



Helhedsorienteret selvevaluering

-Fra dokumentation til organisationsudvikling

Dansk Evalueringselskabs årskonference
Lørdag 13. september 2008,

Hanne Dorthe Sørensen

Direktør for Statens Center for
Kompetence- og kvalitetsudvikling (SCKK)



Helhedsorienteret selvevaluering

- Fra dokumentation til organisationsudvikling

Indhold:

- Kort om kvalitetsreformen
- Kvalitetsbegrebet og kvalitetsmodellerne KVIK og Excellence
- Selvevalueringens processen
- Udbytte, forbedringer og faldgruber
- Perspektiver

Teser:

1. Helhedsorienteret kvalitetsudvikling, baseret på selvevaluering, er et godt svar på kvalitetsreformens udfordringer
2. Selvevaluering understøtter en meningsfuld og bredt forankret udvikling af kvaliteten på arbejdspladsen
3. Kvalitetsmodellerne kan spille positivt sammen med visse typer af akkreditering og afbøde de værste negative konsekvenser



Hvad er SCKK?

Statens Center for Kompetence og Kvalitetsudvikling

- Finansieret af overenskomstparterne på det statslige område

Formål

- Styrke kompetence- og kvalitetsudvikling i staten

Opgaver

- Formidler viden og erfaringer
- Etablerer og servicerer netværk
- Udvikler metoder, værktøjer og uddannelser
- Rådgiver, vejleder og sparrer på institutionerne
- Støtter økonomisk



Kort om kvalitetsreformen

Afbureaukratisering, dokumentation & akkreditering



Kvalitetsreformen

Aftale om **afbureaukratisering**

Aftale om udvikling af **4 redskaber til kvalitetsudvikling:**

- Kvalitetskontrakter
- Brugertilfredshedsundersøgelser
- Faglige kvalitetsoplysninger
- Akkrediteringsmodeller



Kvalitetsreformen

- Afbureaukratisering gennem klarere ansvarsfordeling mellem niveauer med udgangspunkt i **mål- og rammestyring**
- **Dokumentation** af målopfyldelse gennem beskrevne indsatser og resultater (fx kvalitetskontrakter, brugertilfredshedsundersøgelser og faglige kvalitetsoplysninger)
- **Standardisering** giver mulighed for læring af bedste praksis ved at være sammenlignelig på tværs af institutioner
- Fælles standarder understøtter **akkrediteringsaktiviteter** der kan fjerne administrativt tunge procedure ved godkendelse



Udfordringer

- Risiko for **meningsløshed** da centrale mål og krav ikke inddrager lokale udfordringer og mål
- Risiko for **målforskydning** over tid ("hitting the target, but missing the point")
- Risiko for at mål bliver **statiske** dermed ikke understøtter videre udvikling ("teach to the test")
- Risiko for at arbejdet med kvalitetsudvikling ikke forankres i institutionen – manglende **medejerskab** til udviklingen
- Problem med **manglende kompetencer** til at arbejde med dokumentation og bruge den til at udvikle institutionen

Kilde: "Dokumentation: Hvordan og med hvilke effekter". Af Lone B. Madsen & Stinne Højer Mathiasen.



Typer af akkreditering

	Hårde varianter	Bløde varianter
Detaljeringsgrad i standarder	Stor	Ringe
Antal standarder	Mange	Få
Fleksibilitet i standarder	Ingen	Stor
Målbarhed i standarder	Konstaterbar	Vurdering
Ekstern/intern	Ekstern akkreditering	Intern akkreditering
Forpligtethed	Obligatorisk	Frivillig
Akkrediteringsniveau	1. orden	2. Orden

Kilde: "Akkreditering - Bureautrusteret tillid". Af Leon Lerborg. Juni 2008.



Kvalitetsbegrebet & kvalitetsmodellerne KVIK og Excellence



Forskellige tilgange til kvalitet

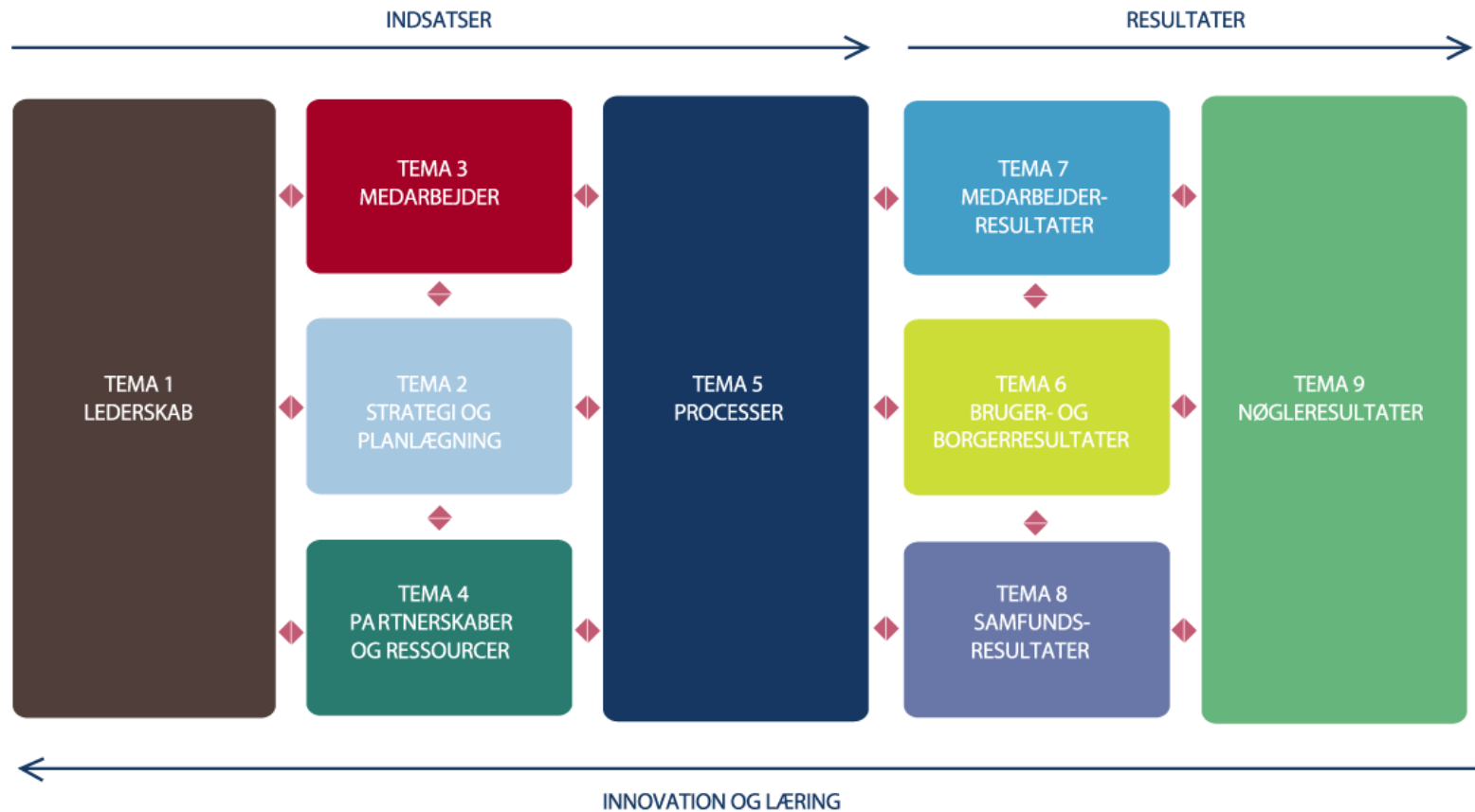
Kvalitet = At skabe størst mulig værdi for interessenterne indenfor de politiske, økonomiske og lovgivningsmæssige rammer

Helhedsorienterede modeller
(som fx EFQM Excellence Modellen og KVIK)

- **Faglig kvalitet**, det vil sige en kvalitetsopfattelse fastlagt af fagprofessionelle baseret på standarder og indikatorer for kvalitet i processer og kerneydelser
- **Brugeroplevet kvalitet**, det vil sige en kvalitetsopfattelse baseret på målinger/evalueringer af brugernes oplevelse af ydelser og resultater
- **Organisatorisk kvalitet**, det vil sige en kvalitetsopfattelse baseret på, at kvalitet kræver styring, kortlægning og systematisk udvikling af arbejds-processer
- **Effekt/value for money**, det vil sige en kvalitetsopfattelse baseret på, hvad der i sidste instans kommer ud af de tildelte ressourcer både i form af resultater, men også mere indirekte – fx i form af presseomtale



KVIK Modellen 2006





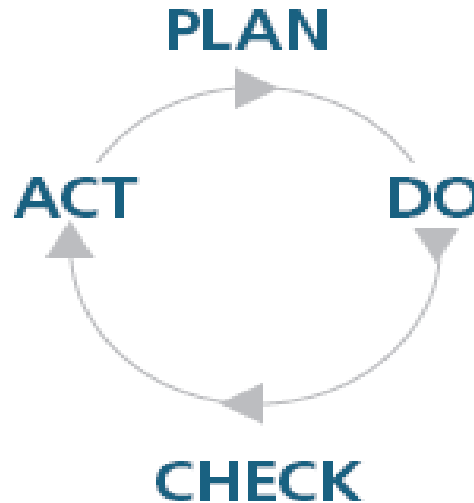
PDCA Cirklen

Planlægge – tænke

- Hvorfor gør vi det?
- Hvordan vil vi gøre det (valg af fremgangsmåde)?
- Hvad er målene – og hvordan måler vi?
- Hvilke erfaringer kan vi trække på?

Erfare og tilpasse

- Lever resultaterne op til målene?
- Skal fremgangsmåden forbedres?
- Hvad kan vi lære af forløbet?
- Skal vi gøre noget helt andet næste gang?



Udføre - handle

- Udføre arbejdet
- Gennemføre målinger

Checke resultater

- Hvilke resultater opnåede vi?
- Har vi gjort som vi planlagde?



Selvevalueringsprocessen



Kvalitetsudvikling med KVIK

Selvevaluering handler om at samle gode kræfter til en kritisk analyse af vores egen praksis – og målet er at finde ud af, hvor vi kan blive bedre!

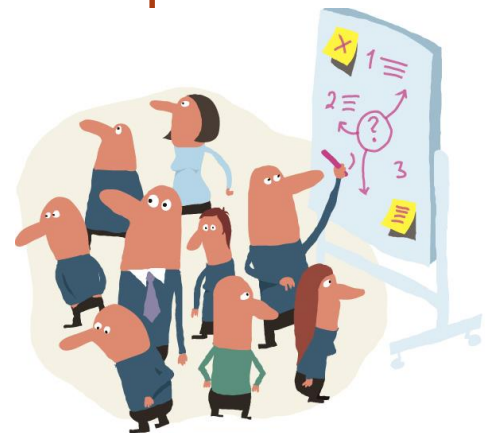


Kvalitetsudvikling gennem:

- **Helhedsorienteret** evaluering af arbejdspladsen (selvevaluering),
- Systematisk arbejde med **løbende forbedringer**,
- Fælles **dialog** om styrker og forbedringsområder,
- Læring gennem **deling af viden**.



Selvevalueringsprocessen



1 BESLUTNING OG PLANLÆGNING



2 INDIVIDUEL FORBEREDELSE



3 KONSENSUS



4 PRIORITERING



5 GENNEMFØRE FORBEDRINGER

INDSATSER

RESULTATER

X



TEMA 1: LEDERSKAB

1.2 Hvad gør ledelsen for at udvikle og anvende systemer til at organisere, målstyre og forandre?

HVAD HAR LEDELSEN GJORT GODT (STYRKER):

vi har et målstyringssystem, det fungerer for ledere, vi drøfter løbende mål på teamniveau som en del af teamets resultataftale vi har etableret ny organisation med fagkoordinatorer, der

HVAD KAN LEDELSEN GØRE BEDRE (FORBEDRINGER):

ledelsen kan rose mere når mål er nået ledelsen kan være mere klare på at prioritere mål, og vælge andre fra ledelsen selv gå vejen før andre gør det etablere en metode til

POINT

- 0 Her har vi ikke planlagt eller gennemført en fremgangsmåde
- 1 Vi har planlagt en fremgangsmåde
- 2 Vi har gennemført den fremgangsmåde, som vi planlagde
- 3 Vi har målt og evalueret den planlagte og gennemførte fremgangsmåde
- 4 Vi har målt og evalueret vores fremgangsmåde og bruger erfaringerne i den videre indsats
- 5 Alt hvad vi gør inden for dette emne planlægges, gennemføres, evalueres og justeres systematisk, og vi lærer af andres praksis. Vi arbejder hele tiden med løbende forbedringer inden for dette emne
- Ved ikke nok om emnet til at kunne give point

ADMINISTRATION



Udbytte, forbedringer og faldgruber



Udbytte af selvevaluering

- Fokus på borgere og brugere
- Indblik i "hinandens" arbejdsopgaver
- Identificere vigtigste arbejdsgange, partnerskaber, interessenter
- Fælles sprog
- Fælles mål og fælles bevidsthed om indsatser og forbedringerne
- Fælles ejerskab
- Ramme for læring – også på tværs af institutioner
- Kompetenceudvikling af medarbejder og ledere
- Ændrer på brugen af eksterne konsulenter



Hvor starter man typisk? – og er rækkefølgen ligegyldig?

Interessentanalyse

- Hvem er vores ”kunder”?
- Hvilke legitime interesser, behov og forventninger skal vi forholde os til?
- Er vi bevidste når vi balancerer mellem modstridende behov og interesser?

Strategisk Fundament

- Hvorfor er vi til (mission)– og er det klart for alle ledere og medarbejdere?
- Hvor vil vi gerne hen som organisation (vision) – på langt og kort sigt?
- Hvad er vores fælles værdigrundlag?

Optimering af arbejdsprocesser

- Fastlæggelse og overvågning af faglige kvalitetsstandarder
- Beskrivelse og udvikling af arbejdsprocesser (fx lean)
- Indførelse af kollegial sparring, supervision, teams og projektarbejde

Systematisk og strategisk kompetenceudvikling

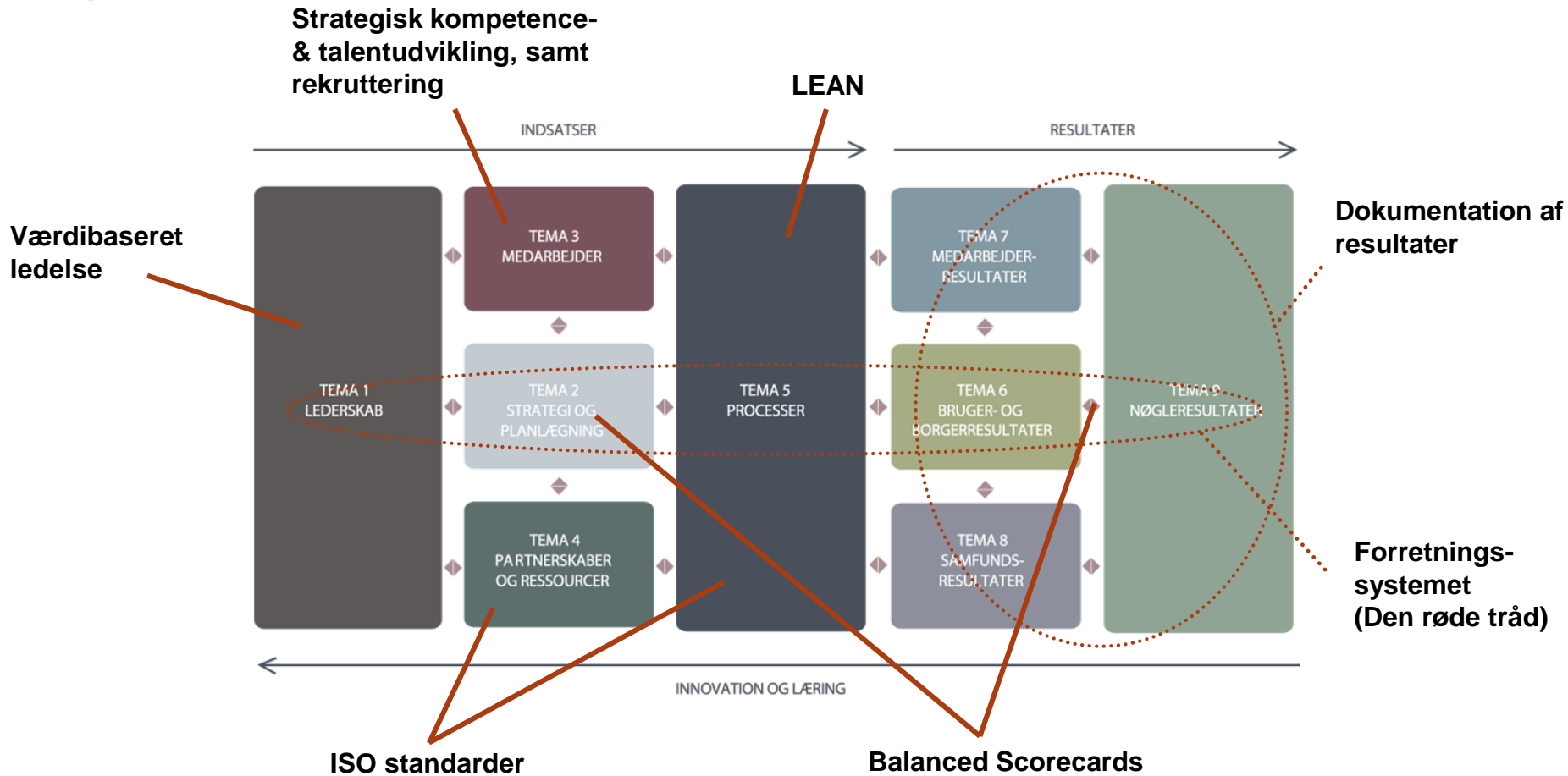
- Fælles kompetenceløft på strategisk udvalgte områder
- Uddannelse og udvikling af faglige spidser

Dokumentation af resultater/effekt

- Brugerundersøgelser, ledervurderinger, trivselsundersøgelser
- Analyse af indikatorer på effekt, imageundersøgelser

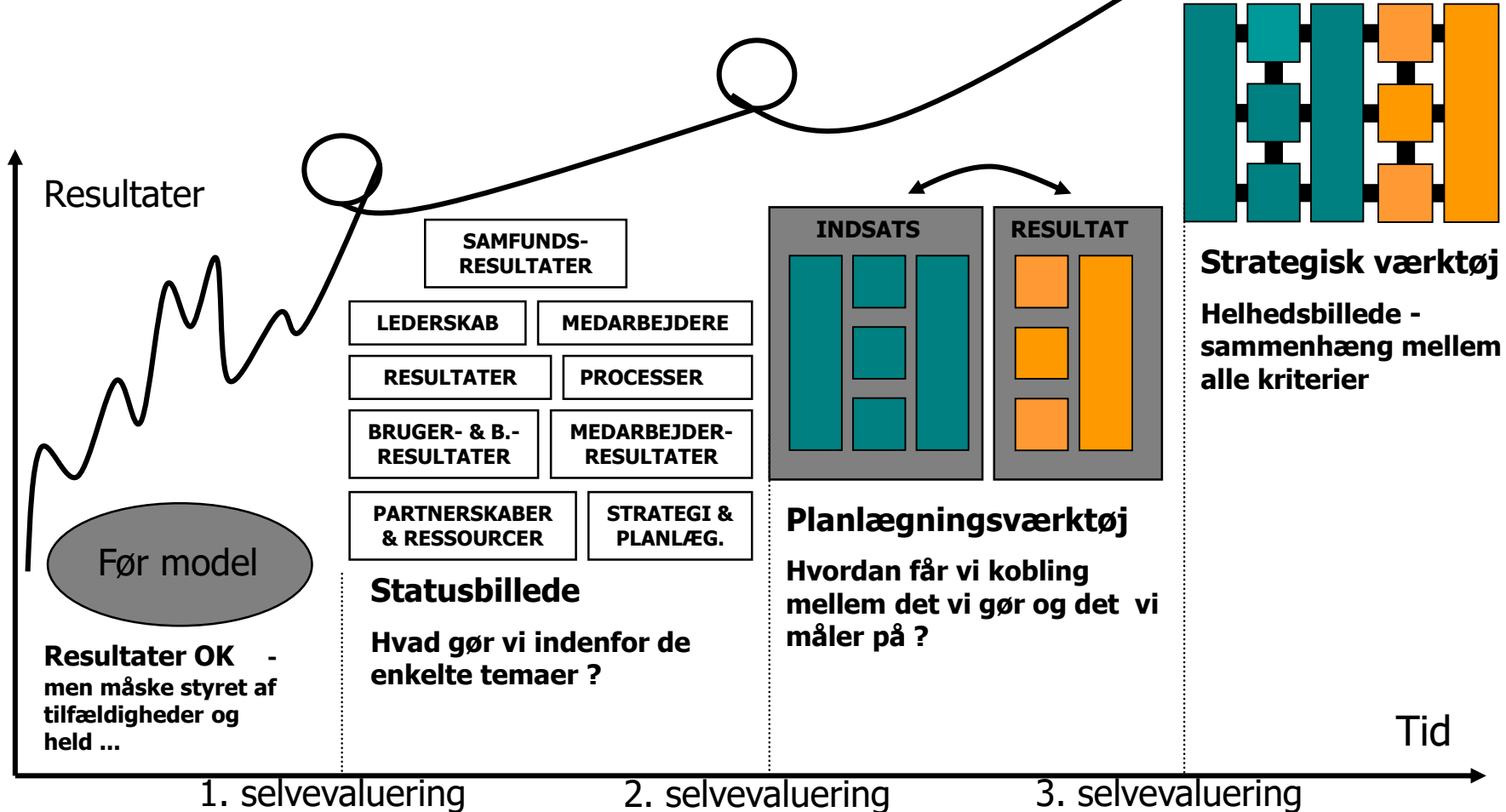


KVIK og andre værktøjer/perspektiver



Erfaringer med helhedsorienterede modeller

- Et eksempel på udvikling i anvendelse af modellerne



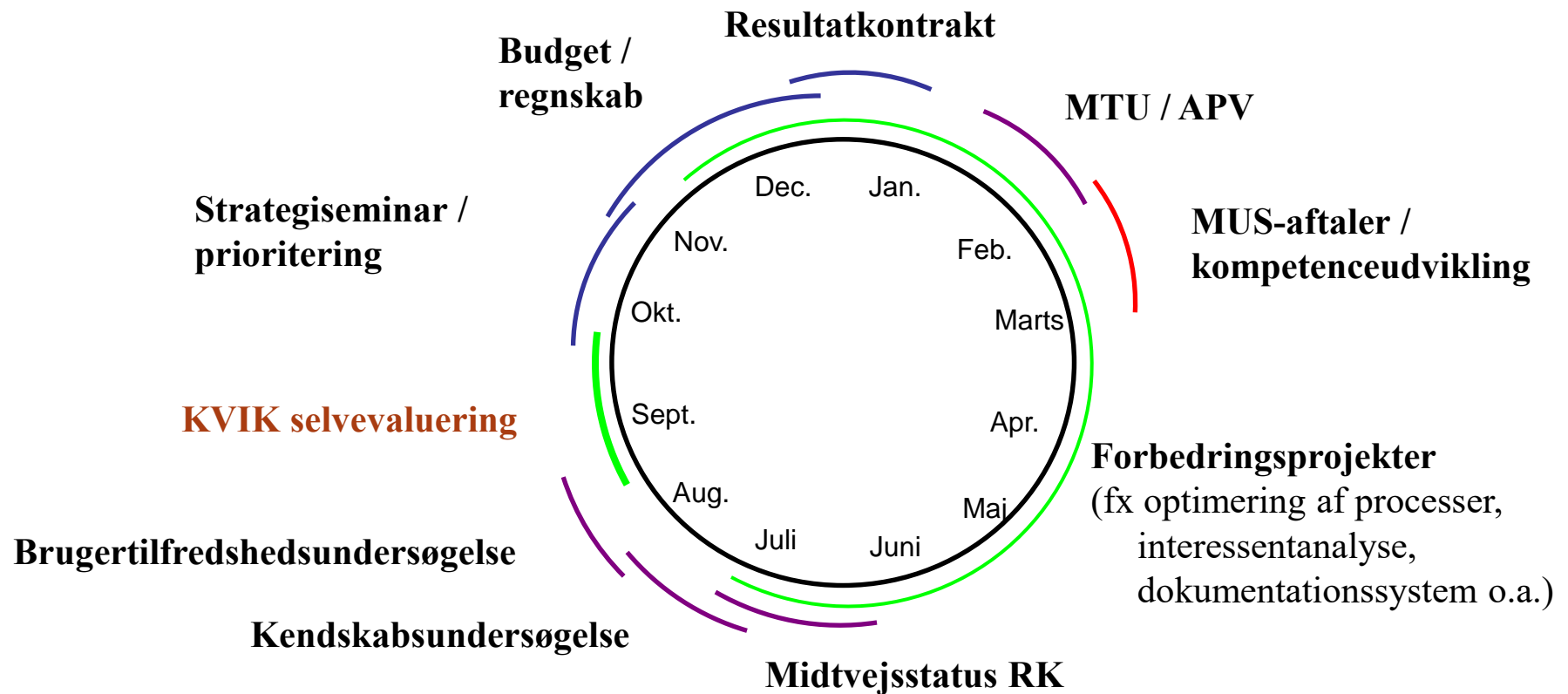


Faldgruber

- Ikke klart defineret formål
- Manglende ejerskab og engagement
- Selvevalueringen forankres ikke i hverdagen
- Der følges ikke op og prioriteres ikke ressourcer.
- Manglende resultatorientering
- Selvevalueringsprocessen tænkes ikke ind i helheden



KVIK selvevaluering i organisationens årshjul - et generaliseret eksempel





Perspektiver i helhedsorienterede kvalitetsmodeller

- Handlingsanvisende som ledelsesmodel med fokus på forbedring af resultater
- Understøtter attraktive arbejdspladser via involvering, forbedring og meningsfulde målinger
- Understøtter kompetenceudvikling af medarbejdere og ledere
- Ressourcer med omtanke via forbedring af processer (LEAN) og prioritering af indsatser
- Alternativ til traditionel akkreditering og kan understøtte afbureaukratisering
- Skabe sammenhæng mellem ledelse og styring