþjónustuna til viðskiptavinanna.
7. Vera stöðugt vakandi fyrir tækninýjungum og endurskoða stefnuna ef þörf er á.
8. Taka tillit til félagslegra, fjárhagslegra og umhverfislegra áhrifa af upplýsinga- og samskiptatækni, t.d. úrgangsstjórnun prenthyllja og lakari aðgangs þeirra sem ekki nota rafrænan búnað.

[Gefið stig út frá Stigatöflu framkvæmdaþátta]

## Liður 4.6 Stjórna aðstöðu

Opinberar stofnanir þurfa með reglulegu millibili að meta stöðu innviðanna sem þær hafa yfir að ráða. Stjórna þarf innviðunum sem eru fyrir hendi á skilvirkan, kostnaðarhagkvæman og sjálfbæran hátt svo að þeir þjóni þörfum viðskiptavina og styðji við vinnuskilyrði starfsmannanna. Sjálfbærni efna sem eru notuð hjá stofnuninni og áhrif þeirra á umhverfið eru einnig þættir sem skipta sköpum fyrir árangur í þessum lið, sem og hvað varðar samfélagslega ábyrgð.

### Dæmi

1. Vega kostnaðarhagkvæmni í innviðunum saman við þarfir og væntingar starfsmanna og notenda (t.d. húsnæði á einum stað eða mörgum stöðum, úthlutun skrifstofa, aðgengi að almenningssamgöngum).
2. Tryggja að skrifstofuhúsnæði sé notað á öruggan og hagkvæman hátt (t.d. opið rými eða lokaðar skrifstofur, færanlegar skrifstofur) og þetta sé byggt á stefnumótandi og rekstrarlegum markmiðum, og að tekið sé tillit til þarfa starfsmanna, staðbundinnar menningar og húsnæðislegra takmarkana.
3. Tryggja skilvirkt, hagkvæmt og sjálfbært viðhald bygginga, skrifstofa, tækja og búnaðar sem eru notuð.
4. Tryggja skilvirka, hagkvæma, skipulagða og sjálfbæra notkun flutninga og orkuauðlinda og hámarksnýtingu þeirra.
5. Tryggja að starfsmenn og borgarar/viðskiptavinir hafi aðgang að stofnuninni í takt við þarfir og væntingar þeirra (t.d. aðgengi hreyfihamlaðra, bílastæði, almenningssamgöngur o.fl.).
6. Móta heildstæða stefnu varðandi stjórnun áþreifanlegra eigna, þ.á.m. örugga endurvinnslu/förgun þeirra, t.d. með eigin umsjón eða undirverktöku.
7. Þjóða nærsamfélaginu að nýta aðstöðu stofnunarinnar.

[Gefið stig út frá Stigatöflu framkvæmdaþátta]



## Þáttur 5: Ferli



### Liður 5.1

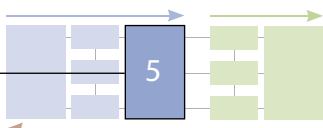
Bera kennsl á, hanna, stjórna og endurbæta ferli stöðugt með þátttöku hagsmunaaðila

### Liður 5.2

Þróa og afhenda vöru og þjónustu sem tekur mið af borgurum/viðskiptavinum

### Liður 5.3

Samhæfa ferli í stofnuninni og við aðrar viðeigandi stofnanir



Starfsemi sérhverrar stofnunar byggist á mörgum ferlum, þar sem hvert ferli er þannig úr garði gert að samþætt röð aðgerða breytir auðlindum eða aðföngum með skilvirkum hætti í þjónustu (afurðir) eða hefur áhrif á samfélagið (útkoma).

Greina má á milli þriggja tegunda af ferlum sem gera stofnun kleift að starfa skilvirkt, eftir gæðum þeirra og hversu vel þau eru samþætt:

- meginferli sem koma því til leiðar að hlutverk og stefnumörkun stofnunarinnar komist til framkvæmda,
- stjórnunarferli sem stýra stofnuninni og
- stoðferli sem sjá um nauðsynlegar auðlindir.

CAF metur aðeins lykilferlin á meðal þessara þriggja tegunda ferla, þ.e.a.s. þau sem stuðla á skilvirkan hátt að því að hlutverk og stefnumörkun stofnunarinnar nái fram að ganga.

Þáttur 5 fæst við meginferli stofnunarinnar, en þættir 1 og 2 fást einkum við stjórnunarferlin og þættir 3 og 4 við stuðningsferli. Að

---

Því er snertir láréttar einingar eins og stefnumótunareininguna, mannauðsdeildina og fjármáladeildina er stjórnun þeirra og stoðstarfseminnar að sjálfsögðu hluti af meginferlunum.

Markvirk og skilvirk stofnun ber kennsl á meginferlin, sem hún beitir í því skyni að geta veitt þjónustu (afurðir) og haft áhrif (útkoma), að teknu tilliti til væntinga borgara/viðskiptavina og annarra hagsmunaaðila, í samræmi við hlutverk og stefnumörkun stofnunarinnar. Eðli þessara meginferla hjá opinberum stofnunum er mjög breytilegt, frá óhlutbundinni starfsemi, eins og stuðningi við þróun stefnumörkunar eða setningu reglna um fjármálastarfsemi, yfir í mjög vel afmarkaða starfsemi við veitingu þjónustu.

Þörfin fyrir að auka virði fyrir borgara/viðskiptavini og aðra hagsmunaaðila og auka skilvirknina eru tveir af aðaldrifkröftunum í þróun ferla og nýsköpun. Aukin þátttaka borgara/viðskiptavina í opinberum stofnunum sem er lýst í kynningunni í lið 4.2 (borgarinn sem meðhönnuður, meðþátttakandi í ákvarðanatöku, meðframleiðandi og meðmatsaðili) örvar stofnanir til þess að bæta ferlin stöðugt og hagnýta sér breytt umhverfi á mörgum sviðum á borð við tæknimál, efnahagslíf og íbúa.



# Mat

## Hugleiðið hvað stofnunin gerir til þess að...

### Liður 5.1

#### Bera kennsl á, hanna, stjórna og endurbæta ferli stöðugt með þátttöku hagsmunaaðila

Þessi liður rannsakar hvernig ferlin styðja við stefnumótandi og rekstrarleg markmið stofnunarinnar og hvernig hægt er að bera kennsl á þá. Þátttaka stjórnenda og starfsmanna í stofnuninni, sem og ýmissa ytri hagsmunaaðila, í hönnunar-, stjórnunar- og nýsköpunarferlum skiptir verulegu máli fyrir gæði ferlanna og þarf að greina hana vandlega.

#### Dæmi

1. Þekkja, kortleggja, lýsa og skjalfesta stöðugt ferli.
2. Þekkja eigendur ferla (þá sem stjórna öllum þrepum í ferlunum), fela þeim ábyrgð og útvega nauðsynlega hæfni.
3. Greina og meta ferlin, áhættu og afgerandi árangursþætti, að teknu tilliti til markmiða stofnunarinnar og breytinga í umhverfi hennar.
4. Tryggja að ferlin styðji við stefnumið; að þau séu skipulögð og að þeim sé stjórnað til þess að ná settum markmiðum.
5. Fá starfsmenn og viðeigandi ytri hagsmunaaðila til að taka þátt í hönnun og umbótum á ferlum á grundvelli mældrar skilvirkni þeirra, hagkvæmni og árangurs (afurðir og útkoma).
6. Úthluta auðlindum til ferla með hliðsjón af mikilvægi þeirra fyrir stefnumörkun stofnunarinnar.
7. Einfalda ferlana reglubundið, og þegar þörf er á að gera tillögur um breytingar á laga- legum kröfum.
8. Setja markmið um frammistöðu sem tengjast hagsmunaaðilum og innleiða árangursmælikvarða til að fylgjast með skilvirkni ferla (t.d. Borgarasáttmálinn, samningar um frammistöðu/samningar um þjónustustig).
9. Vakta og meta áhrif af upplýsinga- og samskiptatækni og rafrænni þjónustu á ferla stofnunarinnar (t.d. með tilliti til skilvirkni, gæða, markvirkni).
10. Endurhanna ferli byggt á reglulegum innlendum og alþjóðlegum samanburði, með sérstakri athygli á hindranir varðandi nýsköpun og nauðsynlegar auðlindir.

[Gefið stig út frá Stigatöflu framkvæmdaþátta]

### Liður 5.2

#### Þróa og afhenda vöru og þjónustu sem tekur mið af borgurum/viðskiptavinum

Liður 5.2 leggur mat á með hvaða hætti stofnanir þróa og afhenda þjónustu/vörur til þess að uppfylla þarfir borgara/viðskiptavina með því að fá þá til þátttöku. Með því að sækja sérþekkingu og sköpunarmátt til borgaranna er stuðlað að skilvirkni, markvirkni og nýbreytni í opinbera geiranum, sem skilar sér í fullnægjandi þjónustu með sanngjörnum tilkostnaði.

Til þess að auka gæði þjónustu og vöru getur hlutverk borgara/viðskiptavina reynst ábatasamt á þremur stigum:

- með því að nýta fulltrúa borgara/viðskiptavina, samtaka eða fulltrúaráðs borgara við hönnun og mat á þjónustu og vöru (meðhönnuðir, meðmatsaðilar),
- með því að veita borgurum/viðskiptavinum vald við ákvarðanatöku um hvaða tegundir af þjónustu og vörum eigi að veita (meðákvörðunaraðilar),
- með því að vinna með borgurum/viðskiptavinum að innleiðingu á þjónustu og vörum eða með því að fá borgurum/viðskiptavinum vald til að koma vöru eða þjónustu sjálfir í framkvæmd (meðframleiðendur).

## 2 Sub-criterion 5.2

### Develop and deliver citizen/customer-oriented services and products [continued]

Meðframleiðsla þjónustu gerir gæði varanlegri þar sem vörurnar verða sameign og vegna þess að framleiðsluferlið verður sýnilegra, skiljanlegra og þannig lögmætara og ánægjulegra.

#### Dæmi

1. Þekkja afurðir (þjónustu og vörur) meginferlanna.
2. Fá borgara/viðskiptavini til að taka þátt í hönnun og umbótum á vörum og þjónustu (t.d. með könnunum, endurgjöf, markhópum, spurningum um hversu vel vörurnar eða þjónustan hentar og hvort hugað sé með markvissum hætti að kynjaskiptingu og fjölbreytni).
3. Nýta borgara/viðskiptavini og aðra hagsmunaaðila við að þróa gæðastaðla fyrir þjónustu og vörur (afurð ferlisins) sem mæta væntingum þeirra og eru viðráðanlegar af hálfu stofnunarinnar.
4. Nýta borgara/viðskiptavini við að veita þjónustu og búa borgara/viðskiptavini svo og opinbera starfsmenn undir breytt samband og breytingu á hlutverkum.
5. Nýta borgara/viðskiptavini við hönnun og þróun á nýjum tegundum af gagnvirkri þjónustu og veitingu upplýsinga og skilvirkum samskiptaleiðum.
6. Tryggja að viðeigandi og áreiðanlegar upplýsingar séu tiltækar, með það fyrir augum að aðstoða og styðja borgara/viðskiptavini, sem og til að upplýsa þá um breytingar sem hafa verið gerðar.
7. Stuðla að auknu aðgengi að stofnuninni (t.d. sveigjanlegur opnunartími, skjöl í ýmsu formi, svo sem í pappírformi eða rafrænu formi, viðeigandi tungumál, veggspjöld, bæklingar, blindraletur og auglýsingatöflur).
8. Byggja upp traust fyrirkomulag við meðferð fyrirspurna og gott kerfi og verklag fyrir meðferð kvartana.

[Gefið stig út frá Stigatöflu framkvæmdaþátta]

## 3 Liður 5.3

### Samhæfa ferli í stofnuninni og við aðrar viðeigandi stofnanir

Þessi liður metur hversu vel ferlin eru samhæfð innan stofnunarinnar og við ferli annarra stofnana sem starfa í sömu þjónustukeðju. Skilvirkni opinberra stofnana er að miklu leyti háð því hvernig þeim tekst að vinna með öðrum opinberum stofnunum, sem þær mynda nokkurs konar keðju með varðandi þjónustu, til að skila sameiginlegri útkomu. Þverskipulagsleg ferli eru algeng í opinbera geiranum. Það er mjög mikilvægt að stjórnun slíkra ferla sé vel samþætt, þar sem skilvirkni og markvirkni ferlanna byggist að miklu leyti á samþættingunni.

#### Dæmi

1. Skilgreina þjónustukeðjuna sem stofnunin er hluti af og hverjir samstarfsaðilarnir eru.
2. Samhæfa og tengja ferlin við lykilsamstarfsaðila í einkageiranum, frjálsum félagasamtökum og opinbera geiranum.
3. Þróa sameiginlegt kerfi ásamt samstarfsaðilum í þjónustukeðjunni til þess að auðvelda miðlun gagna.
4. Fara með borgurum/viðskiptavinum í heimsóknir til mismunandi stofnana til að læra um betri samhæfingu ferla og yfirstíga landamæri milli stofnana.
5. Setja á fót aðgerðahópa með fulltrúum mismunandi stofnana/þjónustuveitenda til að fást við vandamál.
6. Fella inn hvata (og skilyrði) fyrir stjórnendur og starfsmennina til þess að búa til þverskipulagsleg ferli (t.d. sameiginlega þjónustu og sameiginlega ferlaþróun milli mismunandi eininga).
7. Skapa menningu fyrir því að unnið sé yfir landamæri í ferlastjórnun þar sem þröng sýn á afmarkaðar einingar er lögð til hliðar og ferli samhæfð þvert yfir stofnunina (t.d. gera sjálfsmat fyrir alla stofnunina frekar en einstakar einingar).

[Gefið stig út frá Stigatöflu framkvæmdaþátta]



# Árangursþættir

Frá þætti 6 breytist matið úr því að meta framkvæmd yfir í að meta árangur. Í fyrstu þremur árangursþáttunum eru viðhorf metin: hvað starfsmönnum, borgurum/viðskiptavinum og samfélaginu finnst um okkur. Við erum einnig með innri árangursvísbenda sem segja til um hversu vel við stöndum okkur með tilliti til markmiða sem við höfum sett okkur. Mat á árangursþáttunum byggist á öðruvísi upplýsingum, þannig að héðan í frá er stuðst við stigatöflu fyrir árangursþætti (sjá Stigagjöf og stigatöflur).



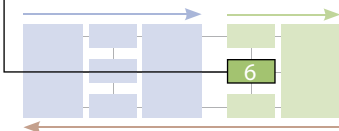


## Þáttur 6: Ánægja borgara/viðskiptavina



Liður 6.1  
Viðhorf

Liður 6.2  
Árangursmælikvarðar



Hugtakið borgari/viðskiptavinur endurspeglar hið flókna samband milli stofnunar og almennings. Einstaklingur sem er viðtakandi þjónustu er talinn vera **borgari**, þegn í lýðræðisríki með sín réttindi og skyldur (t.d. skattgreiðandi, stjórnmalamaður o.s.frv.). Einnig má líta á þennan einstakling sem **viðskiptavin**, ekki aðeins í sambandi við veitingu þjónustu þar sem hann hefur stöðu sem þjónustuþegi, heldur einnig í því sambandi að hann þarf að efna skyldur (skattgreiðandi, greiðandi sektar), þar sem hann á rétt á að komið sé fram við hann af sanngirni og kurteisi, án þess að hagsmunir stofnunarinnar séu vanræktir. Þar sem ekki er alltaf hægt að greina á milli þessara atriða með skýrum hætti verður þessu flókna sambandi yfirleitt lýst sem sambandinu borgari/viðskiptavinur.

Borgarar/viðskiptavinir eru þiggjendur eða viðtakendur starfsemi, vöru eða þjónustu opinberra stofnana. Skilgreina þarf borgara/viðskiptavini, en ekki þarf endilega að takmarka þá við frumnotendur þjónustunnar sem veitt er.

Þáttur 6 lýsir árangrinum sem stofnunin nær hvað varðar ánægju borgara/viðskiptavina með stofnunina og þá vöru eða þjónustu sem hún lætur í té. CAF greinir á milli viðhorfa og frammistöðu. Öllum opinberum stofnunum er mikilvægt að mæla ánægju borgara/viðskiptavina beint (viðhorf). Að auki þarf að mæla frammistöðu. Hér er viðbótarupplýsingum um ánægju borgara/viðskiptavina safnað með því að nota innri mælikvarða. Bættur árangur í innri mælikvörðum ætti að leiða til meiri ánægju viðskiptavina/borgara.

## Mat

Hugleiðið hverju stofnunin hefur áorkað til að koma til móts við þarfir og væntingar borgara/viðskiptavina samkvæmt eftirfarandi niðurstöðum...

### Liður 6.1 Viðhorf

Bein mæling á ánægju eða viðhorfum borgara og viðskiptavina er ákaflega mikilvæg. Viðhorf borgara og viðskiptavina eru mæld með því að spyrja þá beint og fá beina endurgjöf og upplýsingar um mismunandi atriði varðandi frammistöðu stofnunarinnar. Samkvæmt meginreglu um stjórnun sem byggist á áreiðanlegum gögnum setur stofnunin ekki fram neinar ágiskanir um ánægjuna heldur eru fengnar hlutlægar upplýsingar beint frá borgurum/viðskiptavinum. Í flestum tilvikum er það gert með könnunum hjá viðskiptavinum eða borgurum. Viðbótarverkfæri eins og rýnihópar eða neytendahópar eru líka notuð. Þessi liður metur hvort stofnunin gerir þessar mælingar og sýnir niðurstöður úr þeim.

### Dæmi

#### Niðurstöður viðhorfsmælinga varðandi:

1. Heildarímynd stofnunarinnar og almennt orðspor (t.d. vingjarnleg, sanngjörn, opin, skýrar upplýsingar veittar, vilji starfsfólks til að hlusta, móttaka, sveigjanleiki, einstaklingsmiðaðar lausnir o.fl.).
2. Aðild eða þátttaka borgara/viðskiptavina í vinnsluferli eða ákvarðanatökufæri stofnunar.
3. Aðgengi (t.d. aðgengi að almenningssamgöngum, aðgengi hreyfihamlaðra, opnunar-tími og biðtími, mál leyst á einum stað, hvað þjónustan kostar, o.fl.).

4. Gagnsæi (t.d. í starfsemi stofnunarinnar, við útskýringu á gildandi lögum og í ákvörðun-  
artökuferlinu).
5. Vörur og þjónusta (t.d. gæði, áreiðanleiki, samræmi við gæðastaðla, gæði ráðgjafar til borgara/viðskiptavina, nálgun í umhverfis-  
málum).
6. Aðgreining stofnunarinnar á þjónustu eftir ólíkum þörfum viðskiptavinnanna (kyn, aldur, o.s.frv.).
7. Aðgengi að upplýsingum: magn, gæði, áreiðanleiki, gagnsæi, læsileiki, að vara henti markhópum, o.fl.
8. Að borgarar/viðskiptavinir taki vel á móti veittum upplýsingum.
9. Tíðni skoðanakannana hjá borgurum/viðskiptavinum um stofnunina.
10. Hversu vel almenningur treystir stofnuninni og vörum/þjónustu hennar.

[Gefið stig út frá Stigatöflu árangursþátta]

## Liður 6.2

### Árangursmælikvarðar

Auk beinnar mælingar á viðhorfum borgara og viðskiptavina er hægt að mæla gæði þjónustunnar sem borgurum og viðskiptavinum er veitt með innri mælikvörðum. Hér eru notaðir innri mælikvarðar sem mæla árangur af stjórnun (t.d. vinnslutími, biðtími, fjöldi kvartana). Af þessum mælingum má draga lærdóm um gæði þjónustunnar sem er veitt. CAF hefur að geyma dæmi um innri mælikvarða fyrir árangur svo að unnt sé að uppfylla þarfir og væntingar viðskiptavina og borgara.

#### Dæmi

##### Árangur varðandi þátttöku

1. Hversu mikil þátttaka hagsmunaaðila er í hönnun og afhendingu vöru og þjónustu og/eða útfærslu á ferli ákvarðanatöku.
2. Fjöldi tillagna sem eru móttæknar og komið í framkvæmd.
3. Í hve miklum mæli nýjar og nýstárlegar aðferðir eru notaðar við að sinna borgurum/viðskiptavinum.
4. Vísbendingar um að fylgt sé sjónarmiðum um jafnrétti kynjanna og menningarlega og félagslega fjölbreytni varðandi borgara/viðskiptavini.
5. Hversu reglulega er farið með hagsmunaaðilum yfir breyttar þarfir þeirra og hversu ánægðir þeir eru.

##### Árangur varðandi aðgang að stofnuninni

1. Opnunartími mismunandi þjónustu (deilda).
2. Biðtími  
Afgreiðslutími/vinnslutími í þjónustu.
3. Hvað þjónustan kostar.
4. Aðgangur að upplýsingum varðandi ábyrgð stjórnenda á þjónustunni.

##### Árangur varðandi gagnsæi í veitingu þjónustu eða vöru

1. Fjöldi upplýsingaleiða og skilvirkni þeirra.
2. Aðgengi og nákvæmni upplýsinga.
3. Aðgangur að árangursmarkmiðum og niðurstöðum varðandi stofnunina.
4. Fjöldi mála þar sem umboðsmaður hefur haft afskipti.
5. Í hversu ríkum mæli reynt hefur verið að auka aðgengi, nákvæmni og gagnsæi upplýsinganna.

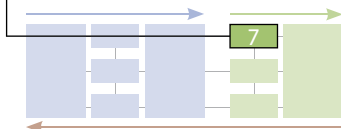
##### Árangur varðandi gæði veittrar vöru eða þjónustu

1. Fjöldi og vinnslutími kvartana.
2. Fjöldi mála sem eru rekin til baka vegna villu og/eða þarf að endurvinna/bæta.
3. Hversu vel útgefnum þjónustustöðlum er fylgt (t.d. lagalegum kröfum).

[Gefið stig út frá Stigatöflu árangursþátta]

## Þáttur 7: Ánægja starfsmanna

- Liður 7.1  
Viðhorf
- Liður 7.2  
Árangursmælikvarðar



Í þessum þætti er skoðaður sá árangur sem stofnunin nær varðandi færni, hvatningu, ánægju, viðhorf og frammistöðu starfsmanna. Í þessum árangursþætti eru tilgreindir tvenns konar þættir: annars vegar **mælingar á viðhorfum** þar sem starfsmenn eru spurðir beint (t.d. með spurningalistum, könnunum, rýnihópum, mati, viðtölum, viðræðum við fulltrúa starfsmanna) og hins vegar **árangursmælingar** sem stofnunin notar sjálf til að fylgjast með og auka ánægju og árangur starfsmanna.



# Mat

Hugleiðið hverju stofnunin hefur áorkað til að koma til móts við þarfir og væntingar starfsmanna sinna samkvæmt eftirfarandi niðurstöðum...

## Liður 7.1 Viðhorf

Þessi liður metur hvort starfsmenn líta á stofnunina sem aðlaðandi vinnustað og hvort þeir hafa áhuga á að leggja sig fram til hins ýtrasta í daglegum störfum sínum fyrir stofnunina. Það er mikilvægt fyrir allar stofnanir í opinbera geiranum að mæla kerfisbundið viðhorf starfsmanna til stofnunarinnar og vörunnar eða þjónustunnar sem stofnunin innir af hendi.

### Dæmi

#### Heildarviðhorf starfsmanna til:

1. Heildarímyndar og heildarárangurs stofnunarinnar (gagnvart samfélaginu, borgurum/viðskiptavinum, öðrum hagsmunaaðilum).
2. Hversu mikið starfsmenn taka þátt, eru aðilar að ákvarðanatökufærlum og meðvitaðir um hlutverk, framtíðarsýn og gildi.
3. Þátttöku starfsmanna í umbótaáðgerðum.
4. Vitundar starfsmanna um hugsanlega hagsmunaaðreksstra og siðferðilega hegðun.
5. Fyrirkomulags varðandi viðtöl og skoðanskipti.
6. Samfélagslegrar ábyrgðar stofnunarinnar.

#### Viðhorf til stjórnunar og stjórnunarkerfa:

1. Geta æðstu stjórnenda og millistjórnenda til að stýra stofnuninni (t.d. markmiðssetningu, útteilingu auðlinda, mati á heildarárangri stofnunarinnar, mannauðsstefnu o.fl.) og að upplýsa um hana.
2. Hönnun og stjórnun ólíkra ferla hjá stofnuninni.

3. Verkaskipting og matskerfi varðandi starfsmenn.
4. Hvernig einstaklingar og hópar eru viðurkenndir (bæði magn og gæði þeirrar viðurkenningar).
5. Nálgun stofnunarinnar gagnvart breytingum og nýsköpun.

#### Viðhorf til vinnuaðstöðu:

1. Andrúmsloftið á vinnustað (t.d. hvernig tekið er á ágreiningi, umkvörtunum eða persónulegum vandamálum, einelti á vinnustað) og stofnanamenning (t.d. efling á samvinnu milli deilda, eininga o.fl.).
2. Hvernig tekið er á félagslegum þáttum (t.d. sveigjanlegur vinnutími, jafnvægi einkalífs og vinnu, heilsuvernd).
3. Hvernig hugað er að jafnrétti og sanngirni í starfsmannamálum.
4. Hönnun vinnusvæðisins og umhverfisaðstæður á vinnustað.

#### Viðhorf til starfsframa og þróunar á færni:

1. Kerfisbundin þróun framgangs og hæfni.
2. Hvatning og valdefling.
3. Aðgangur að fræðslu og þjálfun og gæði hennar með tilliti til stefnumiða.

[Gefið stig út frá Stigatöflu árangursþátta]

## Liður 7.2 Árangursmælikvarðar

Árangursmælingar byggjast á innri árangursvís- bendum sem tengjast starfsmönnum og gera stofnuninni kleift að mæla árangur sem náðst hefur varðandi hegðun starfsmanna, frammi- stöðu þeirra, þróun á færni þeirra, hvatningu og hversu mikið þeir leggja sig fram fyrir stofnunina. Venjulega fela slíkar niðurstöður í sér innanhúss- mælingar á hegðun starfsmanna í reynd (t.d. veikindaleyfi, starfsmannavelta, fjöldi kvartana frá starfsmönnum, fjöldi tillagna um nýbreytni o.fl.).

### Dæmi

#### Árangur varðandi:

1. Hegðun starfsmanna (t.d. fjarvistir og veik- indi, starfsmannavelta, fjöldi kvartana, fjöldi daga í verkfalli).
2. Hvatningu og þátttöku (t.d. svarhlutfall í starfsmannakönnunum, fjöldi ábendinga varðandi nýsköpun, þátttaka í umræðuhóp- um innan stofnunarinnar).
3. Frammistöðu (t.d. niðurstöður úr frammi- stöðumati).
4. Að hve miklu leyti starfsmaðurinn tekur þátt í umbótastarfi.
5. Hversu mikil notkunin er á upplýsinga- og samskiptatækninni.
6. Uppbyggingu hæfni (t.d. þátttaka og árang- urshlutfall af námskeiðum, nýting þjálfunar- fjármagns).
7. Getuna til að fást við borgara/viðskiptavini og bregðast við þörfum þeirra (t.d. fjöldi stunda í þjálfun á stjórnun samskipta við borgara/viðskiptavini, fjöldi kvartana frá borgurum/viðskiptavinum vegna framkomu starfsmanna, mæling á viðmóti starfsmanna gagnvart borgurum/viðskiptavinum).
8. Tíðni viðurkenninga fyrir einstaklinga og hópa.
9. Fjöldi siðferðilegra álitaefna (t.d. hugsanlegir hagsmunaárekstrar) sem eru tilkynnt.
10. Hversu mikil þátttaka er í sjálfböðastarfi sem tengist samfélagslegri ábyrgð, sem stofnunin hefur haft forgöngu um.

[Gefið stig út frá Stigatöflu árangursþátta]

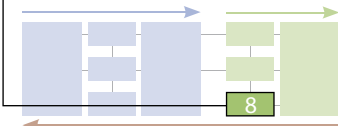


## Þáttur 8: Samfélagslegur árangur



Liður 8.1  
Viðhorf

Liður 8.2  
Árangursmælikvarðar



Meginhlutverk opinberrar stofnunar er ávallt að helga sig því að uppfylla einhvern flokk þarfa og væntinga frá samfélaginu. Auk meginhlutverksins ætti opinber stofnun að tileinka sér ábyrga hegðun til að leggja sitt af mörkum til sjálfbærrar þróunar á efnahagslegum, félagslegum og umhverfislegum þáttum sem tengjast samfélaginu á staðnum, innlenda samfélaginu og alþjóðasamfélaginu. Í þessu getur falist hvernig stofnunin nálgast og stuðlar að lífsgæðum, umhverfisvernd, varðveislu hnattrænna auðlinda, jöfnum tækifærum til atvinnu, siðferðilegri hegðun, þátttöku í samfélögum og framlagi til staðbundinnar þróunar.

Helsti þáttur samfélagslegrar ábyrgðar er túlkun á vilja stofnunarinnar, annars vegar til að samþætta félagslega og umhverfislega þætti við ákvarðanatöku (þáttur 2) og hins vegar til að bregðast við þeim áhrifum sem ákvarðanir hennar og starfsemi hafa á samfélagið og umhverfið. Samfélagsleg ábyrgð ætti að vera óaðskiljanlegur hluti af stefnumörkun stofnunarinnar. Skoða ætti stefnumið með tilliti til samfélagslegrar ábyrgðar í því skyni að komast hjá ófyrirséðum afleiðingum.

Frammistaða stofnunar gagnvart samfélaginu þar sem hún starfar (staðbundið, á landsvísu eða hnattrænt) og áhrif hennar á umhverfið eru orðnir þýðingarmiklir þættir við mat á heildarárangri hennar. Stofnun sem vinnur að samfélagslegri ábyrgð mun:

1. bæta orðspor sitt og ímynd gagnvart borgurunum,
2. auka hæfni sína til að laða að og halda starfsmönnum og viðhalda hvatningu og hollustu starfsmannanna,
3. bæta samskipti sín við fyrirtæki, aðrar opinberar stofnanir, fjölmiðla, birgja, borgara/viðskiptavini og samfélagið þar sem hún starfar.

Matið nær yfir bæði megindelegar og eigindlegar mælingar á viðhorfum (8.1) og árangursmælikvarða (8.2). Þetta getur tengst:

- siðferðilegri, lýðræðislegri hegðun og samfélagslegri þátttöku stofnunar,
- umhverfislegri sjálfbærni,
- lífsgæðum,
- verkun efnahagslegra breytinga á starfsemi stofnunar.

## Mat

Hugleiðið hverju stofnunin fær áorkað varðandi samfélagslega ábyrgð samkvæmt eftirfarandi niðurstöðum...

### Liður 8.1 Viðhorf

Mælingar á viðhorfi beina sjónum að viðhorfi samfélagsins til frammistöðu stofnunarinnar á staðarvísu, landsvísu eða á alþjóðavettvangi. Þetta viðhorf getur fengist frá ýmsum aðilum, þar á meðal með könnunum, skýrslum, fréttamannafundum, frjálsum félagasamtökum, borgaralegum þjónustuaðilum, beinni endurgjöf frá hagsmunaaðilum, nágrenninu o.fl.

Viðhorfið gefur vísbendingu um skilvirkni félagslegrar og umhverfislegrar stefnumörkunar. Það felur í sér skoðanir á gagnsæi, áhrif á lífsgæði og gæði lýðræðis, skoðanir á siðferðilegri hegðun til stuðnings borgurunum, nálgun og árangur í umhverfismálefnum o.s.frv.

### Dæmi

1. Vitund almennings um áhrifin sem stofnunin hefur á lífsgæði borgara/viðskiptavina (t.d. heilbrigðisfræði, stuðning við íþrótt- og menningarstarfsemi, þátttaka í mannúðarverkefnum, sérstökum átaksverkefnum fyrir bágstätt fólk, menningarviðburði sem eru opnir almenningi, o.fl.)
2. Orðspor stofnunarinnar (t.d. sem vinnuveitanda/þátttakanda í samfélaginu, svæðisbundið, á landsvísu eða hnattrænt).

3. Viðhorf varðandi efnahagsáhrif á samfélagið, svæðisbundið, á landsvísu eða hnattrænt (t.d. að skapa eða draga að sér smáfyrirtæki í nágrennið, gerð vega eða almenningssamgangna sem þjóna líka þeim sem fyrir eru).
4. Viðhorf varðandi nálgun að umhverfismálafnum (t.d. viðhorf til vistfræðilegra fótspora, orkustjórnun, minni rafmagnsnotkun og vatnsneysla, hávaðamengun og loftmengun, hreyfanleiki með almenningssamgöngum, meðhöndlun úrgangs og förgun á úrgangi sem talinn er eitraður).
5. Viðhorf til félagslegra áhrifa varðandi sjálfbærni, staðbundið, á landsvísu eða hnattrænt (kaupa vörur sem eru framleiddar við sanngjarnar aðstæður, endurnýjanlegar vörur, o.fl.).
6. Viðhorf til félagslegra áhrifa, þar sem tillit er tekið til lýðræðislegrar þátttöku borgaranna svæðisbundið, á landsvísu eða hnattrænt (t.d. opnar ráðstefnur, viðtöl og ferli um ákvarðanatöku um hugsanleg áhrif stofnunarinnar á öryggi, hreyfanleika).
7. Álit almennings á því hvort stofnun er opin og gagnsæ og siðferðilegri hegðun (ströng virðing fyrir reglum/gildum um almenningsþjónustu eins og t.d. jafnræði, samfellu o.fl.).
8. Viðhorf til þátttöku samfélagsins sem stofnunin er hluti af, gegnum fjárhagslegan eða annan stuðning, með því að skipuleggja menningarlega eða félagslega viðburði o.fl.
9. Viðhorf til stofnunarinnar út frá umfjöllun í fjölmiðlum varðandi samfélagslega ábyrgð hennar.

[Gefið stig út frá Stigatöflu árangursþátta]

## Liður 8.2 Árangursmælikvarðar

Hér er lögð áhersla á mælikvarða sem stofnunin notar til að fylgjast með, lesa úr, segja fyrir um og bæta árangurinn að því er varðar samfélagslega ábyrgð. Þetta ætti að gefa skýra vísbendingu um skilvirkni þeirrar nálgunar sem stofnunin beitir varðandi samfélagsleg málefni. Þar er hægt að skoða siðferðilega hegðun, frumkvæði að og árangur af forvörnum vegna heilsu-áhættu, frumkvæði til að skiptast á upplýsingum, frumkvæði að því að varðveita auðlindir og draga úr áhrifum á umhverfið o.fl.

### Dæmi

#### Mælikvarðar á samfélagslegri ábyrgð

1. Starfsemi stofnunar til varðveislu og sjálfbærni auðlinda (t.d. samfélagslega ábyrgir birgjar, hversu vel umhverfisstöðlum er fylgt, notkun enduruninna efna, notkun umhverfisvænna samgangna, draga úr ónæði, áhættuþáttum og hávaða, draga úr notkun á aðföngum, t.d. á vatni, rafmagni, gasi).
2. Gæði tengsla við viðeigandi yfirvöld, hópa og fulltrúa samfélagsins.
3. Magn og mikilvægi jákvæðrar og neikvæðrar umfjöllunar í fjölmiðlum (fjöldi greina, efnisinnihald).
4. Stuðningur sem veittur er félagslega bágstöddum borgurum (t.d. áætlun um kostnað við slíka aðstoð, fjöldi hjálparþega).
5. Stuðningur sem vinnuveitandi lætur í té við stefnu um fjölbreytni og samþættingu og viðurkenningu þjóðernislegra minnihlutahópa og bágstadds fólks (t.d. skipuleggja sérstök námskeið/verkefni til að ráða þjóðernislega minnihlutahópa í vinnu).
6. Styðja við alþjóðleg þróunarverkefni og þátttöku starfsmanna í mannúðarstörfum.
7. Stuðningur við þátttöku borgara/viðskiptavina, annarra hagsmunaaðila og starfsmanna í borgaralegum málum.
8. Árangursrík miðlun þekkingar og upplýsinga til annarra (fjöldi opinna ráðstefna sem hefur verið skipulagður, fjöldi innleggja á málþingum hér á landi eða erlendis).
9. Áætlanir um að koma í veg fyrir að borgarar/viðskiptavinir og starfsmenn verði fyrir heilsutjóni og slysum (fjöldi og tegundir áætlana um forvarnaaðgerðir, aðstoð í baráttunni gegn reykingum, fræðsla um hollt mataræði, fjöldi þeirra sem hafa þegið aðstoð og kostnaður/gæði þessara átaksverkefna).
10. Árangur í mælingum um samfélagslega ábyrgð (t.d. einkunn frá matsaðilum).

[Gefið stig út frá Stigatöflu árangursþátta]

## Þáttur 9: Lykilárangur

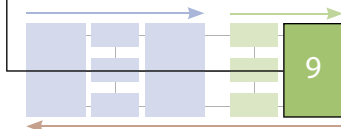


### Liður 9.1

Ytri árangur: afurðir og útkoma markmiða

### Liður 9.2

Innri árangur: markvirkni



Lykilárangur getur tengst öllu því sem stofnunin telur að sé mikilvægt, mælanlegur árangur fyrir stofnunina til skemmri eða lengri tíma. Árangursniðurstöður endurspeglar hversu vel stofnuninni hefur gengið að ná stefnumiðum sínum og markmiðum, eins og þau eru skilgreind í hlutverki stofnunarinnar, framtíðarsýn og stefnumiðaðri áætlanagerð. Í þætti 9 er lögð áhersla á á getu stofnunarinnar til að ná þessum lykilárangri.

Skipta má lykilárangrinum í tvo hluta:

**1. Ytri árangur: afurðir og útkoma markmiða** þar sem sjónum er beint að tengingum á milli hlutverks og framtíðarsýnar (þáttur 1), stefnumörkunar og áætlanagerðar (þáttur 2), ferla (þáttur 5) og árangurs sem náðst hefur fyrir ytri hagsmunaaðila.

**2. Innri árangur: markvirkni** þar sem sjónum er beint að tengingu á milli starfsmanna (þáttur 3), samstarfsaðila og auðlinda (þáttur 4) og ferla (þáttur 5) og þeim árangri sem náðst hefur við að byggja stofnunina upp í átt til þess að skara fram úr.

# Mat



## Hugleiðið hvaða árangri stofnunin nær hvað varðar...

### Liður 9.1

#### Ytri árangur: afurðir og útkoma markmiða

Ytri árangur eru mælingarnar á skilvirkni stefnu-mörkunar stofnunarinnar með tilliti til getunnar til að uppfylla væntingar ytri hagsmunaaðila, í samræmi við hlutverk og framtíðarsýn stofnunarinnar. Sérhver stofnun í opinbera geiranum ætti að meta að hve miklu leyti lykilmarkmiðin hafa náðst, eins og þau eru skilgreind í umbótaáætluninni með tilliti til afurða, þjónustu og vöru, og útkomu, áhrifanna af kjarnastarfsemi stofnunarinnar á ytri hagsmunaaðila og þjóðfélagið, til þess að geta bætt árangurinn með skilvirkum hætti.

#### Dæmi

1. Árangur með tilliti til afurða (magn og gæði vöru og þjónustu sem látn er í té).

2. Árangur með tilliti til útkomu (áhrif afurða í formi vöru og þjónustu í samfélaginu, og á þá sem njóta beint góðs af).
3. Gæðastig þjónustu og vöru sem eru afhentar með tilliti til staðla og reglna.
4. Hversu mikill árangur hefur náðst vegna samninga/samkomulags milli yfirvalda og stofnunarinnar.
5. Árangur af skoðunum og úttektum um afurðir og útkomu.
6. Árangur í samanburði við aðra (samanburðargreining) með tilliti til afurða og útkomu.
7. Árangur af nýsköpun í þjónustu og vörum og umbætur á útkomunni.

[Gefið stig út frá Stigatöflu árangursþátta]

### Liður 9.2

#### Innri árangur: markvirkni

Innri árangur tengist markvirkni, skilvirkni innri ferla og fjárhagslegum aðgerðum varðandi starfsemi stofnunarinnar. Þar eru tekin til athugunar ferlastjórnun (framleiðni, kostnaðarhagkvæmni eða -óhagkvæmni), fjárhagslegur árangur (skilvirk notkun fjárhagslegra auðlinda, samræmi við fjárhagsáætlun), skilvirk notkun auðlinda (samstarfsaðilar, upplýsingar, tækni, o.s.frv.) getan til að fá hagsmunaaðila í stofnuninni til þátttöku, og árangurinn af innri skoðunum og úttektum.

#### Dæmi

1. Viðbrögð forystunnar við árangri og niðurstöðum mælinga, þar á meðal áhættustjórnun.
2. Markvirkni stofnunarinnar við að stjórna tiltækum auðlindum, þar á meðal mannauðsstjórnun, þekkingarstjórnun og aðstöðu með sem bestum hætti (aðföng gegn afurðum).
3. Árangur af umbótum varðandi frammistöðu og nýsköpun vöru og þjónustu.
4. Árangur af samanburðargreiningu.

**Liður 9.2****Innri árangur: markvirkni [framhald]**

5. Skilvirkni samstarfs (að hve miklu leyti árangur hefur náðst af samningum við samstarfsaðila, samvinnuverkefni).
6. Virðisauki af notkun upplýsinga- og samskiptatækni við að auka markvirkni, draga úr álagi í stjórnsýslunni, auka gæði þjónustunnar sem er veitt (t.d. minni tilkostnaður, minni pappírsvinna, vinna með öðrum þjónustuaðilum, tímasparnaður).
7. Árangur af mælingum með skoðunum og úttektum um það hvernig rekstur stofnunarinnar gengur.
8. Árangur af þátttöku í samkeppnum, gæðaverðlaun og vottun gæðastjórnunarkerfis.
9. Hvernig fjárhagsáætlun og fjárhagsleg markmið standast.
10. Árangur af skoðunum og úttektum á fjármálastjórnun.
11. Kostnaðarhagkvæmni (útkomu náð með lágsta hugsanlega tilkostnaði).

[Gefið stig út frá Stigatöflu árangursþátta]





# Stigagjöf og stigatöflur



## Hvers vegna stigagjöf?

Stigagjöf fyrir hvern lið og þátt í CAF líkaninu hefur fjögur meginmarkmið:

1. Að segja til um að hverju umbótaaðgerðir eiga að beinast.
2. Að mæla eigin framþróun ef CAF sjálfsmat er framkvæmt reglulega, árlega eða annað hvert ár, sem þykir æskilegt.
3. Að koma auga á góða starfshætti út frá hárrí stigagjöf bæði framkvæmdaþátta og árangursþátta. Há stigagjöf í árangursþáttunum er yfirleitt vísbending um góða starfshætti í framkvæmdaþáttunum.
4. Að stuðla að því að finna góða samstarfsaðila að læra af (setning viðmiðs: hvernig við komum út í samanburði; lærdómsviðmið: hvað við lærum hvert af öðru)

Varðandi lærdómsviðmið er rétt að taka fram að það að bera saman CAF stig hefur takmarkað gildi og felur í sér ákveðna áhættu, sérstaklega ef það er gert án þess að reyndir ytri matsmenn sannprófi stigagjöfina á einsleitann hátt í mismunandi stofnunum. Megintilgangur lærdómsviðmiðsins er að bera saman mismunandi aðferðir við að stjórna framkvæmdaþáttum og ná árangri. Ef stigagjöfin er sannprófuð getur hún verið góður byrjunarreitur á þeirri leið. Það er þannig sem lærdómsviðmið geta stuðlað að umbótum.

## Hvernig á að gefa stig?

Í CAF eru tvær leiðir mögulegar við að gefa stig, sem byggjast báðar á SIMB hringrásinni. „Hefðbundin“ stigagjöf CAF er heildræn viðurkenning á sérhverjum lið með skírskotun í SIMB áfangann þar sem liðurinn er staddur. „Fínstillt“ stigagjöf CAF hentar stofnunum sem vilja skoða betur greininguna innan liðanna. Með henni er hægt að gefa stig fyrir hvern lið út frá öllum skrefunum í SIMB umbótahringrásinni (skipuleggja-innleiða-meta-bæta) samtímis.

## 1. Hefðbundin stigagjöf CAF

Uppsöfnunarleiðin í stigagjöf hjálpar stofnuninni að kynna SIMB hringrásinni betur og beinir henni á jákvæðari hátt að nálgun gæðastjórnunar.

Í stigatöflu framkvæmdaþátta er SIMB áfanginn einungis til staðar þegar aðgerðir vegna lærdómsviðmiðs eru hluti af hringrás stöðugra umbóta.

Í stigatöflu árangursþátta er gerður greinarmunur á þróun árangurs annars vegar og hins vegar hvernig markmiðum er náð.

## 2. Fínstillt stigagjöf CAF

Fínstillta stigagjöfin getur verið nær raunveruleikanum þar sem t.d. ýmsar opinberar stofnanir gera hluti (innleiða) en stundum án þess að skipuleggja nægilega (skipuleggja).

- Í stigatöflu framkvæmdaþátta er lögð meiri áhersla á SIMB sem hringrás og hægt er að skoða framþróun sem spíral þar sem hver hringur getur falið í sér umbætur í hverjum áfanga: skipuleggja-innleiða-meta-bæta.
- Aðgerðir sem varða lærdómsviðmið eru jafnan teknar með í reikninginn á efstu stigum í öllum áföngum.
- Þessi aðferð veitir meiri upplýsingar um hvar mest þörf er fyrir umbætur.
- Stigatafla árangursþátta sýnir hvort flýta þarf þróuninni eða leggja áherslu á að ná markmiðum.



# Stigatöflur:

## Hefðbundin stigagjöf

ÁFANGI	STIGATAFLA FRMAKVÆMDAÞÁTTA	STIG
	Við erum ekki að gera neitt á þessu sviði. Við höfum engar upplýsingar eða byggt er á sögusögnum.	0-10
SKIPULEGGJA	Við erum með áætlun um að gera þetta.	11-30
INNLEIÐA	Við erum að innleiða/gera þetta.	31-50
META	Við metum/rýnum hvort við gerum þetta rétt.	51-70
BÆTA	Á grundvelli mats/rýni lagfærum við ef þörf er á.	71-90
SIMB	Í öllu sem við gerum áætlum við, innleiðum, metum, lagfærum reglulega og lærum af öðrum. Við erum í stöðugum umbótum á þessu sviði.	91-100

### Leiðbeiningar:

- Veldu það stig sem þú hefur náð: skipuleggja, innleiða, meta eða bæta. Stigagjöfin er uppsöfnuð: Þú verður að hafa náð ákveðnum áfanga (t.d. meta) til að geta náð þeim næsta (t.d. bæta).
- Gefðu stig á bilinu 0–100 í samræmi við þá frammistöðu sem þú hefur náð innan áfangans. Kvarðinn 0–100 gerir þér kleift að skilgreina hversu vel aðferðin er útfærð og innleidd.

STIGATAFLA ÁRANGURSPÁTTA	STIG
Enginn árangur er mældur og/eða engar upplýsingar tiltækar.	0-10
Árangur er mældur og sýnir neikvæða þróun og/eða árangur nær ekki markmiðum.	11-30
Þróunin er hlutlaus og/eða sumum viðeigandi markmiðum er náð.	31-50
Þróunin er jákvæð og/eða flestum viðeigandi markmiðum er náð.	51-70
Mjög jákvæð þróun og/eða öllum viðeigandi markmiðum er náð.	71-90
Framúrskarandi og viðvarandi árangur. Öllum viðeigandi markmiðum náð. Samanburður við viðeigandi stofnanir er jákvæður fyrir lykilárangur.	91-100

### Leiðbeiningar:

- Gefðu stig á bilinu 0–100 fyrir hvern lið á kvarða sem skiptist í 6 þrep.
- Á hverju þrepi geturðu tekið mið af annaðhvort þróun eða hvort markmið hafa náðst, eða hvoru tveggja.

# Stigatöflur:

## Fínstillt stigagjöf

FÍNSTILLT STIGATAFLA FRAMKVÆMDAÞÁTTA								
	KVARÐI	0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100	Alls
	VÍSBENDINGAR							
ÁFANGI		Engar vísbendingar eða bara einhverjar hugmyndir	Einhverjar vísbendingar á sumum sviðum	Ágætis vísbendingar á viðeigandi sviðum	Skýrar vísbendingar á flestum sviðum	Mjög skýrar vísbendingar á öllum sviðum	Yfirgripsmiklar vísbendingar í samanburði við aðrar stofnanir á öllum sviðum	
SKIPULEGGJA	Áætlanir byggja á þörfum og væntingum hagsmunaaðila. Áætlanir eru gerðar reglulega á öllum viðeigandi sviðum í stofnuninni.							
	STIG							
INNLEIÐA	Innleiðingu er stjórnað með vel skilgreindum ferlum og ábyrgð og unnið að henni reglulega á öllum viðeigandi sviðum stofnunarinnar.							
	STIG							
META	Skilgreind ferli eru vöktuð reglubundið með viðeigandi árangursmælikvörðum á viðeigandi sviðum.							
	STIG							
BÆTA	Lagfæringar og umbætur eru gerðar reglubundið í framhaldi af mati á öllum viðeigandi sviðum.							
	STIG							

### Leiðbeiningar fyrir hvern lið:

- Lestu skilgreininguna í stigatöflunni fyrir hvern áfanga (skipuleggja, innleiða, meta, bæta).
- Finndu vísbendingar um styrkleika og veikleika og leggðu mat á heildina með því að velja viðeigandi reit. Matið má sýna með dæmum eða vísbendingum til að gera stigagjöfina ekki of flókna. Þeir sem það kjósa geta hins vegar sett öll dæmin eða vísbendingarnar inn í viðeigandi reiti áfanganna fjögurra og reiknað út meðaltal fyrir hvern áfanga.

FÍNSTALLT STIGATAFLA ÁRANGURSPÁTTA						
KVARÐI	0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100
ÞRÓUN	Engar mælingar	Neikvæð þróun 	Stöðugleiki eða minniháttar jákvæð þróun 	Viðvarandi árangur 	Verulegur árangur 	Jákvæður samanburður við viðeigandi stofnanir á öllum sviðum
STIG						
MARKMIÐ	Engar upplýsingar eða byggt á sögusögnum	Árangur ekki í samræmi við markmið	Fáum markmiðum náð	Sumum viðeigandi markmiðum náð	Flestum viðeigandi markmiðum náð	Öllum markmiðum náð
STIG						

**Leiðbeiningar fyrir hvern lið:**

- Skoðið í tvennu lagi hvaða þróun hefur átt sér stað síðustu þrjú ár og hvaða markmið hafa náðst síðasta árið.
- Gefið stig fyrir þróunina á bilinu 0–100 á kvarða sem skiptist í 6 þrep.
- Gefið stig fyrir hvernig markmiðum er náð á bilinu 0–100 á kvarða sem skiptist í 6 þrep.

# Dæmi:

## Fínstillt stigagjöf

### Liður 1.1

Vísa veginn fyrir stofnunina með því að þróa hlutverk, framtíðarsýn og gildi

DÆMI - FÍNSTILLT STIGATAFLA FRAMKVÆMDAÞÁTTA - MAT Á LIÐ 1.1								
	KVARDI	0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100	Alls
	VÍSBENDINGAR							
ÁFANGI		Engar vísbendingar eða bara einhverjar hugmyndir	Einhverjar vísbendingar á sumum sviðum	Ágætis vísbendingar á viðeigandi sviðum	Skýrar vísbendingar á flestum sviðum	Mjög skýrar vísbendingar á öllum sviðum	Yfirgripsmiklar vísbendingar í samburði við aðrar stofnanir á öllum sviðum	
SKIPULEGGJA	Áætlanir byggja á þörfum og væntingum hagsmunaaðila. Áætlanir eru gerðar reglulega á öllum viðeigandi sviðum í stofnuninni.			1b				
	STIG			50				50
INNLEIÐA	Innleiðingu er stjórnað með vel skilgreindum ferlum og ábyrgð og unnið að henni reglulega á öllum viðeigandi sviðum stofnunarinnar.			1a				
	STIG			40				40
META	Skilgreind ferli eru vöktuð reglubundið með viðeigandi árangursmælikvörðum á viðeigandi sviðum.					1c		
	STIG					85		85
BÆTA	Lagfæringar og umbætur eru gerðar reglubundið í framhaldi af mati á öllum viðeigandi sviðum.	1d						
	STIG	5						5

### Samantekt vísbendinga úr sjálfsmati (upphafspunktur fyrir áætlanir um umbætur og stigagjöf).

1a Framtíðarsýn og hlutverk voru skilgreind fyrir þremur árum. Forstjóri óskaði eftir þessu og allir stjórnendur á efsta þrepi skipulags tóku þátt. Allir starfsmenn fengu afhent fallett litaspjald með hlutverki og framtíðarsýn.

1b Ekkert hefur verið gert varðandi gildi og siðareglur. Mannauðsstjóri hefur skilgreint verkefni í þessu skyni. Millistjórnendur verða boðaðir til vinnustofu til að ræða gildi stofnunarinnar. Gildin verða nýtt til að kenna hvernig á að bregðast við í erfiðum aðstæðum.

1c Hingað til hafa starfsmenn, borgarar/viðskiptavinir og aðrir hagsmunaaðilar ekki verið þátttakendur í mótun hlutverks og framtíðarsýnar. Vitund um að slíkt væri skynsamlegt vaknaði fyrir um tveimur árum þegar nokkrir stjórnendur sóttu námskeið um CAF líkanið. Ákvörðun var tekin um að gera innri og ytri viðhorfskannanir hjá starfsmönnum og borgurum. Niðurstöður gáfu til kynna að millistjórnendur og starfsmenn litu á hlutverk og framtíðarsýn sem „ímyndarmál“ og að tengsl við raunveruleikann skorti. Kannanir sýndu að tengja þyrfti betur saman væntingar stjórnenda og væntingar viðskiptavina. Búið er að skipuleggja fundi stjórnenda og starfsmanna með fulltrúum borgara og verða þeir haldnir á næstunni. Einnig hefur verið tekin ákvörðun um að gera kannanir hjá viðskiptavinum og starfsmönnum annað hvert ár. Verið er að skipuleggja viðtækt sjálfsmat fyrir stofnunina.

1d Framangreindar kannanir ættu að tryggja að hlutverk og framtíðarsýn verði endurskoðuð reglulega og uppfærð með hliðsjón af þörfum og væntingum viðskiptavina/hagsmunaaðila og að þátttaka starfsmanna aukist, sem og upplýsingamiðlun í stofnuninni.

Þessar niðurstöður hafa verið færðar inn í stigatöfluna fyrir framkvæmdaþætti til að aðstoða við stigagjöf fyrir lið 1.1. Athugið: Þetta þýðir ekki endilega að verið sé að gefa stig fyrir einstök dæmi/vísbendingar. Auðu reitirnir í stigatöflunni eru notaðir sem minnisblað fyrir vísbendingar sem koma fram varðandi liðina og nýtast í heildarmati á liðnum, sem og til að stýra umræðu á samráðsfundi.

### Liður 9.1

#### Lykilárangur: afurðir og útkoma markmiða

#### DÆMI - FÍNSTALLT STIGATAFLA ÁRANGURSPÁTTA - MAT Á LIÐ 9.1

KVARÐI	0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100
PRÓUN	Engar mælingar	Neikvæð þróun 	Stöðugleiki eða minni-háttar jákvæð þróun 	Viðvarandi árangur 	Verulegur árangur 	Jákvæður samanburður við viðeigandi stofnanir á öllum sviðum
STIG			45			
MARKMIÐ	Engar upplýsingar eða byggt á sögusögnunum	Árangur ekki í samræmi við markmið	Fáum markmiðum náð	Sumum viðeigandi markmiðum náð	Flestum viðeigandi markmiðum náð	Öllum markmiðum náð
STIG				65		

#### Samantekt vísbendinga úr sjálfsmati (upphafspunktur fyrir áætlanir um umbætur og stigagjöf).

Til að undirbúa stefnumótunarfund í upphafi nýs starfsárs var tekin saman skýrsla fyrir stjórn stofnunarinnar með lykilniðurstöðum liðins árs til að gera stefnumótun og áætlanagerð markvissari. Niðurstöð-

ur skýrslunnar voru skýrar: Meira en 50% árangursmarkmiða náðust og í samanburði við árið á undan var árangurinn 10% betri. Meðal stjórnarmanna voru skiptar skoðanir um hversu jákvæður þessi árangur teldist og fóru miklar umræður í gang.

# Leiðbeiningar um hvernig bæta má stofnanir með því að nota CAF

## Áfangi 1

### Byrjunin á CAF vegferðinni

#### **Prep 1**

Ákveðið hvernig á að standa að sjálfsmatinu

#### **Prep 2**

Kynnið sjálfsmatsverkefnið

## Áfangi 2

### Sjálfsmatsferlið

#### **Prep 3**

Setjið saman einn eða fleiri sjálfsmatshópa

#### **Prep 4**

Skipuleggið þjálfun

#### **Prep 5**

Framkvæmið sjálfsmatið

#### **Prep 6**

Takið saman skýrslu um niðurstöður sjálfsmatsins

## Áfangi 3

### Umbótaáætlanir/forgangsröðun

#### **Prep 7**

Útfærið umbótaáætlun sem byggist á samþykktri sjálfsmatsskýrslu

#### **Prep 8**

Kynnið umbótaáætlunina

#### **Prep 9**

Hrindið umbótaáætluninni í framkvæmd

#### **Prep 10**

Skipuleggið næsta sjálfsmat



Hægt er að hanna og framkvæma ferli stöðugra umbóta með ýms-um hætti. Stærð stofnunarinnar, menning hennar og fyrri reynsla af verkfærum gæðastjórnunar eru sumar af breytunum sem hjálpa til við að ákveða hver verði besta leiðin til að taka upp altæka gæðastjórnun (TQM).

Í þessum kafla höfum við borið kennsl á 10 þrepa ferli stöðugra umbóta með CAF sem telja má að skipti máli fyrir flestar stofnanir.

Mikilvægt er að áréttu að ráðin sem hér eru gefin byggjast á reynslu margra stofnana sem hafa notað CAF. Samt sem áður er sérhvert umbótaferli einstakt og þess vegna ætti fremur að líta á þessa lýsingu sem hvatningu til þeirra sem bera ábyrgð á sjálfsmatsferlinu frekar en að vera nákvæm handbók um ferlið.

Þegar CAF hefur verið beitt og umbótum hrint í framkvæmd geta CAF notendur sótt um ytri endurgjöf CAF. Ferlið varðandi beitingu CAF skiptir höfuðmáli í þessu endurgjafarferli. Fyrir þá notendur CAF sem óska að fá nákvæmari sýn á mismunandi þrep í CAF ferlinu og gera sér ljósari grein fyrir þeim þáttum sem notendur CAF eru metnir eftir meðan á endurgjafarferlinu stendur mælum við með handbókinni um endurgjöf sem er aðgengileg á vefsíðu CAF.

## Áfangi 1: Byrjunin á CAF vegferðinni

### 1

#### **Prep 1** **Ákveðið hvernig á að standa að sjálfsmatinu**

Rík skuldbinding og skipt eignarhald milli yfirstjórnar og starfsmanna stofnunarinnar eru þau atriði sem mestu skipta til að tryggja að sjálfsmatsferlið heppnist vel.

Til þess að ná fram slíkri skuldbindingu og eignarhaldi sýnir reynsla margra stofnana að skýr ákvörðun yfirstjórnar sem tekin er eftir traust samráðsferli við hagsmunaaðila stofnunarinnar er nauðsynleg. Ákvörðunin á að sýna greinilegan vilja yfirstjórnarinnar til þess að vera virk í ferlinu með því að viðurkenna aukið gildi sjálfsmatsins og tryggja hið opna hugarfar, virðingu fyrir niðurstöðunum og vilja sem þarf til þess að hefja umbótastarf að því loknu. Í þessu felst líka skuldbinding til þess að hafa til reiðu auðlindir sem eru nauðsynlegar til þess að framkvæma sjálfsmatið með faglegum hætti.

Þekking á hugsanlegum ávinningi af CAF sjálfsmatinu og upplýsingar um uppbyggingu líkansins og ferli sjálfsmatsins eru nauðsynlegir þættir sem yfirstjórnin þarf að hafa aflað sér fyrir ákvarðanatöku. Það er mjög mikilvægt að allir stjórnendur séu sannfærðir um ávinninginn af þessu frá byrjun.

#### **Könnun 20110 - Ástæður þess að nota CAF**

Allar mikilvægustu ástæðurnar eru innri drifkraftar. Að koma auga á styrkleika og svið sem þarfnast umbóta eru markverðustu ástæðurnar. Þrengingar vegna fjármála eru sístu ástæðurnar. Þetta eru sömu niðurstöður og árið 2005. Stofnanir vilja fyrst og fremst nota CAF hjá sér sjálfum og bæta stofnanirnar, sem er einmitt tilgangurinn með þessu verkfæri til sjálfsmats.

Í þessum áfanga er brýnt að einn eða fleiri úr stofnuninni taki á sig ábyrgð á því að tryggja þessi undirstöðuatriði. Það er góð hugmynd að hafa samband við þá stofnun sem ber ábyrgð á því að dreifa upplýsingum um CAF í þínu landi (upplýsingar um þetta má sjá á slóðinni [www.eipa.eu/caf](http://www.eipa.eu/caf)) og annaðhvort biðja um að haldin verði kynning á CAF líkaninu eða fá upplýsingar um/frá öðrum stofnunum sem hafa þegar notað þetta líkan og vilja að deila reynslu sinni.

Til þess að starfsmenn stofnunarinnar séu viljugir til að styðja ferli sjálfsmatsins er mikilvægt að samráð sé haft áður en endanleg ákvörðun verður tekin um að framkvæma sjálfsmatið. Fyrir utan almenna ávinninginn af því að framkvæma sjálfsmat sýnir reynslan að margir telja CAF frábært tækifæri til þess að fá meiri innsýn í stofnunina og eru fúsir til að vera virkir þátttakendur í þróun hennar.

Hjá sumum stofnunum getur líka verið við hæfi að afla samþykkis frá hagsmunaaðilum utan stofnunar til þess að framkvæma sjálfsmat. Þetta getur átt við þegar stjórnáamenn eða æðsta yfirstjórn stofnana á æðra stigi eru af hefðbundnum ástæðum nátengd ákvarðanatöku yfirstjórnarinnar. Hagsmunaaðilar í lykilhlutverki utan stofnunarinnar kunna einnig að hafa hlutverki að gegna, sérstaklega varðandi söfnun og vinnslu upplýsinga, og þeir njóta hugsanlega góðs af breytingum sem kunna að verða á ýmsum sviðum endurbóta.

#### **Upphafið að skipulagningu sjálfsmatsins**

Eftir að ákvörðun hefur verið tekin um að framkvæma sjálfsmatið er við hæfi að hefja undirbúning. Eitt af því fyrsta sem þarf að gera og það kann að hafa verið tekið með í ákvörðun yfirstjórnarinnar er að skilgreina umfang og nálgun sjálfsmatsins.

Oft er spurt hvort sjálfsmatið þurfi að ná til allrar stofnunarinnar eða hvort tilteknir hlutar hennar, eins og t.d. afmörkuð svið eða deildir, geti framkvæmt sjálfsmat. Svareð við þessari spurningu er að einstakir hlutar geta framkvæmt sjálfsmat, en til þess að geta metið alla þætti og liði á markvissan hátt ættu þær að hafa næga sjálfstjórn til þess að teljast sjálfstæðar stjórnunareiningar með eiginlegt hlutverk og umtalsverða ábyrgð varðandi mannauð og fjármálaferli. Í slíkum tilvikum ætti að meta tengsl þessarar einingar við hlutaðeigandi birgja/viðskiptavini og jafnframt hagsmunaaðila í ljósi þess að hún er hluti af stofnun.

Ráðlagt er að í ákvörðun yfirstjórnar felist val um hvaða stigatöflu eigi að nota. Boðið er upp á tvær leiðir varðandi stigagjöf. Stofnunin ætti að velja leið út frá þeim tíma sem er til ráðstöfunar til stigaöflunar og út frá reynslu og þroska stofnunarinnar.

Mjög mikilvægt er að á þessu stigi tilnefni yfirstjórnin verkefnisstjóra fyrir sjálfsmatsferlið. Til verkefna sem eru venjulega á höndum verkefnisstjóra teljast:



- sundurliðuð skipulagning á verkefninu, þar á meðal á samskiptaferlinu.
- samskipti og samráð við alla hagsmunaaðila um verkefnið.
- skipulagning á þjálfun sjálfsmatshópsins.
- öflun stoðgagna og vísbendinga/gagna.
- virk þátttaka í sjálfsmatshópnum.
- að liðka fyrir samráðsferlinu.
- útgáfa á sjálfsmatsskýrslunni.
- aðstoða yfirstjórn við val forgangsverkefna og útfærslu umbótaáætlunarinnar.

Kröfurnar sem gerðar eru til hæfni verkefnisstjórans eru miklar. Hann þarf að hafa góða þekkingu á stofnuninni, þekkingu á CAF líkaninu svo og þekkingu á því hvernig auðvelda megi sjálfsmatsferlið. Tilnefning rétta verkefnisstjórans sem býr yfir þessari þekkingu og hefur tiltrú æðstu yfirstjórnar og starfsmanna hjá stofnuninni er ein af helstu lykilákvörðunum sem geta haft áhrif á gæði og niðurstöður sjálfsmatsins. Viðeigandi þjálfun í verkefnisstjórnun stendur til boða í einstökum löndum og á evrópskum vettvangi.

Fyrir sumar stofnanir er málfarið og dæmin sem eru notuð í CAF líkaninu framandi og of ólík daglegu tungutaki þeirra til að hægt sé að nota þau beint. Ef ekki er ráðin bót á þessu snemma í kynningu líkansins getur það síðar orðið hindrun í vegi sjálfsmatsins. Það sem hægt er að gera í tilvikum sem þessum, til viðbótar við þjálfunaraðgerðir, er að „aðlaga“ líkanið málfari stofnunarinnar. Áður en lagt er af stað með þessa aðgerð væri snjallt að kanna hvort slíkt hafi verið gert í stofnun sem líkist ykkar eigin. Hægt er að kanna þetta hjá stofnunum sem eru ábyrgar fyrir dreifingu CAF í þínu landi eða hjá CAF miðstöðinni hjá EIPA.



## 2

### Prep 2 Kynnið sjálfsmatsverkefnið

Mjög þýðingarmikill þáttur í skipulagningunni, þegar búið er að skilgreina nálgun verkefnisins, er að semja uppkast að kynningaráætlun. Í þessari áætlun þurfa að vera kynningaraðgerðir sem snúa að öllum hagsmunaaðilum í verkefninu með sérstakri áherslu á millistjórnendur og starfsfólk.

Samskipti eru lykilatriði í öllum breytingastjórnunarverkefnum, en sérstaklega þó þegar stofnun framkvæmir sjálfsmat. Ef samskipti varðandi tilgang og aðgerðir sjálfsmatsins eru ekki skýr eða við hæfi er líklegt að lítið verði á sjálfsmatið sem „bara eitt verkefnið enn“ eða „einhverjar stjórnunaræfingar“. Sú hættu er hér á ferð að þessar ályktanir verði að áhrinsorðum þar sem tregða kann að vera hjá millistjórnendum og öðrum starfsmönnum til að framfylgja verkefninu eða taka þátt í því af heilum huga.

#### Endurgjöf frá notendum CAF – Mikilvægi samskipta í því skyni að fá starfsmenn til að taka þátt er almennt vanmetið

Mikilvæg niðurstaða úr könnunum hjá notendum CAF er að þeir telja sig ekki hafa ráðað samskiptum nægilega hátt í forgangsörðina að því er starfsmennina varðar á meðan á ferlinu stendur. Af þessu má draga þann lærdóm að einn helsti hugsanlegi ávinningurinn af CAF sé að færa stofnanavitundina og samskiptin á hærra stig í stofnuninni. En þessu verður ekki komið í kring nema stjórnendur og starfsmenn sem ábyrgir eru fyrir CAF sjálfsmatinu séu virkir mjög snemma í samskiptaferlinu og fengnir til að taka þátt í að fjalla um tilgang og hugsanlegan ávinning af sjálfsmatinu.

Mikilvægur árangur af samskiptum í byrjun verkefnis er sá að þau vekja áhuga sumra starfsmanna og stjórnenda á því að taka virkan þátt í sjálfsmatshópnum. Best færi á því að þátttaka fengist vegna persónulegra innri hvata. Áhuginn ætti að vera grunnþáttur sem tengir starfsmennina saman gegnum allt sjálfsmatsferlið. Starfsmenn ættu að hafa skýra sýn á tilganginn með CAF sjálfsmatinu: **umbætur á heildarárangri stofnunarinnar**. Samskiptastefnan í CAF sjálfsmatsferlinu ætti að beina sjónum að ávinningsútkomu fyrir alla hagsmunaaðila, starfsmenn og borgara/viðskiptavini.

Skýr og skiljanleg samskipti við alla hagsmunaaðila á meðan á viðkomandi áfanga í verkefninu stendur eru því lykillinn að því að tryggja árangursríkt ferli og eftirfylgniáðgerðir. Verkefnisstjórinn ásamt æðstu yfirstjórn stofnunarinnar ætti að styrkja þá stefnu með því að beina sjónum að:

1. hvernig sjálfsmatið getur skipt sköpum,
2. hvers vegna það hefur fengið forgang,
3. hvernig það er tengt stefnumörkun stofnunarinnar,

4. hvernig það er tengt (t.d. sem fyrsta skref) almennri viðleitni til að vinna að umbótum á árangri stofnunarinnar, svo sem með því að innleiða áætlun um nýsköpun í rekstri.

Sundurgreina ætti kynningaráætlunina og taka tillit til eftirfarandi þátta: markhóps, skilaboða, miðils, sendanda, tíðni og verkfæra.

## Áfangi 2: Sjálfsmatsferlið



### 3

#### Prep 3 Setjið saman einn eða fleiri sjálfsmatshópa

Sjálfsmatshópurinn ætti að vera þannig samsettur að sem flest svið stofnunarinnar eigi málsvara. Venjulega eru það starfsmenn mismunandi deilda og sviða, sem búa yfir mismunandi reynslu og starfa á mismunandi þrepum innan stofnunarinnar. Markmiðið er að koma á fót eins skilvirkum hópi og hægt er, en um leið hópi sem er fær um að tjá eins nákvæm og tæmandi innanhússviðhorf og hægt er varðandi stofnunina.

Reynsla notenda CAF sýnir að hóparnir eru skipaðir 5–20 þátttakendum. Hins vegar er æskilegt að þátttakendur séu um 10 talsins til þess að tryggja skilvirkan og frekar óformlegan vinnustíl.

Ef stofnunin er mjög stór og margbrotin gæti verið við hæfi að skipa fleiri en einn sjálfsmatshóp. Í slíku tilviki er mikilvægt að við skipulagningu verkefnisins sé tekið inn í myndina hvernig og hvenær sé heppilegt að samhæfing hópanna eigi sér stað.

Velja ber þátttakendur á grundvelli þekkingar þeirra á stofnuninni og persónulegrar færni þeirra (þ.e. samskiptahæfileika og greiningarhæfileika) frekar en fagþekkingar eingöngu. Hægt er að velja þá sem sjálfbóðaliða en verkefnisstjórinn og yfirstjórnin verða

eftir sem áður ábyrg fyrir gæðum, fjölbreytni og trúverðugleika sjálfsmatshópsins.

Verkefnisstjórinn í hópnum getur gegnt formennsku, sem gæti hjálpað til við að halda samfellu í verkefninu, en gæta þarf þess að ekki verði um hagsmunaárekstra að ræða. Það sem er mikilvægt í þessu efni er að allir í hópnum treysti formanninum til þess að leiða umræðurnar í hópnum á skilvirkan hátt og þannig að allir geti komið með framlag inn í ferlið. Hópurinn getur sjálfur valið sér formann. Skilvirkt skrifstofuhald til aðstoðar formanni og til að skipuleggja fundi er ómissandi atriði og sömuleiðis góð fundaraðstaða og stuðningur í upplýsingatækni.

Þeirrar spurningar er oft spurt hvort fulltrúi æðstu yfirstjórnar eigi að vera í sjálfsmatshópnum. Svarið við þessu byggist á menningu og rótgrónum siðum stofnunarinnar. Ef yfirstjórnin á hlut að máli getur hún látið í té frekari upplýsingar og með því aukast líkur á því að yfirstjórnin eignir sér frekar innleiðingu á umbótaþáttum sem hafa verið skilgreindir. Þetta eykur líka á margbreytileika í þátttökunni. Ef menning stofnunarinnar er á hinn bóginn ekki líkleg til að styðja þetta getur þetta sett gæði sjálfsmatsins í uppnám ef einum eða fleiri í hópnum finnst þeir vera bældir eða hindraðir í að ræða frjállega um það sem þeir hafa fram að færa.

## 4

**Prep 4**  
**Skipuleggið þjálfun****Upplýsingar og þjálfun yfirstjórnar**

Það getur verið gagnlegt að þjálfunin nái til æðstu stjórnar, millistjórnenda og hagsmunaaðila, sem hafa boðið sig fram sjálfviljug, til þess að auka þekkingu og skilning á altækri gæðastjórnun og þó sérstaklega á CAF.

**Upplýsingar og þjálfun sjálfsmatshópsins**

Kynna ætti CAF líkanið og útskýra tilgang og eðli sjálfs-matsferilsins fyrir hópnum. Hafi verkefnisstjórnin fengið þjálfun áður en það gerist er mjög góð hugmynd að hann eigi stóran þátt í þjálfuninni. Fyrir utan fræðilegar útskýringar þyrftu að felast raunhæf dæmi í þjálfuninni til þess að opna huga þátttakenda fyrir helstu efnis-þáttum altæktrar gæðastjórnunar og einnig til þess að þeir fái reynslu af því að ná samkomulagi, þar sem þessi hugtök og aðferðafræði kunna að vera þeim framandi.

CAF miðstöðin hjá EIPA skipuleggur námskeið til að „þjálfna þjálfara“ á hverju ári, og svipuð námskeið er einnig að finna í nokkrum Evrópulöndum.

Listi sem verkefnisstjórnin lætur öllum í té, ásamt þeim gögnum og upplýsingum sem skipta máli til að þátttakendur geti metið stofnunina með skilvirkum hætti, ætti að vera aðgengilegur fyrir hópinn. Meta mætti einn lið úr framkvæmdaþáttunum og einn lið úr árangursþáttunum sameiginlega til að hópurnir skilji betur hvernig CAF sjálfsmatið virkar. Ná þarf samkomulagi um hvernig á að meta gögn um styrkleika og atriði sem betur mega fara og hvernig gefa eigi stig.

Önnur mikilvæg lota, sem mun síðar (í samráðsferlinu) spara tíma, er að fá almenna mynd af því hverjir lykil-hagsmunaaðilar stofnunarinnar eru, þeir sem hafa mikinn áhuga á starfsemi hennar: borgarar/viðskiptavinir, stjórnáamenn, birgjar, samstarfsaðilar, stjórnendur og starfsmenn. Bera þarf kennsl á hver er mikilvæg-asta þjónustan eða vörurnar sem þessir hagsmunaaðilar taka við eða útvega og hvaða meginferli styðja við þetta.

## 5

**Prep 5**  
**Framkvæmið sjálfsmatið****Framkvæmið einstaklingsbundið mat**

Sérhver meðlimur sjálfsmatshópsins skal nota viðeigandi upplýsingar og gögnin sem verkefnisstjórnin



útvegaði til þess að gera nákvæmt mat á stofnuninni undir hverjum lið. Matið á að byggjast á þeirri þekkingu og reynslu sem hann hefur öðlast í starfi sínu hjá stofnuninni. Meðlimir hópsins skrifa hjá sér lykilorð út frá gögnunum varðandi styrkleika og atriði sem mega betur fara. Mælt er með því að þeir útlísti atriði sem mega betur fara eins nákvæmlega og hægt er, þannig að auðveldara verði að bera kennsl á tillögur um aðgerðir á síðari stigum. Þeir ættu síðan að fara yfir það sem þeir hafa skráð og gefa sér-hverjum lið stig, út frá stigatöflunni sem valin hefur verið.

Formaðurinn þarf að vera til staðar til að veita svör við spurningum frá þátttakendum sjálfsmatshópsins á meðan á einstaklingsbundna matinu stendur. Hann/hún getur líka samhæft niðurstöður þátttakendanna og þannig búið í haginn fyrir samráðsfundinn.

**Að komast að samkomulagi í hópnum**

Um leið og einstaklingsbundna matinu er lokið ætti hópurnir að koma saman og sammælast um styrkleikana, á hvaða sviðum sé hægt að gera umbætur og koma sér saman um stigin fyrir hvern lið. Umræða og skoðanaskipti eru nauðsynlegt ferli og satt best að segja óhjákvæmilegur hluti af þekkingaröflun, til þess að geta komist að samkomulagi þar sem mjög miklu skiptir að skilja hvers vegna uppi geta verið mismunandi viðhorf til styrkleika, atriða sem betur mega fara og stigagjafar.

Sjálfsmatshópurinn getur sjálfur ákveðið í hvaða röð þættirnir níu verða metnir. Ekki er nauðsynlegt að það verði gert í rétttri númeraröð.

**Sameiginlegt álit**

Hvernig er hægt að komast að sameiginlegu álitu? Í ferlinu til þess að komast að sameiginlegu álitu má nota fjögurra þrepa aðferð:

1. gera grein fyrir öllum gögnum þar sem styrkleikar hafa verið greindir og atriðum sem mega betur fara, lið fyrir lið eins og hver einstaklingur greinir þá.
2. ná samkomulagi um styrkleika og atriði sem mega betur fara. Þessu er yfirleitt náð eftir að viðbótargögn og upplýsingar hafa verið íhuguð.
3. kynna dreifingu stigagjafar fyrir hvern lið.
4. ná samkomulagi um heildarstigagjöfina.

Góður undirbúningur formannsins fyrir fundinn (s.s. söfnun mikilvægra gagna og upp-lýsinga, samhfing einstaklingsbundna matsins) getur leitt til góðs rennslis fundanna og þannig sparað mikinn tíma.

#### Endurgjöf frá notendum CAF – Aukið virði með umræðu

Flestir notendur náðu samkomulagi að loknum umræðum. Líta má á umræðurnar sjálfar sem raunverulegan virðisauka við sjálfsmatið; þegar samkomulagi hefur verið náð er lokaniðurstaðan meira en einungis summa einstakra skoðana. Hún endurspeglar almenna sýn úrtakshóps og með þeim hætti leiðréttir hún og fer fram úr einstaklingsbundnum skoðunum. Að útskýra gögnin og gera grein fyrir baksviði ólíkra sjónarmiða um styrkleika og veikleika er oft talið vera þýðingar-meira en stigin.

Formaðurinn er ábyrgur og gegnir lykilhlutverki við að stýra ferlinu og ná samkomulagi í hópnum. Í öllum tilvikum ættu umræðurnar sem eiga sér stað að byggjast á **skýrum gögnum** um aðgerðir sem gripið er til og **árangri sem næst**. Í CAF er að finna lista með viðeigandi dæmum sem hjálpa til við að bera kennsl á viðeigandi gögn. Listinn er ekki tæmandi og ekki er heldur nauðsynlegt að skoða öll hugsanleg dæmi, heldur aðeins þau sem geta átt við um stofnunina. Þrátt fyrir þetta er hópurinn hvattur til þess að finna viðbótardæmi sem honum finnst koma stofnuninni við.

Hlutverk dæmanna er að útskýra efni liðanna í meiri smáatriðum til þess að:

- kanna hvernig stofnunin tekst á við skilyrðin sem koma fram í liðunum,
- veita aðstoð við að bera kennsl á gögnin og
- gefa vísbendingu um góða frammistöðu á tilteknu sviði.

#### Hvernig á að gefa stig

CAF býður upp á tvo kosti varðandi stigagjöf: hefðbundna stigagjöf og fínstillta stigagjöf. Báðar leiðir eru útskýrðar í þaula í þessari handbók. Mælt er með því að nota hefðbundna stigagjöf ef stofnunin er ekki vel að sér í sjálfsmati og/eða er reynslulítill á sviði varðandi altækrar gæðastjórnunar.

#### Tímalengd sjálfsmatsverkefnisins

Þegar raunverulegur tími og sá tími sem menn vilja helst hafa er skoðaður í ljósi kannana virðast 2–3 dagar vera í stysta lagi til þess að framkvæma áreiðanlegt sjálfsmat og 10 dagar eða meira virðist vera of langur tími. Það er erfitt að segja til um fullkomna tímalengd fyrir CAF sjálfsmat þar sem breyturnar eru svo margar, en í þeim

eru fólgin markmið frá stjórnendum, tími, auðlindir og sérfræðipækking sem er til staðar fyrir fjárfestingar, aðgengi að gögnum, tími hagsmunaaðila og upplýsingar og stjórn mála legur þrýstingur. Samt sem áður miðast tímalengdin hjá flestum stofnunum við allt að 5 daga. Í þessu er innifalinn tími fyrir einstaklingsbundið mat og fyrir samráðsfund(i).

Mikill meirihluti stofnananna lauk við allt CAF ferlið á þremur mánuðum, að meðtöldum undirbúningi, sjálfsmati, samantekt niðurstaðna og framsetningu umbóta-áætlunar.

Þrjú mánuðir virðast kjörin tímalengd til að einbeitingin haldist. Ef það tekur lengri tíma er hætt á að hvötin dvíni svo og áhuginn hjá flestum þeirra sem að þessu koma. Þessu til viðbótar kann staðan að hafa breyst frá upphafinu og til loka sjálfsmatsferilsins. Það eru verulegar líkur á þessu, því að notkun CAF við umbætur hjá stofnunum er kvíkt og stöðugt umbótaferli og uppfærsla gagna og upplýsinga er hluti af því ferli.



## 6

### Prep 6

#### Takið saman skýrslu um niðurstöður sjálfsmatsins

Dæmigerð sjálfsmatsskýrsla ætti að fylgja uppbyggingu CAF (eins og sýnt er á skýringarmynd A, bls. 68) og á að innihalda að minnsta kosti eftirfarandi þætti:

- Styrkleika og atriði sem mega betur fara fyrir hvern lið, stutt með viðeigandi gögnum.
- Stig sem teljast sanngjörn á grundvelli stigatöflunnar.
- Tillögur að umbótaaðgerðum.

Til þess að nota skýrsluna sem grundvöll að umbótaaðgerðum skiptir öllu máli að æðsta yfirstjórn fallist opinberlega á sjálfsmatsskýrsluna, og best væri að hún samþykkti hana og styddi hana. Ef samskiptaferlið hefur virkað vel ætti þetta ekki að vera neitt vandamál. Æðsta yfirstjórnin ætti að staðfesta fylgi sitt við málstaðinn með því að hrinda umbótaaðgerðunum í framkvæmd. Það skiptir líka sköpum á þessu stigi málsins að dreifa helstu niðurstöðum til starfsmannanna og annarra hagsmunaaðila sem tekið hafa þátt í starfinu.

## Áfangi 3: Umbótaáætlanir/forgangsröðun

### 7

#### Prep 7 Útfærið umbótaáætlun sem byggist á samþykktri sjálfsmatskýrslu

##### Endurgjöf frá notendum CAF – Skortur á mælingum

Margar stofnanir rákust á hindranir þegar CAF var beitt í fyrsta skipti. Skortur á mælingum var greinilega meiri háttar vandamál hjá mörgum opinberum stofnunum þegar þær framkvæmdu sjálfsmat í fyrsta skipti. Þetta leiddi oft til þess að fyrsta umbótaáætlunin var að setja upp mælingakerfi.

Sjálfsmatsferlið ætti að ná lengra en til sjálfsmatskýrslunnar til þess að fullnægja tilganginum með CAF innleiðingunni. Það ætti að leiða beint til skýrslu um aðgerðir til þess að bæta árangur stofnunarinnar.

Þessi umbótaáætlun er eitt af helstu markmiðunum með CAF sjálfsmatinu og einnig leið til þess að koma mikilvægum upplýsingum á framfæri við þá sem annast stefnumarkandi áætlanagerð fyrir stofnunina. Þá þarf einnig að koma í framkvæmd samþættri aðgerð fyrir stofnunina til að lyfta heildarstarfsemi hennar á hærra stig. Nánar tiltekið eru kjarnaröksemdir í skýrslunni eftirfarandi:

1. Þetta er samþætt, kerfisbundin umbótaáætlun sem spannar alla starfsemi og rekstur stofnunarinnar.
2. Þetta er niðurstaða sjálfsmatskýrslu, þannig að hún byggist á gögnum og upplýsingum sem fengnar eru frá stofnuninni sjálfri og það sem hefur grundvallarþýðingu er að hún byggist á viðhorfum starfsmanna stofnunarinnar.
3. Hún byggist á styrkleikum, glímur við veikleikana hjá stofnuninni og bregst við sérhverjum þeirra með viðeigandi umbótaáætlunum.

##### Forgangsráðið atriðum sem þarf að bæta

Þegar verið er að undirbúa umbótaáætlun gæti yfirstjórnin hugleitt að nota kerfisbundna nálgun, sem innihéldi spurningarnar:

- Hvar viljum við vera stödd að liðnum tveimur árum í ljósi framtíðarsýnar og stefnumörkunar stofnunarinnar?
- Hvaða aðgerðir eru nauðsynlegar til að ná þessum markmiðum (stefnumörkun/verkefni)?

Vinna mætti umbótaáætlun á eftirfarandi hátt:

Stjórnendur, að höfðu samráði við hagsmunaaðilana sem máli skipta

1. safna hugmyndum um umbætur úr sjálfsmatskýrslunni og flokka þær eftir eðli og efni,
2. greina það sem betur má fara og uppástungur og móta síðan umbótaáætlun þar sem höfð eru að leiðarljósi stefna og markmið stofnunarinnar,
3. forgangsráða umbótaáætlun og notast þar við samþykkt viðmið til að meta áhrif (lítill, meðal, mikill) umbótasviðanna, eins og t.d.:
  - mikilvægi aðgerða vegna stefnumörkunar (sambland af áhrifum á hagsmunaaðila, áhrifum á árangur, innri/ytri ásýnd),
  - hversu auðvelt er að innleiða aðgerðirnar (þegar lítið er til erfiðleikastuðuls, auðlinda sem þarf að nota og hversu hratt gengur að hringa þeim í framkvæmd),
4. úthluta eignarhaldi á sérhverri aðgerð sem og tímaáætlun og áföngum og tiltaka nauðsynlegar auðlindir (sbr. skýringarmynd B, bls. 68).

Það getur reynst gagnlegt að tengja umbótaáætlunirnar sem eru í gangi við CAF líkanið í því skyni að hafa skýra yfirsýn.

Ein af leiðunum til að forgangsráða er að sameina:

1. stigagjöf fyrir þættina eða liðina sem gefur vísbendingu um árangur stofnunarinnar á öllum sviðum,
2. stefnu og markmið.

##### Ráðleggingar

Jafnframt því sem CAF sjálfsmat er talið vera upphaf umbótastefnu til lengri tíma mun sjálfsmatið óhjákvæmilega leggja áherslu á nokkur svið þar sem hægt er að hefjast handa tiltölulega hratt og auðveldlega. Að taka þar til hendinni hjálpar til við að auka tiltrú á umbótaáætlun fyrir umbætur og skilar strax til baka tíma og fjárfestingu í þjálfun, auk þess sem það skapar hvatningu til að halda áfram vegna þess að árangur elur af sér árangur.

Það er góð hugmynd að fá þá sem tóku þátt í sjálfsmatinu til að vinna að umbótaáætlunum. Þetta veitir þeim yfirleitt persónulega umbun og styrkir tiltrú þeirra og baráttuvilja. Þessir starfsmenn geta líka orðið fulltrúar frekara umbótastarfs.



### Endurgjöf frá notendum CAF

#### – Meðlimir í sjálfsmatshópunum (SH)

Meðlimirnir í SH hafa lagt mikla vinnu og krafta í verkefnið, oft til viðbótar við venjuleg dagleg störf sín. Mjög oft byrja þeir störfín í SH með vissar efasemdir um gagnsemi verkefnisins, hversu mikið yfirstjórnin leggi sig fram, hættuna við að vera opinskár og heiðarlegur o.fl. Eftir nokkurn tíma, þegar þeir sjá að hlutirnir eru teknir alvarlega, vaknar hvöt hjá þeim og jafnvel nokkur áhugi á þessu og að lokum eigna þeir sér árangurinn af verkefninu. Þeir hafa alla burði til þess að verða þeir sem mestan áhuga hafa á að komast í umbótahópna og koma ætti fram við þá í samræmi við það hlutverk.

Þegar best lætur ætti að samþætta umbótaáætlunina úr sjálfsmatinu við stefnumótunarferli stofnunarinnar og gera hana að hluta af heildarskipulagningu stofnunarinnar.

## 8

### Prep 8 Ynnið umbótaáætlunina

Eins og áður hefur verið nefnt eru samskipti einn af þýðingarmestu þáttunum í sjálfsmatinu og þeim umbótaáætlunum sem fylgja í kjölfarið. Með samskiptaaðgerðum þarf að dreifa viðeigandi upplýsingum með viðeigandi miðlum til markhópsins sem á í hlut á viðeigandi tíma, ekki bara á undan og á meðan á sjálfsmatinu stendur, heldur líka að því loknu.

Sérhver stofnun ætti sjálf að gera það upp við sig hvort hún hyggist gera sjálfsmatsskýrsluna aðgengilega eða ekki, en það er góð starfsregla að upplýsa alla starfsmenn um niðurstöðurnar úr sjálfsmatinu, þ.e. helsta árangur sjálfsmatsins, atriði sem þarf að bæta og aðrar umbótaáætlunir sem eru fyrirhugaðar. Ef þetta er ekki gert er hættu á að möguleikinn til að skapa vettvang fyrir breytingar og umbætur fari forgörðum.

Í allri boðmiðlun um árangur er ávallt góð starfsregla að leggja áherslu á þá hluti sem vel eru gerðir hjá stofnuninni og hvernig hún hyggist bæta þá enn frekar, það eru mörg dæmi til um stofnanir sem ganga að styrkleikum sínum sem vísu, en gleyma því stundum eða gera sér jafnvel ekki grein fyrir því hversu mikilvægt það er að fagna góðum árangri.

## 9

### Prep 9 Hrindið umbótaáætluninni í framkvæmd

Eins og lýst er í þrepi 7 er mjög mikilvægt hvernig hin forgangsraðaða umbótaáætlun er orðuð. Líta má á mörg dæmanna í CAF líkaninu sem fyrsta skref í áttina að umbótaáætlun. Tengja má bestu starfsvenjur sem eru fyrir hendi og stjórnunartæki við mismunandi þætti í líkaninu. Dæmi um þetta er að finna hér að neðan.

Innleiðingin á þessum umbótaáætlunum ætti að byggjast á hentugri og stefnufastri nálgun, vöktunar- og matsferli, gera skal grein fyrir skilafresti og tilætluðum árangri, tilnefna ábyrgðaraðila fyrir hverja aðgerð („eiganda“) og skoða aðrar útfærslur varðandi flóknar aðgerðir.

Öll ferli gæðastjórnunar ættu að byggjast á reglubundinni vöktun á innleiðingunni og mati á útkomu og afurðum. Með vöktun er mögulegt að aðlaga það sem ætlunin var að ná fram með innleiðingunni og matinu eftir á (niðurstöður og árangur), svo að hægt sé að ganga úr skugga um hverju fékkst áorkað og skoða heildaráhrifin af því. Til þess að bæta þetta er nauðsynlegt að koma upp leiðum til að mæla árangur af aðgerðunum (árangursmælikvarðar, árangursviðmið, o.fl.). Stofnanir geta notað SIMB umbótahringrásina (skipuleggja-innleiða-meta-bæta) til þess að vinna að umbótaverkefnum. Til þess að nýta umbótaáætlunir til fulls ætti að samþætta þær við hefðbundin ferli stofnananna.

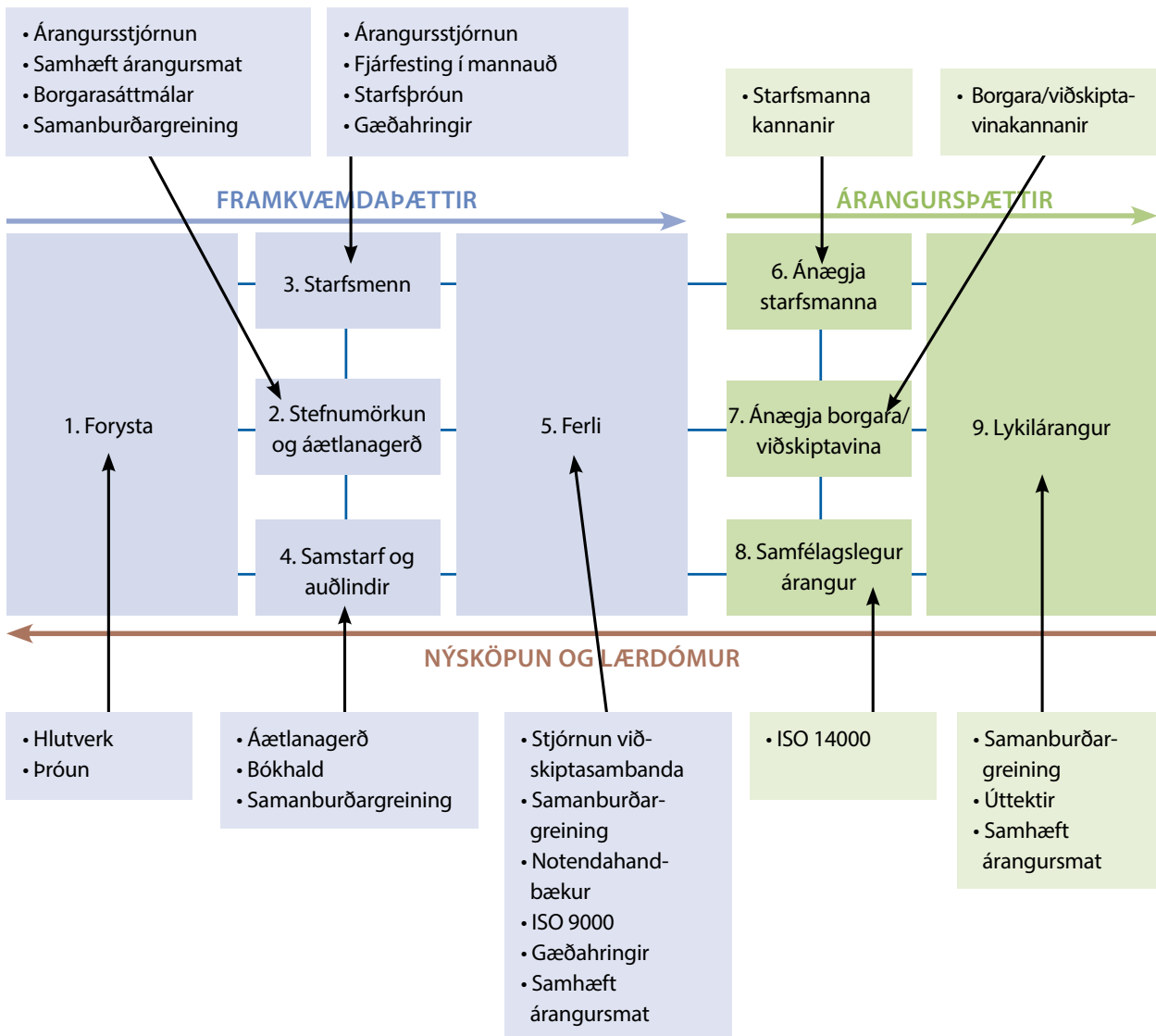
Á grundvelli CAF sjálfsmats hafa sífellt fleiri lönd tekið til við að skipuleggja viðurkenningarkerfi. CAF sjálfsmatið gæti líka leitt til viðurkenningar samkvæmt viðurkenningarkerfi **EFQM® Levels of Excellence** ([www.efqm.org](http://www.efqm.org)).

Innleiðing CAF umbótaáætlunar auðveldar varanlega notkun á stjórnunarverkfærum eins og til dæmis stefnumiðuðu árangursmati, ánægjukönnunum hjá viðskiptavinum og starfsmönnum, árangursstjórnunarkerfum o.fl.





## CAF líkanið - Umbótaáæðgerðir



### 10

#### Prep 10 Skipuleggið næsta sjálfsmat

Notkun á SIMB hringrásinni til að stjórna umbótaáætluninni gerir ráð fyrir nýju mati með CAF.

#### Fylgist með árangri og endurtakið sjálfsmatið

Þegar gerð umbótaáætlunar er lokið og byrjað er að hrinda breytingum í framkvæmd er mikilvægt að ganga úr skugga um að breytingarnar hafi jákvæð áhrif og að þær hafi ekki neikvæð áhrif á þætti þar sem stofnunin hefur áður staðið sig vel. Sumar stofnanir hafa byggt reglulegt sjálfsmat inn í heildaráætlunarferlið og matið er tímasett þannig að það veiti upplýsingar í aðdraganda árlegra markmiðssetninga og fjárveitingaþeirra.

Stigatöflur CAF eru einföld en öflug verkfæri til notkunar í stöðugu ferli umbótaáætlana til umbóta.

## Skema A: Eyðublað fyrir sjálfsmat með hefðbundinni stigagjöf

ÞÁTTUR 1 - FORYSTA				
<b>Mat á þætti 1</b>				
Skoðið hvað leiðtogar stofnunarinnar gera varðandi...				
1.1 Vísa veginn fyrir stofnunina með því að þróa hlutverk, framtíðarsýn og gildi				
1.2 Þróa og innleiða kerfi fyrir stjórnun stofnunarinnar, árangur og breytingar				
1.3 Hvetja og styðja starfsfólk og eru fyrirmyndir				
1.4 stjórna sambandi við stjórnáamenn og aðra hagsmunaaðila til að tryggja dreifða ábyrgð				
Liður	Styrkleikar	Atriði sem betur mega fara	Stig og rök / 100	Aðgerðir (valfrjálst)
1.1				
1.2				
1.3				
1.4				
<b>Heild / 400</b>				
<b>Meðaltal 100</b>				

## Skema B: Aðgerðablað

AÐGERÐIR 1 (T.D. FORYSTA)	
Aðgerð 1.1	Lýsing á aðgerð
Bakhjarl	Bakhjarl verkefnis úr hópi æðstu stjórnenda
Ábyrgur	Hópstjóri
Hópur	Nöfn þátttakenda
Tengiliður	
Afmörkun verkefnis	
Hagsmunaaðilar	
Styrkleikar	
Viðfangsefni/það sem betur má fara	
Valkostir til að skoða	
Skorður	
Áætluð tímapörf (stm/dag)	
Kostnaðaráætlun	
Afhent	
Upphafsdagur	
Áætluð skil verkefnis	

# Listi yfir hugtök



Eftirfarandi er listi yfir hugtök sem eru notuð í gögnum um CAF árangurslíkanið. Listinn var útbúinn til að auka skilning á líkaninu og auðvelda notkun þess.

## A

### Að skara fram úr (Excellence)

Áberandi góð frammistaða við stjórnun stofnunar og við að ná árangri sem byggir á grunnatriðum úr altækri gæðastjórnun eins og þau eru sett fram af EFQM. Þau eru m.a.: árangursmiðun, áhersla á viðskiptavinum, forysta og stefnufesta, stjórnun með ferlum og staðreyndum, þátttaka starfsmanna, stöðug nýsköpun og umbætur, samstarf með gagnkvæmum ávinningi, samfélagsleg ábyrgð.

### Aðföng (Input)

Hvers konar upplýsingar, þekking, efni eða aðrar auðlindir sem eru notaðar í afurðirnar.

### Afgerandi árangursþættir (Critical success factor)

Þær grundvallaraðstæður sem þurfa að vera í lagi til þess að hægt sé að ná tilætluðum meginmarkmiðum. Draga þarf fram lykilþætti eða árangur þar sem fullnægjandi frammistaða skiptir sköpum til þess að stofnuninni geti tekist það.

### Afurðir (Output)

Niðurstöður úr ferli. Það er munur á milliafurðum og lokaafurðum. Milliafurðir tengjast skrefum í ferlinu, hvort sem um er að ræða yfirfærslu frá einni deild til annarrar innan stofnunar eða frá einu ferli til annars, eða ekki; lokaafurðir tengjast þeim sem njóta beint góðs af afurðunum. Þeir geta bæði verið innan sem utan stofnunarinnar.

### Altæk gæðastjórnun (TQM = Total Quality Management)

Grundvallarviðhorf í stjórnun þar sem fókus er beint að viðskiptavininum og leitast er við sífellt að bæta vinnuferli með því að nota greiningarverkfæri og nýta hópvinnu allra starfsmanna. Til eru nokkur TQM líkön en þau algengustu eru EFQM, CAF, Malcolm Baldrige (bandarískt) og ISO 9004.

### Auðlindir (Resources)

Til auðlinda teljast þekking, vinnuafli, fjármagn, mannvirki eða tækni sem stofnun þarfnast til þess að inna verkefni sín af hendi.

### Ábyrgðarskylda (Accountability)

Ábyrgðarskylda er skylda til að axla ábyrgð sem hefur verið lögð á og gengist er við og til þess að gera grein fyrir ráðstöfun og stýringu auðlinda sem viðkomandi hefur verið trúað fyrir. Þeir einstaklingar sem taka á sig ábyrgðarskyldu eru ábyrgir að svara spurningum og gera grein fyrir auðlindum og verkefnum sem eru á þeirra umráðasviði gangvart þeim mönnum sem hafa lagt á þá ábyrgðarskylduna. Þannig bera báðir aðilar sínar skyldur.

### Áhrif (Impact)

Áhrif og afleiðingar hugsanlegra og raunverulegra aðgerða, íhlutunar eða stefnumörkunar í einkageiranum, opinbera geiranum eða þriðja geiranum.

### Árangursstjórnun (Performance management)

Árangursstjórnun er gagnvirk eftirlitslíkan þar sem samkomulag liggur til grundvallar. Kjarninn í rekstrinum er að samningsaðilarnir hafi getu til þess að finna hæfilegt jafnvægi milli tiltækra auðlinda og árangurs sem megi ná með þeim. Grunnhugmynd árangursstjórnunar í rekstri er annars vegar að finna jafnvægið milli auðlinda og markmiða, og hins vegar milli hagkvæmni og gæða, þannig að tryggt sé að árangrinum sem stefnt er að, verði náð á kostnaðarhagkvæman hátt.

## B

### Besta/góð frammistaða ( Best/good practices)

Frábær frammistaða, aðgerðir og nálganir sem leiða til framúrskarandi árangurs. Besta frammistaða er afstætt hugtak og bendir stundum til nýsköpunar eða áhugaverðra viðskiptahátta, sem hafa verið greindir með samanburðargreiningu. Eins og þegar fjallað er um "viðmið" þá er betra að ræða um "góða frammistöðu", því ekki er hægt að útiloka að til sé betri frammistaða.

### Breytingastjórnun (Change management)

Í breytingastjórnun felst bæði að koma af stað breytingum sem þörf er á hjá stofnun, þar sem venjulega er búið að fara yfir verkefnaskrá varðandi atriði sem má færa til nútímahorfs og endurbætur, og að stýra breytingum með því að skipuleggja, innleiða og styðja breytingarnar.



#### Eftirfylgni (Follow-up)

Í kjölfarið á sjálfsmatsferli og breytingum á stofnun, miðar eftirfylgni að því að mæla góðan árangur í samanburði við þau markmið sem voru sett. Greiningin kann að leiða til þess að nýjum framtaksverkefnum verði hrundið af stað og að stefnan og skipulagið löguð að hinum nýju aðstæðum.

### Endurhögun vinnuferla (Business Process Re-engineering (BPR))

Það er alltaf hægt að bæta fyrirleggjandi ferli með minni háttar breytingum eða lagfæringum (Kaizen). Í sumum tilvikum er þessi nálgun ekki lengur hentug til þess ná þeim markmiðum sem þarf að ná og það getur reynst nauðsynlegt að endurhanna allt ferlið. Við köllum þessa nálgun endurhögun vinnuferla. Hugmyndin að baki henni er að endurskapa ferli alveg frá grunni, sem býður upp á tækifæri til þess að ná stóru skrefi fram á við eða til stökkbreytinga. Þegar einu sinni er búið að innleiða þetta nýja ferli, getið þið aftur farið að leita leiða til þess smám saman og stöðugt að bæta um betur í því skyni að hámarka ferlin.



#### Ferlakort (Process map)

Myndræn framsetning á röð þeirra aðgerða sem eiga sér stað á milli ferla.

### Ferli (Process)

Ferli er skilgreint sem röð aðgerða, sem breytir aðföngum í afurðir, og eykur þar með virði þeirra. Eðli ferla hjá opinberum stjórnsýslustofnunum getur verið mjög fjölbreytilegt, allt frá tiltölulega afstæðri starfsemi eins og stuðningi við að þróa stefnu eða setja reglur um efnahagsstarfsemi, yfir í raunverulega þjónustustarfsemi.

Hægt er að greina á milli:

- kjarnaferla sem eru nauðsynleg til þess að skila vöru eða þjónustu,
- stoðferla sem koma með nauðsynleg aðföng,
- stjórnunarferla sem stýra stofnuninni og stoðferlunum,
- meginferli eru þau af ofangreindum ferlum sem eru langþýðingarmest fyrir stofnunina.

### Ferli stöðugra umbóta (Continuous improvement process)

Hið sífellda umbótastarf á viðskiptaháttunum að því er varðar gæði, hagkvæmni og líftíma. Aðkoma allra hagsmunaaðila stofnunar er yfirleitt forsenda fyrir þessu ferli.

### Ferliseigandi (Process owner)

Einstaklingur sem er ábyrgur fyrir að hanna, endurbæta og framkvæma ferli, samhæfingu og samþættingu þeirra innan stofnunarinnar.

Í ábyrgð hans/hennar felst m.a. eftirfarandi:

- Skilningur á ferlinu: Hvernig á það sér stað í reyndinni?
- Settu markmið við ferlið: Hvernig snertir það framtíðarsýnina? Hverjir eru innri og ytri hagsmunaaðilar og

er komið til móts við væntingar þeirra? Hvernig tengist ferlið öðrum ferlum?

- Komdu ferlinu á framfæri við innri og ytri hagsmunaaðila
- Fylgstu með og mældu ferlið: Að hvaða marki er ferlið hagkvæmt og skilvirkt?
- Gerðu samanburð: Hvernig standa aðrar stofnanir sig og hvað getum við lært af þeim?
- Hvernig sjáum við ferlið fyrir okkur: Hver er langtímaframtíðarsýn ferlisins og hvað þarf að gera til þess ná henni?
- Gefðu skýrslu um ferlið: Hvað er það nákvæmlega sem hægt er að bæta? Hvar eru veikleikarnir og hvernig er hægt að ráðast á þá?

Með því að fylgja þessum þrepum hefur eigandi ferlisins möguleika á að bæta stöðugt ferlið.

### Fjölbreytni (Diversity)

Fjölbreytni vísar til þess að um mismunandi atriði sé að ræða. Það geta verið gildi, viðhorf, menning, grundvallarreglur eða trúarsannfæring, þekking, færni, reynsla eða lífsstíll milli hópa eða einstaklinga innan hópa. Hún getur líka byggst á kyni, þjóðerni, kynþætti, fötun eða aldri.

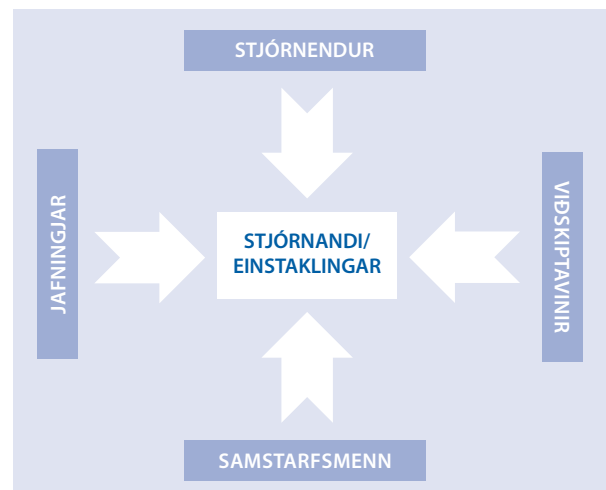
Í stjórnsýslunni myndi verða litið á stofnun með fjölbreytileika sem stofnun sem endurspeglar samfélagið sem hún þjónar.

### Forysta (Leadership)

Sú aðferð sem leiðtogar nota til þess að þróa og auðvelda að stofnunin nái hlutverki sínu og framtíðarsýn. Hún endurspeglar hvernig gildi eru þróuð til þess að ná langtímaárangri og þau innleidd með viðeigandi aðgerðum og atferli. Hún ber með sér hvernig leiðtogar beita sér persónulega til þess að tryggja að stjórnkerfið verði innleitt, geti þroskast og verið endurskoðað og að stofnanir hafi sífellt fókus á breytingum og nýsköpun.

### Frammistöðumat (Appraisal/performance appraisal)

“Frammistöðumat” þarfnast útskýringar í skilningi stjórnunar. Stjórnunarkerfi stofnana gera venjulega ráð fyrir að fram fari mat á frammistöðu einstakra starfsmanna. Þessi aðferð gagnast við að fylgjast með því hvernig heildarframmistaða sviða og stofnana er, með því að safna saman frammistöðu einstaklinga á mismunandi stigum innan stofnunar. Algengasta formið til að mæla frammistöðuna er starfsmannasam-



tal milli yfirmanns og starfsmanns. Í viðtalinu er til viðbótar við mat á frammistöðu líka hægt að leggja mat á aðra þætti í fari starfsmannsins, þar á meðal á hversu háu stigi vitneskja hans um starfið er svo og hæfni, þannig að hægt sé að greina þjálfunarþarfir hans/hennar.

Í TQM nálgun er SIMB, sem byggir á stöðugum umbótum, notað á einstaklingsgrunni: SKIPULEGGÐU starfið á komandi ári, LEYSTU starfið, FARÐU YFIR hvernig þú leystir starfið í starfsmannsamtalínu og lagaðu þig að því (FRAMKVÆMDU) ef nauðsyn krefur á næsta ári; markmiðin, úrræðin og hæfnina.

Til eru ýmsar leiðir til að auka hlutlægni frammistöðumatsins:

- Matið upp á við þar sem stjórnendur eru metnir af starfsmönnum sem heyra beint undir þá.
- 360 gráðu matið þar sem stjórnendur eru metnir út frá ýmsum matsþáttum: stjórnendur, jafningjar, samstarfsmenn og viðskiptavinir.

### Framtíðarsýn (Vision)

Óskastaða um það sem hægt er að ná fram eða háleitar vonir um hvað stofnun vill gera og hverju hún óskar að hafa áorkað eftir tiltekinn tíma. Efni þessarar óskastöðu og metnaðarfullra væntinga ræðst af hlutverki stofnunarinnar.

### Frá botni upp á við (Bottom-up)

Ferill upplýsinga og ákvarðana, frá neðri lögum stofnunar til efri laga hennar. Andstæðan er frá toppi niður á við.

### Frá toppi niður á við (Top-down)

Ferill upplýsinga og ákvarðana frá efri lögum stofnunar til neðri laga hennar. Andstæðan er frá botni upp á við.

### Fyrirmyndir (Role model)

Persónur eða stofnanir sem gegna hlutverki sem fyrirmyndir í sérstöku hegðunarmynstri eða félagslegu hlutverki svo að aðrir geti líkt eftir þeim eða lært af þeim.



### Gagnsæi (Transparency)

Þegar gagnsæi er viðhaft er unnið af víðsýni, ábyrgð og með miklum samskiptum við þá sem koma málinu við. Þetta er myndhverf framlenging á merkingu sem notuð er í raungreinum: "gagnsær" hlutur er hlutur sem hægt er að sjá í gegnum. Í gagnsæju verklagi felast opnir fundir, upplýsingagjöf um fjárhagsstöðu, löggjöf um upplýsingaskyldu stjórnvalda, fjárhagslegar greinargerðir, endurskoðun, o.s.frv.

### Gildi (Value)

Með orðinu „gildi“ er vísað til efnahags-, félagslegs- og menningarlegra svo og siðferðilegra gilda. Siðferðileg gildi eru talin hafa meiri eða minni almenna þýðingu en menningarleg gildi geta hins vegar haft breytilega þýðingu, allt eftir stofnunum og löndum. Menningarleg gildi innan stofnunar ætti að kynna og hafa í hávegum og þau má einnig tengja við hlutverk stofnunarinnar. Þau geta verið gjörólík eftir því t.d. hvort um frjáls félagsamtök eða einkafyrirtæki er að ræða.

### Gæði (Quality)

Að veita opinbera þjónustu með safni eiginleika/einkenna sem mæta eða uppfylla á sjálfbærán hátt:

- skilgreindum kröfum (löggjöf, reglugerðir)
- væntingum borgara/viðskiptavina
- væntingum allra annarra hagsmunaaðila (stjórnsmál, fjármál, stofnanir, starfsfólk)

Hugtakið gæði hefur þróast á undanförunum áratugum:

#### • Gæðaeftirlit (Quality control)

Kerfisbundið eftirlit með möguleikum stofnunar til að skapa fagleg gæði á þeirri þjónustu sem hún býður og lætur í té. Hún er kerfisbundin að því leyti að árangurinn ræðst af skipulögðu, meðvituðu framtaki. Sumar stofnanir velja kerfi til gæðaeftirlits sem byggir á gæðahandbókum eða ferlahandbókum. Gæðaeftirlitskerfi búa yfirleitt yfir völdu úrvali af viðmiðunarreglum að því er varðar innleiðingu gæðaeftirlits í reyndinni og á hvern hátt gæði eru mæld og bætt.

#### • Gæðatrygging (Quality assurance)

Einblínt er á kjarnaferla til að ábyrgjast gæði vöru eða þjónustu. Gæðatrygging innifelur gæðaeftirlit. Hugtak þetta sem varð til um miðbik síðustu aldar og var mikið notað fram á tíunda áratuginn er ekki lengur notað. Nú orðið er notað hugtakið altæk gæðastjórnun

#### • Altæk gæðastjórnun eða gæðastjórnun (Total quality management)

Altæk gæðastjórnun (TQM) er hugmyndafræði um stjórnun sem felur í sér að öll stofnunin (kjarnaferli, stjórnunarferli, stoðferli) taki ábyrgð á og tryggi gæði vöru sinnar og þjónustu og ferlum með því að leita stöðugt leiða til að auka skilvirkni ferla á öllum stigum. Altæk gæðastjórnun ætti að ná til allrar starfsemi stofnunarinnar með heildstæðri nálgun á stjórnun sem miðar að því að uppfylla kröfur og væntingar viðskiptavina. Nálgunin nær til hagsmunaaðila. Altæk gæðastjórnun kom fram sem hugtak á níunda áratugnum.

#### • Gæðastjórnunarkerfi (Quality management system)

Samræmdar aðgerðir sem miða að því að stýra stofnun þannig að hún nái að auka stöðugt skilvirkni og markvirkni í árangri sínum.



### Hagkvæmni (Economy)

Hagkvæmni eða að fara sparlega með er notað um varfærnislega fjármálastjórn auk þess sem í henni felst að draga úr kostnaði með betra innkaupaferli og með því að spara fé án þess að það hafi áhrif á gæði afurðanna eða markmiðin.

### Hagsmunaaðilar (Stakeholders)

Hagsmunaaðilar eru allir þeir sem eiga hagsmuna að gæta, fjárhagslegra eða ekki, varðandi starfsemi stofnunarinnar, t.d. stjórnsmálamaður sem taka ákvarðanir, viðskiptavinir, starfsmenn, samfélagið, eftirlitsstofnanir, fjölmiðlar, samstarfsaðilar, o.s.frv. Opinberar stofnanir eru líka hagsmunaaðilar.

### Hagsmunaárekstrar (Conflict of interest)

Þegar fjallað er um hagsmunaárekstur í opinbera geiranum er oft átt við árekstur milli opinberra skyldu og einkahagsmuna opinbers starfsmanns, þar sem einkahagsmunir starfsmannsins gætu með óviðeigandi hætti haft áhrif á hvernig hann stendur að því að leysa opinberar skyldur sínar. Þó að engin

sýnileg merki séu um óheidarleika, getur vafinn um hagsmunaaðrekstur dregið úr trúverðugleika á því að viðkomandi geti starfað á réttan hátt.

#### Hlutverk (Mission)

Lýsing á því hverju stofnunin eigi að fá áorkað fyrir hagsmunaaðila hennar. Tilgangurinn í opinbera geiranum kemur fram í markaðri opinberri stefnu og/eða lögum og reglugerðum. Hlutverk er grundvöllur að tilvist stofnunarinnar. Markmið sem stofnun ætlar að ná grundvallast á hlutverki hennar og eru sett fram í framtíðarsýn hennar og yfirfærð í stefnumarkandi og rekstrarleg markmið.

#### Hugarflug (Brainstorming)

Hugarflug er notað sem hópvinnuverkfæri til að frá fram hugmyndir þvingunarlaust á skömmum tíma. Mikilvægasta reglan í þessu sambandi er að forðast gagnrýni á meðan hugmyndirnar eru að fæðast.

#### Hæfni (Competence)

Í hæfni felst þekking, færni og eiginleikar sem einstaklingur notar við framkvæmd starfa. Þegar einstaklingur getur leyst verkefni vel af hendi er hann/hún talinn hafa náð ákveðnu hæfnisstigi.



#### ISO

Alþjóðastaðlaráðið, ISO, eru samtök sem koma auga á svið þar sem þörf er á alþjóðlegum stöðlum fyrir viðskiptalíf, opinbera þjónustu og samfélagið, þróa þá í samstarfi við þá aðila sem þurfa að nota þá, lagar þá að gangsjæjum ferlum sem byggja á framlagi einstakra landa og skilar þeim frá sér til að verða innleiddir um víða veröld. ISO staðlarnir tilgreina hvaða skilyrði eru nauðsynleg fyrir vörur, þjónustu, ferli, efni eða kerfi og fyrir samræmi í framkvæmd og stjórnun.



#### Kostnaðarhagkvæmni (Cost effectiveness)

Hér er átt við tengslin milli áhrifa sem markmið stofnunar snúa að og kostnaðar, hugsanlega að meðtöldum fullum samfélagslegum kostnaði, sem það hefur í för með sér að ná þeim. Skoðið líka skilvirkni.



#### Leiðtogar (Leaders)

Það er viðtekinn skilningur hjá okkur að hugtakið leiðtogi tengist þeim sem eru ábyrgir fyrir stofnuninni.

#### Lykilárangur (Key performance results)

Árangur sem stofnun er að skila að því er varðar stefnu og skipulag eins og hann snýr að þörfum og kröfum mismunandi hagsmunaaðila (ytri árangur); og árangur stofnunar að því er varðar stjórnun og umbætur (innri árangur).



#### Mannauðsstjórnun (Human resources management)

Að stjórna, þróa og nýta þekkingu, færni og hámarksgetu starfsmanna hjá stofnun í því skyni að styrkja skipulagningu á stefnu og vinnu stofnunar og að ferlin í starfseminni séu skilvirk.

#### Markmið (Objectives)

Markmið er lýsing á þeim árangri sem óskað er að ná, eins og óskastaðan er skilgreind í framtíðarsýn stofnunarinnar.

##### • Stefnumótandi markmið (Strategic Objectives)

Almenn meðal- og langtíma markmið sem lýsa hvert stofnunin vill stefna. Þau lýsa endanlegri niðurstöðu eða áhrifum (útkomu) þess sem stefnt er að.

##### • Rekstrarleg markmið (Operational Objectives)

Þau eru nákvæm og skilgreind útfærsla á stefnumótandi markmiðum, t.d. fyrir einingar. Rekstrarleg markmið má yfirfæra yfir í aðgerðir og verkþætti á einfaldan hátt.

#### Markvirkni (Efficiency)

Afurð er í hlutfalli við aðföng og kostnað. Markvirkni og framleiðni má líta á sem eitt og hið sama. Hægt er að mæla framleiðni þannig að hægt sé að fanga aðföng allra þátta í framleiðslunni (heildarframleiðni) eða sérgreinds þáttar (t.d. framleiðni starfsfólks).

#### Markvirkni, skilvirkni, hagkvæmni, siðfræði, umhverfi (Efficiency, Effectiveness, Economy, Ethics, Environment)

Reglan um 3 E á ensku (sjá skilgreiningar í orðalistanum) sem notuð er í opinbera geiranum hefur verið útvíkkuð í 5 E, þ.e. bætt hefur verið við siðfræði (Ethics) og umhverfi (Environment), og er nytsamleg í gæðastjórnun.

#### Mat (Evaluation)

Mat felst í því að skoða hvort aðgerðir sem framkvæmdar hafa verið hafi skilað tilætluðum árangri og hvort aðrar aðgerðir hefðu getað skilað betri árangri eða verið ódýrari.

#### Með-hönnun, með-ákvörðun, með-framleiðsla, með-mat (Co-design, co-decision, co-production, co-assessment)

Hlutverki borgara/viðskiptavina má almennt lýsa sem aðkomu úr fjórum áttum. Sem meðhönnuðir hafa þeir áhrif á hvað og hvernig opinberar stofnanir vilja láta í té þjónustu vegna tiltekinna þarfa. Sem meðþátttakendur í ákvörðun fá borgarar meiri íhlutun og eignarhald í ákvörðunum sem munu hafa áhrif á þá. Sem meðframleiðendur munu borgarnir sjálfir taka þátt í framleiðslunni og/eða afhendingarferli þjónustunnar og gæðum hennar. Og síðast en ekki síst sem meðmatsaðilar geta borgararnir tjáð sig um gæði opinberrar stefnumörkunar og þjónustunnar sem þeir fá.

#### Mælikvarðar (Indicators)

Mælikvarðar sem gefa til kynna hver sé árangur aðgerðar.

##### • Árangursmælikvarðar (Performance indicators)

Þetta eru margvísleg mælingartæki sem eru notuð hjá opinberum stofnunum til þess að aðstoða við að vakta, skilja, sjá fyrir og bæta hvernig við störfum og stöndum okkur.

Ýmis hugtök eru notuð til þess að mæla frammistöðu stofnunar; útkoma, mælingar, vísar, stikur. Samt sem áður er skilgreining mælingarhugtaka ekkert aðalatriði og við ættum frekar að nota hugtök sem eru okkur kunn og þjál. Ef við fylgjum lögmáli Paretos áttum við okkur á því að um 20% af því sem við gerum skilar um 80% af niðurstöðunum. Því er brýnt að við mælum að minnsta kosti frammistöðu þess-



ara ferla sem eru ómissandi svo að hægt sé að skila niðurstöðum sem vonast er eftir.

- **Lykilárangursmælikvarðar (Key performance indicators)**

Lykilárangursmælikvarðar eru þær mælingar sem skipta mestu máli og mæla árangur af lykilverlum. Þeir eru mikilvægir vegna þátta 4 og 5 í CAF, og eru líklegastir til að hafa áhrif á skilvirkni og markvirkni lykilárangurs.

**N**

**Nýsköpun (Innovation)**

Nýsköpun felur í sér það ferli að yfirfæra góðar hugmyndir í nýja þjónustu, ferli, tæki, kerfi og mannlegt samspil. Lýsa má stofnun sem nýskapandi þegar leyst er úr fyrirbyggjandi verkefnum á hátt sem er nýstárlegur eða þegar stofnun býður viðskiptavinum nýja þjónustu með öðrum hætti.

**O**

**Opinber stefna (Public policy)**

Opinber stefna er mótuð af opinberum valdhöfum og opinberum starfsmönnum sem ætlað er að taka á vandamálum eða málefnum sem almennur áhugi er á að verði leystur. Þetta tekur til aðgerða hins opinbera, aðgerðaleysis, ákvarðana og þess að taka ekki ákvörðun og í henni er valið milli kosta sem val stendur um.

**Opinberar þjónustustofnanir/opinber stjórnsýsla (Public service organisations/ public administration)**

Opinber þjónustustofnun er sérhver stofnun, þjónustustofnun eða kerfi, sem er undir stefnubundinni stjórn og eftirliti stjórnar sem er kosin af hinu opinbera (á lands-, alríkis-, landshluta- eða svæðisbundna vísu). Þetta tekur einnig til stofnana sem fást við þróun á stefnu og að halda uppi lögum og reglu, þ.e. málefnum, sem ekki er hægt að skilgreina beint sem þjónustu.

**SIMB hringrásin (PDCA cycle)**

Hringrás í fjórum þrepum sem þarf að fara í gegnum til þess að virkja stöðugar umbætur, eins og þeim er lýst af Deming:

- Skipuleggja (Plan) verkefnaferlið
- Innleiða (Do)
- Meta (Check)
- Bæta (Act)

Hún staðfestir að umbótaáætlanir verða að hefjast með nákvæmri skipulagningu, og verða að enda með árangursríkri aðgerð, sem þarf að yfirfæra og hugsanlega að leiðrétta, og síðan þarf að halda af stað aftur með nákvæmri skipulagningu í stöðugu hringrásarferli.

**P**

**PEST greining (PEST analysis)**

Skammstöfunin er úr ensku, Political, Economic, Social og Technological, og lýsir ramma stóru umhverfisþáttanna sem eru notaðir til þess að greina umhverfið í stefnumótun. Í því sambandi eru einnig notaðar STEER og PESTLE greiningar. Gengið er út frá því að ef stofnunin getur gert úttektir á núverandi umhverfi sínu og metið mögulegar breytingar, sé hún betur sett en keppinautarnir til þess að bregðast við breytingum.

**R**

**Rafræn stjórnsýsla (eGovernment)**

Notkun á upplýsingatækni í stjórnsýslunni. Hún getur í sameiningu með skipulagsbreytingum og nýrri færni stuðlað að því að bæta opinbera þjónustu og lýðræðisleg ferli og einnig verið stuðningur við opinbera stefnu. Rafræn stjórnsýsla er talin vera forgönguatriði í því að koma á betri og skilvirkari stjórnsýslu. Hún getur bætt þróun og innleiðingu opinberrar stefnu og stutt opinbera geirann í því að fást við kröfur, sem hugsanlega skarast, um að veita sífellt betri þjónustu með minni auðlindum.

**Rafræn þjónusta (e services)**

Opinber þjónusta sem látin er í té með notkun upplýsinga- og samskiptatækni.

**S**

**Samanburðargreining (Benchmarking)**

Til eru ýmsar skilgreiningar á samanburðargreiningu, en lykilorðin sem má tengja við hana eru „að gera samanburð við aðra“. Samanburðargreining snýst einfaldlega um að bera stofnunina saman við aðrar stofnanir og síðan að draga lærdóm af því sem samanburðurinn leiðir í ljós. Í raun felst samanburðargreining venjulega í:

- bera reglulega saman þætti varðandi frammistöðu (starfsemi og ferla) við aðrar stofnanir sem eru taldar standa sig vel, stundum er vitnað til þeirra “bestu í bekknum”, en þar sem ekki er hægt að vera viss hver sé best, er hugtakið “vel” notað;
- greining á því sem þarf að bæta,
- leita að nýrri nálgun til þess að koma fram umbótum á frammistöðunni,
- innleiða umbæturnar; og
- fylgja eftir eftirliti og rýna í það sem gagnast hefur.

Við samanburðargreiningu beina evrópskar opinberar stofnanir sjónum sínum venjulega að lærdómsþættinum og nú orðið er frekar vísað til „lærdómsviðmiða“ (bench learning) þar sem litið er á lærdóminn til þess bæta árangur í gegnum þekkingu, upplýsingar og stundum auðlindir, sem árangursríka leið til þess að ná fram stjórnunarlegum breytingum. Þetta minnkar áhættu, er áhrifaríkt og sparar tíma.

- **Stefnumiðuð samanburðargreining**

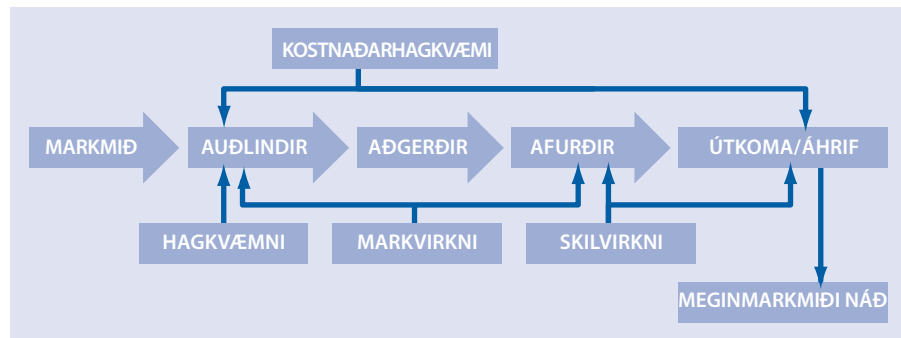
Stefnumiðuð samanburðargreining er notuð þegar stofnanir leitast við að bæta heildarframmistöðuna með því að skoða langtímastefnumörkun og almenna nálgun sem hafa gert þeim sem standa sig vel kleift að ná árangri. Þetta snýst um samanburð á atriðum á háu plani, eins og til dæmis lykilhæfni, þróun nýrrar vöru eða þjónustu, breytingar á jafnvæginu í starfseminni eða umbætur í getu til að fást við breytingar í umhverfinu.

**Samfélagsleg ábyrgð (Social responsibility)**

Samfélagsleg ábyrgð er skuldbinding stofnana í einkageiranum og opinbera geiranum um að stuðla að sjálfbærri þróun með því að vinna með starfsmönnum, fjölskyldum þeirra, nærsamfélaginu og samfélaginu til þess að bæta lífsgæði. Markmiðið er að bæði stofnanirnar og þjóðfélagið í viðtækari skilningi njóti góðs af.

### Samhæft árangursmat (Balanced scorecard)

Samhæft árangursmat (BSC) er heildarsafn mælinga þar sem metið er að hve miklu leyti stofnunin hefur náð árangri í að koma í framkvæmd hlutverkinu sem hún gegnir og stefnu og markmiðum. Þessar mælingar eru byggðar upp út frá fjórum sjónarmiðum: nýsköpun og lærdómi (starfsmannastjórnun), innri ferlum, viðskiptavinum og fjármálastjórnun. Mælikvarðarnir varðandi nálgun sérhvers þessara þátta eru tengdir hver við annan í gegnum orsaka-afleiðinga samhengi. Þessi tengsl byggja á tilgátum um að þessa þætti þurfi að vakta til frambúðar. BSC er líka mjög gagnlegt sem samskiptatæki fyrir yfirstjórnina til þess að koma boðum til starfsmanna hjá stofnuninni og hagsmunaaðila um að hversu miklu leyti stefnumörkun hefur náð fram að ganga. Balanced Scorecard hefur í auknum mæli verið tekið í notkun í opinbera geiranum í Evrópu. Rétt er að taka fram að Balanced Scorecard má nota í CAF matskerfinu.



### Sammæli (Consensus)

Eins og orðið gefur til kynna merkir það að ná samstöðu, einhug, sem hefst með frumsjálfsmati, þar sem hinir einstöku matsmenn koma saman til að bera saman og fara yfir og rök-ræða niðurstöður einstakra matsmanna og stigagjöf þeirra. Þetta ferli endar síðan yfirleitt með því að einstaklingarnir ná samkomulagi um hver heildarstigagjöfin og niðurstöður matsins skuli vera.

### Samstarf (Partnership)

Samstarf felst í samvinnu á milli aðila á viðskiptagrundevelli eða öðrum grundvelli í því skyni að ná fram sameiginlegu markmiði. Slíkt samstarf er virðisaukandi fyrir stofnunina og viðskiptavini/hagsmunaaðila hennar.

### Siðareglur (Code of conduct)

Í þeim koma fram í formi reglna eða viðmiðunarreglna megin-sjónarmið um hegðun og framkomu einstaklinga, faghópa, hópa og stofnana. Reglurnar geta einnig gilt um sérgreinda starfsemi, eins og til dæmis úttektir eða samanburðargreiningu, og vísa oft til siðferðilegra gilda.

### Siðfræði (Ethics)

Siðareglur í opinberri þjónustu má skilgreina sem þau almennu gildi og reglur sem opinberir starfsmenn eiga að hafa í heiðri við framkvæmd skyldustarfa. Hið siðfræðilega eðli þessara gilda/reglna, sem geta verið settar fram formlega eða eru ekki sagðar berum orðum, vísa til þess hvað er talin vera rétt, röng, góð eða slæm hegðun. Gildin gegna því hlutverki að vera siðferðilegar reglur, en reglurnar geta því til viðbótar kveðið á um hvað sé lögfræðilega og siðfræðilega rétt við til-teknar aðstæður.

### Sjálfbær þróun (Sustainable development)

Þróun sem mætir þörfum nútímans án þess að skerða möguleika komandi kynslóða á að mæta þörfum sínum.

### Sjálfsmatsskýrsla (Consensus or Self-assessment report)

Skýrsla sem lýsir niðurstöðum sjálfsmatins. Í þessari skýrslu þarf að vera fjallað um styrkleika og atriði sem þarf að bæta hjá stofnuninni. Hún getur líka (valkvætt) fjallað um tillögur að umbótum á tilteknum lykilsviðum.

### Skilvirkni (Effectiveness)

Skilvirkni eru tengslin á milli settra markmiða og þeirra áhrifa, verkana eða útkomu sem fást.

### Skoðanakönnun (Survey)

Í skoðanakönnunum er safnað saman upplýsingum og gögnum um skoðanir, viðhorf og þekkingu frá einstaklingum og hópum. Oft er einungis úrtak allrar þjóðarinnar beðið um að taka þátt.

### Skýndilausnir (Quick win)

Aðgerðir sem unnt er að hrinda í framkvæmd á auðveldan hátt á skömmum tíma (nokkrum vikum) og virka sem hvati á starfsmenn til að hrinda í framkvæmd aðgerðum sem eru mikilvægari að því er varðar stefnumörkunina og jafnframt erfiðari.

### SMART markmiðin (SMART objectives)

Með markmiðum er því slegið föstu hverju stofnun hyggst ná fram. Mælt er með því að þessi markmið séu „SMART“:

- Sérgreind – tilgreina nákvæmlega hverju þið hyggist ná fram
- Mælanleg – með mælgreindum markmiðum
- Að hægt sé að ná þeim
- Raunhæf – Eru allar nauðsynlegar auðlindir til staðar?
- Tímanleg – innan viðráðanlegra tímamarka

### Starfslýsing (Job description)

Með starfslýsingu er dregin fram umgjörð um starfið ásamt megin kröfum um verkefni, ábyrgð, þekkingu, hæfni og getu. Starfslýsing er mjög öflugt verkfæri fyrir mannauðsstjórnun. Með henni veit starfsmaður til hvers er ætlast af honum í starfi. Einnig mikilvægur grunnur til þess að hægt sé að meta frammistöðu hans. Öflugt samskiptatæki þar sem starfsmenn geta áttað sig á hvar ábyrgð þeirra liggur og hvar ábyrgð annarra hefst. Þá gegnir vel unnin starfslýsing því hlutverki að staðsetja störf innar stofnunar, sem tryggir virkni skipulags og markvissa boðmiðlun.

### Stjórnkerfi (Governance)

Meginþættirnir í góðu opinberu stjórnkerfi ráðast af því hvernig valdi og eftirliti er komið fyrir. Í meginþáttunum er gerð grein fyrir: tilkynningarskyldu um markmið sem nást, gagnsæi í aðgerðum og ákvörðunartökuferli gagnvart hags-

munaaðilum, skilvirkni og markvirkni, hvernig samfélagsþörfum er svarað, fyrirfram mat á vandamálum og þróun og virðingu fyrir lögum og reglu.

### Starfsmenn (People)

Allir einstaklingar sem eru ráðnir til starfa hjá stofnuninni, þ.m.t. í fullu starfi, hlutastarfi eða tímabundnu starfi.

### Stefna (Policy)

Tímasett skjal sem endurspeglar hugmyndafræði, framtíðarsýn, gildi og markmið sem fylgt er eftir með sértækum mælikvörðum og fjármagnstengdum aðgerðaáætlunum.

### Stjórnendaupplýsingakerfi (Management information system)

Veita rekstrarlegar upplýsingar til þess að stjórna stofnun á grundvelli fastra mælinga um markmið sem hefur verið náð, áhættu, mælinga á gæðum, mælikerfum, innri úttektum, innri eftirlitskerfum og upplýsingum úr sjálfsmati.

### Stjórnskipulag (Organisational structure)

Hvernig stofnunin eru byggð upp, þ.e. skipting í fagsvið eða verkvið, formlegar boðleiðir milli yfirstjórnar og starfsmanna, og sú aðferð sem notuð er til þess að skipta verkefnum og ábyrgð um alla stofnunina.

### Stofnanamenning (Organisational culture)

Öll hegðun, siðfræði og gildi sem aðilar stofnunarinnar senda frá sér, starfa eftir eða styrkja, undir fyrir áhrifum frá innlendum, félagsstjórn málaegum og lögfræðilegum siðvenjum og kerfum.

### SVÓT greining (SWOT analysis)

Greining sem byggð er á styrkleikum, veikleikum, ógnunum og tækifærum stofnunar.

**T**

### Tengslanet (Network)

Óformlegt skipulag sem tengir saman fólk eða stofnanir sem kunna að hafa eða eru ekki í formlegri stjórnunarlínu. Þátttakendur í tengslaneti hafa oft sameiginleg gildi og áhugamál.

### Tími (Term)

Tíminn (dagsetning) þegar búið ætti að vera að ná árangri

- Skamtíma  
Yfirleitt miðað við skemmri tíma en eitt ár
- Meðaltíma  
Yfirleitt miðað við tímabil sem er eitt til fimm ár framundan
- Langtíma  
Yfirleitt miðað við tímabil sem er lengra en fimm ár

**U**

### Upplýsingar (Information)

Upplýsingar eru afrakstur söfnunar, útfærslu, breytinga og skipulags gagna þannig að þau hafi áhrif á þekkingu einhvers viðtakanda.

Almenn skilgreining á upplýsingum er að þær séu gögn sem eru látin í té eða veita fræðslu um eitthvað eða einhvern.

**Dæmi:** Lög, reglur, löggjöf, meðferðarreglur, skýrslur, meginreglur, póstur, tölvupóstur, greinar, fyrirmæli, kynningar, skilaboð, teikningar, eyðublað, ferðalýsing, áætlun.

### Umbótaáætlun (Action Plan)

Áætlun byggð á niðurstöðum sjálfsmats með forgangsröðuðum aðgerðum sem er ætlað að ná fram umbótum á starfsemi stofnunar. Skjal sem lýsir verkefnum, útteilingu ábyrgðar, markmiðum með innleiðingu áætlaða (s.s. markmiðum/tímamörkum) og auðlindum sem eru nauðsynlegar (s.s. tímafjölda, fjármunum).

**Ú**

### Útkoma (Outcome)

Heildaráhrif sem afurðirnar hafa á ytri hagsmunaaðila og samfélagið í viðum skilningi.

Dæmi um afurðir og útkomu: Strangari skilyrði um að mega eignast skotvopn leiða til færri leyfa. Tafarlausa afurðin er sú að færri leyfi verða gefin út. Lokaafurðin verður sú að færri skotvopn verða í umferð í samfélaginu. Þessar afurðir leiða til þeirrar útkomu að náðst hefur hærra öryggisstig eða að fólki finnst það vera öruggara.

### Úttekt (Audit)

Úttekt er óháð mat á frammistöðu til þess að kanna og meta starfsemi stofnana og árangur þeirra. Algengustu eru: fjárhagslegar úttektir, rekstrarúttektir, endurskoðun á upplýsinga- og samskiptatækni, endurskoðun á reglufylgni og stjórnunarúttektir. Greina má á milli þriggja tegunda af úttektum:

- Innra eftirlit, sem stjórnendur annast.
- Innri úttektir sem framkvæmdar eru af óháðri einingu innan stofnunarinnar. Til viðbótar því að skoða hvernig fyrirmælum/reglum er fylgt getur hún einnig haft hlutverki að gegna við að endurskoða hversu skilvirk innri stjórnun stofnunarinnar er.
- Ytri úttektir sem framkvæmdar eru af aðila sem er óháður og kemur utan frá.

**V**

### Valdefling (Empowerment)

Ferli þar sem aukin vald er fengið einstaklingi eða hópi manna í hendur í ákvarðanatökufurðinu. Það getur náð til borgara eða starfsmanna með því að fá þá til starfa og veita þeim vissu sjálfræði í aðgerðum/ákvörðunum sínum.

### Verklagsreglur (Procedure)

Lýsing á því hvernig starfsemi ætti að vera innt af hendi, með nákvæmri lýsingu og skilgreindum hætti.

### Viðhorfsmæling (Perception measurement)

Mæling á huglægum hughrifum og skoðunum einstaklings eða hóps manna, t.d. viðhorfum viðskiptavina til gæða vöru eða þjónustu.

### Viðmið (Benchmark)

Mældur „bestur á sínu sviði“ árangur, samanburðar- eða viðmiðunarstaðall; þessi árangur er viðurkenndur sem framúrskarandi fyrir ákveðið vinnuferli.

### Viðskiptavinir (Citizens/customers)

Hugtakið borgari/viðskiptavinur er notað til þess að undirstrika hið tvíhliða samband sem er á milli stjórnsýslunnar annars vegar og notenda þjónustunnar svo og alls almennings hins vegar, sem hafa sem borgarar og skattgreiðendur um það að segja hvernig þjónustan og afurðirnar eru.

**Vísbendingar (Evidence)**

Upplýsingar sem styðja staðhæfingu eða staðreynd. Vísbendingar eru taldar þýðingarmiklar til þess að hægt sé að móta ákveðna niðurstöðu eða ákvörðun.

**Þekking (Knowledge)**

Þekkingu má skilgreina sem upplýsingar sem hefur verið breytt vegna reynslu, samhengis, túlkunar eða hugleiðinga. Þekking er afurð umbreytingar á einstökum upplýsingum. Við teljum að þekking sé ólík gögnum og upplýsingum, þar sem hún krefst mannlegrar skynjunar.

**Þekkingarstjórnun (Knowledge management)**

Þekkingarstjórnun er skýr og kerfisbundin stjórnun þýðingarmikillar þekkingar og tengdra ferla varðandi framleiðni, skipulag, flæði, notkun og hagnýtingu.

Rétt er að hafa í huga að þekking tekur bæði til þögullar þekkingar (í hugum manna) og skráðrar þekkingar (skráðar og birtast sem upplýsingar í gagnagrunnum, skjölum, o. fl.) Góð þekkingarstjórnun mun beinast að ferlunum sem búa til og þróa þekkingu. Langmikilvægasta þekkingin hjá flestum stofnunum sem vitnað er til er: Þekking viðskiptavina, ferlaþekking, þekking á vörum og þjónustu, aðlöguð að þörfum notenda, mannþekking, stofnanaminni, að draga fram þekkingu frá fyrri tíð eða frá öðrum stöðum hjá stofnuninni, tengslaþekking, þekkingareignir, mæling og stjórnun á þekkingarauði. Margvíslegar venjur og ferli eru notaðir í þekkingarstjórnun. Meðal þeirra helstu eru: Skapandi og uppgötvandi, deilandi með öðrum og lærandi (reynslubankar) og skipuleggjandi og stjórnandi.



# Viðauki:

## Samanburður á CAF 2013 og CAF 2006

FRAMKVÆMDAÞÆTTIR	
CAF 2006	CAF 2013
<b>Þáttur 1: Forysta</b> Vísbendingar um hvað leiðtogar stofnunarinnar gera varðandi...	<b>Þáttur 1: Forysta</b> Hugleiðið <b>hvað leiðtogar stofnunarinnar gera til þess að...</b>
1.1 Vísu veginn fyrir stofnunina með því að þróa hlutverk, framtíðarsýn og gildi	1.1 Vísu veginn fyrir stofnunina með því að þróa hlutverk, framtíðarsýn og gildi
1.2 Þróa og innleiða kerfi fyrir stjórnun stofnunarinnar, árangur og breytingar	1.2 Stjórna stofnuninni, árangri hennar og stöðugum umbótum
1.3 Hvetja og styðja starfsfólk og eru fyrirmyndir	1.3 Hvetja og styðja starfsmenn og vera fyrirmyndir
1.4 Stjórna sambandi við æðstu stjórnvöld og aðra hagsmunaaðila til að tryggja dreifða ábyrgð	1.4 Stjórna <b>virikum tengslum við stjórn mála</b> leg yfirvöld og aðra hagsmunaaðila
<b>Þáttur 2: Stefnumörkun og áætlanagerð</b> Vísbendingar um hvað stofnunin gerir varðandi...	<b>Þáttur 2: Stefnumörkun og áætlanagerð</b> Hugleiðið <b>hvað stofnunin gerir til þess að...</b>
2.1 Safna upplýsingum um nútíma- og framtíðarþarfir hagsmunaaðila	2.1 Safna upplýsingum um nútíma- og framtíðarþarfir hagsmunaaðila <b>sem og viðeigandi stjórnunar-upplýsingum</b>
2.2 Þróa, rýna og uppfæra stefnumörkun og áætlanir með hliðsjón af þörfum hagsmunaaðila og auðlindum sem eru tiltækar	2.2 Þróa stefnumörkun og áætlanagerð þar sem tekið er tillit til <b>upplýsinga sem safnað hefur verið</b>
2.3 Innleiða stefnumörkun og áætlanir í allri stofnuninni	2.3 Miðla og innleiða stefnumörkun og áætlanagerð í allri stofnuninni og <b>endurskoða hana reglulega</b>
2.4 Skipuleggja, innleiða og meta nútímavæðingu og nýsköpun	2.4 Skipuleggja, innleiða og meta <b>nýsköpun og breytingar</b>
<b>Þáttur 3: Starfsmenn</b> Vísbendingar um hvað stofnunin gerir varðandi...	<b>Þáttur 3: Starfsmenn</b> Hugleiðið <b>hvað stofnunin gerir til þess að...</b>
3.1 Skipuleggja, stjórna og bæta mannauð á gegnsæjan hátt til samræmis við stefnu og áætlanir	3.1 Skipuleggja, stjórna og bæta mannauð á gagnsæjan hátt til samræmis við stefnu og áætlanir
3.2 Koma auga á, þróa og nýta hæfni starfsfólks og stilla saman markmið einstaklinga og stofnunarinnar	3.2 Koma auga á, þróa og nýta hæfni starfsmanna og stilla saman markmið einstaklinga og stofnunarinnar
3.3 Fá starfsfólk til að taka þátt með því að þróa opin skoðanaskipti og veita því umboð til athafna	3.3 Fá starfsmenn til þátttöku með því að þróa opin skoðanaskipti og valdeflingu og <b>styðja við vellíðan þeirra</b>
<b>Þáttur 4: Samstarf og auðlindir</b> Vísbendingar um hvað stofnunin gerir varðandi...	<b>Þáttur 4: Samstarf og auðlindir</b> Hugleiðið <b>hvað stofnunin gerir til þess að...</b>
4.1 Þróa og innleiða samstarf með lykilsamstarfsaðilum	4.1 Þróa og <b>stjórna</b> samstarfi við viðeigandi <b>fyrirtæki og stofnanir</b>
4.2 Þróa og innleiða samstarf við borgara/viðskiptavinum	4.2 Þróa og innleiða samstarf við borgara/viðskiptavinum
4.3 Stjórna fjármálum	4.3 Stjórna fjármálum
4.4 Stjórna upplýsingum og þekkingu	4.4 Stjórna upplýsingum og þekkingu

4.5 Stjórna tækni	4.5 Stjórna tækni
4.6 Stjórna aðstöðu	4.6 Stjórna aðstöðu
<b>Þáttur 5: Ferli</b> Vísbendingar um hvað stofnunin gerir varðandi...	<b>Þáttur 5: Ferli</b> Hugleiðið <b>hvað stofnunin gerir</b> til þess að
5.1 Þekking, hanna, stjórna og endurbæta ferli stöðugt	5.1 Þekking, hanna, stjórna og <b>endurbæta</b> ferli stöðugt með <b>þátttöku hagsmunaaðila</b>
5.2 Þróa og afhenda vöru og þjónustu sem tekur mið af borgurum/viðskiptavinum	5.2 Þróa og afhenda vöru og þjónustu sem tekur mið af borgurum/viðskiptavinum
5.3 Endurbæta ferli með þátttöku borgara/viðskiptavina	5.3 <b>Samhæfa ferli í stofnuninni og við aðrar viðeigandi stofnanir</b>

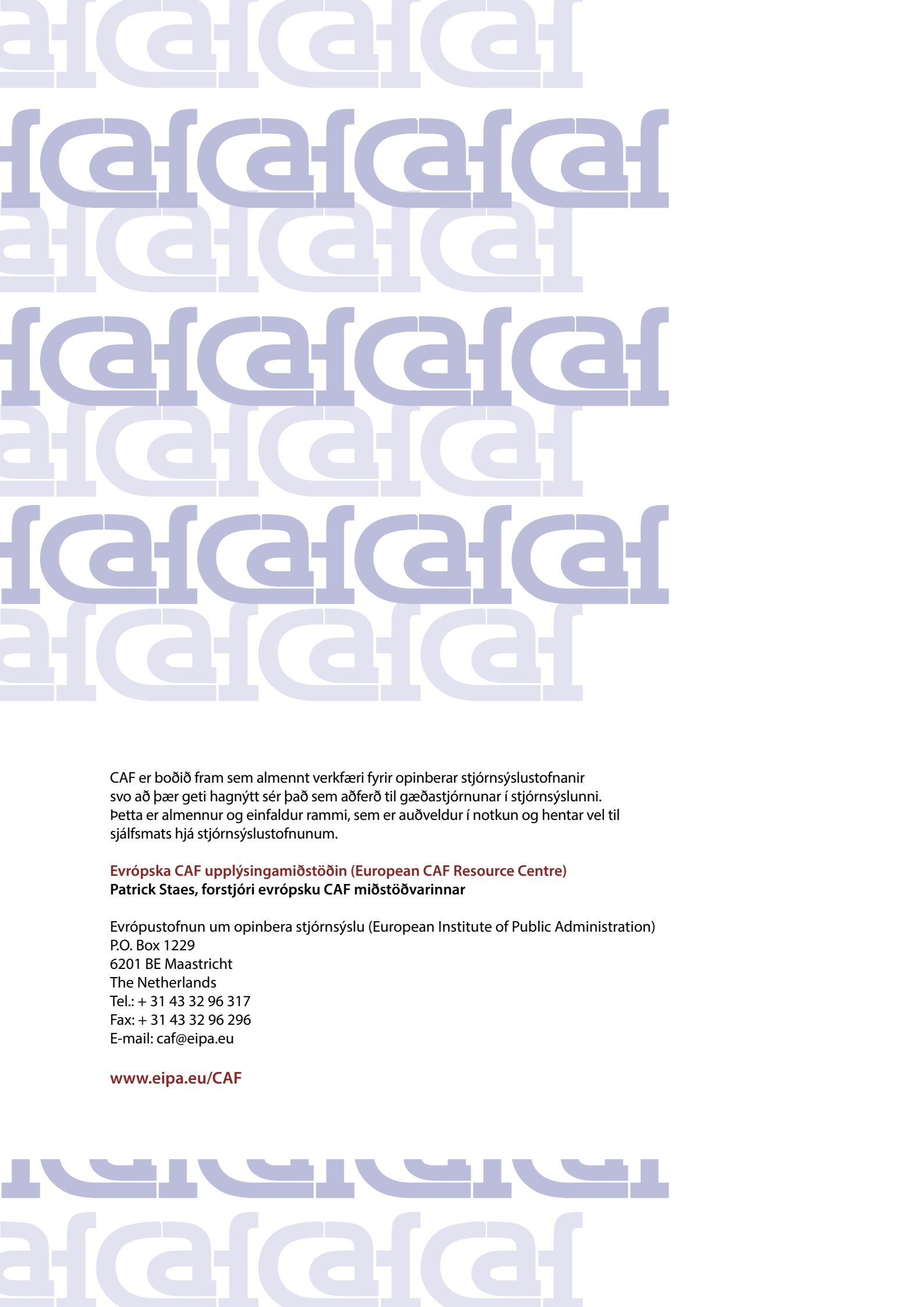
ÁRANGURSPÆTTIR	
CAF 2006	CAF 2013
<b>Þáttur 6: Ánægja borgara/viðskiptavina</b> Metið hvaða árangri stofnunin hefur náð með tilliti til þarfa og væntinga borgara og viðskiptavina	<b>Þáttur 6: Ánægja borgara/viðskiptavina</b> Hugleiðið hverju stofnunin hefur áorkað til að koma til móts við þarfir og væntingar borgara/viðskiptavina
6.1 Viðhorf	6.1 Viðhorf
6.2 Árangursmælikvarðar	6.2 Árangursmælikvarðar
<b>Þáttur 7: Ánægja starfsmanna</b> Metið hvaða árangri stofnunin hefur náð með tilliti til þarfa og væntinga borgara og viðskiptavina	<b>Þáttur 7: Ánægja starfsmanna</b> Hugleiðið <b>hverju stofnunin hefur áorkað</b> til að koma til móts við þarfir og væntingar starfsmanna sinna
7.1 Viðhorf	7.1 Viðhorf
7.2 Árangursmælikvarðar	7.2 Árangursmælikvarðar
<b>Þáttur 8: Samfélagslegur árangur</b> Metið hvaða árangri stofnunin hefur náð með tilliti til þarfa og væntinga borgara og viðskiptavina	<b>Þáttur 8: Samfélagslegur árangur</b> Hugleiðið <b>hverju stofnunin fær áorkað</b> varðandi samfélagslega ábyrgð
8.1 Viðhorf	8.1 Viðhorf
8.2 Árangursmælikvarðar	8.2 Árangursmælikvarðar
<b>Þáttur 9: Lykilárangur</b> Metið hvaða vísbendingar eru um markmið hafi náðst varðandi	<b>Þáttur 9: Lykilárangur</b> Hugleiðið <b>hvaða árangri</b> stofnunin nær
9.1 Ytri niðurstöður: afurðir og útkoma m.t.t. markmiða	9.1 Ytri niðurstöður: afurðir og útkoma markmiða
9.2 Árangursmælikvarðar (innri niðurstöður varðandi starfsemi og rekstur stofnunar)	9.2 Innri niðurstöður: <b>markvirkni</b>











CAF er boðið fram sem almennt verkfæri fyrir opinberar stjórnsýslustofnanir svo að þær geti hagnýtt sér það sem aðferð til gæðastjórnunar í stjórnsýslunni. Þetta er almennur og einfaldur rammi, sem er auðveldur í notkun og hentar vel til sjálfsmats hjá stjórnsýslustofnunum.

**Evrópska CAF upplýsingamiðstöðin (European CAF Resource Centre)**  
**Patrick Staes, forstjóri evrópsku CAF miðstöðvarinnar**

Evrópustofnun um opinbera stjórnsýslu (European Institute of Public Administration)  
P.O. Box 1229  
6201 BE Maastricht  
The Netherlands  
Tel.: + 31 43 32 96 317  
Fax: + 31 43 32 96 296  
E-mail: [caf@eipa.eu](mailto:caf@eipa.eu)

[www.eipa.eu/CAF](http://www.eipa.eu/CAF)