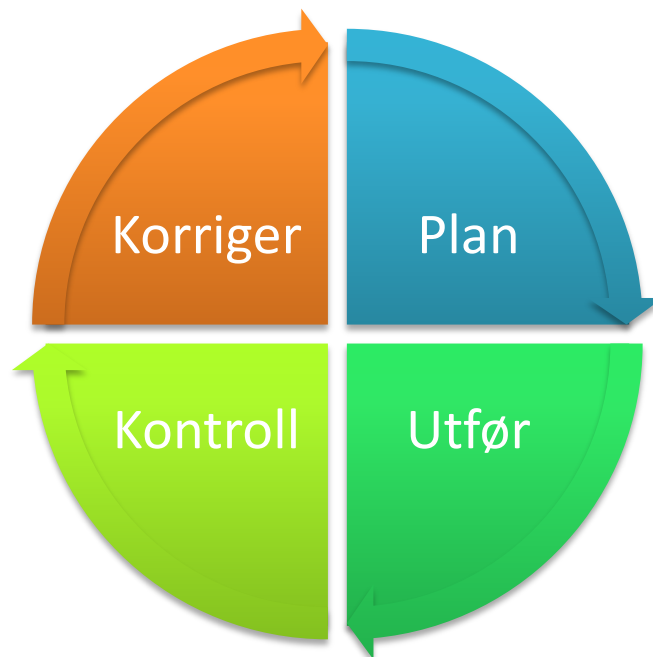


Praktisk kvalitetsarbeid

«Ikke alt som teller kan telles, og ikke alt som kan telles teller»

Albert Einstein



Inspirasjonshefte for bedrifter som bygger sitt
kvalitetsarbeid på EQUASS Assurance

INNHold

Side 2 - Innledning

Side 3 - Kvalitetshierarkiets grunnleggende prinsipper

Side 5 - De fire elementene for kvalitetsarbeid

Side 8 - Kvalitets sirkelen

Side 11 - Kontinuerlig forbedring

Side 12 - Livskvalitetsbaserte tjenester

Side 14 - Noen sentrale planprosesser

Side 16 - EQUASS revisjonen

Side 18 - Oversikt over krav til dokumentasjon

Innledning

Dette heftet er ment som inspirasjon til hvordan en bedrift kan bygge opp sitt kvalitetsystem med utgangspunkt i det daglige praktiske arbeidet. Det er viktig å merke seg at det ikke finnes et fasitsvar på kvalitetsarbeid da de individuelle behovene til bedriftene er så ulike. I heftet belyses noen sentrale prinsipper og prosesser knyttet til kvalitetsarbeid og EQUASS, men det du finner her må sees på som eksempler på hvordan det kan gjøres, ikke hvordan det må gjøres.

Det finnes flere modeller av kvalitetssystemer. Dette heftet retter seg spesielt mot bedrifter som bygger sitt kvalitetsarbeid på EQUASS Assurance. EQUASS er skreddersydd for sosiale tjenester og det skiller seg blant annet ut fra mange andre systemer gjennom det tydelige fokus på tjenestemottageren. Herunder finner vi temaer som empowerment, brukermedvirkning, rettigheter og livskvalitet. EQUASS er også en standard som passer like godt for store som små bedrifter. Grunnen til dette er blant annet at EQUASS er en fleksibel standard hvor type dokumentasjon, metode og vektøy kan tilpasses de ulike bedriftenes individuelle behov. Når dette er sagt så er det viktig å merke seg at alt kvalitetsarbeid krever en viss grad av dokumentasjon. Derfor er det også i EQUASS slik at noen av spørsmålene i søknadskjemaet som må dokumenteres skriftlig under revisjonen. Bakerst i dette heftet vil du finne en oversikt over de ulike alternativene til dokumentasjon i EQUASS.

Dette heftet er ikke utviklet av European Platform for Rehabilitation (EPR) som eier EQUASS standarden, eller EQUASS Norge AS som er lisensholder i Norge. Veilederen er utarbeidet av Geir Moen i Equal Consulting AS på oppdrag for ASVL. Moen har lang erfaring fra attføringsarbeid og som konsulent og revisor for EQUASS Assurance og Excellence i Norge og internasjonalt. Det er viktig å

huske på at det er revisors vurderinger og konklusjoner som er gjeldende i forbindelse med en revisjon.

KVALITETSHIERARKIETS GRUNNLEGGENDE PRINSIPPER

Kvalitetstips

VISJON

Når en kvalitetsstandard krever at vi definerer og tar i bruk en visjon, kan vi gå ut fra at dette er noe som har betydning for kvalitetsarbeidet ved bedriften. I Norge ser vi svært ofte at visjonen beskriver hva vi står for i dag, for eksempel «Mennesket i sentrum» «Vi bryr oss» osv. Dette minner til forveksling mye om hva som kjennetegner et slagord, og ikke nødvendigvis en visjon.

En visjon er en kort beskrivelse av en fremtidig ønsket tilstand, eller fremtidsdrøm om du vil. Denne visjonen beskriver fremtidsdrømmen for bedriften og/eller de som mottar tjenester fra bedriften. Så for en bedrift som har som visjon «Vi bryr oss» er det vel all grunn til å bli bekymret, for når ser de for seg å oppnå denne fremtidsdrømmen om å bry seg?

Bedriftens visjon er viktig fordi den på mange måter er bedriftens overordnede mål, og peker ut retningen alle skal jobbe etter i det daglige arbeidet. Visjonen blir også en viktig referanse i det langsiktige strategiske arbeidet.

Et eksempel er visjonen til den amerikanske presidenten John F. Kennedy som i begynnelsen av 1960-årene sa: «En mann på månen innen utgangen av tiåret.» Denne visjonen ble oppnådd i 1969.

Visjoner kan oppnås, og må derfor av og til justeres.

Har din bedrift beskrevet sin visjon?

De fleste som har jobbet med søknadsjemaet/selvevalueringen for EQUASS har merket seg at man skal holde tungen ganske rett i munnen for å klare å skille de ulike spørsmålene fra hverandre, og mange ganger vil det kanskje oppleves som det spørres om de samme tingene flere ganger. Hva er det egentlig de spør om, og hvorfor?

Noe av denne forvirringen ser ut til å skyldes at man har benyttet søknadsjemaet/selvevalueringen for revisjon (excel filen) som et pedagogisk materiale for å lære seg kvalitetsarbeid generelt og etter EQUASS spesielt. Dette ender svært ofte med unødig mye bruk av tid og ressurser, synkende motivasjon og økt frustrasjon i hele organisasjonen. Grunnen er trolig at dette skjemaet rett og slett ikke er logisk bygd opp, og man skal ha litt forkunnskaper om kvalitetsarbeid for å se logikken. Skjemaets formål er å forberede (selvevaluering) og søke om revisjon, samt at det gir revisor et godt utgangspunkt for å planlegge og gjennomføre revisjonen. I tillegg til dette har mange bedrifter uttrykt at den norske oversettelsen språklig sett ikke er så god som den kunne vært. Det er også viktig å huske på at EQUASS ikke handler om to revisjonsdager hvert annet år, men det handler i all hovedsak om det praktiske arbeidet alle de andre dagene i løpet av disse to årene.

Det er noen prinsipper i kvalitetsarbeidet det er nødvendig å bli bevisst på for å få best mulig utbytte av EQUASS. Det ene prinsippet det jeg beskriver som **Kvalitetshierarkiet**, og det andre prinsippet er jeg omtaler som **De fire elementer for kvalitetsarbeid**. Kvalitetshierarkiet viser hvordan de ulike føringene i en organisasjon henger sammen og påvirker hverandre på en logisk måte. Disse fremstår som frittstående krav (individuelle spørsmål) i søknadsjemaet til EQUASS, og det kan derfor være litt vanskelig å se sammenhengene.

På toppen av hierarkiet finner vi bedriftens **Formål**. Formålet beskriver hva som er bedriftens oppgave. Dette ble første gang definert av de som etablerte og eier bedriften. Du kan finne bedriftens formål beskrevet på hjemmesiden til Brønnøysundregistret (www.brreg.no - søk på din bedrifts navn) Formålet er beskrevet av generalforsamlingen, altså de som eier bedriften, og det er kun generalforsamlingen som kan gjøre

endringer i formålet. Disse endringene må også meldes inn til Brønnysundregistrene.

Det kan for eksempel være nødvendig å omdefinere formålet når en bedrift utvider med nye tjenester eller målgrupper. Kanskje hadde man et formål som gikk ut på å tilby varig tilrettelagte arbeidsplasser og produksjon av en eller annen art. Nå har man kanskje fått nye oppdrag som for eksempel går ut på å avklare arbeidsevne, samtidig som fokuset på produksjon må tones betydelig ned for å levere den kvaliteten på tjenestene som forventes i dag. I slike tilfeller er det naturlig og nødvendig at eierne får gode innspill slik at de kan justere bedriftens formål.

Med utgangspunkt i eiernes definerte formål, vil bedriften utarbeide sin **Visjon**. Denne beskriver på en enkel og konkret måte et fremtidsbilde som skal være oppnådd som et resultat av at bedriften har hatt suksess. Noen velger å beskrive en visjon som det er realistisk å tro at man kan oppnå innen f.eks 10 år, mens andre har en mye mer langsiktig visjon. Poenget er at den skal beskrive en slags felles «fremtidsdrøm» som alle jobber mot.

For å oppnå denne visjonen må bedriften legge noen føringer for hvordan det daglige arbeidet skal utføres. Bedriften utarbeider derfor sine **Retningslinjer** (politikker/policies) for ulike områder. I EQUASS har man trukket frem de mest avgjørende retningslinjene en bedrift må ha på plass med tanke på å sikre god kvalitet. Disse vil fremgå som krav i noen av spørsmålene som bedriften skal dokumentere ovenfor revisor. Mange bedrifter har utarbeidet retningslinjer for mange fler områder enn hva EQUASS krever, et eksempel på dette er *Retningslinjer for tilgjengelighet* (for å sikre at alle har tilgang til bedriftens tjenester, lokaler og ulike fasiliteter)

Retningslinjene legger klare føringer for vårt daglige arbeide. De sier derimot ikke noe om hvordan dette gjøres i praksis. For å sikre at vi alle har samme praksis knyttet til de ulike retningslinjene utarbeider bedriften sine **Prosedyrer**. En prosedyre er fastlagte, spesifiserte handlinger for bestemte situasjoner/oppgaver. Et praktisk eksempel på en prosedyre kan være en kakeoppskrift - følger du denne oppskriften nøyte er det stor sjanse for at kaken blir vellykket.

Generelt kan man si at en retningslinje (politikk/policy) alltid bør følges opp av en prosedyre(r) som beskriver hvordan retningslinjene skal ivaretas i det praktiske arbeidet. For noen retningslinjer er det viktig med tydelige og ufravikelige prosedyrer, som for eksempel prosedyrer for personvern som også er sterkt regulert av lovverket. Mens for andre retningslinjer kan man legge opp til større fleksibilitet for den enkelte medarbeider så lenge prosedyren sikrer at hensikten oppnås. Et eksempel kan være retningslinjer for at tjenestemotagerne blir aktivt involvert. Dette kan foregå på mange måter, og det er viktig at prosedyren ikke detaljstyrer i en slik grad at veilederne fratras muligheten for individuelle tilpasninger. For å gjøre dette mest mulig naturlig og tilgjengelig kan det være lurt å beskrive en retningslinje og prosedyren(e) for denne i et og samme dokument.

Kvalitetstips

POLITIKKER

I den reviderte versjonen av EQUASS Assurance som kom i 2012 er det krav om at bedriften skal dokumentere sin politikk for ni ulike temaer. Ordet politikk er på norsk, med noen få unntak, knyttet til politisk arbeid (slik som politics i det engelske språket)

I originalversjonen som er på engelsk beskrives dette som policy. Oversatt til norsk vil det være like naturlig å benytte ordet; retningslinjer.

Spørsmål som begynner med: «Har leverandøren av velferdstjenester dokumentert sin politikk for....osv.» kan derfor leses som: «Har bedriften dokumentert sine retningslinjer for....osv.»



Kvalitetshierarkiet

Merk; noen velger å sette visjonen over formål. Med utgangspunkt i at det for de fleste bedrifter er naturlig at visjonen utarbeides av ledelsen og ansatte (evt. med involvering fra styret og/eller tiltaksdeltagere), er det naturlig at bedriftens formål settes øverst. Ledelsen eller ansatte har ikke myndighet til å sette formålet til side og må derfor arbeide i tråd med dette når bedriftens visjon utarbeides. Formålet som er bestemt av bedriftens eiere (Generalforsamlingen) alltid være førende for alt arbeid i bedriften.

DE FIRE ELEMENTENE FOR KVALITETSARBEID

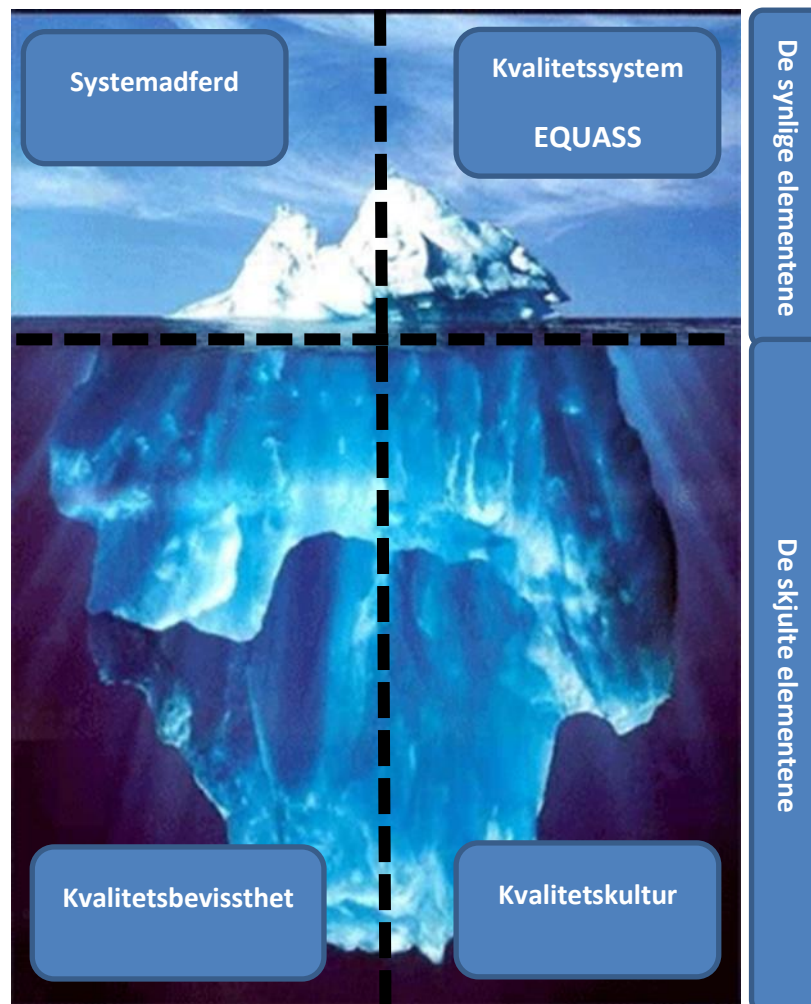
Man oppnår ikke god kvalitet på tjenestene gjennom å svare JA på 100 spørsmål i EQUASS. Jeg har under revisjoner sett eksempler på hvordan EQUASS arbeidet har vært på grensen (og enkelte ganger nesten gått over grensen) til å reduere kvaliteten på tjenestene. Det har på ingen måte manglet på dokumentasjon i disse bedriftene, heller tvert imot. Jeg har fundert på om det kan finnes en fellesnevner for disse bedriftene, men det er ikke enkelt å peke på et enkelt forhold. Det ser likevel ut til at de har en ting felles; usikkerhet knyttet til EQUASS gjør at de stadig lager et par ekstra dokumenter for å være på den sikre siden.

Jeg deler inn de fire elementene i to grupper; **de synlige elementene** og **de skjulte elementene**.

De to synlige elementene er **Kvalitetssystem** og **Systemadferd**. Kvalitetssystemet er i dette tilfellet EQUASS. EQUASS krever at vi gjør en del ting noe som i sin tur utløser en adferd (systemadferd) som svarer på det kravet som EQUASS stiller. F.eks krever EQUASS at bedriften skal ha et rettighetsdokument for tiltaksdeltagerne, bedriften lager et rettighetsdokument. Systemet sier hopp, og bedriften hopper. Så da skulle vel egentlig alt være greit og revisor bli kjempefornøyd?

Vel, det er ikke så enkelt som at det å «hoppe på kommando» gir bedre kvalitet, det er først når du skjønner hvorfor du skal hoppe, og vet hvordan hoppet skal gjennomføres du med sikkerhet kan si at det kan utgjøre en positiv forskjell. Det er her de siste to elementene, de skjulte elementene **Kvalitetsbevissthet** og **Kvalitetskultur** spiller inn. I kvalitetsbevissthet ligger det at den enkelte leder og medarbeider har en klar bevissthet knyttet til kvalitetsarbeidet, noe som i stor grad avhenger av den enkeltes forståelse, innstilling, kompetanse og ferdigheter. Kvalitetskulturen på sin side er en viktig faktor for å skape motivasjon og rom for nytenkning, endring og involvering av alle i bedriften.

Det er viktig å bli bevisst på hvor mye (eller lite) oppmerksomhet som bør vies til selve EQUASS systemet når vi snakker om kvalitetsarbeid i en organisasjon. For å billedliggjøre dette kan vi benytte den velkjente modellen av et isfjell. Av isfjellet er kun 1/10 synlig over vannet, mens 9/10 er det vi ikke ser. Det er innlysende at det ikke er tilstrekkelig å kun forholde seg til det vi ser, for vi kan faktisk senke hele skuta om vi ikke også tar hensyn til det vi ikke kan se.



Modell på de ulike elementene for kvalitet

Her er et eksempel på hvordan stort fokus på system og adferd ikke nødvendigvis bidrar til økt kvalitet:

«I begynnelsen av min revisorkarriere reagerte jeg ofte på at bedriftene ikke sørget for å få samtykke fra de tiltaksdeltagerne som de presenterte mappene til under revisjonen. Dette er et klart lovbrudd med tanke på personvernet. Dette skjedde til tross for at de alle hadde klare retningslinjer og prosedyrer for personvern og konfidensialitet slik som EQUASS krever. Jeg begynte derfor etter hvert å sende en ferdig utfylt samtykkeerklæring sammen med forberedelsesdokumentene. Denne kunne nå bare signeres av tiltaksdeltagerne, men det var selvfølgelig også fritt frem for å ivareta personvernet på andre måter. Noen valgte å anonymiserer ved å sladde ut informasjonen som kan identifisere personen.

En av bedriftene hadde et svært omfattende system med store mengder informasjon, skjemaer, rutiner og prosedyrer. Og det manglet heller ikke på prosedyrer for personvern. Så når en av de ansatte skal levere fra seg mappen til en av sine tiltaksdeltagere følger han de foreskrevne prosedyrene og sladder med en svart sprittusj. Dermed skulle både personvernet og kvalitetsarbeidet være vel ivaretatt? Og det hadde det også vært om denne spritusjen bare hadde vært dekkende nok, men resultatet var at alt var (nesten) like leselig gjennom sladden»

Det faktum at de aller fleste bedriftene ikke hadde sørget for å innhente samtykke til tross for at de hadde prosedyrer for dette, og det sistnevnte eksemplet mener jeg viser at kravene (spørsmålene) i EQUASS har liten verdi i seg selv, og at kvaliteten aldri kan bli bedre enn de ansattes kompetanse og bevissthet på egen praksis. Med bakgrunn i dette mener jeg det først og fremst er ledelsens og de ansattes kompetanse vi må fokusere på når vi skal bygge opp et kvalitetssystem i en bedrift - ikke på spørsmål i EQUASS og produksjon av dokumenter.

Jeg opplever at mange bedrifter vektlegger de synlige kvalitetselementene i altfor stor grad, uten å være bevisste nok på at det ikke nytter å ha gode systemer og lydige medarbeidere om det ikke er tilstrekkelig forståelse og bevissthet for det arbeidet som utføres. Derfor ser jeg også ofte eksempler på at praksisen er bedre enn den dokumentasjonen som presenteres under selve revisjonen. Det er også litt uheldig at det er de synlige kvalitetselementene det er enklest å gjøre endringer på, noe som kan gjøre det fristende å bare justere litt på overflaten når endringer er påkrevet. Å bygge kompetanse og endre kulturer kan være både komplisert og tidkrevende, men det er på ingen måte umulig.

Jobber man hovedsaklig med utgangspunkt i de synlige kvalitetselementene har man egentlig snudd det hele på hodet. Sjansen er da stor for at spørsmålene i søknadskjemaet blir det mest sentrale, og ikke nødvendigvis det daglige praktiske arbeidet. Resultatet for disse bedriftene blir ofte en uheldig stor mengde dokumenter og skjemaer, frustrerte og lite motiverte medarbeidere og EQUASS blir noe de gjør ved siden av det daglige arbeidet.

I det store og hele kan man i disse bedriftene få et inntrykk av at det først og fremst handler om å ha nok papirer slik at revisor blir fornøyd. Under slike forhold er det nesten som et sunnhetstegn å regne når EQUASS skaper både frustrasjon og misnøye i bedriften – for dette er rett og slett ikke i tråd med EQUASS eller en effektiv måte å kvalitetssikre tjenestene på. I bedrifter jeg har veiledet i kvalitetsarbeid etter EQUASS standarden har det kommet tilbakemeldinger om at EQUASS er både moro og meningsfylt.

Dette tror jeg ene og alene skyldes at vi har tatt utgangspunkt i den praktiske arbeidshverdagen for ledelsen og ansatte. Så lar vi utfylling av søknadskjema til EQUASS forbli det det egentlig er – en ren administrativ oppgave i forbindelse med forberedelse og bestilling av revisjon. Skjemaet kan også være et godt verktøy for internrevisjon når man først har lært seg hvordan dette skal brukes. Det er flere tiltak som kan bidra til å endre fokus fra systemtenkning til kvalitetsbevissthet. Å heve kompetansen i hele organisasjonen knyttet til praktiske oppgaver som påvirker kvalitetsarbeid er kanskje den viktigste faktoren, men å få økt forståelse hva EQUASS egentlig handler om er også et viktig poeng. Enkelte kvalitetssjefer og «EQUASS ansvarlige» bør kanskje vurdere å bremse masseproduksjonen av skjemaer og nye prosedyrer, og heller fokusere på å styrke bedriftens kvalitetsbevissthet og kvalitetskultur gjennom økt bevissthet og ferdigheter blant alle ansatte i bedriften.

Et annet forhold som det er viktig å være bevisst på er selve søknadskjemaet til EQUASS revisjon. Som nevnt tidligere er dette et verktøy som hovedsakelig er utarbeidet for å søke om revisjon, ikke for å innarbeide EQUASS i bedriften eller lære opp ansatte i kvalitetsarbeid. Det er selvfølgelig viktig at en eller to personer gjør seg godt kjent med skjemaet og har ansvaret for å fylle ut dette i forkant av revisjonen. Eller benytte det i forbindelse med internrevisjoner mellom sertifiseringsrevisjonene. Det er lite hensiktsmessig å «plage» alle andre i bedriften med dette skjemaet. Hva godt skal egentlig komme ut av det? Hva alle derimot bør inkludere i sin arbeidshverdag er intensjonen i det man finner beskrevet i prinsippene og kriteriene i EQUASS. Disse bygger på internasjonale kjennetegn på sosial- og velferdstjenester av god kvalitet, og bør derfor inngå som en naturlig del i bedriftens daglige arbeide.

KVALITETSSIRKELEN

De fleste har nå hørt om PUKK/PUFF/PDCA (her er det fritt valg), og folk har etter hvert også blitt flinke til å ramse opp hva disse bokstavene står for. Hvorfor er det da en tendens at mange bedrifter har litt problemer med å dokumentere sine resultater? Det skulle jo vært den enkelste sak av verden når PUKK er så godt implementert.

Det er lett å mistenke at prinsippene for forbedring som er beskrevet i Demmings sirkel PDCA, som ofte oversatt til PUKK eller PUFF på norsk, ikke er helt innunder huden. Av og til virker det som om dette «PUKK maset» skaper mer usikkerhet enn økt forståelse. Men PUKK er på ingen måte komplisert, og det brukes over hele verden i alle typer organsiasjoner hver eneste dag. Fra milliardbedrifter som Toyota til små enkeltmannsforetak. Ja helt ubevisst bruker vi det også privat og der er vi kanskje enda flinkere til å sjekke resultatet. Sirkelen går i korthet ut på at man etter å ha funnet ut hva man ønsker å oppnå, planlgger hva som skal gjøres, gjennomfører planen, sjekker om vi har oppnådd det vi ønsket. Om det ikke er tilfelle «kjører vi en runde til» ved å planlegge hva vi NÅ må gjøre for å nå ønsket resultat. Når ønsket resultat er oppnådd tar vi det i bruk (implementerer)

Merk; i den engelske versjonen brukes ordet Act der vi på norsk sier Korrigjer. Act er etter min oppfatning et mye bedre ord da dette betyr; Handle. Det vil si å handle ut fra det som kom frem når man kontrollerte resultatet (Kontroll/Check)

Kvalitetstips

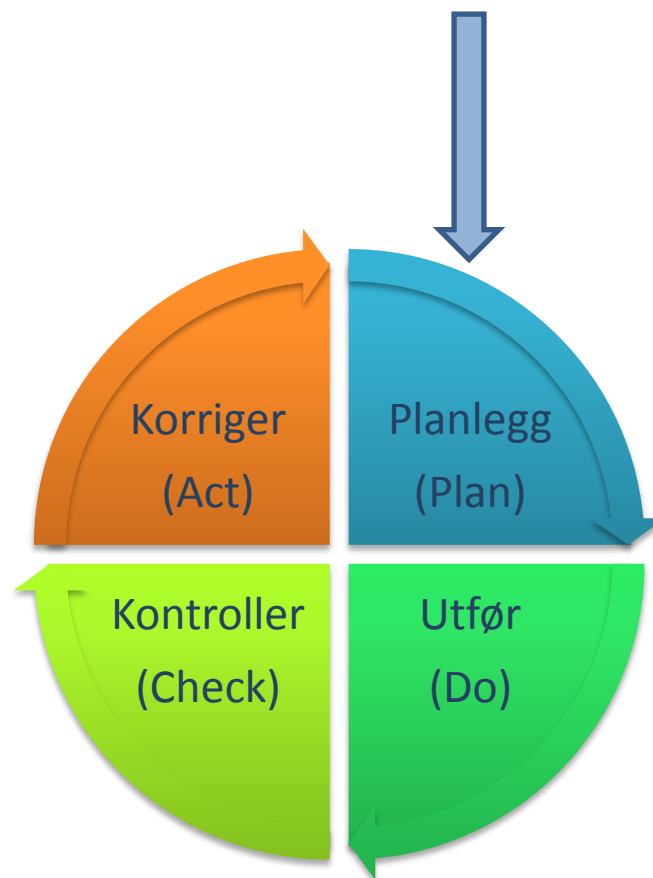
SKJEMATIKK

For mange oppgaver i bedriften er det naturlig å utarbeide skjemaer for å sikre at alle gjør det de skal gjøre, på den måten det skal gjøres.

Dette kan skape en falsk trygghet da det kan være vanskelig å få full oversikt over hvordan den enkelte medarbeider tolker og bruker skjemaene.


Et skjema bør alltid ha en veileder for hvordan skjemaet skal brukes – og da gjerne ganske detaljert. Jeg har under revisjoner sett utallige eksempler på at folk tolker med utgangspunkt i sine egne erfaringer og kunnskap, og at dette har medført helt motstridende praksis i en og samme bedrift.

Finn først ut hva du ønsker å oppnå, og hvorfor!



Kvalitetsirkelen (PUKK/PDCA)

Her er noen eksempler på PUKK/PDCA i praksis.

Hva skal oppnås, og hvorfor? 	Eksempel 1 Naboen har ringt og sagt de stikker innom rundt lunsjtider. Jeg ønsker å overraske dem ved å servere en tallerken god suppe til lunsj.	Eksempel 2 For å møte nye krav fra NAV og utvide valgmulighetene for tiltaksdeltagerne, ønsker veileder Ole Pedersen i Vekstbedriften AS å etablere fire nye praksisplasser	Eksempel 3 Kari og Jan Olsen skal ut og jakte ryper i helga. De ønsker å få skutt minst 12 ryper til den tradisjonelle rypemiddagen i jula.
Planlegg	Jeg må sjekke oppskriften og se om jeg har det jeg trenger av råvarer og evt planlegge innkjøp. Jeg må sette av nok tid til både å lage suppen og dekke bord.	Ole lager en fremdriftsplan for prosjektet som viser de ulike aktivitetene han må gjennomføre for å nå målet	Begge er godt kjent i området, og fredagskveld planlegger de morgendagens jakt i Djupdalsområdet
Utfør	Jeg utfører det jeg har planlagt.	Ole gjennomfører planen sin	De reiser ut tidlig og gjennomfører den planlagte jakt dagen
Kontroller	Jeg hadde fått kjøpt inn det jeg manglet, bordet er dekket og suppa nesten klar. Jeg tar en skje, passer på å få med en gulrotbit slik at jeg kan sjekke om grønnsakene er passe kokt samtidig som jeg smaker på selve suppekraften.	Når planen er gjennomført viser det seg at kun to av alle bedriftene han har vært i kontakt med er villige til å inngå et samarbeid om praksisplass.	Nå mørket siger på er det kun fire ryper i sekken. Vel hjemme foran peisen analyserer de hav som gikk feil. Det var helt tydelig at den uventede endringen av vindretning hadde innvirkning på utbyttet i dag.
Korriger (eller implementer / ta i bruk)	Jeg hadde truffet godt med saltet, grønnsakene akkurat slik jeg vil de skal være. Suppen kan implementeres.... ehh.....serveres!	Ole drøfter med sin leder og kolleger hva det er tilstrekkelig med to nye praksisplasser. De blir enige om at det er behov for to til	De ønsker ikke å ta nederlaget med å måtte gå til butikken og KJØPE ryper til rypemiddagen, og ønsker derfor å gi det en ny sjanse.
(Ny) Planlegging		Med utgangspunkt i erfaringene så langt lager Ole en ny plan for å få på plass de to siste praksisplassene	De legger en ny plan for morgendagen. Nå med høyde for vindforholdene
Utfør		Planen utføres	De reiser ut søndag morgen. Gjennomfører den planlagte jakten.
Kontroller		Etter at planen er gjennomført har Ole etablert til sammen fire nye praksisplasser	Ikke bare åtte nye ryper i sekken, men faktisk sytten ryper falt til bakken den dagen.
Korriger (eller implementer / ta i bruk)		Praksisplassene tas i bruk (implementeres)	Rypene mørnes og fryses ned, klare til å bli tilberedt under årets rypemiddag.

PUKK/PDCA prosessen

(Kontinuerlig forbedring)

Det er innlysende at behovet for skriftlig dokumentasjon av disse «prosjektene» er ganske varierende. Når det gjelder suppeservering så er det vel for de fleste et heller dårlig tegn om man deler ut spørreundersøke til gjestene for å dokumentere resultatet. I dette tilfellet nøyer vi oss med komplimenter fra gjestene om at suppen smaker godt. Om vi derimot har «funnet opp» en helt ny suppe som virkelig slo an, så er det jo kanskje lurt å dokumentere hvordan man gikk frem slik at man kan gjenta suksessen. Rypejegere derimot har en større tendens til å ville skrive ned sine jakterfaringer, enten for å skryte til den oppvoksende generasjon, eller for å dra nytte av samme jaktstrategi ved et senere tidspunkt. Når det gjelder prosjektet til vår veileder Ole er det flere grunner som taler for at det kan være lurt å sørge for skriftlig dokumentasjon av prosjektet. Han har jo faktisk funnet frem til hvordan man kan gå frem for å etablere nye praksisplasser, og han har trolig også noen erfaringer om hva som ikke fungerer så godt. Dette er viktig og nyttig informasjon både for bedriften og de andre veilederne. En annen tungtveiende grunn til å dokumentere dette arbeidet er at NAV har fremmet krav om flere praksisplasser. Med dokumentasjonen fra dette prosjektet kan bedriften demonstrere hvordan de på en systematisk og profesjonell måte arbeider for å sikre NAV god kvalitet på tjenestene de kjøper fra bedriften.

KONTINUERLIG FORBEDRING

Det finnes flere modeller for kontinuerlig forbedring, men de kjennetegnes alle av å bygge på prinsippene som er beskrevet i temaet over; Kvalitetssirkelen. Vi kan også beskrive kontinuerlig forbedring som det som skjer når vi gjentar prosessen i kvalitetssirkelen flere ganger etter hverandre, enten kontinuerlig eller med et gitt tidsrom mellom «rundene». Den årlige prosessen knyttet til årsplaner er et godt eksempel på dette. Her vil bedriften hvert år legge inn nye mål (og noen faste målsettinger og gjøremål) for det kommende året, så lager de en plan for å nå disse målene, gjennomfører og kontrollerer resultatet jevnlig. På slutten av året har man gjerne en mer omfattende evaluering og analyse av oppnådde resultater som i sin tur legger grunnlag for neste årsplan.

Kvalitetstips

INDIKATORER FOR Å MÅLE RESULTATER

En resultatindikator beskriver en «tilstand» som er oppnådd når et prosjekt/forbedringsarbeid har vært en suksess. Men indikatoren kan også brukes til å sjekke ut at man er på rett vei underveis i arbeidet.

Et eksempel kan være at man ønsker å sette i gang et forbedringsarbeid med mål om å bedre informasjonen til tiltaksdeltagerne. Indikatorer som viser at dette prosjektet har vært en suksess kan da f.eks. være:

1 Alle tiltaksdeltagerne (100 %) gir uttrykk for at de kjenner til sine rettigheter.

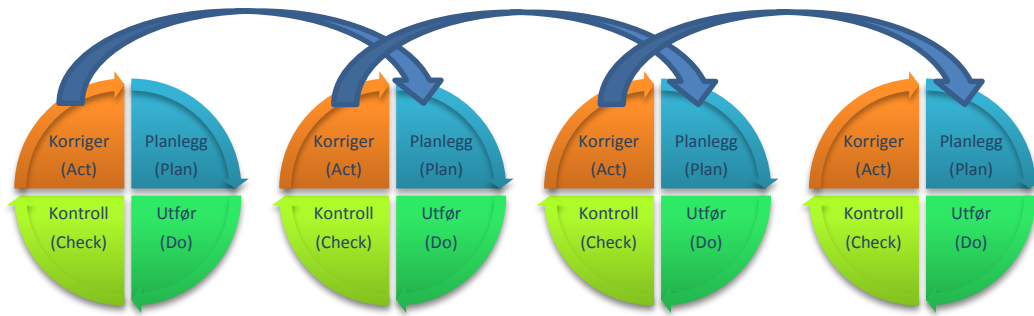
2 Alle tiltaksdeltagerne (100 %) har hatt en muntlig gjennomgang av informasjonsheftet sammen med en veileder.

3 Alle tiltaksdeltagere(100 %) gir uttrykk for at de forstår det som står i informasjonsheftet.

osv.

Om man for eksempel bare oppnår at 80 % kjenner til sine rettigheter, må bedriften vurdere hvilke tiltak som må iverksettes for at alle skal kjenne til sine rettigheter.

MERK; det er for enkelte tiltaksdeltagere ikke realistisk at de kjenner sine rettigheter fullt ut uansett hvor godt vi tilpasser informasjonen. For disse vil det være naturlig å henvende seg til personer som har ansvar for å ivareta interessene til disse personene, og da som regel verge.



Prinsippet for kontinuerlig forbedring

Å etablere en bedriftskultur hvor forbedring er en del av hverdagen kan være en stor, men ikke desto mindre en viktig oppgave. En bedrift som drives fremover av et stadig ønske om forbedring er også et kjennetegn på en bedrift med en velutviklet kvalitetskultur.

EQUASS stiller ingen krav til hvilken metode eller system bedriften benytter, men det er krav om at man har en standardisert måte å arbeide med forbedringsarbeider på. Dette betyr at man har en felles fremgangsmåte som alle arbeider etter. Igjen er det viktig å huske på at det er praksisen som teller, og i bedrifter med velutviklet kvalitetsbevissthet og godt etablert kvalitetskultur er det ikke en gang nødvendig at det standardiserte systemet er skrevet ned. Da sitter det i ryggmargen hos alle og utøves nærmest på ren refleks. Men for de aller fleste bedrifter er det nok mest hensiktsmessig å skrive ned hvordan man skal gå frem og gjerne utvikle enkle og hensiktsmessige verktøy som f.eks et eget skjema som fanger opp alle momentene i prosessen. Husk at systemet skal kunne brukes av alle, og at det enkle ofte er det beste.

LIVSKVALITETSBASERTE TJENESTER

Begrepet *livskvalitet* ble nærmest tvangsinnført som en konsekvens av at svært mange bedrifter innførte EQUASS som sitt kvalitetssystem. Det er rett og slett ikke mulig å bli sertifisert etter EQUASS standarden uten å synliggjøre livskvalitetsperspektivet i tjenesteleveransen. Med dette mener jeg IKKE at bedriftene ikke har vært opptatt av livskvalitet tidligere. Men nå ble det for mange litt mer komplisert, for hvordan dokumenterer, definerer og måler vi livskvalitet?

En variant som har bedt om seg er å tilføye et nytt punkt i skjemaet for individuelle handlingsplaner. Etter 2011 står følgende i nesten alle versjoner av handlingsplaner rundt om i landet:

Livskvalitet for meg er: _____

Så er det gjerne fylt inn med fotball, fiske, være med venner, jobbe osv. Det er derimot ofte vanskelig å se hva disse opplysningene faktisk brukes til, bortsett fra å dekke opp for noe man oppfatter er et krav i EQUASS.

Hva er det egentlig EQUASS sikter til når den løfter frem temaet livskvalitet, og hvorfor går det igjen flere steder? En ting kan man i alle fall lese ut av dette, livskvalitet må være viktig med tanke på å levere tjenester av god kvalitet.

Kvalitetstips

«ARBEID ER ALDRI ET MÅL!»

En drøy påstand vil de fleste si, ikke minst har den skapt reaksjoner når jeg har hatt inspirasjonsforedrag for NAV ansatte under denne tittelen.

Men det er ikke så galt som det kan høres ut. Dette handler om tilnærming og metodikk, og ikke om at det er uvesentlig at flest mulig får anledning til å ta del i alle de fordelene det gir å være i jobb. På det punktet er vi nok alle enige.

Om vi legger menneskenes livskvalitet til grunn, er ikke selve jobben et mål, men å ha en jobb er et virkemiddel for økt livskvalitet. Svært ofte, ja nesten alltid står arbeid/jobb oppført som et delmål i handlingsplanene. Men hvorfor ønsker man en jobb, det står det heller lite om. For noen er det ønske om bedre økonomi, mens andre ønsker å oppleve at de bidrar med noe. Noen ønsker å komme ut av ensomheten eller utvikle seg som mennesker. Alt dette er ulike elementer av livskvalitet.

Kunne delmålene i handlingsplanen f.eks. være; Kjenne meg mindre ensom, Få troen på meg selv, Være til nytte osv. Så kan arbeid være et av kanskje flere virkemidler for å øke de livskvalitetsområdene som betyr mest for den enkelte?

Min erfaring er at dette gir svært gode prosesser, og det synliggjør veldig godt hvor viktig arbeid er for manges livskvalitet. Det gir også oss som veiledere en bedre forutsetning for å lykkes i veiledrollen. For en del unge har jeg også sett at dette skaper en helt ny forståelse og motivasjon til å komme ut i arbeid.

Det har heller ikke vært mangel på kreativitet når det gjelder å finne løsninger for å jobbe med livskvalitet uten å måtte si selve ordet. Da som regel med forklaringen: «*Dette er et litt vanskelig og unaturlig ord for deltagerne våre*» Denne påstanden medfører ikke riktighet. Jeg har snakket med over 500 tiltaksdeltagere fra hele landet om livskvalitet, og kun EN av disse fant at dette var et uoverkommelig tema under en revisjonssamtale. Men når sant skal sies så har jeg kanskje «jukset» litt, for jeg snakket med dem om de ulike forholdene som påvirker vår livskvalitet. At jeg sammen med tiltaksdeltagerne etter samtalen kom frem til at vi godt kunne samle det vi hadde snakket om under begrepet *livskvalitet*, er jo egentlig av mindre betydning – det er praksisen som teller, ikke ordet.

Et søk på internett vil gi hudretalls av definisjoner av livskvalitet. Men det viktigste er at bedriften gjør seg opp en klar mening om hva de legger i livskvalitet. I dette arbeidet må bedriften ha et mer dyptgående blikk enn fritidsaktiviteter, vafler og levende lys for å fange opp det som EQUASS legger i begrepet livskvalitet.

Kvalitetstips

SPØR MER!

Vi spør og graver dagen lang. Hva er målet ditt? Hva liker du å jobbe med? Har du det bra i dag?

Og vi får svar som vi spør og noterer flittig ned: *Målet mitt er å få en jobb, gjerne innen lagerarbeid. Jo takk bare bra?*

Men kunne vi ikke fått mer ut av dette? Noe som kunne hjulpet oss i vårt veiledningsarbeid? Kan vi tillate oss og f.eks. spørre:

Hvorfor ønsker du deg en jobb? Hvordan skal livet bli da i forhold til nå? Hva tror du andre ville tenke når de får vite at du har fått jobb?

Eller når vi spør noen: *Har du det bra i dag?* Så er dette ofte utløst av at vedkommende ikke alltid har det like bra. Hva med å følge opp med:

Hvorfor denne dagen er bra? Hvordan kan du bruke erfaringene du har fått i dag på de dagene du ikke har det så bra?

osv.

Å følge opp med åpne spørsmål kan gi mye ny og nyttig informasjon.

Det finnes som sagt mange definisjoner av livskvalitet og selv har jeg kommet frem til at denne definisjonen av livskvalitet ser ut til å fungere godt:

LIVSKVALITET	
Livskvalitetsområder	Eksempler på indikatorer (hva kan vi måle)
Følelsesmessig velvære	Tilfredshet, frihet fra stress, selvbilde osv.
Mellommenneskelige relasjoner	Samhandling med andre, venner, familie, støttepersoner osv.
Matriell velferd	Personlig økonomi, arbeid, bolig osv.
Personlig utvikling	Utdanning, personlig kompetanse, ferdigheter osv.
Selvbestemmelse	Selvstendighet, egne mål, personlige verdier, valgmuligheter osv.
Sosial inkludering	Deltagelse i lokalsamfunnet, bidrag til samfunnet osv.
Rettigheter	Juridiske rettigheter, medmenneskelig rettigheter, verdighet, respekt osv.

Dette viser hvordan vi kan dele inn og konkretisere livskvalitet. Erfaringene mine tilsier at dette er noe de fleste bedriftene allerede gjør, men de er ofte ikke bevisste på hvordan praksisen henger sammen med EQUASS og livskvalitetsbegrepet. Om man tar jobber i forhold til en slik modell vil man oppdage at verken fising, fotball eller arbeid er livskvalitet i seg selv, men de kan være viktige virkemidler for økt livskvalitet. Ved å fokusere på livskvalitetsområdene kan bedriften finne ut hvor tiltaksdeltagerne står, og hva/om de ønsker forbedre. Ved hjelp av dette kan bedriften få kjennskap til livskvaliteten til den enkelte, og systematisk bidra til å øke og ikke minst måle sin suksess i å bedre livskvaliteten.

NOEN SENTRALE PLANPROSESSER

I bedriften gjennomføres det en del prosesser knyttet til ulike planer. Det finnes årsplaner, handlingsplaner, kompetanseplaner, evalueringsplaner, markedsføringsplaner osv. Noen av disse planene står også sentralt i EQUASS. Visste du at ved å ha en god faglig tilnærming og systematisk gjennomføring av disse planene så kan man dekke over 60% av de 100 spørsmålene i EQUASS?

Individuelle handlingsplaner (Aktivitetsplaner)

Den kanskje mest sentrale planprosessen for selve tjenesteleveransen er den individuelle planprosessen for hver av tiltaksdeltagerne. Dersom disse planene inkluderer livskvalitetsbaserte prosesser og man sørger for en systematisk oppfølging av planene vil disse fange opp svært mye av det som etterspørres i EQUASS. I tillegg kan man velge å utarbeide en god veileder som også kan brukes for å lære opp de ansatte. På denne måten har jeg erfart fra egen veiledningspraksis at det er mulig å dekke opp for rundt 35 spørsmål i EQUASS gjennom en god faglig praksis og opplæring knyttet til individuelle handlingsplaner.

Årsplaner

Dette er også en av kjerneprosessene i bedriften. Kravet i EQUASS er at bedriftene skal utarbeide årsplaner. Det er nesten synd at det ikke er krav om at det også utarbeides mer langsiktige strategiplaner. Jeg vet at mange bedrifter har strategiplaner, men mange av de bedriftene jeg har

Kvalitetstips

SAMTALER

Å snakke sammen er et helt sentralt virkemiddel når vi skal levere tjenester til mennesker.

Alle søker vi «den gode» samtalen. Men blir det alltid slik? Ta for eksempel medarbeidersamtaler i VTA. 1-2 ganger i året skal vi ha denne viktige, eller var det pålagte samtalen?

Først av alt – hva ønsker du å oppnå med denne samtalen og hva tenker du å bruke resultatet til? Jeg har sett mange hundre skjemaer for medarbeidersamtaler i VTA, men kan telle på en hånd hvor mange som dokumenterte noe som tydet på at de var et resultat av en god samtale.

Et tips kan være å legge bort skjemaer, skap en naturlig setting (for eksempel på en biltur) og rett og slett bare snakk sammen. Trolig har du bedre medarbeidersamtaler alle andre dager i året enn den dagen dere har satt av til medarbeidersamtale.

Skjemautfylling og gode samtaler er rett og slett en veldig dårlig kombinasjon. Planlegg samtalen din godt. Hva du ønsker å oppnå med samtalen avhenger som oftest hva du tenker å bruke resultatet til. Men oppsummer gjerne hva dere ble enige om i et skjema (for eksempel skjemaet for handlingsplan) i etterkant.

møtt bruker i liten grad potensialet i å ha slike strategiske planer. Strategiplanen strekker seg ofte over en 3års periode, og har målsettinger som skal nås i løpet av disse tre årene. I praksis vil dette være et flott utgangspunkt når daglig leder skal utarbeide sin årsplan. Det vil si at han/hun har tre årsplaner til rådighet for å nå de langsiktige strategiske målene. Da kan man i årsplanleggingen bryte ned dette til en trinnvis prosess over tre år. Ved utgangen av året evalueres det hva man har oppnådd, hva som gjenstår og så utvikler man neste års plan på dette grunnlaget. En årsplan vil naturligvis også inneholde flere oppgaver og mål enn det som kan knyttes direkte til den strategiske planen.

På et generelt grunnlag vil jeg oppfordre ledere til å bli mer bevisste på sine årsplanprosesser. Dette er et viktig styringsverktøy som kan bidra til å overvåke bedriftens prestasjoner gjennom året, sikre god progresjon og bidra til øke sannsynligheten for å nå de mål bedriften setter seg.

Kompetanseplaner

Det kan det ut fra revisjonserfaringene mine virke som ikke det var viet så mye oppmerksomhet til før EQUASS ble introdusert. Selv har jeg arbeidet med attføring i over 25 år, og jeg kan aldri huske at vi lagde noen kompetanseplaner. Vi snakket litt om det under medarbeidersamtaler, ellers så tok vi det etter hvert som kurstilbudene dukket opp – og med en raus sjef kunne man bare slenge seg på på det som virket spennende. Og om det var mange tilbud om kurs for både det ene og det andre for 20 år siden, så har det i alle fall ikke blitt færre tilbud med årene. Dessverre er min erfaring at kvaliteten nesten er like mangfoldig som kurstilbudene.

Når jeg de siste årene har veiledet bedrifter i kvalitetsarbeid synes jeg det har vært så å si umulig å detaljplanlegge opplæringsaktiviteter som kurs o.l. et år i forkant. Man vet jo ikke en gang hva som dukker opp av kurs. Noe annet er det selvfølgelig for høyere utdanninger som høgskole eller

universitet, men dette er det for de fleste bedriftene ikke så ofte man må forholde seg til.

Kvalitetstips

MÅLE EFFEKT AV OPPLÆRINGSAKTIVITETER

I mange av bedriftene jeg har revidert måles effekten av opplæringsaktiviteter ved at de lister opp: Hva kurset het, Tema og Hvem deltok

Mens det eneste som egentlig er interessant å finne ut av «glemmer» vi å ta med.

Når vi f.eks. melder oss på et kurs i Samtaleteknikk, så er det fordi vi ønsker å lære mer om hvordan vi kan få til bedre samtaler. Så reiser vi på kurs, gjennomfører og fordi vi er så pliktoppfyllende ovenfor kvalitetssystemet vårt (les; EQUASS) så dokumenterer hva vi har vært med på, hvor og når.

Men den kvalitetsbevisste vet at det eneste som virkelig teller er om vi faktisk har blitt i stand til å gjennomføre bedre samtaler etter å ha deltatt på dette kurset – det er jo dette som sier noe om effekten av opplæringsaktiviteten. Lærte du det du ønsket å lære, eller må du se deg om etter et annet kurs?

Jeg har sammen med de bedriftene jeg har veiledet kommet frem til at det er veldig nyttig å lage en overordnet kompetanseplan for den kompetanse bedriften som helhet ser behov for å tilføre. Ut fra dette kan det være aktuelt å gjøre en vudrering sammen med de ansatte for å finne ut av hvem som kan være aktuelle kandidater for de ulike satsningsområdene. I tillegg vil det være nødvendig å vurdere den enkelte ansattes kompetansebehov jevnlig, for eksempel i forbindelse med medarbeidersamtaler.

EQUASS REVISJONEN

Det viktig å forstå at revisjonen er en viktig del av bedriftens kvalitetssystem. Deretter må man vite at en EQUASS revisjon handler ikke om å kunne svare JA på 100 spørsmål gjennom å produsere en hel masse dokumenter. Den handler kort og godt om å demonstrere sin gode praksis ovenfor en ekstern revisor. Dette kan gjøres på flere ulike måter, og det er langt på vei opp til bedriften å velge den måten de mener best viser at de har en praksis som imøtekommer kravene i EQUASS Assurance. Dette kan være i form av skriftlige dokumenter, samtaler med ulike interesseparter, på hjemmesiden, på oppslagstavler, i avisutklipp osv. I søknadskjemaet beskriver bedriften hvordan de ønsker å vise (dokumentere) ovenfor revisoren at de innfrir kravene i de ulike spørsmålene (indikatorene) i EQUASS. Dette er et administrativt arbeid som krever at den som har ansvaret for dette har litt mer inngående kunnskap om søknadskjemaet og selve sertifiseringsprosessen.

Revisoren

Så var det revisoren, hvilken rolle har en EQUASS revisor? Revisorens rolle er å vurdere bedriftens praksis opp mot kravene i de ulike kriteriene i EQUASS. For å finne ut hvor bedriften står har EQUASS identifisert ulike indikatorer (de 100 spørsmålene). Her gjelder samme prinsippet som når bedriften selv beskriver sine indikatorer for å måle resultater av sine prosjekter. Dersom revisor får dokumentert at bedriften har en praksis som gjør at de kan svare ja på alle 100 spørsmålene, så viser dette at de har en praksis som imøtekommer alle kriteriene i EQUASS.

En EQUASS revisor har inngående kjennskap til hva EQUASS egentlig handler om, altså først og fremst god praksis, og hvordan dette kan dokumenteres. Revisoren er trygg nok på sin kompetanse slik at han/hun er i stand til å vurdere om bedriftens praksis faktisk møter kravene i EQUASS, og ved behov kunne gi forslag til forbedring eller utvikling. Av og til er man som revisor også avhengig av å kunne se sammenhenger som ikke nødvendigvis er helt åpenbare på papiret. En EQUASS revisor vil bevare sin

autoritet samtidig som han/hun skaper en vennlig atmosfære som bidrar til at alle involverte kjenner seg trygge og kan vise hva de faktisk er gode for. Personlig har jeg alltid vektlagt at en revisjon skal være en positiv opplevelse for bedriften og bidra til økt motivasjon for det videre kvalitetsarbeidet. En slik tilnærming må selvfølgelig ikke på noen måte påvirke revisors objektivitet under vurderingen av bedriftens kvalitetsarbeid.

Revisor er ikke «snill» ved å la en bedrift slippe gjennom selv om et par ting mangler. Det er snarere respektløst å «lure» en bedrift til å tro at de har alt på stell når så ikke er tilfelle. Revisjonen er tross alt det viktigste virkemidlet bedriften har for å forsikre seg om at bedriftens tjenester har en kvalitet som er i tråd med internasjonale kvalitetskrav.

Kvalitetstips

IKKE SVAR FØR DU SKJØNNER HVORFOR DU BLIR SPURT

Bedriften og den enkelte ansatte stilles daglig ovenfor spørsmål og krav som skal besvares eller dokumenteres. Ikke minst har dette blitt en konsekvens etter innføringen av EQUASS i bedriftene.

Men det å produsere svar på spørsmål i EQUASS bare for "å få godkjent" bidrar nødvendigvis ikke til bedre kvalitet. Det er først når du forstår hvorfor dette spørsmålet er viktig at det utgjør en forskjell. Det vil ofte oppleves som meningsløst ekstraarbeid å lage noe du ikke ser nytten av selv, bare for at revisor skal bli fornøyd.

Det er f.eks. først når daglig leder forstår viktigheten av å utarbeide, følge opp og evaluere sin årsplan at dette arbeidet blir både naturlig og meningsfullt. Det er først når den enkelte ansatte forstår viktigheten og nytten av å fokusere på livskvalitet i de individuelle handlingsplanene at dette blir naturlig og meningsfullt.

Har du sett nytteverdien for deg og din bedrift i alle kravene i EQUASS? Hvis svaret er nei, så er det der du må begynne.

Det er en forutsetning for troverdigheten til EQUASS at revisorene har tilstrekkelig kompetanse og ferdigheter, og vi må ta det som en selvfølge at dette er tilfelle. Likevel, revisorer er også bare mennesker. Skulle det skje at bedriften opplever at en revisor ikke har de rette forutsetninger, vil jeg oppfordre til at bedriften melder fra til EQUASS Norge slik at de kan vurdere om den aktuelle revisoren bør ivaretas bedre gjennom å få økt sin kompetanse. Det er lite hensiktsmessig å «gå i klinsj» med revisoren under selve revisjonen, men heller vurdere å benytte klageretten om bedriften ikke blir godkjent av grunner de mener ikke er berettiget.

Valg av dokumentasjon

Hvordan skal bedriften velge ut sin dokumentasjon? Det har frem til nå vært en ganske gjennomgående oppfatning at skriftlig dokumentasjon er det som gjelder for EQUASS. Men det er ikke slik at alt må dokumenteres skriftlig, dette er en av de tingene som gjør standarden fleksibel nok til å kunne tilpasses både store og små bedrifter. Riktignok er det helt nødvendig med noe skriftlig dokumentasjon når vi holder på med kvalitetsarbeid, men faktisk nesten halvparten av de 100 spørsmålene (indikatorerne) i søknadskjemmet kan dokumenteres på andre måter en skriftlig.

EQUASS stiller for eksempel krav til at tiltaksdeltagerne kjenner sine rettigheter og plikter. Noen hevder da at om skal man være sikker på at tiltaksdeltagere er kjent med sine rettigheter og plikter, så må bedriften vise dette ved at deltagerne har signert på at de har mottatt rettighetsdokumentet. Bedriften får da riktignok produsert dokumenter som ved første øyekast kunne få en til å tro at de må ha en god praksis, men i et kvalitetsperspektiv er ikke målet at bedriften kan vise at folk har signert for at de er informert om sine rettigheter. Målsettingen i denne sammenhengen er at tiltaksdeltagerne faktisk kjenner til sine rettigheter. Kanskje burde den første rettigheten i et rettighetsdokument være at tiltaksdeltagerne har rett til å vite hvilke rettigheter de har?

Når bedriften skal velge ut hvordan de mener de best kan demonstrere sin gode praksis, kan de først sjekke ut alternativene for dokumentasjon som er utarbeidet for EQUASS. Dette er en oversikt for hvert av de 100 spørsmålene (indikatorerne) som viser om det kreves skriftlig eller muntlig (eller valgfri) dokumentasjon. Bedriften kan også finne mye nyttig informasjon under Tips og Råd på hjemmesiden til EQUASS Norge (www.equass.no)

OVERSIKT OVER ALTERNATIVER FOR DOKUMENTASJON I EQUASS

X = type dokumentasjon (Skriftlig/Muntlig)

X for Skriftlig = spørsmålet må kunne dokumenteres skriftlig

X for Muntlig = spørsmålet må kunne dokumenteres i samtale

X for både Skriftlig og Muntlig = bedriften velger selv den dokumentasjon som best viser at de innfrir kravet

Ledelse

Nr.	Spørsmål	Skriftlig	Muntlig
1	Har leverandøren av velferdstjenester dokumentert: a. sin visjon? b. sitt formål? c. sine overordnede verdier?	X	
2	Er de ansatte kjent med organisasjonens: a. visjon? b. formål? c. overordnede verdier?		X
3	Har leverandøren av velferdstjenester en dokumentert kvalitetspolitikk som inneholder: a. langsiktige mål? b. forpliktelse til kontinuerlig forbedring?	X	
4	Er de ansatte kjent med kvalitetspolitikken til tjenesteleverandøren?		X
5	Har interessepartnerne mulighet til å gi tilbakemelding på: a. program? b. tjenester?	X	X
6	Det foreligger dokumenterte tilbakemeldinger fra: a. ansatte? b. de som finansierer virksomheten? c. brukere?	X	
7	Er det informasjon tilgjengelig om: a. utvikling av programtilbud og tjenester? b. prosesser og prosedyrer? c. hvordan organisasjonen utfører sin oppgave (ytelse) og de resultater som er oppnådd? d. forestående aktuelle hendelser? e. muligheter for ansattes medvirkning og ansattes utvikling?	X	X
8	Er eksterne interessepartnerne kjent med tilbudet av program og		X

	tilgjengelige tjenester?		
9	Er prosessen for utarbeiding av årsplaner dokumentert?	X	
10	Er den årlige planleggingsprosessen: a. implementert? b. gjennomgått og vurdert jevnlig?	X	X
11	Har den årlige planleggingsprosessen et regelmessige gjentakende preg: 1. SMART'e mål? (Spesifikke, Målbare, Aksepterte, Tidsbestemte) 2. Fastsatte hovedaktiviteter? 3. Håndgripelige, reelle resultat? 4. Gjennomgang av hensikt og mål?	X	
12	Er årsplanen godkjent av styret?	X	
13	Innhenter leverandøren av velferdstjenester tilbakemeldinger fra interessepartnere i samfunnet?	X	
14	Kan leverandøren av velferdstjenester vise til håndgripelige, reelle resultater i sitt arbeid for å imøtekomme samfunnets behov og forventninger?	X	X
15	Er leverandøren av velferdstjenester involvert i aktiviteter i lokalsamfunnet?	X	X
16	Kan leverandøren av velferdstjenester tydelig synliggjøre den tilleggsverdien organisasjonen tilfører samfunnet?	X	X

Ansatte

Nr.	Spørsmål	Skriftlig	Muntlig
17	Har leverandøren av velferdstjenester en dokumentert: a. rekrutteringspolitikk for ansatte? b. kriterier for rekruttering av ansatte? c. prosess for rekruttering av ansatte? d. politikk for likestilling og ikke-diskriminering?	X	
18	Er politikken for å rekruttere og beholde ansatte basert på at valg skjer på grunnlag av: a. kunnskap? b. dyktighet? c. andre kvalifikasjoner?	X	
19	Har leverandøren av velferdstjenester dokumentert: a. sine politikker (17 a og d) i overensstemmelse med kravene i de nasjonale rammebetingelser / regelverk / lovverk om arbeidsforhold og ansettelse? b. sin politikk for å vise anerkjennelse til: i. ansatte? ii. frivillige (hvis relevant)	X	
20	Evaluerer leverandøren av velferdstjenester arbeidsforholdene for: a. ledelsen? b. ansatte? c. frivillige (hvis relevant)?	X	X
21	Er planen for kvalifisering, utvikling og veiledning av ansatte: a. dokumentert?	X	

	b. evaluert årlig?		
22	Om leverandøren av velferdstjenester: a. kan organisasjonen legge frem registreringer av alle opplæringsaktiviteter gjennomført for ansatte? b. evaluerer organisasjonen utbyttet av opplæringsaktivitetene (basert på tilbakemeldinger fra ansatte og andre interessepartnere)?	X	
23	Har kravene til ansattes kompetanse blitt: a. identifisert? b. spesifisert? c. dokumentert? d. evaluert årlig?	X	X
24	Blir måten de ansatte, som er direkte involvert i tjenesteleveransen til brukerne, utfører arbeidet sitt på og de resultatene de oppnår, gjennomgått regelmessig?	X	X
25	Har leverandøren av velferdstjenester en politikk og en prosedyre for å involvere de ansatte aktivt i: a. planlegging av tjenestene? b. evaluering av tjenestene?	X	
26	Om leverandøren av velferdstjenester a. registrerer organisasjonen hvordan ansatte er involvert og registrerer den tilbakemeldinger fra ansatte? b. bruker leverandøren denne tilbakemeldingen i strategisk og årlig planlegging av opplæring og utvikling av ansatte?	X	
27	Måler, registrerer og vurderer leverandøren av velferdstjenester ansattes tilfredshet og motivasjon?	X	
28	Tar leverandøren av velferdstjenester i bruk ordninger for anerkjennelse av ansatte?	X	X

Rettigheter

Nr.	Spørsmål	Skriftlig	Muntlig
29	Har leverandøren av velferdstjenester dokumentert: a. et rettighetsdokument for bruker? b. et dokument som er i overensstemmelse med internasjonale konvensjoner om menneskerettigheter?	X	
30	Har alle ansatte, inkludert frivillige, kjennskap til de rettigheter og plikter som brukerne har?		X
31	Kan leverandøren av velferdstjenester vise at den informerer brukerne om deres rettigheter og plikter?	X	X
32	Kjenner brukerne til sine rettigheter og plikter?		X
33	Har leverandøren av velferdstjenester et dokumentert klagebehandlingssystem som sikrer en hensiktsmessig og objektiv klagebehandling?	X	
34	Viser leverandøren av velferdstjenester åpenhet rundt resultatene i sitt klagebehandlingssystem?	X	
35	Synliggjør leverandøren av velferdstjenester sin støtte til brukers rett til selvbestemmelse?	X	X

36	Evaluerer leverandøren av velferdstjenester årlig måten man tar hensyn til brukers rett til selvbestemmelse?	X	X
37	Gir leverandøren av velferdstjenester informasjon til brukere om hvordan de kan få tilgang til organisasjoner / personer som kan tale deres sak eller til personer som kan gi støtte?	X	X
38	Evaluerer leverandøren av velferdstjenester årlig måten man i praksis legger til rette for at brukere kan få tilgang til organisasjoner / personer som kan tale deres sak eller til personer som kan gi støtte?	X	X

Etikk

Nr.	Spørsmål	Skriftlig	Muntlig
39	Har leverandøren av velferdstjenester dokumentert sin politikk om etikk, og reflekterer denne politikken brukernes verdighet og beskytter dem mot unødvendig risiko?	X	
40	Gir leverandøren av velferdstjenester informasjon til de ansatte (inklusive frivillige hvis relevant) om sin politikk om etikk og om de prinsipper og verdier som regulerer adferd i tjenestelevering?	X	X
41	Har leverandøren av velferdstjenester: a. dokumentert sin politikk for å forhindre fysisk, psykisk og økonomisk utnyttelse av bruker? b. prosedyrer for å forhindre fysisk, psykisk og økonomisk utnyttelse av bruker?	X	
42	Evaluerer leverandøren av velferdstjenester effekten av sin politikk for å forhindre fysisk, psykisk og økonomisk utnyttelse av bruker?	X	X
43	Har leverandøren av velferdstjenester en dokumentert: a. helse og sikkerhetsplan b. prosedyrer for å sikre et trygt miljø og fysisk sikkerhet for brukerne?	X	
44	Identifiserer leverandøren av velferdstjenester: a. tiltak som sikrer helse og sikkerhet? b. årlige forbedringer for å sikre helse og sikkerhet?	X	
45	Har leverandøren av velferdstjenester definert et sett av prinsipper, verdier og prosedyrer (etiske retningslinjer) for å sikre og styre adferd / profesjonalitet i leveranse av tjenester?	X	
46	Kjenner de ansatte (inkludert frivillige hvis relevant) til det sett av prinsipper, verdier og prosedyrer som styrer adferd / profesjonalitet i levering av tjenester?		X
47	Har leverandøren av velferdstjenester en politikk og prosedyrer for: a. sin politikk om konfidensialitet minst hvert annet år med ansatte og med brukerne av tjenestene? b. sine prosedyrer om konfidensialitet minst hvert annet år med ansatte og med brukerne? c. tilgang til personlige data	X	
48	Gjennomgår leverandøren av velferdstjenester: a. sin politikk om konfidensialitet minst hvert annet år med ansatte og med brukerne av tjenestene? b. sine prosedyrer om konfidensialitet minst hvert annet år med	X	X

	ansatte og med brukerne?		
49	Har leverandøren av velferdstjenester: a. definert roller og ansvar for ledelsen? b. kommunisert ledelsens roller og ansvar?	X	X
50	Har leverandøren av velferdstjenester: a. definert roller og ansvar for funksjoner som er direkte involvert i tjenestelevering til brukerne? b. kommunisert roller og ansvar for funksjoner som er direkte involvert i levering av tjenester til brukerne?	X	X

Partnerskap

Nr.	Spørsmål	Skriftlig	Muntlig
51	Har leverandøren av velferdstjenester inngått samarbeid med: a. partnere innen velferdssektoren når de leverer tjenester til brukerne? b. de som betaler for leveranser av tjenester til brukerne (finansieringspartnere)? c. brukerorganisasjoner i tjenesteleveransen til brukerne (hvis relevant)?	X	X
52	Evaluerer leverandøren av velferdstjenester regelmessig den tilleggsverdien som partnerskapet medfører?	X	X
53	Involverer leverandøren av velferdstjenester følgende når tjenestene utvikles: a. brukere og deres representanter? b. Kunder, de som kjøper og betaler for tjenestene? c. finansieringspartnere (eiere, investorer, de som betaler for tjenestene)?	X	X
54	Involverer leverandøren av velferdstjenester relevante eksterne interessepartnere når behovsvurderinger gjennomføres?	X	X

Deltakelse

Nr.	Spørsmål	Skriftlig	Muntlig
55	Har leverandøren av velferdstjenester en politikk og prosedyrer for aktiv brukermedvirkning i: a. vurdering av behov? b. planlegging av tjenesten? c. evaluering av tjenesten?	X	
56	Deltar bruker i: a. vurdering av individuelle behov? b. planlegging av den individuelle tjenesten? c. evaluering av de tjenestene som er mottatt?	X	X
57	Har leverandøren av velferdstjenester blitt enige med brukerne eller representanter for brukerne, om virkemidlene, aktivitetene og politikken for brukermedvirkning?	X	X
58	Foretar leverandøren av velferdstjenester, sammen med brukerne eller representantene for brukerne, en årlig gjennomgang av	X	X

	virkemidlene, aktivitetene og politikken for brukermedvirkning?		
59	Legger leverandøren av velferdstjenester til rette for egenkraftmobilisering (empowerment) for brukerne på individuell basis?	X	X
60	Har leverandøren av velferdstjenester oppnådd håndgripelige reelle resultater i arbeidet med å styrke egenkraftmobilisering (empowerment) for brukerne som mottar tjenester?	X	
61	Har leverandøren av velferdstjenester identifisert virkemidler som skaper et miljø som fremmer egenkraftmobilisering (empowerment) i organisasjonen?	X	X
62	Gir leverandøren av velferdstjenester sine ansatte opplæring i det å legge til rette for egenkraftmobilisering (empowerment) av brukerne?	X	X

Individfokus

Nr.	Spørsmål	Skriftlig	Muntlig
63	Har leverandøren av velferdstjenester identifisert behovene til: a. sine nåværende brukere i nær fortid (for mindre enn 3 år siden) b. sine potensielle brukere i nær fortid (for mindre enn 3 år siden)	X	X
64	Tilbyr leverandøren av velferdstjenester sine tjenester på den lokasjonen (stedet) som passer best for bruker, familier og omsorgspersoner?	X	X
65	Har leverandøren av velferdstjenester identifisert behovene til: a. interessepartnere på finansiering/ de som betaler for tjenestene? b. andre relevante eksterne interessepartnere?	X	X
66	Fastslår leverandøren av velferdstjenester suksess raten(e), som viser hvor vellykket de eksisterende tjenester er: a. med tanke på å oppnå målene med tjenesten? b. med tanke å innfri brukernes behov?	X	
67	Leverer leverandøren av velferdstjenester tjenester som er basert på brukernes behov?	X	X
68	Registrerer leverandøren av velferdstjenester de identifiserte behovene og forventningene til bruker i en egen oppfølgingsplan, som er individuell for hver bruker?	X	
69	Inneholder oppfølgingsplanen, som er individuell for hver bruker: a. brukers ønskede situasjon? b. overordnede mål? c. konkrete målbare delmål? d. metoder / teknikker / måter å intervensere på som vil bli benyttet? e. involvert personell og ansvar for gjennomføring?	X	
70	Er det oppnådd enighet mellom tjenesteleverandøren og bruker, eller hans/hennes verge, om innholdet i hver individuell oppfølgingsplan?	X	X

Helhetstanke

Nr.	Spørsmål	Skriftlig	Muntlig
-----	----------	-----------	---------

71	Er tjenesteleverandørens nøkkelprosesser: a. identifisert? b. dokumentert? c. gjennomgått regelmessig?	X	
72	Er nøkkelprosessene hos leverandøren av velferdstjenester i overensstemmelse med: a. organisasjonens formål? b. organisasjonens kvalitetspolitikk? c. spesifikasjonene som er utarbeidet av kunder og de som finansierer tjenestene?	X	X
73	Om leverandøren av velferdstjenester a. overvåker leverandøren regelmessig hvordan nøkkelprosessene fungerer og de resultatene nøkkelprosessene medfører? b. gjennomgår leverandøren regelmessig hvordan nøkkelprosessene fungerer og de resultatene nøkkelprosessene medfører?	X	X
74	Om leverandøren av velferdstjenester: a. gjennomfører leverandøren interne revisjoner av nøkkelprosessene? b. rapporterer leverandøren om resultatet av nøkkelprosessene?	X	
75	Gjennomføres det årlig en evaluering av kontinuiteten og sammenhengen i leveransen av tjenester?	X	
76	Iverksetter leverandøren av velferdstjenester virkemidler for å sikre helhetlige og sammenhengende tjenester?	X	X
77	Identifiserer og rapporterer organisasjonen årlig forhold som hindrer: a. tjenesteleverandøren i å gjennomføre helhetlige og sammenhengende tjenester? b. adgang til program og tjenester?	X	
78	Gjennomfører leverandøren tjenester som kjennetegnes ved en flerfaglig tilnærming til brukerne, og går dette frem av den individuelle oppfølgingsplanen?	X	X
79	Sikrer leverandøren av velferdstjenester at livskvalitet er særegent for og definert av hver bruker og/eller familie som mottar tjenester?	X	X
80	Er effekten av tiltak for å bedre livskvalitet: a. målt? b. rapportert?	X	
81	Spesifiserer leverandøren av velferdstjenester de ferdigheter og kvalifikasjoner ansatte må ha for at brukerne skal oppleve økt livskvalitet?	X	
82	Evaluerer leverandøren av velferdstjenester årlig de ferdigheter og kvalifikasjoner ansatte må ha for at brukerne skal oppleve økt livskvalitet?	X	X

Resultatfokus

Nr.	Spørsmål	Skriftlig	Muntlig
83	Om leverandøren av velferdstjenester: a. sammenlikner leverandøren årlig hvor godt arbeidet er utført og resultat med virksomhetens mål? b. rapporterer leverandøren årlig hvor godt arbeidet er utført og	X	

	resultat og sammenlikner dette med virksomhetens mål?		
84	Er resultatene av virksomheten og arbeidsutførelsen gjennomgått og vurdert av en uavhengig ekstern instans?	X	
85	Måler leverandøren av velferdstjenester: a. de oppnådde resultater for målsettingene i hver individuelle oppfølgingsplan? b. utbyttet brukerne har hatt for hver individuelle oppfølgingsplan?	X	
86	Måler leverandøren av velferdstjenester: a. oppnådde resultater av mottatte tjenester på gruppebasis? b. hva disse resultatene har betydd / utbyttet brukerne har hatt på gruppebasis av de tjenestene de har mottatt.	X	
87	Evaluerer leverandøren av velferdstjenester resultatene med fokus på merverdi for følgende interessepartnere: a. de som betaler for tjenesten / kundene? b. de som finansierer virksomheten / eiere / kundene?	X	
88	Evaluerer leverandøren av velferdstjenester merverdien av tjenestene med fokus på økt livskvalitet for brukerne?	X	
89	Måler leverandøren av velferdstjenester tilfredshet hos følgende av sine interessepartnere: a. brukerne? b. dem som betaler for tjenestene / kunder? c. finansieringsvirksomheter, (investorer, eiere, dem som betaler for tjenestene / kunder)?	X	
90	Sørger leverandøren av velferdstjenester for at undersøkelser om tilfredshet hos enhver interessepartner er hensiktsmessig og objektiv?	X	
91	Er rapporten om registreringer og resultat kommunisert til interessepartnere i en forståelig form og i et forståelig språk?	X	X
92	Inneholder registreringer om resultat personlige oppfatninger og prestasjoner?	X	
93	Rapporterer leverandøren av tjenesteleveranser om sin utførelse av arbeidet og resultat til: a. de som betaler for tjenestene / kunder? b. finansieringsvirksomheter, (investorer, eiere, dem som betaler for tjenestene / kunder)? c. ansatte? d. brukere av tjenestene?	X	
94	Rapporterer leverandøren av tjenesteleveranser årlig om: a. resultat? b. personlige oppfatninger? c. prestasjoner?	X	

Kontinuerlig forbedring

Nr.	Spørsmål	Skriftlig	Muntlig
95	Implementerer organisasjonen et dokumentert forbedringssystem som baserer seg på metodikken i kvalitetssirkelen: PUFF (PDCA), som betyr: a. å planlegge aktiviteter for og nå mål? b. å utføre aktivitetene?	X	X

	c. å finne ut / måle resultatet av aktivitetene? d. å forbedre planen og aktiviteter?		
96	Er resultatene av tiltak for kvalitetsforbedring (evt. prosjekt) dokumentert?	X	
97	Tjenestetilbyder fastsetter indikatorer for å kunne måle resultat av alle forbedringstiltak (evt. – prosjekt)?	X	
98	Om leverandøren av velferdstjenester: a. definerer leverandørens mål for (hensikt med) alle forbedringstiltak (evt. prosjekt)? b. måler resultatet for alle forbedringstiltak (evt. prosjekt)?	X	
99	Kan leverandøren av velferdstjenester vise til: a. eksempler på innovative arbeidsmetoder? b. nye behov som holder på å komme til syne hos interessepartnerne?	X	X
100	Om leverandøren av velferdstjenester: a. styrer leverandøren innovasjonsarbeidene (evt. prosjektene)? b. overvåker leverandøren innovasjonsarbeidene (evt. prosjektene)? c. registrerer resultatene av innovasjonsarbeidene (evt. prosjektene)?	X	