

ISO 9001:2000 (International Organization for Standardization)**Användning**

Inom ramen för ISO utvecklas fortgående system för att underlätta samarbetet mellan organisationer men även förbättra t.ex. konsumenters möjlighet att bedöma en vara eller en organisation. Det finns dels allmänna ISO-standarder för hur en verksamhet sköts (miljö, kvalitet) dels ett stort antal standarder som är specificerade enligt bransch.

ISO 9001:2000 redogör för ett standardiserat kvalitetsledningssystem. Genom att införa det ges organisationen ett systematiskt angreppssätt för att nå uppställda mål. Systemet föreskriver metoder för att leda och styra aktiviteter med anknytning till kvalitet.

En organisation kan eftersträva ISO-certifiering för att på så vis öka externa intressentgruppers tilltro till verksamheten. Certifiering innebär att en auktoriserad granskare utvärderar ledningssystemet och konstaterar att det uppfyller de krav som ställs i den ifrågavarande standarden.

Utformning

Kvalitetsledningssystemet ISO 9001:2000 består av fem huvudområden

- *Ledningssystem för kvalitet*
- *Ledningens ansvar*
- *Hantering av resurser*
- *Produktframtagning*
- *Mätning, analys och förbättring*

Systemet betonar processinriktning dvs. att verksamheten ses som ett nätverk av med varandra sammanlänkade processer. Tillsammans bildar huvudområdena en utvecklingscirkel där kunderna har en central ställning (Fig. 1).

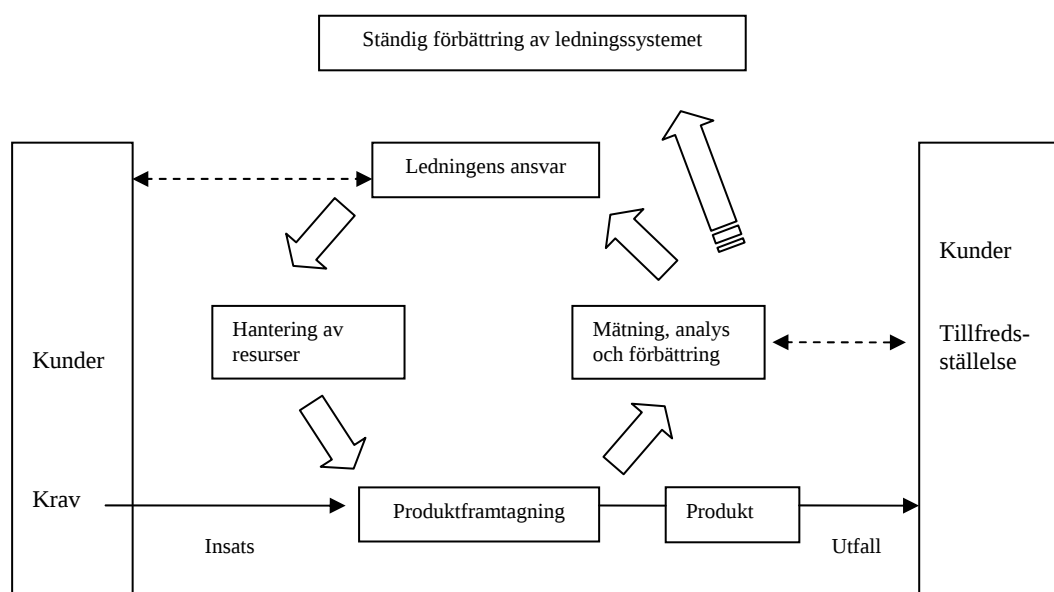


Fig. 1

För varje huvudområde specificerar ISO 9001:2000 vad som skall beaktas i form av verksamhet, systematik och dokumentering.

På webben:

Modellen förklaras utförligare ISO:s webbsidor

<http://www.iso.org/iso/en/ISOOnline.frontpage>

Balanced scorecard

Användning

BSC utgör en del av organisationens ledningssystem. Modellen inriktar sig på att granska verksamheten utgående från ett flertal mätare. Avsikten med modellen beror på vad organisationen vill använda den till. BSC kan utnyttjas enbart för att samla in information för att ge ledningen en balanserad bild av hur verksamheten utvecklas men den kan även utnyttjas som en metod att omsätta organisationens strategi i praktiken.

Utformning

Idén med BSC är att skapa ett nätverk av mätare som är i balans sinsemellan. Med det avses att samtliga infallsvinklar i verksamheten beaktas. Avsikten var ursprungligen att få ett komplement till den då rådande modellen där företagen främst analyserade verksamheten utgående från kortsiktiga ekonomiska resultat.

För att bygga upp ett resultatkort delades verksamheten in i ett antal områden. I den ursprungliga modellen användes synvinklarna ekonomi, kund, effektivitet samt inlärning och utveckling. Efterhand har andra synvinklar kommit till. Inom den offentliga sektorn har följande fyra områden (fig. 2) ofta använts. Organisationen måste dock alltid göra sin egen bedömning om vilka områden som är centrala för verksamheten.

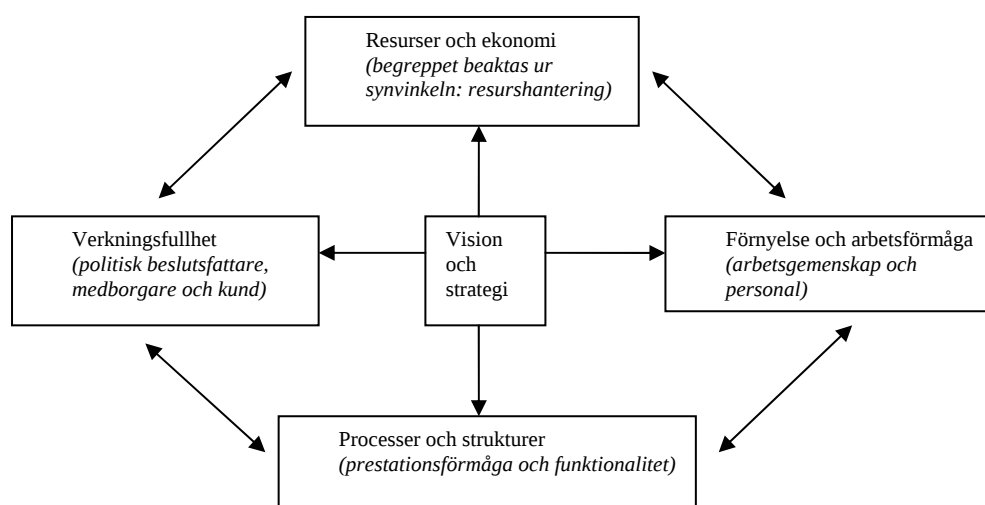


Fig. 2

Utgående från områdena utvecklas mätare vars avsikt är att ge information om hur verksamheten utvecklas i förhållande till vision och strategi. Ett resultatkort borde beakta ett flertal balansförhållanden som t.ex.

kortsiktiga – långsiktiga målsättningar
ekonomiska – icke-ekonomiska målsättningar
utvecklingsprocessen – resultat
externa – interna målsättningar

Som framgår ur fig. 2 förutsätter verktyget att organisationen har en tydlig strategi. Det måste framgå hur man avser uppnå målsättningarna i visionen. Om den här delen blir oklar är det givetvis svårt att härleda mätare.

Mätarna borde framställas så att det finns de som följer med utvecklingen och de som konstaterar resultat. Mellan dessa mätare skall det finnas ett orsakssamband dvs. pekar en utvecklingsmätare på förändring skall det gå att följa upp med hjälp av resultatmätare.

EFQM (European Foundation for Quality Management)

Användning

EFQM används främst för fortgående självutvärderingar. Modellen ger riktlinjer för vilka delområden i verksamheten som skall beaktas då man bedömer organisationens utvecklingsnivå. Med hjälp av utvärderingsresultaten skall organisationen förbättra sin verksamhet.

En särskild matris som sammanställer poäng för varje delmoment möjliggör jämförelser mellan organisationer inom samma eller mellan olika branscher. Varje år arrangeras tävlingar i kvalitetssäkring där EFQM-modellens poängräkning utgör grunden. Genom dessa kvalitetsutmärkelser kan organisationen öka sin tilltro hos sina kunder.

Utformning

Bland ett flertal liknande modeller är EFQM den som fått störst spridning i Europa. Avsikten med modellen är att ta fram en allmän ramstruktur för att bedöma verksamheten i ett företag oberoende av bransch. Ramstrukturen i EFQM är utformad utgående från åtta definierade värderingar som anses vara viktiga för alla typer av organisationer.

Resultatorientering
Kundorientering
Ledarskap och konsekvent handlande
Hantering av processer och fakta
Medarbetarnas utveckling och engagemang
Ständigt lärande, förnyelse och förbättring
Utveckling av partnerskap
Samhällsansvar

Värderingarna utgör grunden för en modell att utvärdera organisationen (fig. 3). Modellen består av nio kriterier. Fem är kopplade till organisationens angreppssätt dvs. hur verksamheten genomförs. De övriga fyra gäller organisationens resultat.

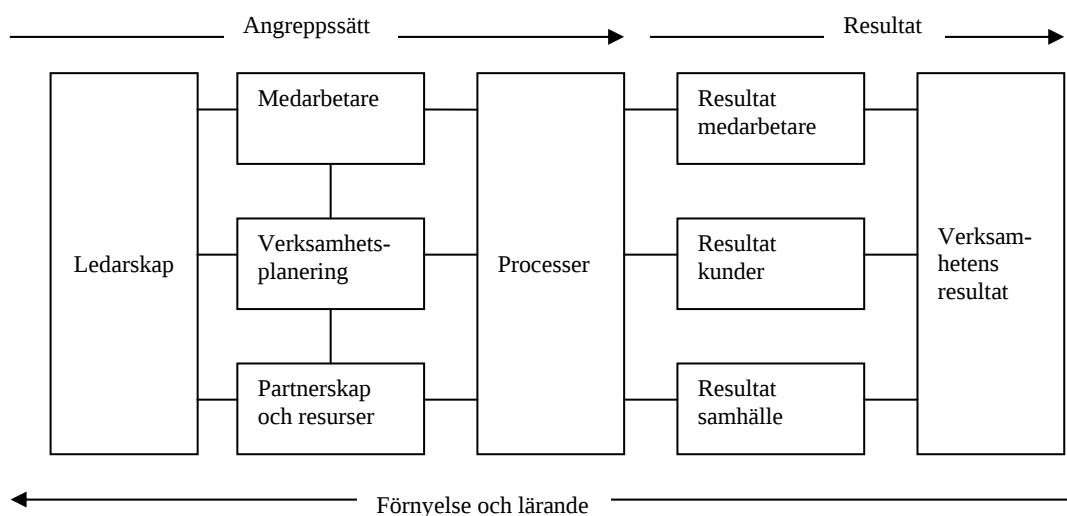


Fig. 3

Varje kriterium i modellen definieras. Med definitionen som utgångspunkt skall verksamheten bedömas. För bedömningen har utvecklats vissa för kriteriet viktiga punkter. För varje punkt ges förslag till vad bedömningen bör ta fasta på.

Ex. Ledarskap Hur ledare förstärker en kultur för verksamhetsutveckling hos organisationens medarbetare.

Detta kan inkludera att

- personligen kommunicera organisationens verksamhetsidé, vision, värderingar, verksamhetsplaner och mål till medarbetarna
- uppmuntra och skapa förutsättningar för medarbetarna att delta i förbättringsaktiviteter

etc.

Modellen har dock inga fastställda krav för vad som skall tas med i bedömningen av en enskild punkt. Det förutsätts organisationen själv fastställa utgående från vad som bedöms vara viktigt i den egna verksamheten. För vart och ett av de nio kriterierna i modellen finns 2-5 punkter att bedöma.

För att fastställa utvecklingsnivån på organisationens verksamhet används en utvärderingsmatris. Matrisen är indelad i fyra delar *resultat*, *angreppssätt*, *tillämpning* samt *utvärdering och förbättring*. Med hjälp av en matematisk modell med viktade värden för de olika punkterna fastställs organisationen nivå i poäng. Där poängen är låga skall organisationen givetvis satsa på utveckling.

På webben:

Modellen förklaras utförligare på EFQM:s webbsidor

<http://www.efqm.org/>

CAF (Common Assesment Framework)

Användning

CAF är ett verktyg som är avsett att hjälpa en offentlig myndighet att analysera och utvärdera sin verksamhet. Modellen betonar helhetssyn då verksamheten utvecklas.

Utformning

CAF har framställts som ett förvaltningspolitiskt samarbete inom EU. Till sin ramstruktur motsvarar modellen EFQM men i bedömningen av verksamhetens delområden har man försökt beakta den offentliga sektorns särprägel.

På webben:

Modellen hittas på finansministeriets webbsidor

http://www.vm.fi/vm/sv/04_publicationer_och_dokument/01_publicationer/08_ovriga_publicationer/CAF-modellen_version_2.1.pdf