

Kvalitetsforbedringsarbeid i norske kommuner og fylkeskommuner

RF-2000/071

Vår referanse: 720/564595	Forfatter: Jørgen Dragesæt	Versjonsnr. / dato: Vers. 1 / 21.02.2000
Ant. sider: 81	Faglig kvalitetssikrer: Gottfried Heinzerling	Gradering: Åpen
ISBN: 82-490-0035-8	Oppdragsgivere: Kommunenes sentralforbund, KPMG Consulting	Åpen fra (dato):
Forskningsprogram:	Prosjektittel: Kvalitetsforbedringsarbeid i norske kommuner og fylkeskommuner	

Emne:

Kommunenes Sentralforbund har gitt KPMG Consulting, sammen med RF – Rogalandforskning, i oppdrag å gjennomføre et prosjekt som beskriver, oppsummerer og analyserer modeller og erfaringer fra kommuner og fylkeskommuner innenfor et spekter av utvalgte kvalitetsmodeller og –verktøy. RF- Rogalandforskning har vært ansvarlig for den praktiske gjennomføringen av en skriftlig spørreskjemaundersøkelse til administrasjonssjefene i alle landets kommuner og fylkeskommuner.

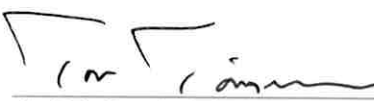
Resultatene viser at modeller og tiltak for å bedre kvaliteten og servicen på tjenestene har fått et ganske solid fotfeste i norske kommuner og fylkeskommuner. Nær halvparten av alle kommunene og fylkeskommunene har innført en eller flere modeller og metoder for å bedre kvaliteten. Ser vi utelukkende på serviceerklæringer, servicetorg, elektroniske servicenettsverk, etisk prosess, balansert målstyring (Balanced scorecard) og prosessforbedring/-ombygging (Business Process Reengineering), har i overkant av 40 prosent av norske kommuner og fylkeskommuner innført en eller flere av disse modellene og tiltakene. De tre førstnevnte servicerettede tiltakene har en noe større utbredelse enn de tre sistnevnte kvalitetsmodellene og –metodene. I hovedsak er erfaringene med modellene og tiltakene positive. I utvalget er det 12 små/mellomstore kommuner som har innført tre eller flere av disse modellene og tiltakene. Disse kan alle ha erfaringer som kan være nyttige for andre kommuner og fylkeskommuner.

Emne-ord:

Kvalitetsforbedring, kommuner, fylkeskommuner

RF - Rogalandforskning er sertifisert etter et kvalitetssystem basert på NS - EN ISO 9001


 for Prosjektleder
 Jørgen Dragesæt


 for RF – Rogalandforskning
 Tor Tønnessen

Innhold

Forord.....	1
Sammendrag	2
1 PROSJEKTETS PROBLEMSTILLINGER OG METODE.....	6
1.1 Om prosjektet	6
1.2 Om bakgrunnen for kvalitetsarbeid i kommunesektoren	6
1.3 Kort om kvalitetsmodellene, -metodene og -verktøyene.....	7
1.4 Analysemodell	10
1.5 Metode og datakilder	11
1.6 Rapportens oppbygging.....	12
2 KVALITETSFORBEDRINGSARBEID I NORSKE KOMMUNER OG FYLKESKOMMUNER.....	13
2.1 Innledning.....	13
2.2 Hvilke modeller, -metoder og –verktøy er tatt i bruk?	13
2.3 Hvilke kommuner er mest aktive?.....	15
2.4 Innfris forventningene?.....	18
2.5 Bruk av andre modeller og metoder for kvalitetsforbedring	18
2.6 Hvor foregår kvalitetsforbedringsarbeidet?.....	20
2.7 Hvordan er arbeidet organisert?	21
2.8 Hvilke forhold har preget kvalitetsforbedringsarbeidet?	23
3 NÆRMERE OM DE SEKS KVALITETSMODELLENE OG METODENE – HVA ER ERFARINGENE?	26
3.1 Innledning.....	26
3.2 Serviceerklæringer.....	26
3.3 Servicetorg.....	28
3.4 Elektronisk servicenettnettverk	31
3.5 Etisk prosess	32
3.6 Balansert målstyring (Balanced Scorecard)	35
3.7 Prosessforbedringer (Business Process Reengineering).....	36
4 AVSLUTNING.....	39
LITTERATUR.....	43
VEDLEGG.....	44

Forord

Kommunenes Sentralforbund har gitt KPMG Consulting, sammen med RF – Rogalandforskning, i oppdrag å gjennomføre et prosjekt som beskriver, oppsummerer og analyserer modeller og erfaringer fra kommuner innenfor et utvalgt spekter av kvalitetsforbedringsmetoder og -verktøy. Hovedprosjektet skal gi som resultat ett eller flere idèhefter som skal være til nytte for kommunene og fylkeskommunene i deres utvikling og gjennomføring av kvalitetsforbedrende tiltak.

Hovedprosjektet ledes av KPMG Consulting der RF-Rogalandforskning har vært ansvarlig for den praktiske gjennomføringen av en skriftlig spørreskjemaundersøkelse rettet mot alle kommuner og fylkeskommuner omkring kvalitetsforbedringsarbeid.

Denne rapporten oppsummerer resultatene fra spørreundersøkelsen gjennomført høsten 1999. Undersøkelsen er gjennomført og ledet av seniorforsker Jørgen Dragesæt. Forsker Ståle Opedal har deltatt i utformingen av spørreskjemaet, samt stått for utkjøring og tilrettelegging av statistikk. Forsker Christin Berg har laget tabeller og figurer. Punchingen av spørreskjemamaterialet har Bredesen Puncheservice i Nittedal stått for.

Vi vil takke Kommunenes Sentralforbund og KPMG Consulting for samarbeidet. Også en takk til referansegruppen som har bidratt med gode innspill i forbindelse med utformingen av spørreskjemaet. Til slutt en takk til administrasjonssjefene i kommunene og fylkeskommunene som har tatt seg tid til å svare på våre mange spørsmål.

Sammendrag

I rapporten undersøkes og analyseres utbredelsen av ulike kvalitetsmodeller, -metoder og -verktøy i norske kommuner og fylkeskommuner. I tillegg er det redegjort for hvilke kommuner og fylkeskommuner som har kommet lengst i arbeidet med kvalitetsforbedring. Det er primært fokusert på seks ulike modeller og tiltak. Disse omfatter tre tiltak for å bedre servicen på tjenestene, nemlig serviceerklæringer, servicetorg og elektroniske servicenettverk. Dernest er det fokusert på tre modeller for kvalitetsforbedring, etisk prosess, balansert målstyring (Balanced Scorecard) og prosessforbedring/-ombygging (Business Process Reengineering). Også omfanget av andre typer av modeller og tiltak er kartlagt i undersøkelsen. Disse er ”benchmarking”, brukerundersøkelser, egenevalueringer, Total kvalitetsledelse, ulike kvalitetssystemer, bruk av kvalitetsindikatorer/-standarder, den norske kvalitetsprisen (EFQM), forbedringsgrupper/kvalitetssirkler og selvstyrte arbeidsgrupper.

Vi kan konkludere med at modeller og tiltak som kan bedre kvaliteten og servicen på tjenestene, har fått et ganske solid fotfeste i norske kommuner og fylkeskommuner. Faktisk har nær halvparten av alle norske kommuner og fylkeskommuner innført en eller flere kvalitetsmodeller og –tiltak. Da inkluderer vi både de seks modellene og metodene vi har fokusert spesielt på i undersøkelsen, samt andre modeller og metoder for kvalitetsforbedring.

Hvilke kvalitetsmodeller, metoder og tiltak er tatt i bruk?

Avgrenser vi oss til serviceerklæringer, servicetorg, elektroniske servicenettverk, etisk prosess, balansert målstyring og prosessforbedring/-ombygging, har i overkant av 40 prosent av norske kommuner og fylkeskommuner innført en eller flere av disse modellene eller tiltakene. Seks prosent av norske kommuner og fylkeskommuner har innført serviceerklæringer, 23 prosent har innført servicetorg, mens 11 prosent har innført elektroniske servicenettverk. Av de tre kvalitetsmodellene og –metodene har 10 prosent innført prosessforbedring/-ombygging (BPR), mens om lag 7 prosent har innført henholdsvis etisk prosess og balansert målstyring. Per i dag er det servicetorg, elektronisk servicenettverk og prosessforbedring/-ombygging (BPR) som har størst utbredelse. Og omfanget vil etter all sannsynlighet øke kraftig. Over halvparten av norske kommuner og fylkeskommuner har enten innført, holder på å innføre eller planlegger å innføre serviceerklæringer, servicetorg og elektroniske servicenettverk. For de tre kvalitetsmodellene og –metodene, etisk prosess, balansert målstyring og prosessforbedring/-ombygging (BPR), er spredningstakten noe lavere. I overkant av 20 prosent av norske kommuner og fylkeskommuner har innført, holder på å innføre eller planlegger å innføre slike modeller og metoder.

Blant *andre* modeller og tiltak for å bedre kvaliteten og servicen på tjenestene er det egenevalueringer og brukerundersøkelser som har størst utbredelse i kommunesektoren. I en mellomkategori finner vi ”benchmarking” og konseptet Total kvalitetsledelse, mens ulike kvalitetssystemer som ISO og IMO, sammen med den norske kvalitetsprisen (EFQM), synes å ha en nokså begrenset utbredelse i kommunene og fylkeskommunene.

Det vanlige er at kommunene og fylkeskommunene har innført en eller to modeller/tiltak for å bedre kvaliteten og servicen. Kun et mindre sjikt av kommunene har innført tre eller flere av modellene og tiltakene.

Det er relativt moderate forskjeller mellom kommuner og fylkeskommuner når det gjelder tilbøyeligheten til å innføre kvalitetsmodeller og tiltak for å bedre kvaliteten og servicen. Derimot er det visse forskjeller mellom store og små kommuner. Store kommuner har større tilbøyelighet til å ta i bruk slike tiltak enn de minste kommunene.

Innfris forventningene?

Mest tilfredse er administrasjonssjefene med de to kvalitetsmodellene balansert målstyring og prosessforbedring/-ombygging (BPR). Selv om disse modellene ikke har fått like stor utbredelse i Norge som de mer servicerettede tiltakene, ser det altså ut til at de som har tatt de i bruk er godt fornøyde med modellene. Minst fornøyde er administrasjonssjefene med de elektroniske servicenettverkene. Her peker nær 1/3 av forventningene i nokså liten grad er blitt innfridd. Det må imidlertid legges til at det er en gjennomgående positiv vurdering av alle de seks modellene og tiltakene i de kommunene hvor disse er tatt i bruk, også når vi har spurt om konkrete erfaringer.

Selv om erfaringene er positive gjør det seg også gjeldende visse problemer i arbeidet med kvalitetsforbedring. Det ene, og neppe så overraskende, er at kommunene og fylkeskommunene mangler tid til å prioritere slikt arbeid. Det andre er at mange av kvalitetsmodellene og tiltakene er for dårlig tilpasset kommunesektorens behov og ønsker. Dernest kan det skorte på kommunens egen kompetanse. Det kan også legges til at et klart flertall av kommunene og fylkeskommunene i nokså liten eller liten grad har valgt å involvere brukerne i kvalitetsforbedringsarbeidet. Derimot er det relativt få av administrasjonssjefene som mener at motivasjon og støtte fra etatslederne, andre ansatte og politikerne er noe problem i arbeidet med å utvikle kvaliteten på tjenestene.

Hvilke kommuner og fylkeskommuner er mest aktive?

I alt 12 kommuner har innført tre eller flere av de seks forbedringsmodellene. Disse kan karakteriseres som svært aktive "kvalitetsforbedringskommuner". I dette sjiktet er det ingen fylkeskommuner eller noen av de store bykommunene. Det store flertall av kommunene er små/mellomstore kommuner mellom 1000 og 15 000 innbyggere. Alt i alt glimrer de aller minste kommunene, storbyene og fylkeskommunene med sitt fravær innen dette sjiktet av "kvalitetsforbedringskommuner". De mest endrings- og utviklingsorienterte kommunene ser ut til å være de små/mellomstore kommunene.

De 12 mest aktive kvalitetsforbedringskommunene er disse:

Kommune	Kvalitetsmodeller og –metoder kommunen har tatt i bruk
Eidskog kommune i Hedmark	Serviceerklæringer, Servicetorg, Elektronisk servicenettnettverk, Etisk prosess, Prosessforbedring/-ombygging (BPR). I tillegg egen-evalueringer og Total kvalitetsledelse
Øvre Eiker i Buskerud	Serviceerklæringer, Servicetorg, Etisk prosess, Prosessforbedring/-ombygging (BPR). I tillegg brukerundersøkelser
Sørum kommune i Akershus	Servicetorg, Elektronisk servicenettnettverk, Balansert målstyring, Prosessforbedring/-ombygging (BPR). I tillegg ulike kvalitetssystemer (ISO, IMO)
Holtålen kommune i Sør-Trøndelag	Servicetorg, Etisk prosess, Balansert målstyring, Prosessforbedring/-ombygging (BPR). I tillegg brukerundersøkelser, egen-evalueringer og forbedringsgrupper/kvalitetssirkler
Bjerkreim kommune i Rogaland	Servicetorg, Etisk prosess, Balansert målstyring
Voss kommune i Hordaland	Servicetorg, Etisk prosess, Prosessforbedring/-ombygging (BPR)
Larvik kommune i Vestfold	Servicetorg, Etisk prosess, Balansert målstyring. I tillegg benchmarking, brukerundersøkelser og Total kvalitetsledelse
Ringerike kommune i Buskerud	Servicetorg, Elektronisk servicenettnettverk, Etisk prosess. I tillegg brukerundersøkelser, Total kvalitetsledelse og forbedringsgrupper/kvalitetssirkler
Vega kommune i Nordland	Servicetorg, Balansert målstyring, Prosessforbedring/-ombygging (BPR)
Snillfjord kommune i Sør-Trøndelag	Servicetorg, Etisk prosess, Balansert målstyring. I tillegg Benchmarking, egen-evalueringer, Total kvalitetsledelse, forbedringsgrupper/kvalitetssirkler og selvstyrte arbeidsgrupper
Ås kommune i Akershus	Etisk prosess, Balansert målstyring, Prosessforbedring/-ombygging (BPR). I tillegg brukerundersøkelser og ulike kvalitetssystemer (ISO, IMO)
Tønsberg kommune i Vestfold	Serviceerklæringer, Servicetorg, Prosessforbedring/-ombygging

Disse kommunene kan alle sitte inne med erfaringer som kan være nyttige for andre kommuner og fylkeskommuner. Utvider vi kriteriet til også å omfatte alle kommuner og fylkeskommuner som har innført 2 eller flere kvalitetsmodeller og –metoder finner vi et sjikt på til sammen 27 kommuner. Disse utgjør ca 10 prosent av utvalget i

undersøkelsen. Det impliserer at ca 10 prosent av populasjonen av norske kommuner er veldig aktive i kvalitetsforbedringsarbeid. Dette stemmer godt med at i overkant av 10 prosent av administrasjonssjefene karakteriserer sin kommune eller fylkeskommune som svært aktive i kvalitetsforbedringsarbeid.

Hvordan er kvalitetsforbedringsarbeidet organisert?

Den mest vanlige måten å organisere kvalitetsforbedringsarbeid på, er å forankre det i den enkelte avdeling eller tjenestested. Langt færre av kommunene og fylkeskommunene har organisert det som et felles prosjekt for hele kommunen selv om arbeidet som oftest er knyttet til en strategisk beslutning i toppledelsen. Som oftest er kvalitetsforbedring satt på dagsordenen etter initiativ fra administrasjonen. Denne tendensen til å overlate kvalitetsforbedringsarbeidet til de ulike sektorene i kommunene og fylkeskommunene ser imidlertid ikke ut til å fragmentere arbeidet. Ser vi på utbredelsen av de ulike kvalitetsmodellene og –tiltakene i de ulike sektorene i kommunene og fylkeskommunene, synes det å være moderate forskjeller. Det synes altså ikke å være slik at noen sektorer og tjenesteområder ligger i front, mens andre ligger etter. Inntrykket er snarere at kvalitetsforbedringsarbeidet i kommunene og fylkeskommunene i hovedsak skjer som et integrert og samordnet arbeid på tvers av sektorene.

1 Prosjektets problemstillinger og metode

1.1 Om prosjektet

Kommunenes Sentralforbund har gitt KPMG Consulting, sammen med RF – Rogalandforskning, i oppdrag å gjennomføre et prosjekt som beskriver, oppsummerer og analyserer modeller og erfaringer fra kommuner innenfor et utvalgt spekter av kvalitetsforbedringsmetoder og -verktøy. Hovedprosjektet ledes av KPMG Consulting der RF-Rogalandforskning har vært ansvarlig for en skriftlig spørreundersøkelse rettet mot alle kommuner og fylkeskommuner omkring kvalitetsarbeid.

Hovedprosjektet skal gi som resultat ett eller flere idèhefter som skal være til nytte for kommunene i deres utvikling og gjennomføring av kvalitetsforbedrende tiltak.

Hovedprosjektet er inndelt i to delprosjekter: A) Et delprosjekt om metoder for kvalitetsforbedring med brukerfokus, og B) et delprosjekt om innbyggerorienterte servicetiltak. Leveransene i delprosjektene er:

- Presentasjon av hvilke tiltak som er gjennomført i Norge, supplert med noen eksempler fra utlandet.
- Analyse og konkretisering av erfaringer fra Norge og utlandet.
- Innhold i ett eller flere idèhefter.

RF s oppgave i prosjektet har vært å kartlegge utbredelsen av ulike kvalitetsmodeller, -metoder og -verktøy i norske kommuner og fylkeskommuner, samt identifisere de kommuner og fylkeskommuner som ligger lengst framme i kvalitetsforbedringsarbeid. Kartleggingen dekker dermed både delprosjekt A og B. Det er primært fokusert på seks ulike modeller og tiltak (se omtale nedenfor), men også andre typer av modeller og tiltak er kartlagt i undersøkelsen. Før selve spørreskjemaundersøkelsen, ble det gjennomført en mindre forstudie i fem kommuner. Denne rapporten presenterer, kommenterer, analyserer og oppsummerer resultatene fra spørreskjemaundersøkelsen. I tillegg er det redegjort for hvilke kommuner og fylkeskommuner i Norge som har kommet lengst i arbeidet med kvalitetsforbedring.

1.2 Om bakgrunnen for kvalitetsarbeid i kommunesektoren

Kvalitetsforbedring har etter hvert blitt et mye brukt begrep i kommunesektoren. Begrepet dekker en rekke forskjellige modeller og tiltak der siktemålet er å bedre kvaliteten på de tjenester som kommunene og fylkeskommunene yter. Det er en hyppig fremsatt påstand at kommunene ikke fullt ut klarer å levere de tjenester folk har behov for eller ønsker seg (Baldersheim m. fl 1997). Den kommunale effektiviteten varierer til

dels mye, likeså prisene på kommunale ytelser, og det er ikke alltid godt samsvar mellom kostnad og kvalitet.

En rekke kommuner og fylkeskommuner har derfor satt i gang ulike former for organisasjonsutvikling for å bedre den kommunale styringen og organiseringen av tjenesteproduksjonen (Gravdahl og Hagen 1997). Rettslig er denne bølgen av endringer i kommunal organisering muliggjort gjennom ny kommunelov fra 1.1.1993. Et hovedmoment i denne loven var at kommunene og fylkeskommunene skulle få større frihet til å organisere sin virksomhet. Denne muligheten har mange benyttet til større og mindre endringer i styring og organisering. Blant annet viser en undersøkelse til alle landets kommuner i 1999 at 61 prosent av alle norske kommuner helt eller delvis har innført mål- og resultatstyring (Kleven og Myrvold 1999). Fra Sverige vet vi at ”bestiller-utfører-modellen” har vunnet stort innpass i kommunesektoren, selv om erfaringene ikke er like positive i alle kommunene som har prøvd dette konseptet.

Det vi i Norge vet langt mindre om er hvilke modeller, tiltak og metoder norske kommuner og fylkeskommuner har tatt i bruk for å bedre kvaliteten og øke servicen på tjenestene. Undersøkelser viser at norske kommuner tradisjonelt har ligget litt etter kommuner i Sverige og Finland med å ta i bruk nye styringsverktøy, primært fordi den økonomiske situasjonen i norske kommuner ikke har vært like presset som i Sverige og Finland (Baldersheim, Rose og Øgård 2000). I disse landene har mange av kommunene tatt i bruk ulike kvalitetsmodeller og tiltak (jf. blant annet Klausen 1999). Spørsmålet er hva som er situasjonen i Norge, om det er slik at bestemte modeller er i ferd med å vinne innpass i kommunesektoren, og i så fall hvilke erfaringer og læringsmuligheter disse modellene representerer for kommunesektoren som sådan.

1.3 Kort om kvalitetsmodellene, -metodene og -verktøyene

Kommunene og fylkeskommunene kan velge mellom en rekke forskjellige kvalitetsmodeller, -metoder og -verktøy. Felles for disse er at de retter fokus på kvaliteten på de tjenester eller produkter som virksomheten leverer, enten dette er en kommune eller en privat virksomhet. I undersøkelsen er det i hovedsak fokusert på seks utvalgte modeller, metoder og verktøy, men også andre modeller og tiltak er kartlagt. De tre første omfatter tiltak for å bedre servicen på de kommunale tjenestene. De tre neste er mer generelle modeller for kvalitetsforbedring i kommunene. Omtalen er basert på en basisbeskrivelse av modellene og tiltakene slik denne er utført av KPMG Consulting (jf. KPMG Consulting 1999). Kommunene kan ha operasjonalisert og konkretisert modellene på litt ulik måte avhengig av hvilke behov og ønsker den enkelte kommune eller fylkeskommune har.

- Serviceerklæringer

En serviceerklæring gir skriftlig informasjon om innholdet i en konkret tjeneste (innhold, omfang, kvalitet) og brukernes rettigheter og plikter i forhold til denne. Andre benevelser som brukes er service-deklarasjoner, serviceavtaler, ytelsesdeklarasjoner, tjenesteerklæringer og varefakta på offentlige tjenester. Tanken bak en serviceerklæring er at den skal føre til at aktuelle brukere får mest mulig realistiske forventninger til en

konkret tjeneste/ytelse, noe som igjen kan bidra til økt tilfredshet hos brukerne og økt tillit til tjenester.

Kjennetegn på en god serviceerklæring er at den inneholder relevant informasjon for brukeren, at informasjonen er formidlet på en kortfattet og lett forståelig måte, at informasjonen er konkret knyttet til en spesifikk tjeneste/ytelse og gir korrekt og reell informasjon om tjenestens/ytelsenes innhold, omfang, kvalitet, pris etc. Erklæringen må også oppfattes som forpliktende av politikere, ansatte og brukere og klargjøre brukerens rettigheter og plikter. Serviceerklæringer kan benyttes på alle typer statlige, fylkeskommunale og kommunale tjenester/ytelser som tilbys en spesifikk ekstern brukergruppe. Den offentlige tjenesten/ytelsen må kunne avgrensnes på en tydelig måte, være av en viss størrelse og oppfattes av brukerne som en relevant tjeneste/ytelse.

- Servicetorg

Et servicetorg er et sted hvor brukerne fysisk kan henvende seg for å få hjelp til å løse konkrete saker. Andre benevnelser er servicebutikk, servicesenter, kundetorg, informasjonstorg, kvikkskranke. Hensikten med et servicetorg er at brukerne skal oppleve en rask, korrekt og imøtekommende behandling av saker som opptar dem. Et godt servicetorg for brukerne kjennetegnes ved at tjenestene er dem brukerne etterspør, at servicetorget har myndighet til å avgjøre kurante saker og at personalet har rett kompetanse og en brukerorientert holdning. Et servicekontor skal også sikre god fysisk tilgjengelighet for brukerne, samt at åpningstiden er tilpasset brukernes behov. Til sist er det viktig at det er utviklet et effektivt samarbeid mellom servicetorg og kommunens øvrige organisasjon, eventuelt gjennom funksjonelle IKT-løsninger

Servicetorget kan enten være felles for hele kommunens virksomhet, eller etableres i tilknytning til de enkelte etater. Hovedområdene vil være behandling av kurante saker som ikke krever en omfattende saksbehandling, og informasjon/veiledning til brukerne.

- Elektronisk servicenettverk

Elektronisk servicenettverk er kommunens tilrettelegging for innbyggernes bruk av elektronisk kommunikasjon (for eksempel Internett) i sin kontakt med kommunen, enten for å hente relevant informasjon eller utføre formelle transaksjoner (korrespondanse, søknader, betaling). Et elektronisk servicenettverk skal gi brukerne tilgang til både utvalgte tjenester og den informasjonen de har behov for, 24 timer i døgnet. Kjennetegn på gode elektroniske servicenettverk er at det gir tilgang til den informasjonen brukerne er opptatt av, at det gir tilgang til tjenester de etterspør og gir mulighet for utvidet og mer effektiv kommunikasjon mellom bruker og kommunen. Det må også være brukervennlig og basert på tilgjengelige tekniske standarder.

Det elektroniske servicenettet kan være et virkemiddel både når det gjelder tjenesteyting og informasjon. Aktuelle tjenester kan f.eks. være elektroniske søknads- og bestillings skjemaer, med mulighet for en effektivisering av saksbehandlingen. Informasjonen kan spenne fra generell informasjon til konkret informasjon om kommunens tjenester, målgruppe for disse og hva tjenesten inneholder og hvem som er målgruppe (servicedeclarasjoner).

- **Etisk prosess**

En Etisk prosess er en måte å skape dialog mellom kommunens medarbeidere, brukerne av tjenestene og politikerne om grunnleggende verdier, mål og aktiviteter. Andre begreper er etisk budsjett og etisk regnskap. En etisk prosess skal føre til at en organisasjon får en god forståelse for hvilke verdier brukerne anser som viktige, den får dokumentert i hvor stor grad den lever opp til og skaper de verdier som den har forpliktet seg til, og den får en plan for hvordan organisasjonen skal arbeide videre med de ulike verdiene i praksis. Kjennetegn på gode etiske prosesser er at innbyggerne/brukerne medvirker og får et medansvar i prosessen, at verdiene blir beskrevet gjennom konkrete utsagn og handlinger, og at den etiske prosessen er integrert i organisasjonens øvrige styringssystem. Organisasjonen får et mest mulig korrekt bilde av hvordan den lever opp til de verdier som brukerne anser som viktige. Det vedtas handlinger som skal bidra til å realisere prioriterte verdier.

Etiske prosesser kan benyttes innenfor alle tjenesteområdene i en kommune eller fylkeskommune. Fokuset kan enten være rettet mot innbyggerne i kommunen/fylkeskommunen, brukerne av ulike tjenester eller brukerne av en spesifikk tjeneste.

- **Balansert målstyring (Balanced scorecard)**

Balansert målstyring er et helhetlig og langsiktig styrings- og endringsverktøy hvor virksomheten tar i bruk flere ulike styringsparametre innenfor ulike områder (økonomi, prosesser, medarbeidere, utvikling og brukere). Andre benevnelser som blir brukt er Total Balanced Scorecard, totalt balanseregnskap, fullstendig balanseregnskap.

Bruken av balansert målstyring skal føre til at virksomheten omsetter sine langsiktige visjoner og strategier i konkrete handlinger og bruker sine samlede ressurser på en mer effektiv måte. Konseptet skal også bedre samspillet mellom sentrale områder som brukere, prosesser, medarbeidere, utvikling og økonomi, og endrer og sikrer bedre styring. En god balansert målstyring kjennetegnes ved en tydelig formulert og kommunisert virksomhetsidé, mål og strategier. Det foreligger målbare styringsparametre innenfor hver av de sentrale områdene brukere, prosesser, medarbeidere, utvikling og økonomi som hver for seg fanger de viktige fremgangsfaktorene. Styringskortet er enkelt og lett forståelig for alle som det angår og styringsparametrene endres kontinuerlig på grunnlag av erfaring og læring. Informasjonen som genereres brukes systematisk for å endre og styre virksomheten. Toppledelsen tar ansvar for innføring, vedlikehold og utvikling av opplegget for balansert styring. Balansert målstyring kan brukes innenfor alle tjenesteområder i en kommunal, fylkeskommunal og statlig virksomhet.

- **Prosessforbedringer/-ombygging (Business Process Reengineering)**

Prosessforbedringer/-ombygging vil si å bruke ulike metoder for å oppnå forbedringer i utførelsen av konkrete arbeidsprosesser. Andre benevnelser er Business Process Reengineering (BPR), Business Process Redesign, Business Process Improvement (BPI). Prosessombygginger skal gi som resultat at viktige arbeidsprosesser i en organisasjon på en effektiv måte skaper verdier som samsvarer med brukernes behov

Et godt prosessombyggingsarbeid kjennetegnes ved at det settes fokus på viktige og konkrete arbeidsprosesser i organisasjonen, og at medarbeiderne blir involvert i arbeidet. Et viktig poeng er at horisontale prosesser som går på tvers av organisatoriske enheter blir prioritert. Det skal videre utarbeides beskrivelser av bl.a. hva som er formålet med prosessen, hvem som er prosesseier og hvordan den ”nye” prosessen skal utføres. Den ”nye” prosessen standardiseres og følges opp på en systematisk måte

Prosessombygging kan brukes innenfor alle typer kommunale, fylkeskommunale og statlige tjenesteområder. Det kan både være knyttet til kjerneprosessene i en virksomhet, ledelsesprosessene og de interne støtteprosessene.

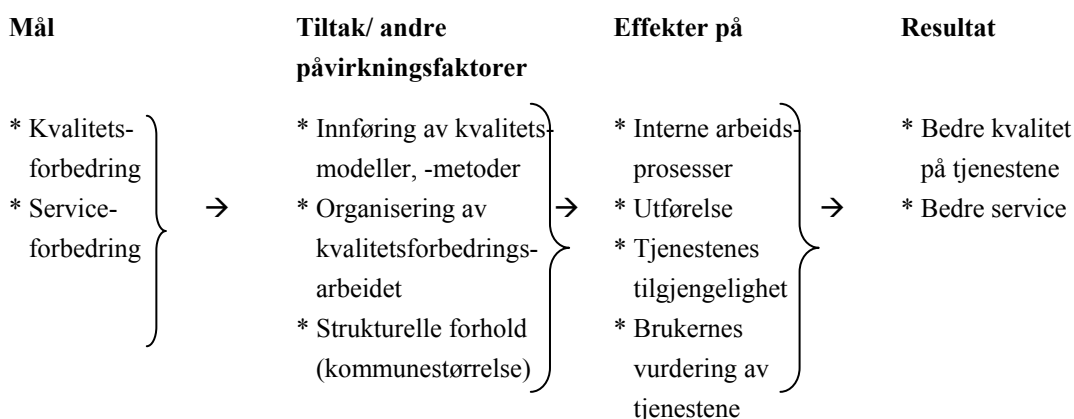
- Andre kvalitetsmodeller, metoder og verktøy

Kommunene eller fylkeskommunene kan også ta i bruk andre modeller, metoder og verktøy enn de seks som er nevnt over. Det dreier seg om et vidt spekter av modeller og tiltak, der noen tilbyr en bred løsningsstrategi slik som konseptet Total kvalitetsledelse (TQM), mens andre er helt avgrensede tiltak som brukerundersøkelser, kvalitetssirkler eller lignende. I spørreskjemaundersøkelsen er det konkret spurt om kommunenes og fylkeskommunenes bruk av ”benchmarking”, brukerundersøkelser, egen-evalueringer, konseptet Total kvalitetsledelse, ulike kvalitetssystemer (ISO, IMO), Den norske Kvalitetsprisen (EFQM), kvalitetsindikatorer/-standarder, forbedringsgrupper/kvalitetssirkler og selvstyrte arbeidsgrupper.

1.4 Analysemodell

Nedenfor har vi skissert vegen fra mål til resultat av kvalitetsforbedringsarbeidet i kommuner og fylkeskommuner.

Figur 1 *Handlingslogikk fra mål og tiltak til effekter og resultat av kvalitetsforbedringsarbeidet i kommuner og fylkeskommuner.*



Vi antar at det er flere forhold som har betydning for realisering av målet om bedre kvalitet og service. Det ene, og viktigste i denne sammenheng, er hvor *aktive* kommunene og fylkeskommunene er i kvalitetsforbedringsarbeidet. Dette er målt ved hjelp av å spørre om kommunens/fylkeskommunens generelle aktivitetsnivå og hvilke

kvalitetsmodeller, -metoder og verktøy som kommunen eller fylkeskommunen har tatt i bruk. Effekter er målt ved spørre om konkrete erfaringer med de enkelte kvalitetsmodellene, -metodene og verktøyene. Men det er også grunn til å tro at andre forhold har betydning slik som *organiseringen* av kvalitetsforbedringsarbeidet internt i kommunen eller fylkeskommunen. Noen kommuner gjennomfører kvalitetsforbedringsarbeidet som et felles prosjekt for hele kommunen, mens andre igjen gjennomfører det som enkeltprosjekter i avdelinger og på tjenestesteder. Også *strukturelle* forhold som kommunestørrelse kan ha betydning. Det ene er at store kommuner kan være mer innovative og endringsorienterte og derfor i større grad har tatt i bruk ulike kvalitetsmodeller og -metoder. Imidlertid er store kommuner mer komplekse og uoversiktelige enn små kommuner noe som kan gjøre det vanskeligere å få gjennomført et bredt og samordnet kvalitetsforbedringsarbeid.

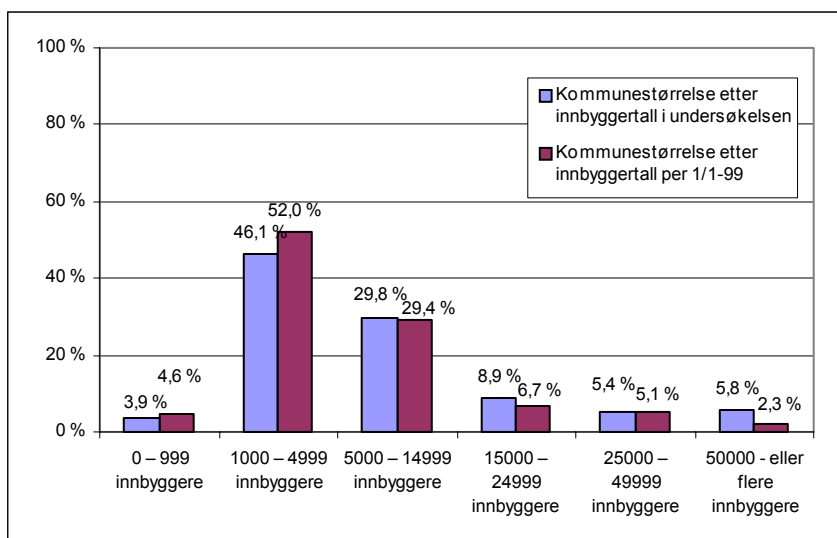
1.5 Metode og datakilder

Undersøkelsen er gjennomført i to trinn, først en forstudie, deretter selve hovedundersøkelsen basert på en spørreskjemaundersøkelse høsten 1999 til administrasjonssjefene i alle landets kommuner og fylkeskommuner.

- *Forstudie.* 5 intervjuer med administrasjonssjef eller prosjektleder i 5 utvalgte kommuner. Denne undersøkelsen ble primært gjennomført for å danne oss et inntrykk av kvalitetsforbedringsarbeidet i kommunene, hvilke begreper som brukes og hvem det ville være mest relevant å sende spørreskjema til.
- *Spørreskjemaundersøkelse.* Administrasjonssjefene i alle landets kommuner og fylkeskommuner fikk høsten 1999 tilsendt spørreskjema med en rekke spørsmål om kvalitetsforbedringsarbeidet i kommunen eller fylkeskommunen. Det ble gjennomført en skriftlig purring og en mer avgrenset telefonisk purrerunde. Svarprosenten ble i underkant av 60 prosent for kommunenes del, mens noen færre av fylkeskommunene valgte å besvare spørreskjemaet. Der var svarprosenten på 55 prosent. Samlet sett gir undersøkelsen et rimelig representativt bilde av status for kvalitetsforbedringsarbeidet i kommunesektoren. I rapporten er kommunene og fylkeskommunene rapportert samlet. Der resultatene for fylkeskommunene avviker fra det generelle mønsteret er dette kommentert spesielt. Vi har også synliggjort hvilke kommuner og fylkeskommuner som har innført modeller og tiltak for å bedre kvaliteten og servicen på tjenestene. Dette er gjort på basis av mer objektive kartleggingsdata som administrasjonssjefene er blitt bedt om å oppgi. Derimot er det ikke synliggjort hvilke vurderinger og avveininger som den enkelte administrasjonssjef har gjort i forhold til de ulike kvalitetsmodellene og tiltakene.

Av de administrasjonssjefene som har svart er 83 prosent menn, mens 17 prosent er kvinner. Ca halvparten er i alderen 41-50 år, mens ca 30 prosent er i alderen 51-60. De kommunene som har svart på spørreskjemaet er representative med hensyn til innbyggertall i norske kommuner totalt sett slik dette er vist i figuren nedenfor. Til grunn for sammenligningen ligger tall fra Statistisk sentralbyrå per 1.1. 1999. Grunnen til at antallet kommuner over 50 000 innbyggere er større enn for landet under ett

skyldes at de fylkeskommunene som er med i undersøkelsen har krysset av i denne svarkategorien.



Det vi ikke kan gardere oss helt mot er at vi i større grad har fått svar fra kommuner og fylkeskommuner som har satt i gang med kvalitetsforbedringsarbeid enn fra kommuner og fylkeskommuner som har gjort lite på dette området. Men siden utvalget av kommuner er representative sett i lys av innbyggerantall har vi ikke grunn til å tro at det foreligger systematiske skjevheter i datamaterialet.

RF – Rogalandforskning har stått for den praktiske gjennomføringen av undersøkelsen. Spørreskjemaet er utarbeidet i samarbeid med KPMG Consulting. Vi har også fått konstruktive kommentarer fra referansegruppen for prosjektet ved utarbeidelsen av spørreskjemaet. Selve punchingen av dataene er utført av Bredesen Punchebyrå i Nittedal. Statistikken er laget ved hjelp av SPSS eller Excell. Det er kjørt ut frekvenser, krysstabeller og korrelasjonsmatriser (Pearsons R).

1.6 Rapportens oppbygging

I neste kapittel undersøker vi hvilke kvalitetsmodeller, -metoder og –verktøy som er tatt i bruk i kommunene og fylkeskommunene. Vi undersøker også hvordan arbeidet er organisert og hvem som har tatt initiativ til kvalitetsforbedringsarbeidet i kommunen. Her identifiseres videre de kommuner og fylkeskommuner som er mest aktive i kvalitetsforbedringsarbeid. Vi tar også for oss faktorer som har karakterisert kvalitetsforbedringsarbeidet og hvilke barrierer som har gjort seg gjeldende ved implementering av kvalitetsforbedringsmodeller og -tiltak. I kapittel 3 går vi nærmere inn på de seks modellene og erfaringene med disse kvalitetsmodellene eller –tiltakene nevnt tidligere i dette kapitlet. I kapittel 4 oppsummerer vi resultatene av analysen. I vedlegg har vi plassert tabeller som viser hvilke kommuner og fylkeskommuner som har innført ulike modeller og tiltak for å bedre kvaliteten og servicen på tjenestene. Helt til slutt i vedlegget framgår det spørreskjemaet som ble benyttet i undersøkelsen.

2 Kvalitetsforbedringsarbeid i norske kommuner og fylkeskommuner

2.1 Innledning

I dette kapitlet besvarer vi følgende spørsmål: Hvor aktive er norske kommuner og fylkeskommuner i kvalitetsforbedringsarbeid? Hvilke modeller og metoder er innført eller planlegges innført? I hvilke sektorer skjer det kvalitetsforbedringsarbeid? Hvilke kommuner og fylkeskommuner er de mest aktive ("beste praksis-kommuner")? Hvordan er kvalitetsforbedringsarbeidet organisert? Er det forskjeller mellom store og små kommuner?

2.2 Hvilke modeller, -metoder og –verktøy er tatt i bruk?

Modeller, metoder og verktøy for kvalitetsforbedring ser ut til å ha fått et relativt solid fotfeste i norske kommuner. 48 prosent av kommunene og fylkeskommunene har innført en eller flere kvalitetsmodeller og –metoder. Da inkluderer vi både de seks modellene og metodene vi har fokusert spesielt på i undersøkelsen, samt andre modeller og metoder for kvalitetsforbedring (jf tabell v2.1 i vedlegg). Da har vi ikke tatt hensyn til opplysninger om kommunen eller fylkeskommunen selv betrakter seg som aktiv eller ikke. Vi har kun fokusert på om de har innført konkrete modeller og metoder for kvalitetsforbedring.

Ser vi utelukkende på de seks modellene og metodene serviceerklæringer, servicetorg, elektroniske servicenettverk, etisk prosess, balansert målstyring og prosessforbedring/-ombygging, har ca *42 prosent* av norske kommuner og fylkeskommuner innført en eller flere av disse modellene og metodene. Det er bare små forskjeller mellom primærkommuner og fylkeskommunene når det gjelder tilbøyeligheten til å innføre slike modeller og metoder.

Det er visse forskjeller mellom store og små kommuner målt ved antall innbyggere. En korrelasjonstest (Pearsons R) viser at store kommuner har en større tilbøyelighet til å ta i bruk de seks modellene enn de minste kommunene. Dette mønsteret gjelder for alle de seks modellene. Men som vi skal se nedenfor er det et sjikt av svært aktive små/mellomstore kommuner – et sjikt der vi verken finner de aller minste kommunene, de aller største kommunene eller noen av fylkeskommunene.

La oss først se på hvilke av de seks modellene som har størst *utbredelse* i norske kommuner og fylkeskommuner.

Tabell 2.1 Kommunenes innføring av ulike modeller og tiltak for kvalitetsforbedringer, i prosent. Frekvens i parentes.

	Serviceerklæringer	Service-torg	Elektronisk service-nettverk	Etisk prosess	Balansert målstyring	Prosessforbedringer/-ombygging (BPR)
Har allerede innført	6 % (16)	23 % (60)	11 % (29)	7 % (18)	7 % (18)	10 % (23)
Holder på å innføre	15 % (37)	10 % (26)	15 % (39)	4 % (10)	6 % (16)	6 % (14)
Planlegger å innføre	33 % (83)	33 % (84)	32 % (81)	9 % (23)	13 % (33)	13 % (30)
Har ikke planer om å innføre	46 % (117)	34 % (86)	41 % (104)	79 % (192)	73 % (181)	72 % (172)
Total	100 % (253)	100 % (256)	99 % (253)	99 % (243)	99 % (248)	101 % (239)

Tabellen viser at 6 prosent av norske kommuner og fylkeskommuner har innført serviceerklæringer, 23 prosent har innført servicetorg, mens 11 prosent har innført elektronisk servicenettnettverk. Av de tre kvalitetsmodellene og –metodene har 10 prosent innført prosessforbedring/-ombygging (BPR), mens 7 prosent har innført henholdsvis etisk prosess og balansert målstyring. Per i dag er det dermed servicetorg, elektronisk servicenettnettverk og prosessforbedring/-ombygging (BPR) som har størst utbredelse.

Det er også interessant å merke seg at over halvparten av norske kommuner og fylkeskommuner enten har innført, holder på å innføre eller planlegger å innføre serviceerklæringer, servicetorg og elektroniske servicenettnettverk. Her ser det ut til at kommunene gjennomgår til dels store endringer, der slike servicetiltak får et stadig sterkere fotfeste. For de tre kvalitetsmodellene og –metodene, etisk prosess, balansert målstyring og prosessforbedring/-ombygging (BPR), er spredningstakten lavere. I overkant av 20 prosent av norske kommuner og fylkeskommuner har innført, holder på å innføre eller planlegger å innføre slike tiltak.

Vi ba også administrasjonssjefene om å gi en vurdering av hvor aktive de vurderte kommunen å være i kvalitetsforbedringsarbeid.

Tabell 2.2 Vurdering av kommunens eller fylkeskommunens aktivitet i arbeidet med å bedre kvaliteten og service på tjenestene, i prosent. Frekvens i parentes.

	Prosent (frekvens)
Svært aktiv	10,4 % (26)
Aktiv	50,0 % (125)
Noe aktiv	35,2 % (88)
Lite aktiv	4,4 % (11)
Total	100 % (250)

Her ser vi at i overkant av 10 prosent av kommunene og fylkeskommunene betrakter seg som svært aktive, mens flertallet mener at de er aktive i kvalitetsforbedringsarbeid.

2.3 Hvilke kommuner er mest aktive?

Et neste spørsmål er hvilke kommuner det er som er mest aktive innen kvalitetsforbedring. For å finne fram til ”beste praksis” kommunene har vi tatt utgangspunkt i de kommuner og fylkeskommuner som har innført tre eller flere av de seks kvalitetsmodellene og -metodene. I tillegg har vi sett på hvilke andre kvalitetsmodeller, -metoder og -tiltak de har innført. Hvilke kommuner dette dreier seg framgår av tabellen nedenfor.

Tabell 2.3 Kommuner som allerede har innført tre eller flere av de 6 kvalitetsforbedringsmodellene og -metodene, samt eventuelt har tatt i bruk andre modeller og tiltak enn de 6.

Kommune	Kvalitetsmodeller og –metoder kommunen har tatt i bruk
Eidskog kommune i Hedmark	Serviceerklæringer, Servicetorg, Elektronisk servicenettnettverk, Etisk prosess, Prosessforbedring/-ombygging (BPR). I tillegg egen-evalueringer og Total kvalitetsledelse
Øvre Eiker i Buskerud	Serviceerklæringer, Servicetorg, Etisk prosess, Prosessforbedring/-ombygging (BPR). I tillegg brukerundersøkelser
Sørum kommune i Akershus	Servicetorg, Elektronisk servicenettnettverk, Balansert målstyring, Prosessforbedring/-ombygging (BPR). I tillegg ulike kvalitetssystemer (ISO, IMO)
Holtålen kommune i Sør-Trøndelag	Servicetorg, Etisk prosess, Balansert målstyring, Prosessforbedring/-ombygging (BPR). I tillegg brukerundersøkelser, egen-evalueringer og forbedringsgrupper/kvalitetssirkler
Bjerkreim kommune i Rogaland	Servicetorg, Etisk prosess, Balansert målstyring
Voss kommune i Hordaland	Servicetorg, Etisk prosess, Prosessforbedring/-ombygging (BPR)
Larvik kommune i Vestfold	Servicetorg, Etisk prosess, Balansert målstyring. I tillegg benchmarking, brukerundersøkelser og Total kvalitetsledelse
Ringerike kommune i Buskerud	Servicetorg, Elektronisk servicenettnettverk, Etisk prosess. I tillegg brukerundersøkelser, Total kvalitetsledelse og forbedringsgrupper/kvalitetssirkler
Vega kommune i Nordland	Servicetorg, Balansert målstyring, Prosessforbedring/-ombygging (BPR)
Snillfjord kommune i Sør-Trøndelag	Servicetorg, Etisk prosess, Balansert målstyring. I tillegg benchmarking, egen-evalueringer, Total kvalitetsledelse, forbedringsgrupper/kvalitetssirkler og selvstyrte arbeidsgrupper
Ås kommune i Akershus	Etisk prosess, Balansert målstyring, Prosessforbedring/-ombygging (BPR). I tillegg brukerundersøkelser og ulike kvalitetssystemer (ISO, IMO)
Tønsberg kommune i Vestfold	Serviceerklæringer, Servicetorg, Prosessforbedring/-ombygging

I alt har 12 kommuner innført tre eller flere av de 6 forbedringsmodellene. Disse utgjør 4,5 prosent av vårt utvalg av kommuner og fylkeskommuner. Overført på den norske populasjonen av kommuner betyr det at om lag 4,5 prosent av norske kommuner kan karakteriseres som veldig aktive "kvalitetsforbedringskommuner". Blant disse er ingen av fylkeskommunene eller noen av de store bykommunene. Det store flertall av kommunene er små/mellomstore kommuner mellom 1000 og 15 000 innbyggere (Ås, Sørumsund, Eidskog, Bjerkreim, Voss, Snillfjord, Holtålen, Vega). To av kommunene, Ringerike og Larvik, har mellom 25 000 og 50 000 innbyggere, mens Øvre Eiker har noen færre enn sistnevnte. Alt i alt glimrer de aller minste kommunene, storbyene og fylkeskommunene med sitt fravær innen dette sjiktet av "kvalitetsforbedringskommuner". De mest endrings- og utviklingsorienterte kommunene ser ut til å være de små/mellomstore kommunene.

De mest brukte modellene og –metodene i disse 12 kommunene er servicetorg, balansert målstyring og prosessforbedring/-ombygging. Minst brukt er serviceerklæringer og elektroniske servicenettnettverk. Det er altså konkrete tiltak for å bedre servicen på tjenestene som har minst omfang. Her må det imidlertid legges til at servicetorg er det mest benyttede tiltaket i disse 12 kommunene.

Utvider vi kriteriet til også å omfatte alle kommuner og fylkeskommuner som har innført 2 eller flere kvalitetsmodeller og –metoder finner vi et sjikt på til sammen 27 kommuner. Disse utgjør ca 10 prosent av utvalget i undersøkelsen. Det impliserer at ca 10 prosent av norske kommuner er aktive i kvalitetsforbedringsarbeid.

De kommunene som har innført to av de seks modellene og metodene er disse:

Kommune	Kvalitetsmodell eller -metode
Sarpsborg i Østfold	Elektronisk servicenettnettverk, Balansert målstyring
Ski kommune i Akershus	Elektronisk servicenettnettverk, Balansert målstyring
Oslo kommune	Servicetorg, Etisk prosess
Sør-Odal kommune i Hedmark	Servicetorg, Elektronisk servicenettnettverk
Nordre Land kommune i Oppland	Servicetorg, Elektronisk servicenettnettverk
Røyken kommune i Buskerud	Servicetorg, Elektronisk servicenettnettverk
Rollag kommune i Buskerud	Servicetorg, Elektroniske servicenettnettverk
Porsgrunn kommune i Telemark	Serviceerklæringer, Elektronisk servicenettnettverk
Strand kommune i Rogaland	Serviceerklæringer, Prosessforbedring/-ombygging
Årdal kommune i Sogn	Servicetorg, Prosessforbedring/-ombygging
Frosta kommune, Nord-Trøndelag	Etisk prosess, Prosessforbedring/-ombygging
Nordreisa kommune i Troms	Servicetorg, Elektronisk servicenettnettverk
Alta kommune i Finnmark	Etisk prosess, Balansert målstyring
Hasvik kommune i Finnmark	Elektronisk servicenettnettverk, Etisk prosess
Tana kommune i Finnmark	Servicetorg, Balansert målstyring

Det er altså 15 kommuner som har innført 2 av de seks kvalitetsmodellene og –metodene. Også her dominerer de små og mellomstore kommunene, men noen av de større bykommunene er også å finne på lista slik som Sarpsborg og Porsgrunn. Også

Oslo er med på denne lista. Ingen av fylkeskommunene som er med i undersøkelsen har innført 2 av kvalitetsmodellene og –metodene.

De modeller og tiltak som i størst grad er tatt i bruk er servicetorg og elektronisk servicenettverk, mens serviceerklæringer i minst grad er tatt i bruk.

2.4 Innfris forventningene?

Vi ser altså at flere av kvalitetsmodellene, -metodene og verktøyene er i ferd med å få et solid fotfeste i norske kommuner og fylkeskommuner. Men innfrir disse modellene og metodene forventningene? Vi stilte et spørsmål i tilknytning til hver av de seks modellene og metodene om forventningene er blitt innfridd.

Tabell 2.4 Grad av innfriing av kommunenes forventninger ved innføring av modeller/tiltak, prosenter, frekvens i parentes.

	Service-erklæringer	Service-torg	Elektronisk service-nettverk	Etisk prosess	Balansert målstyring	Prosessforbedringer/-ombygging (BPR)
I stor grad	4 % (1)	15 % (10)	13 % (4)	11 % (2)	27 % (7)	25 % (6)
I nokså stor grad	72 % (18)	65 % (43)	55 % (17)	67 % (12)	69 % (18)	67 % (16)
I nokså liten grad	24 % (6)	20 % (13)	32 % (10)	22 % (4)	4 % (1)	8 % (2)
Totalt	100 (25)	100 (66)	100 (31)	100 (18)	100 (26)	100 (24)

Det synes å være størst tilfredshet med de to kvalitetsmodellene Balansert målstyring og Prosessforbedring/-ombygging (BPR). Selv om disse modellene ikke har fått like stor utbredelse i Norge som de mer servicerettede tiltakene, ser det altså ut til at de som har tatt de i bruk er godt fornøyde med modellene. Minst fornøyde ser det ut til at administrasjonssjefene er med de elektroniske servicenettverkene. Her peker nær 1/3 del at forventningene i nokså liten grad er blitt innfridd. Hva disse forskjellene tyder på kan bare en nærmere undersøkelse av utvalgte kommuner avdekke.

2.5 Bruk av andre modeller og metoder for kvalitetsforbedring

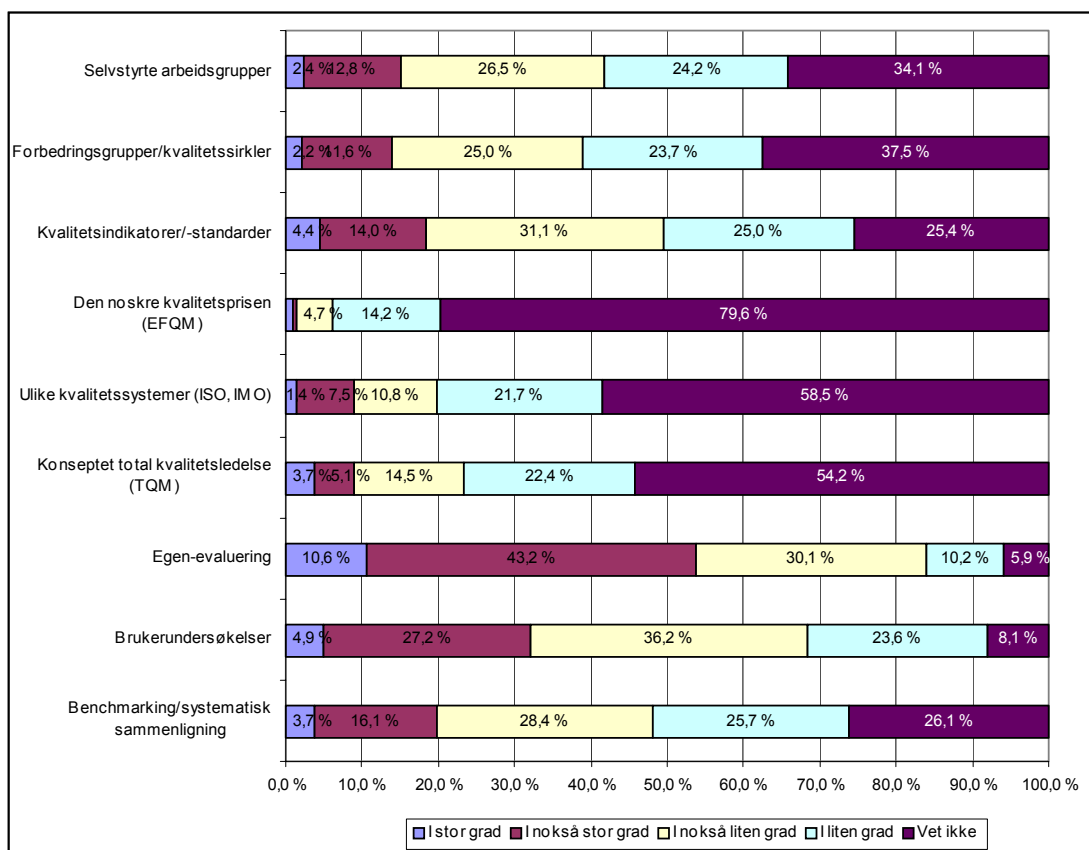
Vi har ovenfor fokusert på seks bestemte kvalitetsmodeller og tiltak. Utover disse fins det en rekke ulike modeller, metoder og tiltak som kan bedre kvaliteten og servicen på tjenestene. Administrasjonssjefene ble derfor bedt om å vurdere i hvor stor grad de har tatt i bruk noen av disse modellene og tiltakene.

Tabell 2.5 Oversikt over andre modeller og tiltak for å bedre kvaliteten og servicen på tjenestene. Vurderinger knyttet til å hvilken grad disse er tatt i bruk. Prosent, frekvens i parentes.

	I stor grad	I nokså stor grad	I nokså liten grad	I liten grad	Vet ikke	Sum
Benchmarking/systematisk sammenligning	3,7 % (8)	16,1 % (35)	28,4 % (62)	25,7 % (56)	26,1 % (57)	100% (218)
Brukerundersøkelser	4,9 % (12)	27,2 % (67)	36,2 % (89)	23,6 % (58)	8,1 % (20)	100 % (246)
Egen-evaluering	10,6 % (25)	43,2 % (102)	30,1 % (71)	10,2 % (24)	5,9 % (14)	100 % (236)
Konseptet total kvalitetsledelse (TQM)	3,7 % (8)	5,1 % (11)	14,5 % (31)	22,4 % (48)	54,2 % (116)	100 % (21)
Ulike kvalitetssystemer (ISO, IMO)	1,4 % (3)	7,5 % (16)	10,8 % (23)	21,7 % (46)	58,5 % (124)	100% (212)
Den norske kvalitetsprisen (EFQM)	0,9 % (2)	0,5 % (1)	4,7 % (10)	14,2 % (30)	79,6 % (168)	100 % (211)
Kvalitetsindikatorer/-standarder	4,4 % (10)	14,0 % (32)	31,1 % (71)	25,0 % (57)	25,4 % (58)	100 % (228)
Forbedringsgrupper/kvalitets sirkler	2,2 % (5)	11,6 % (26)	25,0 % (56)	23,7 % (53)	37,5 % (84)	100 % (224)
Selvstyrte arbeidsgrupper	2,4 % (5)	12,8 % (27)	26,5 % (56)	24,2 % (51)	34,1 % (72)	100 % (211)

Her ser vi at egen-evaluering er det tiltak som har størst utbredelse om vi ser på hvilke modeller og tiltak som i stor grad eller nokså stor grad er tatt i bruk. Dernext kommer brukerundersøkelser og kvalitetsindikatorer/-standarder. Minst utbredelse synes den norske kvalitetsprisen og ulike kvalitetssystemer som ISO og IMO å ha. Også forbedringsgrupper og selvstyrte arbeidsgrupper har ikke noe stort omfang i kommunesektoren. I en mellomkategori finner vi benchmarking og konseptet Total kvalitetsledelse. I underkant av fire prosent av kommunene og fylkeskommunene har i stor grad tatt i bruk disse tiltakene.

Svarfordelingene er vist grafisk nedenfor.



Figur 1: Oversikt over hvilke andre kvalitetsmodeller og –tiltak som kommunene og fylkeskommunene har tatt i bruk (prosent).

2.6 Hvor foregår kvalitetsforbedringsarbeidet?

Vi har til nå sett hvilken utbredelse ulike modeller og tiltak har fått i norske kommuner og fylkeskommuner. Et neste spørsmål er i hvilke sektorer og områder i kommunene og fylkeskommunene som i særlig grad er gjenstand for kvalitetsforbedringstiltak. I tabellen nedenfor har vi valgt å kun ta med frekvenser slik at tabellen kan leses både horisontalt og vertikalt.

Tabell 2.6 Innført modell/tiltak for kvalitetsforbedring etter tjenesteområde, frekvens.

	Service- erklæringer	Service- torg	Elektronisk service- nettverk	Etisk prosess	Balansert målstyring	Prosessfor- bedringer/- ombygging (BPR)
Skole	4	36	20	13	17	15
Barnehage	10	39	16	12	16	15
Pleie- og omsorg	17	32	16	13	16	16
Helsetjenester	5	29	16	12	15	15
Sosiale tjenester	9	31	14	12	16	14
Tekniske tjenester	8	44	18	12	16	18
Samferdsel	4	32	13	9	14	13
Næringsutvikling	3	31	18	12	15	13
Kultur og fritid	6	44	25	12	17	16
Sentraladm.	8	55	28	13	18	19

Tabellen viser at serviceerklæringer har størst utbredelse innen publikumsrettede tjenester som pleie- og omsorg, barnehager og til dels sosiale tjenester. Servicetorg derimot har størst utbredelse i sentraladministrasjonen, teknisk sektor og innen kultur og fritid. Men vi ser at servicetorg også i stor grad angår de øvrige sektorene i kommunene. Elektroniske servicenettnettverk har i størst grad blitt innført i sentraladministrasjon, kultur og fritid og i skolesektoren. Men også her er det en ganske jevn utbredelse av tiltaket på sektorene. Det samme gjelder etisk prosess hvor det er en svært jevn utbredelse på de ulike sektorene. Det samme gjelder balansert målstyring og prosessforbedring/-ombygging (BPR).

Leser vi tabellen horisontalt ser vi at servicetorg er det tiltak som er mest utbredt i samtlige sektorer. Minst utbredelse har serviceerklæringer, men med et unntak for pleie- og omsorgssektoren hvor dette tiltaket har en viss utbredelse.

2.7 Hvordan er arbeidet organisert?

Vi ba også administrasjonssjefene om å ta stilling til hvilken organisering kommunen eller fylkeskommunen har valgt i forhold til kvalitetsforbedring. Her kunne respondentene krysse av ett eller flere av fem mulige svarkategorier.

Tabell 2.7. *Kvalitetsforbedringsarbeidets forankring i kommunen/fylkeskommunen. Antall svar per kategori, i prosent av samlet antall svar og svar i prosent av N.*

	Antall svar per kategori	I prosent av samlet antall svar	Svar i prosent av N=267
Ett felles prosjekt for hele kommunen	82	19,6 %	30,7 %
Løpende kvalitetsforbedring i avd./etater	149	35,6 %	55,8 %
Løpende forbedringsarbeid ift arbeidstakerne	23	5,5 %	8,6 %
Enkeltstående prosjekter i avdelinger/etater	120	28,7 %	44,9 %
Enkeltstående prosjekter i institusjoner	44	10,5 %	16,5 %
Antall svar	418	100 %	

Tabellen viser at i underkant av ca 30 prosent av kommunene og fylkeskommunene har organisert kvalitetsforbedringsarbeidet som et felles prosjekt for hele kommunen. Den mest vanlige måten å organisere arbeidet på, er løpende kvalitetsforbedring i den enkelte avdeling eller tjenestested (55,8 %). Det er også vanlig å gjennomføre enkeltstående prosjekter i en eller flere avdelinger eller etater (44,9 %). Minst vanlig er det å organisere arbeidet som løpende forbedringsarbeid knyttet til den enkelte arbeidstaker (8,6 %), eller som prosjekter i institusjoner og tjenestesteder (16,5 %). Vi ser at disse prosentene summerer seg over 100 prosent. Det impliserer at mange av kommunene og fylkeskommunene kombinerer ulike former for organisering av kvalitetsforbedringsarbeidet.

Vi har også kjørt en korrelasjonstest (Pearsons R) mellom i hvilken grad kvalitetsarbeidet er knyttet til en strategisk beslutning i toppledelsen og i hvilken grad forventningene til de ulike kvalitetsmodellene og –metodene er innfridd. Testen viser en svak sammenheng for de fem første modellene og en signifikant sammenheng for prosessforbedring/-ombygginger. Tendensen er følgende: Desto større grad kvalitetsforbedringsarbeidet er knyttet til en beslutning i toppledelsen, desto mer fornøyde er administrasjonssjefene med resultatene.

Hvem som har tatt initiativ til å sette kvalitetsforbedring på dagsordenen i kommunesektoren framgår av tabellen nedenfor.

Tabell 2.8 Oversikt over hvordan arbeidet med å forbedre kvaliteten og servicen på tjenestene ble satt på dagsorden i kommunen. Prosent og frekvenser.

	Antall svar per kategori	I prosent av samlet antall svar	Svar i prosent av N=267
Initiativ fra det politiske miljøet	52	17,4 %	19,5 %
Initiativ fra administrasjonen	230	77,2 %	86,1 %
Krav fra statlige myndigheter	8	2,7 %	3,0 %
Henvendelse fra ekstern konsulent	8	2,7 %	3,0 %
Antall svar	298	100 %	

Resultatene viser at i det store flertall av kommunene og fylkeskommunene ble initiativet tatt av administrasjonen. Det tyder på at spørsmålet om kvalitetsforbedring langt på veg er definert som en oppgave for administrasjonen. I under 20 prosent av tilfellene er initiativet kommet fra det politiske miljøet i kommunen eller fylkeskommunen. Minst betydning har statlige myndigheter og eksterne konsulenter hatt for initiativet til å sette kvalitetsforbedring på dagsorden.

2.8 Hvilke forhold har preget kvalitetsforbedringsarbeidet?

Vi ba også administrasjonssjefene om på generelt grunnlag ta stilling til hvilke problemer og barrierer som har gjort seg gjeldende i arbeidet med å bedre kvaliteten og servicen på tjenestene.

Tabell 2.9 *Hvilke barrierer eller problemer som har gjort seg gjeldende i arbeidet med å bedre kvaliteten og servicen på tjenestene. Prosent, frekvens i parentes.*

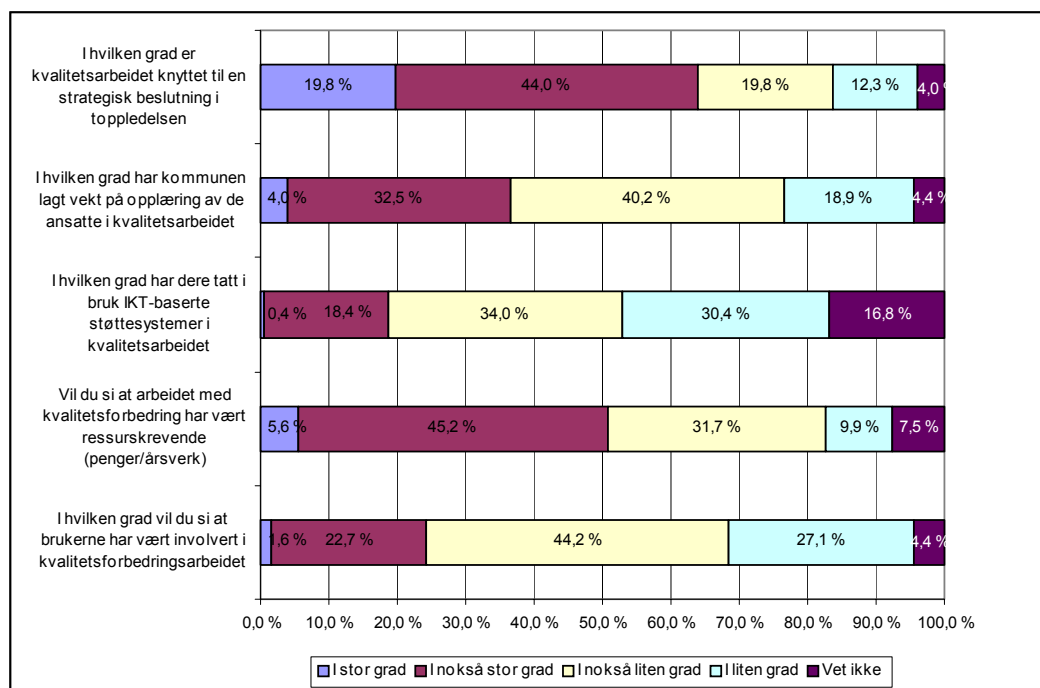
	Helt enig	Delvis enig	Delvis uenig	Helt uenig	Vet ikke	Total
Kommunens kompetanse er mangelfull	5,5 %	43,0 %	32,8 %	18,4 %	0,4 %	100,1 % (256)
Modellene for kvalitetsforbedring er for dårlig tilpasset	10,8 %	43,8 %	21,9 %	8,4 %	15,1 %	100,0 % (251)
De ansatte er for lite motivert for kvalitetsforbedring av tjenestene	2,7 %	15,2 %	41,8 %	39,5 %	0,8 %	100,0 % (256)
Arbeidet har for lite støtte blant politikerne	6,7 %	26,3 %	32,5 %	29,4 %	4,7 %	99,6 % (255)
Etatslederne følger i for liten grad opp	2,8 %	31,2 %	36,4 %	26,9 %	2,8 %	100,1 % (253)
Har ikke tilstrekkelig med tid til arbeidet	26,5 %	53,7 %	15,6 %	4,3 %	0,0 %	100,1 % (257)
Arbeidet blir ikke fullført	3,3 %	35,1 %	30,6 %	16,7 %	14,3 %	100,0 % (245)

Det er hovedsakelig to problemer som peker seg ut. Det ene er manglende tid til arbeidet med kvalitetsforbedring. Det andre er at modellene for kvalitetsforbedring er for dårlig tilpasset kommunesektoren. Her er tendensene nokså entydige.

Problemfelt av ikke like viktig karakter som de over, men like fullt blir betraktet som et problem av nær halvparten av administrasjonssjefene, er at kommunens kompetanse er mangelfull. Det også nærmere 40 prosent av administrasjonssjefene som er enig i påstanden om at arbeidet ikke blir fullført.

Derimot er det store flertall av administrasjonssjefene uenige i påstandene om at de ansatte er lite motivert for kvalitetsforbedring av tjenestene, og at etatslederne i for liten grad følger opp. Nærmere 2/3 deler av administrasjonssjefene er også uenige i påstanden om at kvalitetsforbedringsarbeidet har for dårlig støtte blant politikerne. Dette er interessant sett i lys av at politikerne i begrenset grad er de som setter kvalitetsforbedring på den kommunale dagsordenen. Stort sett er det administrasjonen som er initiativtakere slik vi så tidligere i dette kapitlet.

Vi stilte også en del påstander knyttet til kvalitetsforbedringsarbeidet generelt i kommunen eller fylkeskommunen. Svarene på disse framgår av figuren nedenfor.



Figur 1. Generelle trekk ved kvalitetsforbedringsarbeidet i kommunen eller fylkeskommunen

Vi ser at i om lag 2/3 deler av kommunene og fylkeskommunene er kvalitetsforbedringsarbeidet knyttet til en strategisk beslutning i toppledelsen. Det kan være en medvirkende årsak til at modellene og tiltakene i stor grad er jevnlig fordelt på samtlige sektorer i kommunene og fylkeskommunene.

Derimot er det bare i overkant av 1/3 del av kommunene og fylkeskommunene som i stor eller nokså stor grad har lagt vekt på opplæring av de ansatte i kvalitetsforbedringsarbeid.

IKT-baserte støttesystemer er heller ikke i noe stort omfang tatt i bruk i kvalitetsforbedringsarbeidet. Under 20 prosent av kommunene og fylkeskommunene har i stor eller nokså stor grad tatt i bruk slike støttesystemer.

Synet på i hvilken grad kvalitetsforbedringsarbeid er ressurskrevende varierer noe. Administrasjonssjefene er omtrent delt på midten i synet på om dette er et ressurskrevende arbeid eller ikke, med en liten overvekt til de som mener slikt arbeid er ressurskrevende.

Det er heller ikke flere enn noe over 20 prosent av kommunene og fylkeskommunene som i stor eller nokså stor grad har involvert brukerne i kvalitetsforbedringsarbeidet. Det store flertallet av kommuner og fylkeskommuner har i nokså liten eller i liten grad valgt å involvere brukerne.

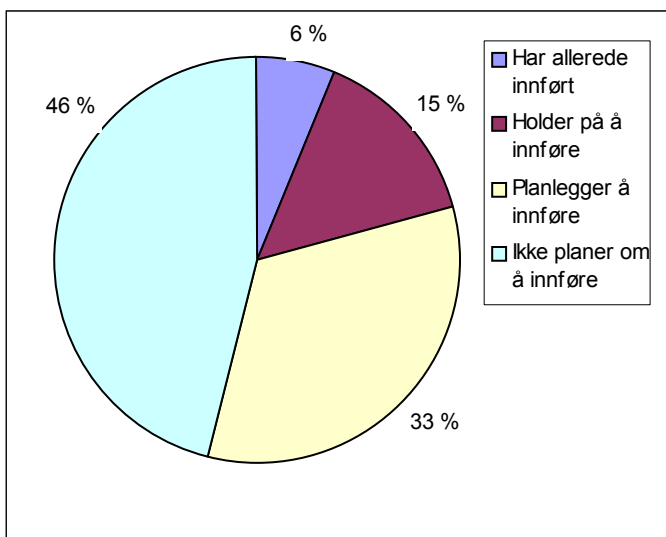
3 Nærmere om de seks kvalitetsmodellene og metodene – hva er erfaringene?

3.1 Innledning

I dette kapitlet ser vi nærmere på hver enkelt av de seks modellene og tiltakene for å bedre kvaliteten og servicen på tjenestene. Primært er vi opptatt av erfaringene med modellene og metodene, men har også innledningsvis til hver modellgjennomgang tatt med en figur som viser utbredelsen til den modellen eller tiltaket og i hvilke sektorer den er innført eller planlegges innført.

3.2 Serviceerklæringer

Det første tiltaket dreier seg om serviceerklæringer. Figuren viser hvor mange kommuner og fylkeskommuner som har innført slike erklæringer, hvem som holder på, hvor mange som planlegger å innføre erklæringer og hvor mange som ikke har planer om å innføre serviceerklæringer. Som vi ser har nær halvparten av kommunene og fylkeskommunene ikke planer om å innføre slike erklæringer, mens over halvparten er på et eller annet stadium mot å innføre serviceerklæringer. Per i dag er det imidlertid kun 6 prosent av kommunene og fylkeskommunene som har innført slike erklæringer.



Figur 2. Kommuner og fylkeskommuners bruk av serviceerklæringer, i prosent.

I tabellen nedenfor undersøker vi i hvilke sektorer serviceerklæringer er innført eller er planlagt innført.

Tabell 3.1 Tjenesteområder kommuner eller fylkeskommuner har innført eller planlegger å innføre serviceerklæringer, i prosent antall svar. Frekvens i parentes.

	Er innført	Under innføring	Planlagt innført	Vet ikke	Sum
Skole	3,8 % (4)	11,5 % (12)	51,0 % (53)	33,7 % (35)	100,0 % (104)
Barnehager	8,9 % (10)	14,3 % (16)	52,7 % (59)	24,1 % (27)	100,0 % (112)
Pleie- og omsorg	12,5 % (17)	22,8 % (31)	55,9 % (76)	8,8 % (12)	100,0 % (136)
Helsetjenester	4,4 % (5)	14,0 % (16)	59,6 % (68)	21,9 % (25)	99,9 % (114)
Sosiale tjenester	8,2 % (9)	10,9 % (12)	53,6 % (59)	27,3 % (30)	100,0 % (110)
Tekniske tjenester	7,1 % (8)	17,0 % (19)	55,4 % (62)	20,5 % (23)	100,0 % (112)
Samferdsel	4,8 % (4)	4,8 % (4)	35,7 % (30)	54,8 % (46)	100,1 % (84)
Næringsutvikling	3,2 % (3)	6,6 % (6)	44,0 % (40)	46,2 % (42)	100,0 % (91)
Kultur og fritid	6,2 % (6)	9,3 % (9)	42,3 % (41)	42,3 % (41)	100,1 % (97)
Sentraladministrasjon	7,8 % (8)	5,8 % (6)	59,2 % (61)	27,2 % (28)	100,0 % (103)

Vi ser at pleie og omsorg er den sektoren som i størst grad har tatt i bruk serviceerklæringer, mens omfanget er minst i skolesektoren og i avdeling/seksjon for næringsutvikling. Som vi ser av tabellen er serviceerklæringer noe som i høy grad er på veg til å få et stort omfang i norske kommuner og fylkeskommuner. Rundt halvparten er i gang og planlegger slike erklæringer. Særlig offensive synes pleie og omsorgssektoren å være i tillegg til teknisk sektor og helsetjenestene. Også barnehageavdelinger og -etater ser ut til å ville ta slike erklæringer sterkere i bruk enn det de gjør per i dag.

3.2.1 Erfaringer med serviceerklæringer

Hva er så erfaringene med serviceerklæringer? Tabellen nedenfor viser administrasjonssjefenes svar på fire påstander.

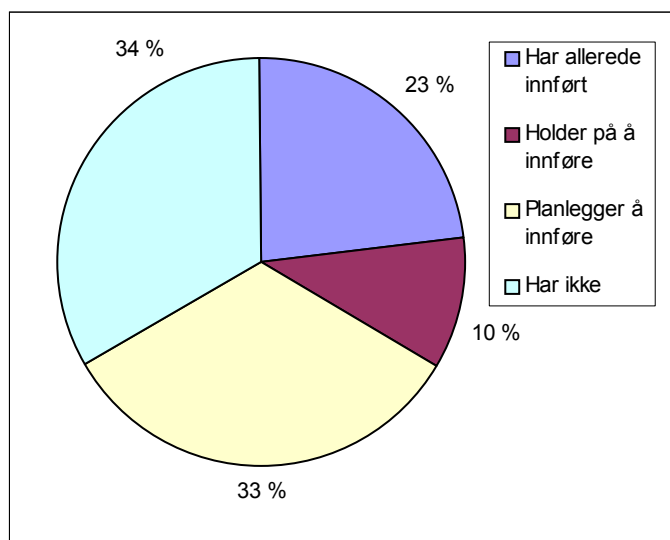
Tabell 3.2 Resultater oppnådd ved innføring av serviceerklæringer.

	I stor grad	I nokså stor grad	I nokså liten grad	I liten grad	Uaktuelt/ vet ikke	Sum
Økt bevisstgjøring om brukernes behov og rettigheter blant de ansatte	13,0 % (6)	50,0 % (23)	-	4,3 % (2)	32,6 % (15)	100 % (46)
Bedre informasjon til brukerne om tjenestenes innhold	20 % (9)	42,2 % (19)	-	2,2 % (1)	35,6 % (16)	100 % (45)
Bedre kvalitet på tjenestene	11,1 % (5)	33,3 % (15)	-	17,8 % (8)	37,8 % (17)	100 % (45)
Mer realistiske forventninger blant brukerne til kommunens tjenesteyting	20,0 % (9)	31,1% (14)	6,7 % (3)	2,2 % (1)	40,0 % (18)	100 % (45)

Den mest tydelige erfaringen er at serviceerklæringer har bidratt med bedre informasjon til brukerne om tjenestenes innhold. Mange er også opptatt av at det er skapt mer realistiske oppfatninger blant brukerne av tjenestene. Mest i tvil er administrasjonssjefene om serviceerklæringer har ført til bedre kvalitet på tjenestene. De er også i noe tvil om serviceerklæringer har ført til noen sterk økning i bevisstgjøringen om brukernes behov og rettigheter blant de ansatte. De to sistnevnte forholdene kan være en forklaring på at for så vidt få av administrasjonssjefene mener at serviceerklæringer i stor grad har innfridd kommunens eller fylkeskommunens forventninger (jf resultater i forrige kapittel).

3.3 Servicetorg

Servicetorg er ett av de innbyggerorienterte tiltakene som vunnet stort innpass i kommunesektoren. 23 prosent har allerede innført slike torg, mens godt over 40 prosent holder på å innføre slike torg eller planlegger å gjøre det. Dermed er det ikke umulig at over 2/3 deler av norske kommuner og fylkeskommuner vil ha innført servicetorg om noen år. Viktig i den sammenheng vil være de erfaringer som de tidligst ute kommunene og fylkeskommunene høster.



Figur 3. Kommuner og fylkeskommuners bruk av servicetorg, i prosent.

Mer åpent er spørsmålet om servicetorgene angår noen få eller et bredt spekter av sektorene i kommunene og fylkeskommunene. Tabellen nedenfor gir en oversikt.

Tabell 3.3 Tjenesteområder kommuner eller fylkeskommuner har innført eller planlegger å innføre servicetorg, i prosent antall svar. Frekvens i parentes.

	Er innført	Under innføring	Planlagt innført	Vet ikke	Sum
Skole	26,1 % (36)	10,9 % (15)	40,6 % (56)	22,5 (31)	100,1 % (138)
Barnehager	27,7 % (39)	9,9 % (14)	44,0 % (62)	18,4 % (26)	100,0 % (141)
Pleie- og omsorg	23,4 % (32)	14,6 % (20)	38,7 % (53)	23,4 % (32)	100,1 % (137)
Helsetjenester	22,2 % (29)	11,4 % (15)	37,1 % (49)	29,5 % (39)	100,2% (132)
Sosiale tjenester	22,1 % (31)	13,6 % (19)	42,1 % (59)	22,1 % (31)	99,9 % (140)
Tekniske tjenester	29,3 % (44)	11,3 % (17)	48,7 % (73)	10,7 % (16)	100,0% (150)
Samferdsel	25,4 % (32)	9,5 % (12)	34,1 % (43)	31,0 % (39)	100,0 % (126)
Næringsutvikling	23,0 % (31)	8,9 % (12)	45,9 % (62)	22,2 % (30)	100,0 % (135)
Kultur og fritid	29,3 % (44)	12,7 % (19)	45,3 % (68)	12,7 % (19)	100,0 % (150)
Sentraladministrasjon	34,0 % (55)	10,5 % (17)	48,8 % (79)	6,8 % (11)	100,1% (162)

Resultatene viser at servicetorgene berører de fleste av sektorene i kommunene og fylkeskommunene. Aller mest sentraladministrasjonen og tekniske tjenester, mens helse- og sosiale tjenester i minst grad er knyttet til servicetorg. Pleie og omsorg og sosial tjenester er imidlertid de to sektorene som i størst grad holder på med å innføre servicetorg. For øvrig ser vi at mellom førti og femti prosent av sektorene i kommunene og fylkeskommunene planlegger å ta i bruk servicetorg.

Vi stilte også et spørsmål om kommunene og fylkeskommunene har tatt i bruk *intranettløsninger* i tilknytning til drift av servicetorget. Resultatene viser at 19 prosent av kommunene og fylkeskommunene allerede har innført intranettløsninger, mens 22 prosent holder på å innføre slike løsninger. Oppunder halvparten av kommunene og fylkeskommunene (44 prosent) planlegger i innføre intranettløsninger. 15 prosent av kommunene og fylkeskommunene har ikke slike planer. En korrelasjonsanalyse viser at dess større kommunen er, desto større er sannsynligheten for at kommunen har tatt i bruk intranettløsninger.

3.3.1 Erfaringer med servicetorg

Administrasjonssjefene ble bedt om å ta stilling til noen påstander om effekter av å ha innført servicetorg. Svarene framgår av tabellen nedenfor.

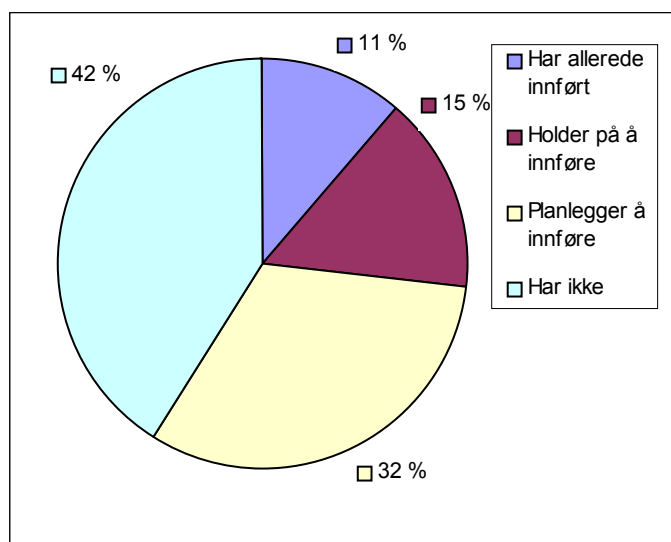
Tabell 3.4. Resultater oppnådd ved innføring av servicetorg, i prosent. Frekvenser i parentes

	I stor grad	I nokså stor grad	I nokså liten grad	I liten grad	Uaktuelt/vet ikke	Sum
Raskere saksbehandling av mindre saker	28,6 % (20)	34,3 % (24)	14,3 % (10)	8,6 % (6)	14,3 % (10)	100,1 % (70)
Bedre informasjon til brukere	39,4 % (28)	45,1 % (32)	4,2 % (3)	-	11,3 % (8)	100,0 % (71)
Mer samordnet opptreden fra kommunens side overfor brukerne	26,8 % (19)	45,1 % (32)	14,1 % (10)	2,8 % (8)	11,3 % (8)	100,0 % (71)
Mer tilgjengelige tjenester for brukerne	30,6 % (22)	41,7 % (30)	12,5 % (9)	2,8 % (2)	12,5 % (9)	100,0 % (72)

Resultatene viser at bedre informasjon til brukerne er den mest positive erfaringen med servicetorg. Over 80 prosent av administrasjonssjefene mener at informasjonen er blitt bedre i stor eller nokså stor grad. De mener også tjenestene er blitt mer tilgjengelige for brukerne. Noen færre mener at saksbehandlingen er blitt raskere og at kommunen opptrer mer samordnet overfor brukerne. Men alt i alt er det en ganske positiv bedømmelse servicetorgene får av administrasjonssjefene. Så mener da også 65 prosent av administrasjonssjefene at servicetorgene i stor eller nokså stor grad har innfridd forventningene til resultat.

3.4 Elektronisk servicenettverk

Elektroniske servicenettverk er et annet innbyggerorientert tiltak som ser ut til å vinne innpass i kommunesektoren. 11 prosent har allerede innført slike nettverk, mens nær 50 prosent av kommunene og fylkeskommunene holder på å innføre slike nettverk eller planlegger å innføre slike nettverk.



Figur 4. Kommuner og fylkeskommuners bruk av elektronisk servicenettverk, i prosent.

Et neste spørsmål er hvilke sektorer i kommunene og fylkeskommunene som i størst grad har tatt i bruk servicenettverk. Tabellen nedenfor gir en oversikt.

Tabell 3.5 Tjenesteområder kommuner eller fylkeskommuner har innført eller planlegger å innføre elektronisk servicenettverk, i prosent antall svar. Frekvens i parentes.

	Er innført	Under innføring	Planlagt innført	Vet ikke	Sum
Skole	14,9 % (20)	15,7 % (21)	51,5% (69)	17,9% (24)	100,0 % (134)
Barnehager	12,8 % (16)	16,0 % (20)	51,2 % (64)	20,0 % (25)	100,0 % (125)
Pleie- og omsorg	12,5 % (16)	16,4 % (21)	49,2 % (63)	21,9 % (28)	100,0 % (128)
Helsetjenester	12,0 % (16)	15,8 % (21)	48,9 % (65)	23,3 % (31)	100,0 % (133)
Sosiale tjenester	10,8 % (14)	16,9 % (22)	46,9 % (61)	25,4 % (33)	100,0 % (130)
Tekniske tjenester	13,5 % (18)	15,8 % (21)	54,9 % (73)	15,8 % (21)	100,0 % (133)
Samferdsel	11,5 % (13)	17,7 % (20)	41,6 % (20)	29,2 % (47)	100,0 % (113)
Næringsutvikling	14,1 % (18)	17,2 % (22)	50,0 % (64)	18,8 % (24)	100,1 % (128)
Kultur og fritid	18,4 % (25)	19,1 % (26)	50,0 % (68)	12,5 % (17)	100,0 % (136)
Sentraladministrasjon	19,6 % (28)	20,3 % (29)	49,0 % (70)	11,2 % (16)	100,1 % (143)

Resultatene viser at særlig sentraladministrasjonen, kultur- og fritidsavdelinger/-etater og skoleetaten har tatt i bruk elektroniske servicenettverk. Minst er omfanget knyttet til samferdselstjenestene og sosiale tjenester. Ellers ser vi at rundt halvparten av sektorene i kommunene og fylkeskommunene planlegger å innføre servicenettverk.

3.4.1 Erfaringer med elektroniske servicenettverk

Administrasjonssjefene ble også bedt om å ta stilling til ett sett påstander knyttet til erfaringer med elektroniske servicenettverk. Svarene framgår av tabellen nedenfor.

Tabell 3.6. Resultater oppnådd ved innføring av elektroniske servicenettverk, i prosent. Frekvenser i parentes

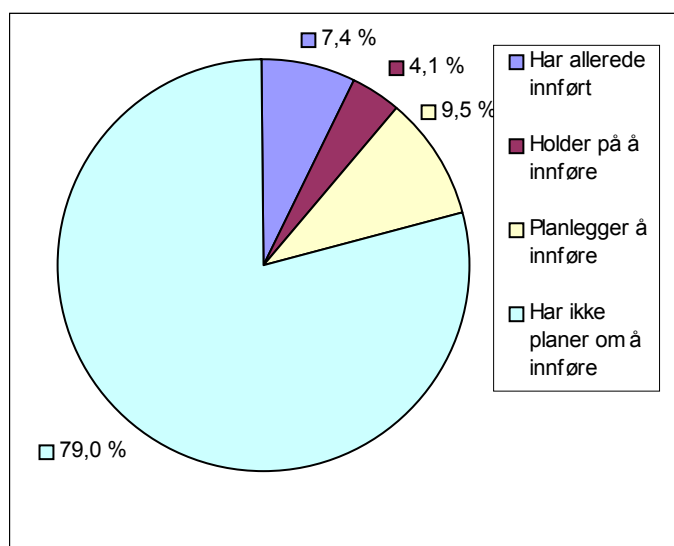
	I stor grad	I nokså stor grad	I nokså liten grad	I liten grad	Uaktuelt/vet ikke	Sum
Mer effektiv kommunikasjon med innbyggerne	6,7 % (3)	35,6 % (16)	17,8% (8)	8,9 % (4)	31,1 % (14)	100,1 % (45)
Innbyggerne får bedre tilgang på oppdatert informasjon om kommunen	25,5 % (12)	44,7 % (21)	2,1 % (1)	-	27,7 % (13)	100,0 % (47)
Innbyggerne får raskere og bedre service	11,4 % (5)	43,2 % (19)	9,1 % (4)	-	36,4 % (16)	100,1 % (44)

Den klart mest positive erfaringen med elektroniske servicenettverk er at innbyggerne får bedre tilgang på oppdatert informasjon om kommunen. Nær 70 prosent av administrasjonssjefene mener at dette er oppnådd i stor eller nokså stor grad. Det kan tyde på at nettverkene primært benyttes til å informere innbyggerne om hva som skjer i kommunen (envegskommunikasjon). Noen færre av administrasjonssjefene mener at resultatet er mer effektiv kommunikasjon med innbyggerne eller at innbyggerne får raskere og bedre service av kommunen. Jevnt over tegnes det et relativt positivt bilde av de erfaringer en har oppnådd med de elektroniske servicenettverkene. Som vi så i forrige kapittel er det likevel dette tiltaket av de seks vi fokuserer på i denne undersøkelsen, som administrasjonssjefene i minst grad mener har innfridd forventningene.

3.5 Etisk prosess

Sammenlignet med utbredelsen av de tre innbyggerorienterte tiltakene, har kvalitetsmodellen etisk prosess hittil vunnet et mer begrenset innpass i kommunesektoren. Ca 7 prosent har innført etisk prosess, mens nærmere 15 prosent av

kommunene og fylkeskommunene holder på å innføre etisk prosess eller planlegger å innføre slik prosess (jf figuren nedenfor).



Figur 5. Kommuner og fylkeskommuners bruk av etisk prosess, i prosent.

Nedenfor framgår i hvilke sektorer i kommunene og fylkeskommunene etisk prosess er tatt i bruk eller planlegges tatt i bruk.

Tabell 3.7 Tjenesteområder kommuner eller fylkeskommuner har innført eller planlegger å innføre etisk prosess, prosent antall svar. Frekvens i parentes.

	Er innført	Under innføring	Planlagt innført	Vet ikke	Sum
Skole	26,5 % (13)	16,3 % (8)	28,6 % (14)	28,6 % (14)	100,0 % (49)
Barnehager	25,0 % (12)	14,6 % (7)	31,3 % (15)	29,2 % (14)	100,1 % (48)
Pleie- og omsorg	25,5 % (13)	13,7 % (7)	33,3 % (17)	27,5 % (14)	100,0 % (51)
Helsetjenester	24,5 % (12)	14,3 % (7)	32,7 % (16)	28,6 % (14)	100,1 % (49)
Sosiale tjenester	26,1 % (12)	13,0 % (6)	30,4 % (14)	30,4 % (14)	99,9 % (46)
Tekniske tjenester	25,0 % (12)	12,5 % (6)	33,3 % (16)	29,2 % (14)	100,0 % (48)
Samferdsel	21,4 % (9)	11,9 % (5)	23,8 % (10)	42,9 % (18)	100,1 % (42)
Næringsutvikling	28,6 % (12)	9,5 % (4)	26,2 % (11)	35,7 % (15)	100,0 % (42)
Kultur og fritid	26,1 % (12)	13,0 % (6)	28,3 % (13)	32,6 % (15)	100,0 % (46)
Sentraladministrasjon	28,3 % (13)	13,0 % (6)	37,0 % (17)	21,7 % (10)	100,0 % (46)

Av de kommuner og fylkeskommuner som har innført etisk prosess, dekker modellen i hovedtrekk alle sektorene og tjenesteområdene. Aller mest i avdeling/seksjon for

næringsutvikling, i minst grad for samferdselsetatene. Mønsteret er likevel at etisk prosess ser ut til å være et bredt og integrerende tiltak på tvers av ulike sektorer. Dermed ser det ikke ut til at organiseringen av kvalitetsforbedringsarbeidet virker fragmenterende på arbeidet. Som vi så i forrige kapittel er den mest vanlige måten å organisere kvalitetsforbedringsarbeidet på å gjennomføre løpende kvalitetsforbedring i den enkelte avdeling eller tjenestested (sektororganisering).

3.5.1 Erfaringer med Etisk prosess

Hva er så erfaringene med etisk prosess? Igjen ble administrasjonssjefene stilt overfor ett sett med påstander som tar for seg ulike sider ved etisk prosess.

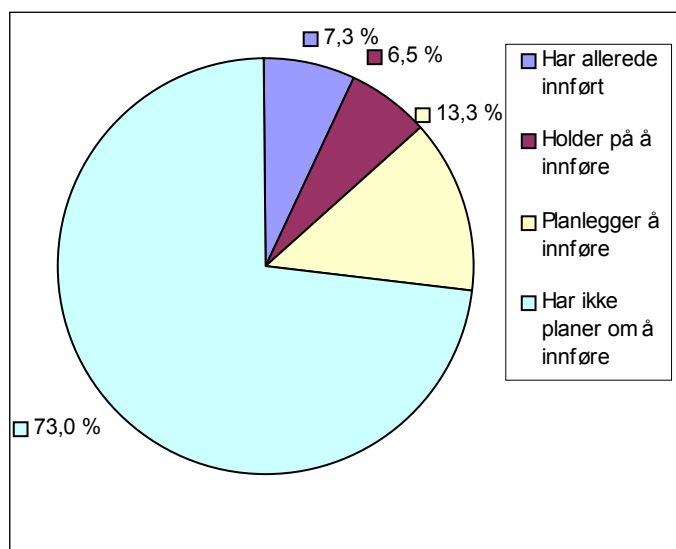
Tabell 3.8. Resultater oppnådd ved innføring av elektroniske servicenettverk, i prosent. Frekvenser i parentes

	I stor grad	I nokså stor grad	I nokså liten grad	I liten grad	Uaktuelt/vet ikke	Sum
Økt kunnskap om hvilke verdier brukerne anser som viktige	26,3 % (5)	57,9 % (11)	10,5 % (2)	5,3 % (1)	-	100,0 % (19)
Bekreftelse på om kommunen klarer å realisere viktige verdier	21,1 % (4)	57,9 % (11)	15,8 % (3)	-	5,3 % (1)	100,1 % (19)
Bedre forståelse blant de ansatte for hvordan verdiene kan realiseres i praksis	16,7 % (3)	66,7 % (12)	16,7 % (3)	-	-	100,1 % (18)

Hovedtendensen er et positivt bilde av erfaringene med etisk prosess. Stort sett mener i overkant av 80 prosent av administrasjonssjefene som har tatt stilling til påstandene, at det i stor eller nokså stor grad er oppnådd positive erfaringer. Særlig gjelder dette knyttet til økt kunnskap blant de ansatte om hvilke verdier brukerne anser som viktige. Etisk prosess synes også i stor grad å bidra til klarere bekreftelse på om kommunen klarer å realisere viktige verdier, samt til dels bedre forståelse blant de ansatte for hvordan verdiene kan realiseres i praksis. Selv om hovedtendensen er positiv må resultatene tolkes med en viss forsiktighet siden antallet respondenter som har tatt stilling til påstandene er nokså lavt

3.6 Balansert målstyring (Balanced Scorecard)

I likhet med etisk prosess har heller ikke balansert målstyring fått tilsvarende utbredelse i kommunesektoren som de mer servicerezzetede tiltakene vi så på i første del av dette kapitlet. I overkant av sju prosent av norske kommuner og fylkeskommuner har allerede innført balansert målstyring, mens om lag 20 prosent holder på å innføre eller planlegger å innføre balansert målstyring. Hele 73 prosent har ikke slik planer.



Figur 6. Kommuner og fylkeskommuners bruk av balansert målstyring, i prosent.

Nedenfor ser vi nærmere på hvilke sektorer og tjenesteområder som har innført eller planlegger å innføre balansert målstyring.

Tabell 3.9 Tjenesteområder kommuner eller fylkeskommuner har innført eller planlegger å innføre balansert målstyring, i prosent antall svar. Frekvens i parentes.

	Er innført	Under innføring	Planlagt innført	Vet ikke	Sum
Skole	29,3 % (17)	15,5 % (9)	44,8 % (26)	10,3 % (6)	99,9 % (58)
Barnehager	29,1 % (16)	16,4 % (9)	43,6 % (24)	10,9 % (6)	100,0 % (55)
Pleie- og omsorg	27,6 % (16)	19,0 % (11)	44,8 % (26)	8,6 % (5)	100,0 % (58)
Helsetjenester	25,4 % (15)	22,0 % (13)	39,0 % (23)	13,6 % (8)	100,0 % (59)
Sosiale tjenester	28,1 % (16)	19,3 % (11)	40,4 % (23)	12,3 % (7)	100,1 % (57)
Tekniske tjenester	29,1 % (16)	14,5 % (8)	43,6 % (24)	12,7 % (7)	99,9 % (55)
Samferdsel	25,9 % (14)	13,0 % (7)	38,9 % (21)	22,2 % (12)	100,0 % (54)
Næringsutvikling	27,8 % (15)	9,3 % (5)	40,7 % (22)	22,2 % (12)	100,0 % (54)
Kultur og fritid	29,8 % (17)	17,5 % (10)	40,4 % (23)	12,3 % (7)	100,0 % (57)
Sentraladministrasjon	30,0 % (18)	13,3 % (8)	48,3 % (29)	8,3 % (5)	99,9 % (60)

Også her er det svært jevnt mellom de ulike sektorene og tjenestestedene når det gjelder utbredelse av balansert målstyring i likhet med det vi så var tilfellet for etisk prosess. Aller størst utbredelse synes denne modellen å ha i sentraladministrasjonen og minst i helseavdelinger og –etater. Men forskjellene er som vi ser små.

3.6.1 Erfaringer med balansert målstyring

Nedenfor framgår hvilke resultater administrasjonssjefene mener de har oppnådd med å innføre balansert målstyring.

Tabell 3.10. *Resultater oppnådd ved innføring av balansert målstyring, i prosent. Frekvenser i parentes*

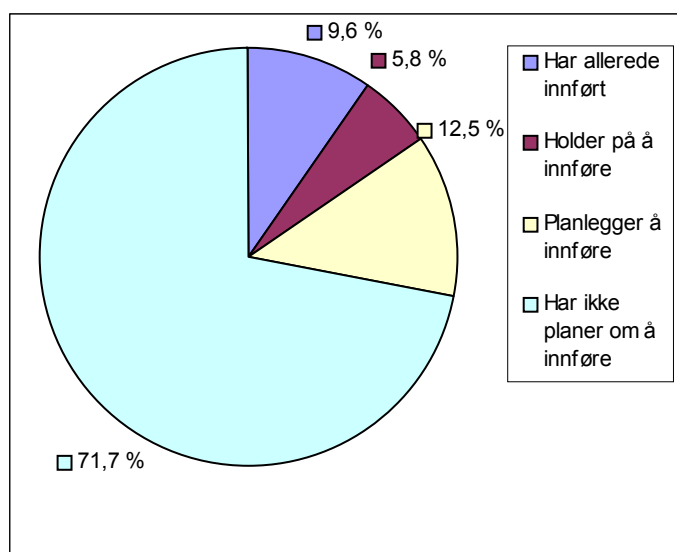
	I stor grad	I nokså stor grad	I nokså liten grad	I liten grad	Uaktuelt/vet ikke	Sum
Bedre forståelse for sammenhengen mellom mål og tiltak/aktiviteter.	40,0 % (12)	50,0 % (15)	3,3 % (1)	-	6,7 % (2)	100,0 % (30)
Mer helhetlig grunnlag for resultatrapportering og –evaluering	37,5 % (12)	50,0 % (16)	6,3 % (2)	-	6,3 % (2)	100,1 % (32)
Økt fokus på forhold knyttet til ansatte, interne prosesser, brukere og læring	23,3 % (7)	53,3 % (16)	16,7 % (5)	-	6,7 % (2)	100,0 % (30)

Også her som for etisk prosess, tegnes det et nokså klart positivt bilde sett i lys av de tre påstandene. Dette stemmer godt med resultatene i forrige kapittel der vi så at forventningene i stor grad var innfridd. 90 prosent av administrasjonssjefene mener at det er oppnådd bedre forståelse for sammenhengen mellom mål og tiltak/aktiviteter. Nesten like mange mener det er skapt et mer helhetlig grunnlag for resultatrapportering og –evaluering. Det er videre satt økt fokus på forhold knyttet til ansatte, interne prosesser, brukere og læring. Selv om hovedmønsteret er positivt må det enkelte resultat også her tolkes med en viss forsiktighet siden antallet respondenter som har tatt stilling til påstandene er nokså begrenset (N=30-32).

3.7 Prosessforbedringer (Business Process Reengineering)

Av de tre kvalitetsmodellene og metodene som er særlig fokusert i undersøkelsen, etisk prosess, balansert målstyring og prosessforbedringer/-ombygging (BPR), er det

sistnevnte som har størst utbredelse i kommunene og fylkeskommunene. Nær 10 prosent av kommunene og fylkeskommunene har innført BPR. I underkant av 20 prosent av norske kommuner og fylkeskommuner holder på å innføre BPR eller planlegger å gjøre det.



Figur 7. Kommuner og fylkeskommuners bruk av prosessforbedringer/-ombygging, i prosent.

Nedenfor ser vi nærmere på hvilke sektorer og tjenesteområder som BPR er tatt i bruk eller planlegges tatt i bruk.

Tabell 3.11 Tjenesteområder kommuner og fylkeskommuner har innført eller planlegger å innføre prosessforbedring/-ombygging, i prosent antall svar. Frekvens i parentes.

	Er innført	Under innføring	Planlagt innført	Vet ikke	Sum
Skole	28,8 % (15)	11,5 % (6)	42,3 % (22)	17,3 % (9)	99,9 % (52)
Barnehager	29,4 % (15)	7,8 % (4)	43,1 % (22)	19,6 % (10)	99,9 % (51)
Pleie- og omsorg	28,1 % (16)	12,3 % (7)	43,9 % (25)	15,8 % (9)	100,1 % (57)
Helsetjenester	28,3 % (15)	13,2 % (7)	41,5 % (22)	17,0 % (9)	100,0 % (53)
Sosiale tjenester	27,5 % (14)	15,7 % (8)	37,3 % (19)	19,6 % (10)	100,1 % (51)
Tekniske tjenester	31,6 % (18)	7,0 % (4)	43,9 % (25)	17,5 % (10)	100,0 % (57)
Samferdsel	30,2 % (13)	7,0 % (3)	30,2 % (13)	32,6 % (14)	100,0 % (43)
Næringsutvikling	29,5 % (13)	6,8 % (3)	29,5 % (13)	34,1 % (15)	99,9 % (44)
Kultur og fritid	32,7 % (16)	10,2 % (5)	32,7 % (16)	24,5 % (12)	100,1 % (49)
Sentraladministrasjon	33,3 % (19)	8,8 % (5)	43,9 % (25)	14,0 % (8)	100,0 % (57)

Som for etisk prosess og balansert målstyring, ser vi at BPR er innført omtrent i samme omfang i de ulike sektorene og tjenestoområdene. I aller størst grad er BPR innført i sentraladministrasjonen, og minst grad i avdeling/etat for sosiale tjenester. Men forskjellene er som vi ser svært små.

3.7.1 Erfaringer med prosessforbedring/-ombygging

På samme måte som for de andre kvalitetsmodellene og –tiltakene ble administrasjonssjefene bedt om å ta stilling til noen påstander knyttet til ulike erfaringer med BPR.

Tabell 3.12. Resultater oppnådd ved innføring av prosessforbedring/-ombygging, i prosent. Frekvenser i parentes

	I stor grad	I nokså stor grad	I nokså liten grad	I liten grad	Uaktuelt/vet ikke	Sum
Fått et effektivt verktøy for å endre og bygge om arbeidsprosesser	38,5 % (10)	42,3 % (11)	7,7 % (2)	-	11,5 % (3)	100,0 % (26)
Bedre utnytting av virksomhetens ressurser	33,3 % (9)	48,1 % (13)	3,7 % (1)	-	14,8 % (4)	99,9 % (27)
Økt kvalitet på tjenestene	22,2 % (6)	44,4 % (12)	14,8 % (4)	-	18,5 % (5)	99,9 % (27)
De ansatte er blitt sterkere involvert i utvikling av arbeidsprosesser de er en del av	40,7 % (11)	48,1 % (13)	-	-	11,1% (3)	99,9 % (27)

Også her tegnes det et positivt bilde. Sterkest er utslaget når det gjelder økt medvirkning fra de ansatte i utvikling av arbeidsprosesser de selv er en del av. Nær 90 prosent av administrasjonssjefene mener at dette er oppnådd i stor eller nokså stor grad. Rundt 80 prosent av administrasjonssjefene mener i stor eller nokså stor grad at de har fått et effektivt verktøy for å endre og bygge om arbeidsprosesser. Litt mer usikre er administrasjonssjefene på om BPR har ført til bedre kvalitet på tjenestene. Men også på dette feltet er administrasjonssjefene alt overveiende positive.

4 Avslutning

I rapporten undersøkes og analyseres utbredelsen av ulike kvalitetsmodeller, -metoder og -verktøy i norske kommuner og fylkeskommuner. I tillegg er det redegjort for hvilke kommuner og fylkeskommuner som har kommet lengst i arbeidet med kvalitetsforbedring. Det er primært fokusert på seks ulike modeller og tiltak. Disse omfatter tre tiltak for å bedre servicen på tjenestene, nemlig serviceerklæringer, servicetorg og elektroniske servicenettverk. Dernest er det fokusert på tre modeller for kvalitetsforbedring, etisk prosess, balansert målstyring (Balanced Scorecard) og prosessforbedring/-ombygging (Business Process Reengineering). Også omfanget av andre typer av modeller og tiltak er kartlagt i undersøkelsen. Disse er ”benchmarking”, brukerundersøkelser, egenevalueringer, Total kvalitetsledelse, ulike kvalitetssystemer, bruk av kvalitetsindikatorer/-standarder, den norske kvalitetsprisen (EFQM), forbedringsgrupper/kvalitetssirkler og selvstyrte arbeidsgrupper.

Vi kan konkludere med at modeller og tiltak som kan bedre kvaliteten og servicen på tjenestene, har fått et ganske solid fotfeste i norske kommuner og fylkeskommuner. Faktisk har nær halvparten av alle norske kommuner og fylkeskommuner innført en eller flere kvalitetsmodeller og –tiltak. Da inkluderer vi både de seks modellene og metodene vi har fokusert spesielt på i undersøkelsen, samt andre modeller og metoder for kvalitetsforbedring.

Hvilke kvalitetsmodeller, metoder og tiltak er tatt i bruk?

Avgrenser vi oss til serviceerklæringer, servicetorg, elektroniske servicenettverk, etisk prosess, balansert målstyring og prosessforbedring/-ombygging, har i overkant av 40 prosent av norske kommuner og fylkeskommuner innført en eller flere av disse modellene eller tiltakene. Seks prosent av norske kommuner og fylkeskommuner har innført serviceerklæringer, 23 prosent har innført servicetorg, mens 11 prosent har innført elektroniske servicenettverk. Av de tre kvalitetsmodellene og –metodene har 10 prosent innført prosessforbedring/-ombygging (BPR), mens om lag 7 prosent har innført henholdsvis etisk prosess og balansert målstyring. Per i dag er det servicetorg, elektronisk servicenettverk og prosessforbedring/-ombygging (BPR) som har størst utbredelse. Og omfanget vil etter all sannsynlighet øke kraftig. Over halvparten av norske kommuner og fylkeskommuner har enten innført, holder på å innføre eller planlegger å innføre serviceerklæringer, servicetorg og elektroniske servicenettverk. For de tre kvalitetsmodellene og –metodene, etisk prosess, balansert målstyring og prosessforbedring/-ombygging (BPR), er spredningstakten noe lavere. I overkant av 20 prosent av norske kommuner og fylkeskommuner har innført, holder på å innføre eller planlegger å innføre slike modeller og metoder.

Blant *andre* modeller og tiltak for å bedre kvaliteten og servicen på tjenestene er det egenevalueringer og brukerundersøkelser som har størst utbredelse i kommunesektoren. I en mellomkategori finner vi ”benchmarking” og konseptet Total kvalitetsledelse, mens

ulike kvalitetssystemer som ISO og IMO, sammen med den norske kvalitetsprisen (EFQM), synes å ha en nokså begrenset utbredelse i kommunene og fylkeskommunene.

Selv om det er unntak, er regelen at kommunene og fylkeskommunene har innført en til to modeller og tiltak for å bedre kvaliteten og servicen. Kun et mindre sjikt av kommunene har innført tre eller flere av modellene og tiltakene.

Det er relativt moderate forskjeller mellom kommuner og fylkeskommuner når det gjelder tilbøyeligheten til å innføre kvalitetsmodeller og tiltak for å bedre kvaliteten og servicen. Derimot er det visse forskjeller mellom store og små kommuner. Store kommuner har større tilbøyelighet til å ta i bruk slike tiltak enn de minste kommunene.

Innfris forventningene?

Størst tilfredshet ser det ut til å være med de to kvalitetsmodellene balansert målstyring og prosessforbedring/-ombygging (BPR). Selv om disse modellene ikke har fått like stor utbredelse i Norge som de mer servicerettede tiltakene, ser det altså ut til at de som har tatt de i bruk er godt fornøyde med modellene. Minst fornøyde er administrasjonssjefene med de elektroniske servicenetverkene. Her peker nær 1/3 at forventningene i nokså liten grad er blitt innfridd. Det må imidlertid legges til at det er en gjennomgående positiv vurdering av alle de seks modellene og tiltakene i de kommunene hvor disse er tatt i bruk, også når vi har spurt om konkrete erfaringer.

Selv om erfaringene er positive gjør det seg også gjeldende visse problemer i arbeidet med kvalitetsforbedring. Det ene, og neppe så overraskende, er at kommunene og fylkeskommunene mangler tid til å prioritere slikt arbeid. Det andre er at mange av kvalitetsmodellene og tiltakene er for dårlig tilpasset kommunesektorens behov og ønsker. Dernest kan det skorte på kommunens egen kompetanse. Det kan også legges til at et klart flertall av kommunene og fylkeskommunene i nokså liten eller liten grad har valgt å involvere brukerne i kvalitetsforbedringsarbeidet. Derimot er det relativt få av administrasjonssjefene som mener at motivasjon og støtte fra etatslederne, andre ansatte og politikerne er noe problem i arbeidet med å utvikle kvaliteten på tjenestene.

Hvilke kommuner og fylkeskommuner er mest aktive?

I alt 12 kommuner har innført tre eller flere av de seks forbedringsmodellene. I dette sjiktet er det ingen fylkeskommuner eller noen av de store bykommunene. Det store flertall av kommunene er små/mellomstore kommuner mellom 1000 og 15 000 innbyggere. Alt i alt glimrer de aller minste kommunene, storbyene og fylkeskommunene med sitt fravær innen dette sjiktet av "kvalitetsforbedringskommuner". De mest endrings- og utviklingsorienterte kommunene ser ut til å være de små/mellomstore kommunene.

De 12 mest aktive kvalitetsforbedringskommunene er disse:

Kommune	Kvalitetsmodeller og –metoder kommunen har tatt i bruk
Eidskog kommune i Hedmark	Serviceerklæringer, Servicetorg, Elektronisk servicenettnettverk, Etisk prosess, Prosessforbedring/-ombygging (BPR). I tillegg egen-evalueringer og Total kvalitetsledelse
Øvre Eiker i Buskerud	Serviceerklæringer, Servicetorg, Etisk prosess, Prosessforbedring/-ombygging (BPR). I tillegg brukerundersøkelser
Sørum kommune i Akershus	Servicetorg, Elektronisk servicenettnettverk, Balansert målstyring, Prosessforbedring/-ombygging (BPR). I tillegg ulike kvalitetssystemer (ISO, IMO)
Holtålen kommune i Sør-Trøndelag	Servicetorg, Etisk prosess, Balansert målstyring, Prosessforbedring/-ombygging (BPR). I tillegg brukerundersøkelser, egen-evalueringer og forbedringsgrupper/kvalitetssirkler
Bjerkreim kommune i Rogaland	Servicetorg, Etisk prosess, Balansert målstyring
Voss kommune i Hordaland	Servicetorg, Etisk prosess, Prosessforbedring/-ombygging (BPR)
Larvik kommune i Vestfold	Servicetorg, Etisk prosess, Balansert målstyring. I tillegg benchmarking, brukerundersøkelser og Total kvalitetsledelse
Ringerike kommune i Buskerud	Servicetorg, Elektronisk servicenettnettverk, Etisk prosess. I tillegg brukerundersøkelser, Total kvalitetsledelse og forbedringsgrupper/kvalitetssirkler
Vega kommune i Nordland	Servicetorg, Balansert målstyring, Prosessforbedring/-ombygging (BPR)
Snillfjord kommune i Sør-Trøndelag	Servicetorg, Etisk prosess, Balansert målstyring. I tillegg Benchmarking, egen-evalueringer, Total kvalitetsledelse, forbedringsgrupper/kvalitetssirkler og selvstyrte arbeidsgrupper
Ås kommune i Akershus	Etisk prosess, Balansert målstyring, Prosessforbedring/-ombygging (BPR). I tillegg brukerundersøkelser og ulike kvalitetssystemer (ISO, IMO)
Tønsberg kommune i Vestfold	Serviceerklæringer, Servicetorg, Prosessforbedring/-ombygging

Disse kommunene kan alle sitte inne med erfaringer som kan være nyttige for andre kommuner og fylkeskommuner. Utvider vi kriteriet til også å omfatte alle kommuner og

fylkeskommuner som har innført 2 eller flere kvalitetsmodeller og –metoder finner vi et sjikt på til sammen 27 kommuner. Disse utgjør ca 10 prosent av utvalget i undersøkelsen. Det impliserer at ca 10 prosent av norske kommuner er aktive i kvalitetsforbedringsarbeid. Dette stemmer godt med at i overkant av 10 prosent av administrasjonssjefene karakteriserer sin kommune eller fylkeskommune som aktive i kvalitetsforbedringsarbeid.

Hvordan er kvalitetsforbedringsarbeidet organisert?

Den mest vanlige måten å organisere kvalitetsforbedringsarbeid på, er å forankre det i den enkelte avdeling eller tjenestested. Langt færre av kommunene og fylkeskommunene har organisert det som et felles prosjekt for hele kommunen selv om arbeidet som oftest er knyttet til en strategisk beslutning i toppledelsen. Som oftest er kvalitetsforbedring satt på dagsordenen etter initiativ fra administrasjonen. Denne tendensen til å overlate kvalitetsforbedringsarbeidet til de ulike sektorene i kommunene og fylkeskommunene ser imidlertid ikke ut til å fragmentere arbeidet. Ser vi på utbredelsen av de ulike kvalitetsmodellene og –tiltakene i de ulike sektorene i kommunene og fylkeskommunene, synes det å være moderate forskjeller. Det synes altså ikke å være slik at noen sektorer og tjenesteområder ligger i front, mens andre ligger etter. Inntrykket er snarere at kvalitetsforbedringsarbeidet i kommunene og fylkeskommunene i hovedsak skjer som et integrert og samordnet arbeid på tvers av sektorene.

Litteratur

Baldersheim, H., L. Rose og M. Øgård (red) (2000): "*Det kommunale laboratorium*". Bergen: Fagbokforlaget.

Baldersheim, H., m fl (red) (1997): "*Kommunalt selvstyre i velferdsstaten*". Oslo: Tano-Aschehoug.

Gravdahl, H. P., T. P. Hagen: "*Ny kommunelov, ny organisering? Organisasjon og arbeidsformer i kommuner og fylkeskommuner i 1996*". NIBR-notat 1997:105. Oslo: Norsk institutt for by- og regionforskning.

Klausen, K. K. (1999): "*TQM i den offentlige forvaltning*". Paper til den XII Nordiske Statskunskabkonferanse, NOPSA's konferanse i Uppsala, 19.-21. august 1999. Odense Universitet: Institut for Statskunskab.

Kleven, T., T. Myrvold (1999): "*Mål + styring=målstyring?*". Paper til programsamling i Kommunelovsprogrammet 1-2/11.1999. Oslo: Norsk institutt for by- og regionforskning.

KPMG Consulting (1999): "*Beskrivelse av basismodellene*". Notat. Tønsberg: KPMG Consulting.

Vedlegg

Nedenfor har vi satt opp en samletabell over de kommuner og fylkeskommuner (ved deres kommunenummer) som har innført de ulike kvalitetsmodellene og –metodene. Kommunestørrelse er gjengitt ved koder der 1=0-999 innbyggere, 2=1000-4999 innbyggere, 3=5000-14999 innbyggere, 4=15000-24999 innbyggere, 5=25000-49999 innbyggere, mens 6=50000 og flere innbyggere.

Foruten denne samletabellen følger det utover i vedlegget tabeller som viser hvilke kommuner og fylkeskommuner som har innført de ulike kvalitetsmodellene og –metodene (ved kommunens navn). Dette omfatter også kommuner og fylkeskommuner som har innført andre enn de seks modellene som primært er fokusert på i denne undersøkelsen. Til sist framgår spørreskjemaet som ble benyttet i undersøkelsen.

Tabell V2.1 Kommunenes og fylkeskommunenes innføring av kvalitetsforbedringsmodeller/-metoder - profiler

	Svært aktiv	Service-erklæring	Service-torg	Elektr service-nettverk	Etisk prosess	Balansert målstyring	BPR	Komm størrelse
Komm. nr.								
105	1			1		1		5
111				1				2
122						1		2
124	1							3
138			1					2
211			1					3
213				1		1		5
214	1				1	1	1	3
226	1		1	1		1	1	3
229	1							3

230			1					5
231	1							5
233	1							4
235			1					4
301			1		1			6
400							1	
412				1				5
419			1	1				3
420	1	1	1	1	1		1	3
429			1					2
430			1					2
437				1				3
438			1					2
439			1					2
516				1				3
517			1					3
519							1	2
521			1					2
522			1					3
528			1					3
529		1	1					3
538			1	1				3
542			1					3
602				1				
605			1	1	1			5
612				1				3
617		1						2
618	1							
621					1			
624	1	1	1		1		1	4

626		1						4
627			1	1				4
632			1	1				2
700	1	1						6
701	1							4
702		1						3
704		1	1				1	5
709	1		1		1	1		5
716		1						2
718				1				2
805		1		1				5
811			1					2
817				1				2
822						1		2
900						1		6
919	1	1						2
1002		1						3
1029			1					2
1101				1				3
1102				1				6
1106	1							5
1112		1						2
1114			1		1	1		2
1120	1							3
1130	1	1					1	3
1134						1		2
1135						1		2
1151	1						1	1
1201			1				1	6
1214	1						1	2

1216			1				1	2
1221	1		1					4
1231			1					2
1235			1		1		1	3
1242			1					2
1243			1					3
1246							1	4
1253						1	1	3
1264	1				1			2
1400				1				6
1420			1					3
1424			1				1	3
1429	1							2
1503							1	4
1514			1					2
1528				1				3
1532			1					3
1543						1		2
1563				1				3
1600							1	6
1601		1						6
1613	1		1		1	1		2
1620				1				1
1621			1					3
1624			1					3
1627			1					2
1635			1					2
1638	1							3
1644			1		1	1	1	2
1648			1					3

1657			1					3
1665			1					1
1702		1						4
1703	1						1	3
1717					1		1	2
1719				1				4
1740			1					1
1815			1			1	1	2
1824			1	1				3
1826							1	2
1827			1					2
1845				1				2
1866					1			3
1868					1			2
1871								3
1919			1					2
1927					1			2
1942	1		1	1				2
2012					1	1		4
2015				1	1			2
2020			1					2
2021			1					2
2025			1			1		2
2030			1					3

Tabell 4.1 *Anvendelse av serviceerklæringer - profiler*

Kommune/fylkeskommune	Innført modell: Service erklæringer, folketall
<i>4 – Hedmark</i>	
420 Eidskog	3
<i>5 – Oppland</i>	
529 Vestre Toten	3
<i>6 – Buskerud</i>	
617 Gol	2
624 Øvre Eiker	4
626 Lier	4
<i>7 – Vestfold</i>	
700 Vestfold fylkeskommune	
702 Holmestrand	3
704 Tønsberg	5
716 Våle	2
<i>8 – Telemark</i>	
805 Porsgrunn	5
<i>9 – Aust-Agder</i>	
919 Froland	2
<i>10 – Vest Agder</i>	
1002 Mandal	3
<i>11 – Rogaland</i>	
1112 Lund	2
1130 Strand	3
<i>1600 Sør-Trøndelag</i>	
1601 Trondheim	6
<i>17 – Nord – Trøndelag</i>	
1702 Steinkjer	4

Tabell 4.2 Innføring av servicetorg - profiler

Kommune/fylkeskommune	Innført modell: Servicetorg, folketall
<i>1 – Østfold</i>	Folketall
138 Hobøl	2
<i>2 – Akershus</i>	
211 Vestby	3
226 Sørum	3
230 Lørenskog	5
235 Ullensaker	4
<i>3 – Oslo</i>	
301 Oslo	6
<i>4 – Hedmark</i>	
419 Sør-Odal	3
420 Eidskog	3
429 Åmot	2
430 Stor-Elvdal	2
438 Alvdal	2
439 Folldal	2
<i>5 – Oppland</i>	
517 Sel	3
521 Øyer	2
522 Gausdal	3
528 Østre Toten	3
529 Vestre Toten	3
538 Nordre Land	3
542 Nord-Aurdal	3
<i>6 – Buskerud</i>	
605 Ringerike	5
624 Øvre Eiker	4

627 Røyken	4
632 Rollag	2
<i>7 – Vestfold</i>	
704 Tønsberg	5
709 Larvik	5
<i>8 – Telemark</i>	
811 Siljan	2
<i>10 – Vest Agder</i>	
1029 Lindesnes	2
<i>11 – Rogaland</i>	
1114 Bjerkreim	2
<i>12 – Hordaland</i>	
1201 Bergen	6
1216 Sveio	2
1221 Stord	4
1231 Ullensvang	2
1235 Voss	3
1242 Samnanger	2
1243 Os	3
<i>14 – Sogn og Fjordane</i>	
1420 Sogndal	3
1424 Årdal	3
<i>15 – Møre og Romsdal</i>	
1514 Sande	2
1532 Giske	3
<i>16 – Sør-Trøndelag</i>	
1613 Snillfjord	2
1621 Ørland	3
1624 Rissa	3
1627 Bjugn	2

1635 Rennebu	2
1644 Holtålen	2
1648 Midtre Gauldal	3
1657 Skaun	3
1665 Tydal	1
<i>17 – Nord – Trøndelag</i>	
1740 Namsskogan	1
<i>18 – Nordland</i>	
1815 Vega	2
1824 Vefsn	3
1827 Dønna	2
<i>19 – Troms</i>	
1919 Gratangen	2
1942 Nordreisa	2
<i>20 – Finnmark</i>	
2020 Porsanger	2
2021 Karasjok	2
2025 Tana	2
2030 Sør-Varanger	3

Tabell 4.3 Innføring av elektronisk servicenettverk - profiler

Kommune/fylkeskommune	Modell: el. Servicenettverk, folketall
<i>1 - Østfold</i>	
105 Sarpsborg	5
111 Hvaler	2
<i>2 – Akershus</i>	
213 Ski	5
226 Sørum	3
<i>4 - Hedmark</i>	
412 Ringsaker	5
419 Sør-Odal	3
420 Eidskog	3
437 Tynset	3
<i>5 – Oppland</i>	
516 Nord-Fron	3
538 Nordre Land	3
<i>6 – Buskerud</i>	
602 Drammen	
605 Ringerike	5
612 Hole	3
627 Røyken	4
632 Rollag	2
<i>7 - Vestfold</i>	
718 Ramnes	2
<i>8 – Telemark</i>	
805 Porsgrunn	5
817 Drangedal	2
<i>11 - Rogaland</i>	

1101 Eigersund	3
1102 Sandnes	6
<i>14 – Sogn og Fjordane</i>	
1400 Sogn og Fjordane	
<i>15 – Møre og Romsdal</i>	
1528 Sykkylven	3
1563 Sunndal	3
<i>16 – Sør – Trøndelag</i>	
1620 Frøya	1
<i>17 – Nord – Trøndelag</i>	
1719 Levanger	4
<i>18 – Nordland</i>	
1824 Vefsn	3
1845 Sørfold	2
<i>19 – Troms</i>	
1942 Nordreisa	2
<i>20 – Finnmark</i>	
2015 Hasvik	2

Tabell 4.4 Innføring av etisk prosess - profiler

Kommune/fylkeskommune	Innført modell: Etisk prosess, folketall
<i>2 – Akershus</i>	
214 Ås	3
<i>3 – Oslo</i>	
301 Oslo	6
<i>4 – Hedmark</i>	
420 Eidskog	3
<i>6 – Buskerud</i>	
605 Ringerike	5
621 Sigdal	2
624 Øvre Eiker	4
<i>7 - Vestfold</i>	
709 Larvik	5
<i>11 - Rogaland</i>	
1114 Bjerkreim	2
<i>12 - Hordaland</i>	
1235 Voss	3
1264 Austrheim	2
<i>16 – Sør – Trøndelag</i>	
1613 Snillfjord	2
1644 Holtålen	2
<i>17 – Nord – Trøndelag</i>	
1717 Frosta	2
<i>18 – Nordland</i>	
1866 Hadsel	3
1868 Øksnes	2
<i>19 - Troms</i>	
1927 Tranøy	2

<i>20 - Finnmark</i>	
2012 Alta	4
2015 Hasvik	2

Tabell 4.5 Innføring av balansert målstyring - profiler

Kommune/fylkeskommune	Modell: Balansert målstyring, folketall
<i>1 – Østfold</i>	
105 Sarpsborg	5
122 Trøgstad	2
<i>2 - Akershus</i>	
213 Ski	5
214 Ås	3
226 Sørum	3
<i>7 - Vestfold</i>	
709 Larvik	5
<i>8 – Telemark</i>	
822 Sauherad	2
<i>9 – Aust-Agder</i>	
900 Aust-Agder fylkeskommune	6
<i>11 - Rogaland</i>	
1114 Bjerkreim	2
1134 Suldal	2
1135 Sauda	2
<i>12 - Hordaland</i>	
1253 Osterøy	3
<i>15 – Møre og Romsdal</i>	
1543 Nesset	2
<i>16 – Sør – Trøndelag</i>	

1613 Snillfjord	2
1644 Holtålen	2
<i>18 – Nordland</i>	
1815 Vega	2
<i>20 - Finnmark</i>	
2012 Alta	4
2025 Tana	2

Tabell 4.6 Innføring av modeller for prosessforbedringer - profiler

Kommune/fylkeskommune	Innført modell: Prosessforbedring, BPR, folketall
<i>2 - Akershus</i>	
214 Ås	3
226 Sørum	3
<i>4 - Hedmark</i>	
400 Hedmark fylkeskommune	
420 Eidskog	3
<i>5 – Oppland</i>	
519 Sør - Fron	2
<i>6 – Buskerud</i>	
624 Øvre Eiker	4
<i>7 - Vestfold</i>	
704 Tønsberg	5
<i>11 - Rogaland</i>	
1130 Strand	3
1151 Utsira	1
<i>12 - Hordaland</i>	
1201 Bergen	6
1214 Ølen	2

1216 Sveio	2
1235 Voss	2
1246 Fjell	4
1253 Osterøy	3
<i>14 – Sogn og Fjordane</i>	
1424 Årdal	3
<i>15 – Møre og Romsdal</i>	
1503 Kristiansund	4
<i>16 – Sør – Trøndelag</i>	
1600 Sør Trøndelag fylkeskommune	
1644 Holtålen	2
<i>17 – Nord – Trøndelag</i>	
1703 Namsos	3
1717 Frosta	2
<i>18 – Nordland</i>	
1815 Vega	2
1826 Hattfjelldal	2

Tabell 4.7 Anvendelse av benchmarking - profiler

Kommune/fylkeskommune	Innført modell: Benchmarking
<i>2 - Akershus</i>	
Ski kommune	
<i>5 – Oppland</i>	
Sør-Fron kommune,	
Nordre land kommune	
<i>7 - Vestfold</i>	
Larvik kommune	
<i>11 – Rogaland</i>	
Sandnes kommune	

<i>14 – Sogn og Fjordane</i> Flora kommune <i>16 – Sør-Trøndelag</i> Snillfjord kommune <i>18 – Nordland</i> Andøy kommune	
---	--

Tabell 4.8 *Anvendelse av brukerundersøkelser - profiler*

Kommune/fylkeskommune	Modell: Brukerundersøkelser
<i>2 - Akershus</i> Ås kommune, Eidsvoll kommune <i>6 – Buskerud</i> Ringerike kommune Hemsedal kommune Øvre Eiker kommune Røyken kommune <i>7 – Vestfold</i> Borre kommune Larvik kommune <i>16 – Sør – Trøndelag</i> Trondheim kommune Holtålen kommune <i>17 – Nord – Trøndelag</i> Frosta kommune <i>20 – Finnmark</i> Hasvik kommune	

Tabell 4.9 *Anvendelse av egnevalueringer - profiler*

Kommune/fylkeskommune	Innført modell: Egnevalueringer
<i>1 - Østfold</i> Trøgstad kommune Råde kommune	
<i>2 – Akershus</i> Ski kommune Rælingen kommune Enebakk kommune	
<i>4 – Hedmark</i> Eidskog kommune	
<i>5 – Oppland</i> Sel kommune Vestre Toten kommune	
<i>6 – Buskerud</i> Modum kommune	
<i>8 – Telemark</i> Siljan kommune Tinn kommune	
<i>10 – Vest Agder</i> Kvinesdal kommune	
<i>11 – Rogaland</i> Suldal kommune Utsira kommune	
<i>12 – Hordaland</i> Ølen kommune Stord kommune	
<i>15 – Møre og Romsdal</i> Sande kommune	

Ørsta kommune <i>16 – Sør – Trøndelag</i> Trondheim Snillfjord kommune Holtålen kommune <i>17 – Nord – Trøndelag</i> Inderøy kommune <i>18 – Nordland</i> Hadsel kommune Andøy kommune <i>20 – Finnmark</i> Karasjok kommune	
---	--

Tabell 4.10 Konseptet total kvalitetsledelse (TQM) - profiler

Kommune/fylkeskommune	Innført modell: TQM
<i>1 - Østfold</i> Askim kommune <i>2 – Akershus</i> Ski kommune <i>4 – Hedmark</i> Eidskog kommune <i>6 – Buskerud</i> Ringerike kommune <i>7 – Vestfold</i> Larvik kommune <i>16 – Sør – Trøndelag</i> Snillfjord kommune <i>17 – Nord – Trøndelag</i>	

Levanger kommune <i>18 – Nordland</i> Andøy kommune	
---	--

Tabell 4.11 Anvendelse av ulike kvalitetssystemer (ISO, IMO) - profiler

Kommune/fylkeskommune	Innført modell: Kvalitetssystemer
<i>2 – Akershus</i> Ås kommune Sørums kommun Nittedal kommune	

Tabell 4.12 Anvendelse av Den Norske kvalitetsprisen - profiler

Kommune/fylkeskommune	Innført modell: Kvalitetsprisen
9 – Aust-Agder Bykle kommune	
16 – Sør – Trøndelag Sør-Trøndelag fylkeskommune	

Tabell 4.13 Anvendelse av kvalitetsindikatorer/-standarder - profiler

Kommune/fylkeskommune	Innført modell: Kval. Indikatorer
9 – Aust-Agder Bykle kommune	
16 – Sør – Trøndelag Sør-Trøndelag fylkeskommune	

Tabell 4.14 Anvendelse av forbedringsgrupper/-kvalitetssirkler - profiler

Kommune/fylkeskommune	Innført modell: Forbedringsgrupper
5 – Oppland Nordre Land kommune	
6 – Buskerud Ringerike kommune	
16 – Sør – Trøndelag Snillfjord kommune	
Holtålen kommune	
20 – Finnmark Vadsø kommune	

Tabell 4.15 Anvendelse av selvstyrte arbeidsgrupper - profiler

Kommune/fylkeskommune	Modell: Selvstyrte arbeidsgrupper
<i>11 – Rogaland</i> Utsira kommune	
<i>12 – Hordaland</i> Austrheim kommune	
<i>16 – Sør – Trøndelag</i> Sør-Trøndelag fylkeskommune Snillfjord kommune	
<i>20 – Finnmark</i> Vadsø kommune	

RF-Rogalandforskning
Postboks 2503 Ullandhaug
4091 Stavanger
Tlf. 51 87 50 00
Kontaktperson: Jørgen Dragesæt

KPMG Consulting
Postboks 2125, 3103 Tønsberg
Tlf. 33 31 06 06
Kontaktperson: Svein-Erik Figved

Respondentnr. 1, 2, 3, 4

Kvalitetsforbedringsarbeid i kommunene og fylkeskommunene

Spørsmål til administrasjonssjefen

Norske kommuner og fylkeskommuner synes å fokusere stadig sterkere på arbeidet med å forbedre kvaliteten og øke servicen på sine tjenester. KPMG Consulting har fått i oppdrag av Kommunenes Sentralforbund, sammen med RF-Rogalandforskning, å kartlegge hvordan kommuner og fylkeskommuner arbeider med kvalitetsforbedring.

I spørreskjemaet spør vi om i hvilken grad din kommune eller fylkeskommune har tatt i bruk et utvalg av 6 ulike tilnærminger til kvalitetsforbedring. En kort beskrivelse av de 6 utvalgte modeller og tiltak er gitt i selve spørreskjemaet. I spørreskjemaet ønsker vi primært å kartlegge kommunens eller fylkeskommunens erfaringer knyttet til de 6 utvalgte modeller og tiltak.

Vi spør også om i hvilken grad kommunen eller fylkeskommunen har tatt i bruk andre modeller og metoder enn de 6 som her er valgt ut. Til slutt i skjemaet spør vi om hvilke spesielle forhold som har preget kommunens eller fylkeskommunens generelle arbeid med å bedre kvaliteten og servicen på sine tjenester.

Det er selvfølgelig en frivillig sak å fylle ut spørreskjemaet, men **vi tillater oss å oppfordre deg på det sterkeste til å svare!** De opplysningene du gir oss blir behandlet konfidensielt.

Du kan svare på nesten alle spørsmålene ved å krysse av i bokser. Antatt tid til utfylling av skjemaet er 8-12 minutter. Eventuelle spørsmål om undersøkelsen kan rettes til Jørgen Dragesæt (51 87 50 00) hos

RF-Rogalandforskning, eller Svein-Erik Figved (33 31 06 06) hos KPMG .

Vi vil på grunnlag av undersøkelsen velge ut et begrenset antall kommuner og fylkeskommuner som har arbeidet målrettet med kvalitetsforbedring. Disse vil bli kontaktet for nærmere oppfølging, og de vil utgjøre grunnlaget for et idehefte som skal foreligge høsten 2000.

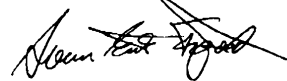
Vi ber om at du svarer så raskt som mulig, og **senest innen 3. desember 1999**.
Vennligst bruk vedlagte svarkonvolutt, som er ferdig frankert.

Med vennlig hilsen

RF-ROGALANDSFORSKNING

Jørgen Dragesæt
Seniorforsker

KPMG Consulting



Svein-Erik Figved
Manager

Generelt om arbeidet med kvalitetsforbedring

1. Vi vil først be deg gi en generell vurdering av hvor aktiv kommunen eller fylkeskommunen er i arbeidet med å bedre kvaliteten og servicen på sine tjenester. *Sett ett kryss.*

Svært aktiv Aktiv Noe aktiv Lite aktiv Vet ikke

¹ ² ³ ⁴ ⁹

5

2. På hvilken måte er kvalitetsforbedringsarbeidet forankret i kommunen eller fylkeskommunen? *Kryss av ett eller flere av de aktuelle alternativene.*

- ¹ Et felles prosjekt for hele kommunen, basert på en strategisk beslutning i toppledelsen 6
- ² Løpende kvalitetsforbedring i den enkelte avdeling eller tjenestested 7
- ³ Løpende forbedringsarbeid knyttet til den enkelte arbeidstaker 8
- ⁴ Enkeltstående prosjekter i en eller flere avdelinger/etater 9
- ⁵ Enkeltstående prosjekter i en eller flere institusjoner/tjenestesteder 10

Noen spørsmål knyttet til bestemte *tiltak* for å bedre servicen på ulike tjenester

Nedenfor har vi stilt noen spørsmål om i hvilken grad dere har tatt i bruk bestemte serviceorienterte tiltak for å bedre servicen på kommunens eller fylkeskommunens tjenester.

A. Serviceerklæringer

En serviceerklæring gir skriftlig informasjon om innholdet i en konkret tjeneste (innhold, omfang, kvalitet) og brukernes rettigheter og plikter i forhold til denne. Andre benevnelser som brukes er service-deklarasjoner, serviceavtaler, ytelsesdeklarasjoner, tjenesteerklæringer og varefakta på offentlige tjenester.

3. I hvilken grad har kommunen eller fylkeskommunen tatt i bruk serviceerklæringer? *Sett ett kryss.*

- ¹ Har allerede innført serviceerklæringer 11
- ² Holder på å innføre serviceerklæringer
- ³ Planlegger å innføre serviceerklæringer
- ⁴ Har ikke planer om å innføre serviceerklæringer → gå til spørsmål 7

4. Innenfor hvilke tjenesteområder har kommunen eller fylkeskommunen innført eller planlegger å innføre serviceerklæringer? *Sett ett kryss for hver linje.*

	Er innført	Under innføring	Planlagt innført	Vet ikke	
Skole	<input type="checkbox"/> ¹	<input type="checkbox"/> ²	<input type="checkbox"/> ³	<input type="checkbox"/> ⁹	12
Barnehager	<input type="checkbox"/> ¹	<input type="checkbox"/> ²	<input type="checkbox"/> ³	<input type="checkbox"/> ⁹	13
Pleie- og omsorg	<input type="checkbox"/> ¹	<input type="checkbox"/> ²	<input type="checkbox"/> ³	<input type="checkbox"/> ⁹	14
Helsetjenester	<input type="checkbox"/> ¹	<input type="checkbox"/> ²	<input type="checkbox"/> ³	<input type="checkbox"/> ⁹	15
Sosiale tjenester	<input type="checkbox"/> ¹	<input type="checkbox"/> ²	<input type="checkbox"/> ³	<input type="checkbox"/> ⁹	16
Tekniske tjenester	<input type="checkbox"/> ¹	<input type="checkbox"/> ²	<input type="checkbox"/> ³	<input type="checkbox"/> ⁹	17
Samferdsel	<input type="checkbox"/> ¹	<input type="checkbox"/> ²	<input type="checkbox"/> ³	<input type="checkbox"/> ⁹	18
Næringsutvikling	<input type="checkbox"/> ¹	<input type="checkbox"/> ²	<input type="checkbox"/> ³	<input type="checkbox"/> ⁹	19
Kultur og fritid	<input type="checkbox"/> ¹	<input type="checkbox"/> ²	<input type="checkbox"/> ³	<input type="checkbox"/> ⁹	20
Sentraladministrasjon	<input type="checkbox"/> ¹	<input type="checkbox"/> ²	<input type="checkbox"/> ³	<input type="checkbox"/> ⁹	21

5. Hvis dere har innført serviceerklæringer, hvilke resultater har dere oppnådd? *Sett ett kryss for hver av de mulige effektene.*

	I stor grad	I nokså stor grad	I nokså liten grad	I liten grad	Uaktuelt/vet ikke	
Økt bevisstgjøring om brukernes behov og rettigheter blant de ansatte	<input type="checkbox"/> ¹	<input type="checkbox"/> ²	<input type="checkbox"/> ³	<input type="checkbox"/> ⁴	<input type="checkbox"/> ⁹	22
Bedre informasjon til brukerne om tjenestenes innhold	<input type="checkbox"/> ¹	<input type="checkbox"/> ²	<input type="checkbox"/> ³	<input type="checkbox"/> ⁴	<input type="checkbox"/> ⁹	23
Bedre kvalitet på tjenestene	<input type="checkbox"/> ¹	<input type="checkbox"/> ²	<input type="checkbox"/> ³	<input type="checkbox"/> ⁴	<input type="checkbox"/> ⁹	24
Mer realistiske forventninger blant brukerne til kommunens tjenesteyting	<input type="checkbox"/> ¹	<input type="checkbox"/> ²	<input type="checkbox"/> ³	<input type="checkbox"/> ⁴	<input type="checkbox"/> ⁹	25
Andre resultater: _____						

6. I hvilken grad er forventningene til resultat blitt innfridd ved innføring av serviceerklæringer? *Sett ett kryss.*

I stor grad	I nokså stor grad	I nokså liten grad	I liten grad	Vet ikke	
<input type="checkbox"/> ¹	<input type="checkbox"/> ²	<input type="checkbox"/> ³	<input type="checkbox"/> ⁴	<input type="checkbox"/> ⁹	26

B. Servicetorg

Et servicetorg er et sted hvor brukerne fysisk kan henvende seg for å få hjelp til å løse konkrete saker. Andre benevnelser er servicebutikk, servicesenter, kundetorg, informasjonstorg, kvikkskranke.

7. I hvilken grad har kommunen eller fylkeskommunen innført servicetorg? *Sett ett kryss.*

- ¹ Har allerede innført servicetorg
- ² Holder på å innføre servicetorg
- ³ Planlegger å innføre servicetorg
- ⁴ Har ikke planer om å innføre servicetorg → gå til spørsmål 12

8. Innenfor hvilke tjenesteområder har kommunen eller fylkeskommunen innført eller planlegger å innføre servicetorg? *Sett ett kryss for hver linje.*

	Er innført	Under innføring	Planlagt innført	Vet ikke
Skole	<input type="checkbox"/> ¹	<input type="checkbox"/> ²	<input type="checkbox"/> ³	<input type="checkbox"/> ⁹
Barnehager	<input type="checkbox"/> ¹	<input type="checkbox"/> ²	<input type="checkbox"/> ³	<input type="checkbox"/> ⁹
Pleie- og omsorg	<input type="checkbox"/> ¹	<input type="checkbox"/> ²	<input type="checkbox"/> ³	<input type="checkbox"/> ⁹
Helsetjenester	<input type="checkbox"/> ¹	<input type="checkbox"/> ²	<input type="checkbox"/> ³	<input type="checkbox"/> ⁹
Sosiale tjenester	<input type="checkbox"/> ¹	<input type="checkbox"/> ²	<input type="checkbox"/> ³	<input type="checkbox"/> ⁹
Tekniske tjenester	<input type="checkbox"/> ¹	<input type="checkbox"/> ²	<input type="checkbox"/> ³	<input type="checkbox"/> ⁹
Samferdsel	<input type="checkbox"/> ¹	<input type="checkbox"/> ²	<input type="checkbox"/> ³	<input type="checkbox"/> ⁹
Næringsutvikling	<input type="checkbox"/> ¹	<input type="checkbox"/> ²	<input type="checkbox"/> ³	<input type="checkbox"/> ⁹
Kultur og fritid	<input type="checkbox"/> ¹	<input type="checkbox"/> ²	<input type="checkbox"/> ³	<input type="checkbox"/> ⁹
Sentraladministrasjon	<input type="checkbox"/> ¹	<input type="checkbox"/> ²	<input type="checkbox"/> ³	<input type="checkbox"/> ⁹

9. I hvilken grad har kommunen eller fylkeskommunen innført intranettløsninger i tilknytning til drift av servicetorget? *Sett ett kryss.*

- ¹ Har allerede innført intranettløsning
- ² Holder på å innføre intranettløsning
- ³ Planlegger å innføre intranettløsning
- ⁴ Har ikke planer om å innføre intranettløsning

10. Hvis dere har innført servicetorg, hvilke resultater har dere oppnådd? *Sett ett kryss for hver av de mulige effektene.*

	I stor grad	I nokså stor grad	I nokså liten grad	I liten grad	Uaktuelt/ vet ikke	
Raskere saksbehandling av mindre saker	<input type="checkbox"/> ¹	<input type="checkbox"/> ²	<input type="checkbox"/> ³	<input type="checkbox"/> ⁴	<input type="checkbox"/> ⁹	39
Bedre informasjon til brukerne	<input type="checkbox"/> ¹	<input type="checkbox"/> ²	<input type="checkbox"/> ³	<input type="checkbox"/> ⁴	<input type="checkbox"/> ⁹	40
Mer samordnet opptreden fra kommunens side overfor brukerne	<input type="checkbox"/> ¹	<input type="checkbox"/> ²	<input type="checkbox"/> ³	<input type="checkbox"/> ⁴	<input type="checkbox"/> ⁹	41
Mer tilgjengelige tjenester for brukerne	<input type="checkbox"/> ¹	<input type="checkbox"/> ²	<input type="checkbox"/> ³	<input type="checkbox"/> ⁴	<input type="checkbox"/> ⁹	42

Andre resultater: _____

11. I hvilken grad er forventningene til resultat blitt innfridd ved innføring av servicetorg? *Sett ett kryss.*

I stor grad	I nokså stor grad	I nokså liten grad	I liten grad	Vet ikke	
<input type="checkbox"/> ¹	<input type="checkbox"/> ²	<input type="checkbox"/> ³	<input type="checkbox"/> ⁴	<input type="checkbox"/> ⁹	43

C. Elektronisk servicenettverk

Elektronisk servicenettverk er kommunens tilrettelegging for innbyggernes bruk av elektronisk kommunikasjon (for eksempel Internett) i sin kontakt med kommunen, enten for å hente relevant informasjon eller utføre formelle transaksjoner (korrespondanse, søknader, betaling).

12. I hvilken grad har kommunen eller fylkeskommunen innført elektronisk servicenettverk? *Sett ett kryss.*

- ¹ Har allerede innført elektronisk servicenettverk
- ² Holder på å innføre elektronisk servicenettverk
- ³ Planlegger å innføre elektronisk servicenettverk
- ⁴ Har ikke planer om å innføre elektronisk servicenettverk → gå til spørsmål 16

13. Innenfor hvilke tjenesteområder har kommunen eller fylkeskommunen innført eller planlegger å innføre elektronisk servicenettnet? *Sett ett kryss for hver linje.*

	Er innført	Under innføring	Planlagt innført	Vet ikke	
Skole	<input type="checkbox"/> ¹	<input type="checkbox"/> ²	<input type="checkbox"/> ³	<input type="checkbox"/> ⁹	45
Barnehager	<input type="checkbox"/> ¹	<input type="checkbox"/> ²	<input type="checkbox"/> ³	<input type="checkbox"/> ⁹	46
Pleie- og omsorg	<input type="checkbox"/> ¹	<input type="checkbox"/> ²	<input type="checkbox"/> ³	<input type="checkbox"/> ⁹	47
Helsetjenester	<input type="checkbox"/> ¹	<input type="checkbox"/> ²	<input type="checkbox"/> ³	<input type="checkbox"/> ⁹	48
Sosiale tjenester	<input type="checkbox"/> ¹	<input type="checkbox"/> ²	<input type="checkbox"/> ³	<input type="checkbox"/> ⁹	49
Tekniske tjenester	<input type="checkbox"/> ¹	<input type="checkbox"/> ²	<input type="checkbox"/> ³	<input type="checkbox"/> ⁹	50
Samferdsel	<input type="checkbox"/> ¹	<input type="checkbox"/> ²	<input type="checkbox"/> ³	<input type="checkbox"/> ⁹	51
Næringsutvikling	<input type="checkbox"/> ¹	<input type="checkbox"/> ²	<input type="checkbox"/> ³	<input type="checkbox"/> ⁹	52
Kultur og fritid	<input type="checkbox"/> ¹	<input type="checkbox"/> ²	<input type="checkbox"/> ³	<input type="checkbox"/> ⁹	53
Sentraladministrasjon	<input type="checkbox"/> ¹	<input type="checkbox"/> ²	<input type="checkbox"/> ³	<input type="checkbox"/> ⁹	54

14. Hvis dere har innført elektronisk servicenettnet, hvilke resultater har dere oppnådd? *Sett ett kryss for hver av de mulige effektene.*

	I stor grad	I nokså stor grad	I nokså liten grad	I liten grad	Uaktuelt/vet ikke	
Mer effektiv kommunikasjon med innbyggerne	<input type="checkbox"/> ¹	<input type="checkbox"/> ²	<input type="checkbox"/> ³	<input type="checkbox"/> ⁴	<input type="checkbox"/> ⁹	55
Innbyggerne får bedre tilgang på oppdatert informasjon om kommunen	<input type="checkbox"/> ¹	<input type="checkbox"/> ²	<input type="checkbox"/> ³	<input type="checkbox"/> ⁴	<input type="checkbox"/> ⁹	56
Innbyggerne får raskere og bedre service	<input type="checkbox"/> ¹	<input type="checkbox"/> ²	<input type="checkbox"/> ³	<input type="checkbox"/> ⁴	<input type="checkbox"/> ⁹	57
Andre resultater:	_____					

15. I hvilken grad er forventningene til resultat blitt innfridd ved innføring av elektronisk servicenettnet? *Sett ett kryss.*

I stor grad	I nokså stor grad	I nokså liten grad	I liten grad	Vet ikke	
<input type="checkbox"/> ¹	<input type="checkbox"/> ²	<input type="checkbox"/> ³	<input type="checkbox"/> ⁴	<input type="checkbox"/> ⁹	58

Noen spørsmål knyttet til bestemte *modeller* for kvalitetsforbedring

I det følgende er vi interessert i å få vite i hvilken grad bestemte modeller, metoder og verktøy er tatt i bruk i kommunen eller fylkeskommunen i kvalitetsforbedringsarbeidet.

D. Etisk prosess

En Etisk prosess er en måte å skape dialog mellom kommunens medarbeidere, brukerne av tjenestene og politikerne om grunnleggende verdier, mål og aktiviteter. Andre begreper er etisk budsjett og etisk regnskap.

16. I hvilken grad har kommunen eller fylkeskommunen innført Etisk prosess? *Sett ett kryss.*

- ¹ Har allerede innført Etisk prosess
- ² Holder på å innføre Etisk prosess
- ³ Planlegger å innføre Etisk prosess
- ⁴ Har ikke planer om å innføre Etisk prosess → gå til spørsmål 20

17. Innenfor hvilke tjenesteområder har kommunen eller fylkeskommunen innført eller planlegger å innføre Etisk prosess? *Sett ett kryss for hver linje.*

	Er innført	Under innføring	Planlagt innført	Vet ikke
Barnehager	<input type="checkbox"/> ¹	<input type="checkbox"/> ²	<input type="checkbox"/> ³	<input type="checkbox"/> ⁹
Pleie- og omsorg	<input type="checkbox"/> ¹	<input type="checkbox"/> ²	<input type="checkbox"/> ³	<input type="checkbox"/> ⁹
Helsetjenester	<input type="checkbox"/> ¹	<input type="checkbox"/> ²	<input type="checkbox"/> ³	<input type="checkbox"/> ⁹
Sosiale tjenester	<input type="checkbox"/> ¹	<input type="checkbox"/> ²	<input type="checkbox"/> ³	<input type="checkbox"/> ⁹
Tekniske tjenester	<input type="checkbox"/> ¹	<input type="checkbox"/> ²	<input type="checkbox"/> ³	<input type="checkbox"/> ⁹
Samferdsel	<input type="checkbox"/> ¹	<input type="checkbox"/> ²	<input type="checkbox"/> ³	<input type="checkbox"/> ⁹
Næringsutvikling	<input type="checkbox"/> ¹	<input type="checkbox"/> ²	<input type="checkbox"/> ³	<input type="checkbox"/> ⁹
Kultur og fritid	<input type="checkbox"/> ¹	<input type="checkbox"/> ²	<input type="checkbox"/> ³	<input type="checkbox"/> ⁹
Sentraladministrasjon	<input type="checkbox"/> ¹	<input type="checkbox"/> ²	<input type="checkbox"/> ³	<input type="checkbox"/> ⁹

18. Hvis dere har innført Etisk prosess, hvilke resultater har dere oppnådd? *Sett ett kryss for hver av de mulige effektene.*

	I stor grad	I nokså stor grad	I nokså liten grad	I liten grad	Uaktuelt/vet ikke
Økt kunnskap om hvilke verdier brukerne anser som viktige	<input type="checkbox"/> ¹	<input type="checkbox"/> ²	<input type="checkbox"/> ³	<input type="checkbox"/> ⁴	<input type="checkbox"/> ⁹
Bekreftelse på om kommunen klarer					

å realisere viktige verdier ¹ ² ³ ⁴ ⁹ 71

Bedre forståelse blant de ansatte for

hvordan verdiene kan realiseres i praksis ¹ ² ³ ⁴ ⁹ 72

Andre

resultater: _____

19. I hvilken grad er forventningene til resultat blitt innfridd ved innføring av Etisk prosess?
Sett ett kryss.

I stor grad

I nokså

I nokså

I liten grad Vet ikke

¹

stor grad

²

liten grad

³

⁴

⁹

E. Balansert målstyring (Balanced Scorecard)

Balansert målstyring er et helhetlig og langsiktig styrings- og endringsverktøy hvor kommunen eller fylkeskommunen tar i bruk flere ulike styringsparametre (økonomi, medarbeidere, brukere, arbeidsprosesser). Andre benevnelser er Balanced Scorecard, totalt balanseregnskap, fullstendig balanseregnskap.

20. I hvilken grad har kommunen eller fylkeskommunen innført balansert målstyring? Sett ett kryss.

- ¹ Har allerede innført balansert målstyring
- ² Holder på å innføre balansert målstyring
- ³ Planlegger å innføre balansert målstyring
- ⁴ Har ikke planer om å innføre balansert målstyring → gå til spørsmål 24

21. Innenfor hvilke tjenesteområder har kommunen eller fylkeskommunen innført eller planlegger å innføre balansert målstyring? *Sett ett kryss for hver linje.*

	Er innført	Under innføring	Planlagt innført	Vet ikke	
Skole	<input type="checkbox"/> ¹	<input type="checkbox"/> ²	<input type="checkbox"/> ³	<input type="checkbox"/> ⁹	75
Barnehager	<input type="checkbox"/> ¹	<input type="checkbox"/> ²	<input type="checkbox"/> ³	<input type="checkbox"/> ⁹	76
Pleie- og omsorg	<input type="checkbox"/> ¹	<input type="checkbox"/> ²	<input type="checkbox"/> ³	<input type="checkbox"/> ⁹	77
Helsetjenester	<input type="checkbox"/> ¹	<input type="checkbox"/> ²	<input type="checkbox"/> ³	<input type="checkbox"/> ⁹	78
Sosiale tjenester	<input type="checkbox"/> ¹	<input type="checkbox"/> ²	<input type="checkbox"/> ³	<input type="checkbox"/> ⁹	79
Tekniske tjenester	<input type="checkbox"/> ¹	<input type="checkbox"/> ²	<input type="checkbox"/> ³	<input type="checkbox"/> ⁹	80
Samferdsel	<input type="checkbox"/> ¹	<input type="checkbox"/> ²	<input type="checkbox"/> ³	<input type="checkbox"/> ⁹	81
Næringsutvikling	<input type="checkbox"/> ¹	<input type="checkbox"/> ²	<input type="checkbox"/> ³	<input type="checkbox"/> ⁹	82
Kultur og fritid	<input type="checkbox"/> ¹	<input type="checkbox"/> ²	<input type="checkbox"/> ³	<input type="checkbox"/> ⁹	83
Sentraladministrasjon	<input type="checkbox"/> ¹	<input type="checkbox"/> ²	<input type="checkbox"/> ³	<input type="checkbox"/> ⁹	84

22. Hvis dere har innført balansert målstyring, hvilke resultater har dere oppnådd? *Sett ett kryss for hver av de mulige effektene.*

	I stor grad	I nokså stor grad	I nokså liten grad	I liten grad	Uaktuelt/vet ikke	
Bedre forståelse for sammenhengen mellom mål og tiltak/aktiviteter	<input type="checkbox"/> ¹	<input type="checkbox"/> ²	<input type="checkbox"/> ³	<input type="checkbox"/> ⁴	<input type="checkbox"/> ⁹	85
Mer helhetlig grunnlag for rapportering og -evaluering	<input type="checkbox"/> ¹	<input type="checkbox"/> ²	<input type="checkbox"/> ³	<input type="checkbox"/> ⁴	<input type="checkbox"/> ⁹	86
Økt fokus på forhold knyttet til ansatte, interne prosesser, brukere og læring	<input type="checkbox"/> ¹	<input type="checkbox"/> ²	<input type="checkbox"/> ³	<input type="checkbox"/> ⁴	<input type="checkbox"/> ⁹	87

Andre resultater: _____

6. I hvilken grad er forventningene til resultat blitt innfridd ved innføring av balansert målstyring? *Sett ett kryss.*

I stor grad	I nokså stor grad	I nokså liten grad	I liten grad	Vet ikke	
<input type="checkbox"/> ¹	<input type="checkbox"/> ²	<input type="checkbox"/> ³	<input type="checkbox"/> ⁴	<input type="checkbox"/> ⁹	88

F. Prosessforbedringer/-ombygging (Business Process Reengineering)

Prosessforbedringer/-ombygging vil si å bruke ulike metoder for å oppnå forbedringer i utførelsen av konkrete arbeidsprosesser. Andre benevnelser er Business Process Reengineering (BPR), Business Process Redesign, Business Process Improvement (BPI).

24. I hvilken grad har kommunen eller fylkeskommunen innført metoder for prosessforbedring/-ombygging? *Sett ett kryss.*

- ¹ Har allerede innført metoder for prosessforbedring/-ombygging
- ² Holder på å innføre metoder for prosessforbedring/-ombygging
- ³ Planlegger å innføre metoder for prosessforbedring/-ombygging
- ⁴ Har ikke planer om å innføre metoder for prosessforbedring/-ombygging → gå til spørsmål 28

25. Innenfor hvilke tjenesteområder har kommunen eller fylkeskommunen innført eller planlegger å innføre metoder for prosessforbedring/-ombygging? *Sett ett kryss for hver linje.*

	Er innført	Under innføring	Planlagt innført	Vet ikke
Skole	<input type="checkbox"/> ¹	<input type="checkbox"/> ²	<input type="checkbox"/> ³	<input type="checkbox"/> ⁹
Barnehager	<input type="checkbox"/> ¹	<input type="checkbox"/> ²	<input type="checkbox"/> ³	<input type="checkbox"/> ⁹
Pleie- og omsorg	<input type="checkbox"/> ¹	<input type="checkbox"/> ²	<input type="checkbox"/> ³	<input type="checkbox"/> ⁹
Helsetjenester	<input type="checkbox"/> ¹	<input type="checkbox"/> ²	<input type="checkbox"/> ³	<input type="checkbox"/> ⁹
Sosiale tjenester	<input type="checkbox"/> ¹	<input type="checkbox"/> ²	<input type="checkbox"/> ³	<input type="checkbox"/> ⁹
Tekniske tjenester	<input type="checkbox"/> ¹	<input type="checkbox"/> ²	<input type="checkbox"/> ³	<input type="checkbox"/> ⁹
Samferdsel	<input type="checkbox"/> ¹	<input type="checkbox"/> ²	<input type="checkbox"/> ³	<input type="checkbox"/> ⁹
Næringsutvikling	<input type="checkbox"/> ¹	<input type="checkbox"/> ²	<input type="checkbox"/> ³	<input type="checkbox"/> ⁹
Kultur og fritid	<input type="checkbox"/> ¹	<input type="checkbox"/> ²	<input type="checkbox"/> ³	<input type="checkbox"/> ⁹
Sentraladministrasjon	<input type="checkbox"/> ¹	<input type="checkbox"/> ²	<input type="checkbox"/> ³	<input type="checkbox"/> ⁹

26. Hvis dere har innført metoder for prosessforbedring/-ombygging, hvilke resultater har dere oppnådd? *Sett ett kryss for hver av de mulige effektene.*

	I stor grad	I nokså stor grad	I nokså liten grad	I liten grad	Uaktuelt/vet ikke
Fått et effektivt verktøy for å endre og bygge om arbeidsprosesser	<input type="checkbox"/> ¹	<input type="checkbox"/> ²	<input type="checkbox"/> ³	<input type="checkbox"/> ⁴	<input type="checkbox"/> ⁹
Bedre utnyttelse av virksomhetens ressurser (økonomi, personell, utstyr)	<input type="checkbox"/> ¹	<input type="checkbox"/> ²	<input type="checkbox"/> ³	<input type="checkbox"/> ⁴	<input type="checkbox"/> ⁹

Økt kvalitet på tjenestene ¹ ² ³ ⁴ ⁹ 10

De ansatte er blitt sterkere involvert i utvikling av arbeidsprosesser de er en del av ¹ ² ³ ⁴ ⁹ 103

Andre resultater: _____

27. I hvilken grad er forventningene til resultat blitt innfridd ved innføring av metoder for prosessforbedring/-ombygging? *Sett ett kryss.*

I stor grad ¹ I nokså stor grad ² I nokså liten grad ³ I liten grad ⁴ Vet ikke ⁹ 10

Bruk av andre modeller og metoder for kvalitetsforbedring

28. I hvilken grad har kommunen eller fylkeskommunen tatt i bruk **andre** modeller eller tiltak for kvalitetsforbedring? *Sett ett kryss for hver linje.*

	I stor grad <input type="checkbox"/> ¹	I nokså stor grad <input type="checkbox"/> ²	I nokså liten grad <input type="checkbox"/> ³	I liten grad <input type="checkbox"/> ⁴	Uaktuelt/vet ikke <input type="checkbox"/> ⁹
Benchmarking/systematisk sammenligning	<input type="checkbox"/> ¹	<input type="checkbox"/> ²	<input type="checkbox"/> ³	<input type="checkbox"/> ⁴	<input type="checkbox"/> ⁹
Brukerundersøkelser	<input type="checkbox"/> ¹	<input type="checkbox"/> ²	<input type="checkbox"/> ³	<input type="checkbox"/> ⁴	<input type="checkbox"/> ⁹
Egen-evalueringer	<input type="checkbox"/> ¹	<input type="checkbox"/> ²	<input type="checkbox"/> ³	<input type="checkbox"/> ⁴	<input type="checkbox"/> ⁹
Konseptet total kvalitetsledelse (TQM)	<input type="checkbox"/> ¹	<input type="checkbox"/> ²	<input type="checkbox"/> ³	<input type="checkbox"/> ⁴	<input type="checkbox"/> ⁹
Ulike kvalitetssystemer (ISO, IMO)	<input type="checkbox"/> ¹	<input type="checkbox"/> ²	<input type="checkbox"/> ³	<input type="checkbox"/> ⁴	<input type="checkbox"/> ⁹
Den Norske kvalitetsprisen (EFQM)	<input type="checkbox"/> ¹	<input type="checkbox"/> ²	<input type="checkbox"/> ³	<input type="checkbox"/> ⁴	<input type="checkbox"/> ⁹
Kvalitetsindikatorer/-standarder	<input type="checkbox"/> ¹	<input type="checkbox"/> ²	<input type="checkbox"/> ³	<input type="checkbox"/> ⁴	<input type="checkbox"/> ⁹
Forbedringsgrupper/kvalitetssirkler	<input type="checkbox"/> ¹	<input type="checkbox"/> ²	<input type="checkbox"/> ³	<input type="checkbox"/> ⁴	<input type="checkbox"/> ⁹
Selvstyrte arbeidsgrupper	<input type="checkbox"/> ¹	<input type="checkbox"/> ²	<input type="checkbox"/> ³	<input type="checkbox"/> ⁴	<input type="checkbox"/> ⁹

Andre modeller: _____

Forhold av betydning for kommunens eller fylkeskommunens generelle arbeid med å bedre kvaliteten og servicen på tjenestene

29. Hvilke barrierer eller problemer har gjort seg gjeldende i arbeidet med å forbedre servicen og kvaliteten på tjenestene i kommunen eller fylkeskommunen? *Sett ett kryss pr. linje.*

	Helt enig	Delvis enig	Delvis uenig	Helt uenig	Uaktuelt/ vet ikke	
Kommunens kompetanse er mangelfull	<input type="checkbox"/> ¹	<input type="checkbox"/> ²	<input type="checkbox"/> ³	<input type="checkbox"/> ⁴	<input type="checkbox"/> ⁹	114
Modellene for kvalitetsforbedring er for dårlig tilpasset kommunesektoren	<input type="checkbox"/> ¹	<input type="checkbox"/> ²	<input type="checkbox"/> ³	<input type="checkbox"/> ⁴	<input type="checkbox"/> ⁹	115
De ansatte er for lite motivert for kvalitetsforbedring av tjenestene	<input type="checkbox"/> ¹	<input type="checkbox"/> ²	<input type="checkbox"/> ³	<input type="checkbox"/> ⁴	<input type="checkbox"/> ⁹	116
Arbeidet har for liten støtte blant politikerne	<input type="checkbox"/> ¹	<input type="checkbox"/> ²	<input type="checkbox"/> ³	<input type="checkbox"/> ⁴	<input type="checkbox"/> ⁹	117
Etatslederne følger i for liten grad opp kvalitetsforbedringsarbeidet	<input type="checkbox"/> ¹	<input type="checkbox"/> ²	<input type="checkbox"/> ³	<input type="checkbox"/> ⁴	<input type="checkbox"/> ⁹	118
Har ikke tilstrekkelig med tid til arbeidet	<input type="checkbox"/> ¹	<input type="checkbox"/> ²	<input type="checkbox"/> ³	<input type="checkbox"/> ⁴	<input type="checkbox"/> ⁹	119
Arbeidet blir ikke fullført	<input type="checkbox"/> ¹	<input type="checkbox"/> ²	<input type="checkbox"/> ³	<input type="checkbox"/> ⁴	<input type="checkbox"/> ⁹	120
Andre forhold: _____						

30. Vi har nedenfor formulert noen spørsmål knyttet til kvalitetsforbedringsarbeidet generelt i kommunen eller fylkeskommunen? *Sett ett kryss for hvert av spørsmålene.*

	I stor grad	I nokså stor grad	I nokså liten grad	I liten grad	Uaktuelt/ vet ikke	
I hvilken grad vil du si at brukerne har vært involvert i kvalitetsforbedringsarbeidet	<input type="checkbox"/> ¹	<input type="checkbox"/> ²	<input type="checkbox"/> ³	<input type="checkbox"/> ⁴	<input type="checkbox"/> ⁵	12
Vil du si at arbeidet med kvalitetsforbedring har vært ressurskrevende (penger/årsverk)	<input type="checkbox"/> ¹	<input type="checkbox"/> ²	<input type="checkbox"/> ³	<input type="checkbox"/> ⁴	<input type="checkbox"/> ⁵	12
I hvilken grad har dere tatt i bruk IKT-baserte støttesystemer i kvalitetsarbeidet	<input type="checkbox"/> ¹	<input type="checkbox"/> ²	<input type="checkbox"/> ³	<input type="checkbox"/> ⁴	<input type="checkbox"/> ⁵	12
I hvilken grad har kommunen lagt vekt på opplæring av de ansatte i kvalitetsarbeidet	<input type="checkbox"/> ¹	<input type="checkbox"/> ²	<input type="checkbox"/> ³	<input type="checkbox"/> ⁴	<input type="checkbox"/> ⁵	12
I hvilken grad er kvalitetsarbeidet knyttet						

til en strategisk beslutning i toppledelsen ¹ ² ³ ⁴ ⁵ 125

31. Hvordan ble arbeidet med å forbedre kvaliteten og servicen på tjenestene satt på dagsorden i kommunen eller fylkeskommunen? *Kryss av ved en eller flere av de aktuelle aktørene.*

- | | | |
|---------------------------------------|-------------------------------------|-----|
| <input type="checkbox"/> ¹ | Initiativ fra det politiske miljøet | 126 |
| <input type="checkbox"/> ² | Initiativ fra administrasjonen | 127 |
| <input type="checkbox"/> ³ | Krav fra statlige myndigheter | 128 |
| <input type="checkbox"/> ⁴ | Henvendelse fra ekstern konsulent | 129 |

Til slutt vil vi be om noen bakgrunnsopplysninger

32. Kjønn

- | | | | | |
|---------------------------------------|------|---------------------------------------|--------|-----|
| <input type="checkbox"/> ¹ | Mann | <input type="checkbox"/> ² | Kvinne | 130 |
|---------------------------------------|------|---------------------------------------|--------|-----|

33. Hvor gammel er du?

Antall år: |_|_|

131-132

34. Hvor stor er kommunen?

- | | | |
|---------------------------------------|---------------------------|-----|
| <input type="checkbox"/> ¹ | 0-999 innbyggere | 133 |
| <input type="checkbox"/> ² | 1000 – 4999 innbyggere | |
| <input type="checkbox"/> ³ | 5000 – 14999 innbyggere | |
| <input type="checkbox"/> ⁴ | 15000 – 24999 innbyggere | |
| <input type="checkbox"/> ⁵ | 25000 – 49999 innbyggere | |
| <input type="checkbox"/> ⁶ | 50000 og flere innbyggere | |

Tusen takk for hjelpen!