

Helhetlig evaluering og utvikling av kommunal virksomhet*

Ved å gjennomføre en helhetlig evaluering kan kommunen identifisere sterke sider og forbedringsområder, og ikke minst få innsikt i sammenhengen mellom resultater og virkemidler. EFQM/CAF-modellen er velegnet til dette. En slik helhetlig vurdering av din kommunes virksomhet kan bli grunnlaget for å skape bedre resultater i form av:

- fornøyde brukere
- fornøyde medarbeidere
- positiv innvirkning på samfunnet
- bedre ressursutnyttelse og driftsresultat

Introduksjon

Mange kommuner har drevet utviklingsarbeid etter innfallsmetoden. De problemstillinger som til enhver tid opptar ledelsen setter ofte dagsorden for utviklingsarbeidet. Konsekvensen kan bli kortsiktig problemløsning fremfor langsiktig utvikling.

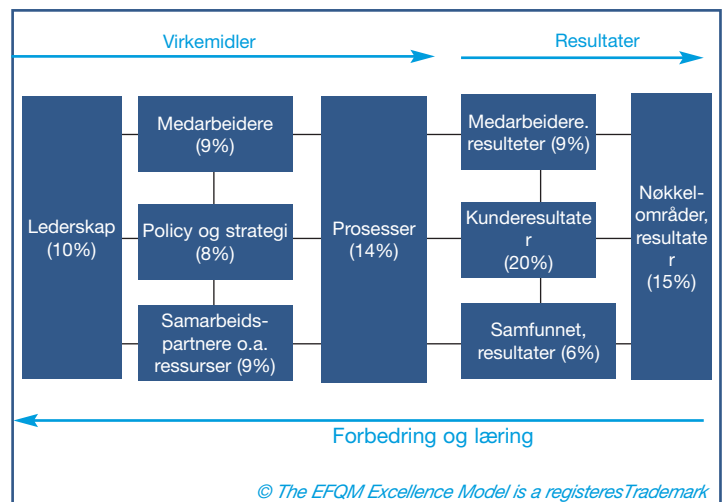
Samtidig innser flere kommuner og kommunale virksomheter at ensidig fokus på resultatmåling knyttet til økonomiske resultater ikke er et tilstrekkelig grunnlag for å lede en virksomhet som leverer tjenester til stadig mer krevende brukere. God styring krever at en i større grad tenker helhet og fokuserer både på kvalitet og produktivitet.

En ambisiøs kommuneledelse trenger en helhetlig referanseramme og et felles språk som møter de utfordringer kommunen har i sitt arbeid for bedre resultater på alle områder. EFQM- eller CAF-modellen kan gi kommunen en felles referanseramme for helhetlig evaluering og utviklingsarbeid.

Oversikt over EFQM/CAF-modellen

EFQM-modellen er et ledelsesverktøy som bygger på en internasjonalt anerkjent metode for helhetlig og systematisk virksomhetsutvikling. EFQM står for "European Foundation for Quality Management" og modellen benyttes i dag av ledende virksomheter for å evaluere og styrke egen konkurransevne og som overordnet ramme for forbedringsarbeid. Modellen er bransjeuavhengig og passer for små, mellomstore og store virksomheter i både offentlig og privat sektor. CAF-modellen tar utgangspunkt i EFQM og er tilpasset kommunal sektor. CAF står for "Common Assessment Framework" og har en noe enklere evalueringsmetodikk.

Vi anbefaler å starte med CAF for deretter å eventuelt ta i bruk EFQM. Anvendelse av EFQM legger grunnlaget for å søke den Europeiske kvalitetspris som hvert år deles ut til blant annet beste virksomhet i offentlig sektor.



EFQM/CAF-modellen. Rammeverket for evaluering og utvikling av kommuner og kommunal virksomhet

Modellen består av 9 hovedkriterier som igjen er oppdelt i delkriterier. Under hvert delkriterium angis aktuelle områder for vurdering, bygget på erfaringer fra flere hundre veldrevne europeiske virksomheter i privat og offentlig sektor. Kriteriene i modellen er vektet der de fem virkemiddel- og fire resultat-områdene teller 50% hver. Vektingen gir uttrykk for hvilken betydning enkelte områder vurderes å ha for helheten i en

virksomhet. En av modellens styrker er dens sterke fokus på sammenheng mellom de virkemidler som brukes, og de resultater som oppnås. Erfaringene med modellen fra både private som offentlige virksomheter er overbevisende. En rekke empiriske undersøkelser dokumenterer en klar positiv sammenheng mellom bruk av modellen og forbedrede resultater, målt ved en rekke ytelsesindikatorer. Gjennom EFQM/CAF-modellens fokus på koblingen mellom planer, handling og resultat, samt det dynamiske samspillet mellom kriteriene i modellen, oppnås et nyansert helhetsbilde av kommunen som grunnlag for organisatorisk læring og kunnskapsutvikling.

Anvendelsesområder

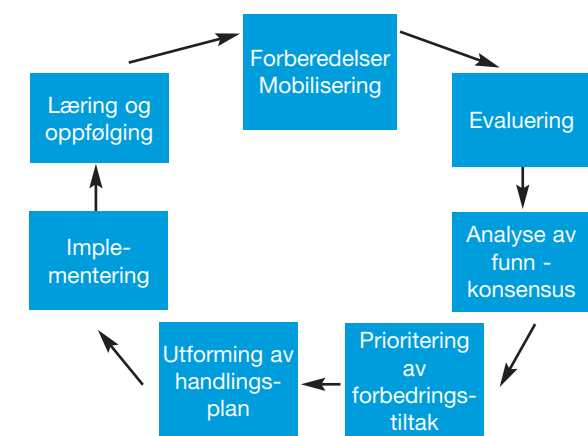
Helhetlig evaluering basert på EFQM/CAF-modellen har en rekke anvendelsesområder:

- Kontinuerlig forbedringsarbeid: Identifisere sterke sider og områder for forbedring, prioritere, gjennomføre og måle effekt av iverksatte tiltak
- Verktøy for å bedre organisasjonsmessig læring og kunnskapsstyring
- Øke innsikten i egen organisasjon, synliggjøre sammenhengen mellom resultater og virkemidler
- Rammeverk for kommunikasjon - internt/eksternt, overfor kommunestyre, i årsmeldinger, mm.
- Grunnlag for utvikling av styringssystemer, f.eks. balansert målstyring
- Ledelses- og teamutvikling
- Muliggjør benchmarking - både internt mellom enheter i kommunen, med seg selv over tid og mellom kommuner
- Grunnlag for å søke den Norske eller Europeiske kvalitetspris

EFQM/CAF-modellen er et "levende" rammeverk som oppdateres regelmessig for å ivareta "beste praksis" i privat og offentlig sektor.

Innføring og bruk av EFQM/CAF-modellen

Overordnet kan egevaluering-prosessen skisseres som vist under.



Egevalueringprosessen

Den mest utbredte anvendelse er egevaluering, dvs. en diagnose av hele eller deler av virksomheten.

En slik egevaluering gjentas med passende mellomrom, normalt 1 gang pr. år.

PwC som kompetansepartner

PwCs viktigste bidrag som eksterne konsulenter er å tilføre våre kunder betydelig merverdi, enten gjennom løsningsleveranse og/eller gjennom kompetent prosjektstøtte som sikrer at et foreliggende forbedringspotensial blir realisert. Ved innføring og bruk av EFQM/CAF-modellen kan vår leveranse være:

- opplæring og/eller fasilitering av prosessen
- totalansvar for hele evalueringen
- bistand i gjennomføring av forbedringsarbeid som følger etter evalueringen

PricewaterhouseCoopers har et meget kompetent miljø innenfor virksomhetsstyring, herunder EFQM og CAF. PwC er EFQM-partner og innehar internasjonal EFQM-lisens. PwC har bred erfaring fra bruk av EFQM/CAF i offentlig sektor herunder norske kommuner.

PwC kontaktpersoner:

For henvendelser om om EFQM/CAF-modellen vennligst ta kontakt med:

Bergen, Trond Wincentsen, tlf.: 95 26 12 77
e-post: trond.wincentsen@no.pwc.com

Oslo, Dag Strømsnes, tlf.: 95 26 02 57
e-post: dag.strømsnes@no.pwc.com

Tønsberg, Trygve Sivertsen, tlf 95 26 09 81
e-post: trygve.sivertsen@no.pwc.com

PricewaterhouseCoopers er verdens største nettverk av revisorer, advokater og rådgivere, og leverer et bredt spekter av profesjonelle tjenester gjennom 130.000 medarbeidere i 148 land. Dette drar vi stor nytte av ved våre kontorer i Norge. Med over 950 ansatte og 18 kontorer, er vi i dag en av landets ledende leverandører av tjenester innen revisjon og rådgivning.

Tjenestene fra PricewaterhouseCoopers AS i Norge omfatter revisjon og relatert rådgivning, herunder bistand innen verifikasjon, styring og omstillingsprosesser, i tillegg til transaksjonsstøtte og finansiell rådgivning. Skatte- og avgiftsrådgivning, selskapsrett og transaksjonsstøtte leveres av Advokatfirmaet PricewaterhouseCoopers AS.

Se for øvrig www.pwc.no