

**CAF sjálfsmatslíkanið -  
tilraunastofnanir**  
Niðurstöður



FJÁRMÁLA- OG EFNAHAGSRÁÐUNEYTIÐ

September 2012

## Efnisyfirlit

Inngangur .....	3
CAF sjálfsmatslíkanið.....	4
Árangursstjórnun og CAF sjálfsmat .....	6
Tilraunaverkefnið.....	7
Forstöðumenn .....	8
Verkefnastjórar .....	9
Sjálfsmatshópar.....	12
Athugasemdir og ábendingar vegna CAF handbókar.....	16
Samtöl við forstöðumenn og verkefnastjóra.....	17
Niðurstöður .....	19

## Inngangur

Nú eru liðin nær tíu ár síðan fjármálaráðuneytið kynnti til leiks nýtt stjórnunartæki fyrir stofnanir, stefnumiðað árangursmat, til að bæta og efla stjórnunargetu stofnana. Innleiðing þess hjá stofnunum gekk misjafnlega vel fyrir sig, en margar stofnanir styðjast enn í dag við tækið með ágætis árangri. Eins og forstöðumenn þekkja vel þá hefur mikil gerjun verið í stjórnunarfræðum á síðastliðnum árum ásamt tæknibyltingu í upplýsinga- og samskiptamálum. Þetta hefur leitt til aukinnar meðvitundar hjá hinu opinbera að stofnanir og ráðuneyti þurfa að vera stöðugt að endurmeta starfsemina og þjónustu sína í ljósi tækniframfara og krafna almennings.

Í ríkisfjármálaáætlun fyrir árin 2012-2015 kemur fram að stjórnvöld séu að meta fýsileika þess að innleiða sjálfsmatlíkan sem stofnanir geta nýtt sér. CAF sjálfsmatlíkanið (Common Assessment Framework) hefur verið í skoðun í fjármálaráðuneytinu en það var fyrst kynnt í Evrópu árið 2000. CAF líkanið hefur notið mikilla vinsælda síðustu árin þar sem sýnt hefur verið fram á að hægt er að nota það í öllum opinberum rekstri, þ.e. bæði meðal ríkisstofnana og sveitarfélaga. Árið 2012 voru notendur (ráðuneyti, stofnanir og alþjóðastofnanir) af CAF líkaninu komnir yfir 3000 og má finna þá í flestum ríkjum Evrópu, en einnig má finna notendur í Asíu, Mið-Ameríku og á fleiri stöðum.

CAF sjálfmatið hefur almennt ekki verið tekið upp á Íslandi en vitað er að Tryggingarstofnun hefur notast við CAF í rúm 2 ár. Áður notaði sú stofnun EFQM líkanið, sem er mjög svipað líkan, hannað fyrir einkageirann en nýtt mikið í hinum opinbera geira, þ. á m. hér á landi. Um mitt ár 2011 hóf fjármálaráðuneytið samstarf við velferðarráðuneytið um að vinna að innleiðingu CAF á Íslandi. Markmiðið var að innleiða bestu starfshætti í mati á gæðastjórnun hjá íslenskum opinberum stofnunum. Ákveðið var að hefja tilraunaferli með því að prufakeyra CAF hjá nokkrum stofnunum. Tilgangurinn var að afla upplýsinga um tækið svo að hægt væri að meta fýsileika þess og taka ákvörðun um hvort CAF væri tæki sem stofnanir á Íslandi eigi almennt að nota. Með tilraunaferlinu var ætlunin að meta áhrif CAF líkansins á starfsemi stofnana, safna upplýsingum er snúa að framkvæmd og úrvinnslu en jafnframt meta hvort þróa eigi aðferðina frekar.

Mat á tilraunaferlinu er nú lokið. Í tengslum við matið var fundað með forstöðumönnum og verkefnastjórum stofnana. Auk þess voru spurningalistar sendir á forstöðumenn, verkefnastjóra og meðlimi stofnana í sjálfsmatshópum. Áður en greint er frá helstu niðurstöðum er í stuttu máli fjallað um meginþætti CAF sjálfsmatlíkansins og tilraunaverkefnið.

Pétur Berg Matthíasson stjórn mála- og stjórnsýslufræðingur á fjárreiðu- og eignasviði tók saman skýrsluna, en hann er tengiliður fjármála- og efnahagsráðuneytisins vegna verkefnisins.

## CAF sjálfsmatslíkanið

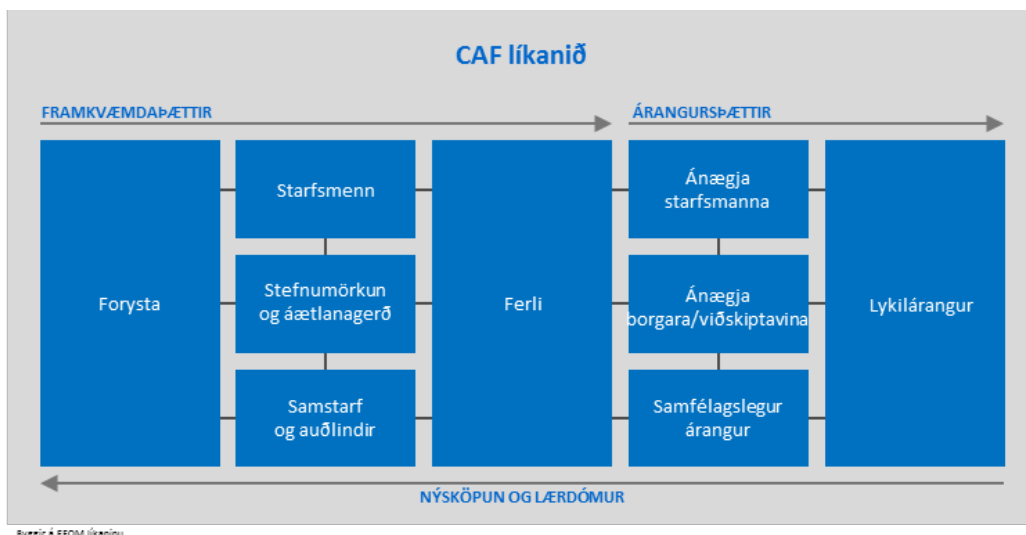
CAF sjálfsmatslíkanið er aðferð sem nýst hefur stofnunum við að ná bættum árangri í stjórnun og rekstri. CAF er verkfæri sem er auðvelt í notkun og getur aðstoðað opinberar stjórnsýslustofnanir til þess að nýta aðferðir gæðastjórnunar í því skyni að bæta árangur. Með CAF er látinn í té rammi að sjálfsmati sem hugmyndaæðilega er líkur öðrum þekktum líkönum úr altækri gæðastjórnun (TQM), sérstaklega árangurslíkani EFQM, en CAF er sérstaklega sniðið að þörfum opinberra stofnana, þar sem tekið er tillit til hversu ólíkar þær geta verið.

### Aðalmarkmið CAF eru fjórpætt:

1. Að kynna opinberri stjórnsýslu grundvallaraðferðir gæðastjórnunar og leiða hana eftir þeirri braut, með notkun og sjálfsmati, frá núverandi “skipuleggja-innleiða” yfir í röð aðgerða sem leiða að lokum til umbótahringins “skipuleggja-innleiða-meta-bæta” (Plan-Do-Check-Act / PDCA),
2. að auðvelda sjálfsmat hjá opinberum stjórnsýslu- og þjónustustofnunum í því skyni að fram fari greining og umbætur,
3. að vera brú milli mismunandi aðgerða sem notuð eru í gæðastjórnun,
4. að auðvelda samannburð og lærdóm milli opinberra stofnana.

Líkanið hefur verið notað í þrenns konar tilgangi, (1) sem stjórnartæki og til að auðvelda yfirsýn yfir starfsemina, (2) sem greiningartæki til að meta þörf fyrir umbætur og (3) sem viðmiðunartæki til að bera saman árangur við stofnanir sem skara fram úr. Aðferðafræðin er fyrst og fremst ætluð til að aðstoða við að hámarka skilvirkni í rekstri og bæta arðsemi, auka tryggð starfsmanna og byggja upp árangursdrifinn teymisanda.

Líkanið byggir á níu lykilþáttum sem skipt er í tvo hluta, framkvæmdaþættir og árangursþættir. Framkvæmdaþættirnir eru fimm og taka á þeim aðferðum sem beitt er í rekstri stofnunar. Árangursþættirnir eru fjórir og segja til um árangur af þeim aðferðum sem beitt hefur verið. Grunnhugsunin með líkaninu er því byggð á eðlilegri tengingu orsaka og afleiðinga. Þannig má bæði nýta líkanið til að meta árangur stakra rekstrareininga eða stofnana í heild og til að greina hvernig og hvar umbóta er þörf. CAF líkanið er því ekki eingöngu sjálfsmatsverkfæri, heldur einnig öflugt stjórnartæki. Það skapar haldgóða yfirsýn yfir mikilvæga þætti starfseminnar og stuðlar að stöðugum umbótum í rekstrinum.



Sjálfsmatið er oftast unnið af matshóp sem samanstendur af nokkrum starfsmönnum stofnunar. Hópurinn metur 9 lykilþætti rekstrarins með aðstoð CAF líkansins. Góður undirbúningur og vandað val í hópinn er lykill að góðu sjálfsmati. Oftast er stuðst við utanaðkomandi aðstoð á meðan hópurinn er að komast af stað og jafnvel í gegnum allt ferlið. Einnig er afar mikilvægt að tryggja stuðning yfirmanna við ferlið frá upphafi og að nægjanleg þekking sé til staðar til að gera sjálfsmatið og framkvæma umbótaverkefni sem koma út úr matinu.

Margar stofnanir fara reglulega í gegnum sjálfsmat til að knýja fram umbætur á starfseminni og meta hvort árangur hafi náðst af bættum framkvæmdaferlum. Sjálfsmat skilar stjórnendum yfirliti yfir sterka og veika þætti í rekstrinum og getur auðveldað forgangsröðun umbótaverkefna. Þar sem sjálfsmatið er byggt á stigagjöf er auðvelt að bera saman árangur á milli tímabila og fá þannig skýra mynd af framvindu umbóta í rekstri.

## Árangursstjórnun og CAF sjálfsmat

Fyrir hátt í 16 árum síðan tóku stjórnvöld upp árangursstjórnun sem tæki til að eiga samskipti við stofnanir. Breytingar höfðu átt sér stað innan stjórnsýslunnar með aukinni valddreifingu og auknu sjálfstæði stofnana. Ráðuneytin leituðu því leiða til að formfesta sambandið og samskiptin við stofnanir. Niðurstöður könnunar sem gerð var meðal forstöðumanna árið 2001 leiddi í ljós að margar stofnanir áttu nokkuð í land með að hægt væri að segja að árangursstjórnunarhugsunin hefði skotið þar rótum. Reynt var að bregðast við þessu m.a. með því að kynna til leiks stefnumiðað árangursmat (balance scorecard). Segja má að það hafi verið gert frá og með árinu 2003 eftir að Tollstjórinn í Reykjavík hafði prufukeyrt ferlið. Reynsla stofnana af notkun stefnumiðaðs árangursmats hefur verið misjöfn, sumum hefur gengið vel að nota það meðan aðrar hafa átt í erfiðleikum með framkvæmdina. Stofnanir voru ekki skyldugar til að taka upp stefnumiðað árangursmat og er enn þó nokkur hópur stofnana sem aldrei hefur prófað aðferðina.

Þessar tvær stjórnunaraðferðir eru ólíkar, annars vegar er um að ræða samning um árangursstjórnun milli ráðuneytis og stofnunar. Hins vegar er um að ræða tæki fyrir stofnunar til að mæla árangur og hrinda markaðri stefnu í framkvæmd. CAF sjálfsmatslíkan er hægt að líta á sem verkfæri innan árangursstjórnunar líkt og gert var með stefnumiðað árangursmat á sínum tíma. Eins og fram hefur komið er CAF ætlað að veita stjórnendum yfirlit yfir starfsemina, greina möguleika fyrir úrbætur og auðvelda samanburð við afburðastofnanir. CAF sjálfsmatið spyr spurninga eins og; hvort stofnun sé með tiltekna hluti til staðar er tengjast forystu, ferlum, rekstri, samstarfi o.s.frv. Einnig spyr CAF hvernig stofnun er að mæla árangur, og hvernig stofnun er að standa sig að mati viðskiptavina og starfsmanna. Með notkun CAF líkansins fær stofnun upplýsingar um það hvernig hún er að standa sig gagnvart lykilþáttum í starfsemi stofnana þar sem farið er ítarlega ofan í einstaka þætti í starfseminni

CAF kemur ekki í staðinn fyrir árangursstjórnunarsaminga en upplýsingar sem koma út úr CAF sjálfsmati geta hins vegar ratað í skýrslur og samantektir sem stofnunum er skylt að taka saman vegna ákvæða í slíkum samningi. CAF kemur ekki í staðinn fyrir stefnumiðað árangursmat, heldur kann að vera að sjálfsmat leiði til þess að stefnumiðað árangursmat sé tekið upp þar sem stofnunin er ekki að mæla og meta árangur með markvissum hætti.

Fjármálaráðuneytið hefur haft veg og vanda að því að skoða, meta og innleiða hér á landi stjórnunaraðferðir og tæki. Jafnframt hefur ráðuneytið haft það að leiðarljósi að tækin og aðferðirnar geti nýst öllum eða meirihluta stofnana. Ekki hefur verið unnið markvisst að því innan Stjórnarráðsins síðastliðin tíu ár að finna nýja aðferðarfræði eða stjórnunartæki sem gæti nýst flest öllum stofnunum, ráðuneytum og jafnvel sveitarfélögum. Ekki er skortur á aðferðum og tækjum í boði, aftur á móti eru þau ekki öll hentug fyrir það stofnanaumhverfi sem finna má hér á landi. Margbreytileiki stofnana ríkisins, stærð þeirra, umfang, rekstarfyrirkomulag og fleira gerir það að verkum að tækin henta misvel. Það er mat fjármála- og efnahagsráðuneytisins að CAF sjálfsmatslíkanið sé aðferð sem flest allar stofnanir ættu að geta nýtt sér.

## Tilraunaverkefnið

Fjármálaráðuneytið í samstarfi við velferðarráðuneytið ákváðu að setja af stað tilraunaferli og prufakeyra CAF hjá nokkrum stofnunum í lok árs 2011. Tilgangurinn með því að prufakeyra sjálfsmat hjá stofnunum var m.a. til að meta áhrif þess á starfsemi íslenskra stofnana, safna upplýsingum er snúa að framkvæmd og úrvinnslu en jafnframt meta hvort þróa þurfi stjórnunaraðferðina frekar. Undirbúningur ráðuneytana fólst m.a. í því að láta þýða CAF handbókina en takmarkaðar upplýsingar voru til um CAF á íslensku. Auk þess var samantekt, um niðurstöður rannsóknar sem gerð var af CAF Resource Centre í Maastricht á notkun CAF sjálfsmatslíkansins árið 2011, þýdd sem viðbótarupplýsingar fyrir stofnanir.

Í janúar 2012 var tilraunaverkefnið kynnt forstöðumönnum stofnana beggja ráðuneyta og á endanum ákváðu 5 stofnanir, Ríkiskaup, Sjúkratryggingar Íslands, Vinnumálastofnun, Geislavarnir ríkisins og Þjónustu-og þekkingarmiðstöð fyrir blinda, sjónskerta og daufblinda að taka þátt. Fjórar eru frá velferðarráðuneytinu og ein frá fjármálaráðuneytinu. Þetta var sá fjöldi sem skipuleggjendur höfðu vonast eftir að myndu taka þátt í verkefninu.

Tilraunaverkefnið hófst formlega í janúar á þessu ári með námskeiði fyrir verkefnastjóra stofnana, forstöðumenn og fulltrúa stofnana í sjálfsmatshópum. Ráðuneytin fengu Harald Hjaltason ráðgjafa frá Artemis til aðstoða sig í þessu ferli, en hann sá bæði um að þýða handbók og halda námskeiðin ásamt fulltrúum ráðuneyta og Sigurjóni Árnasyni gæðastjóra hjá TR. Haraldur var þremur stofnunum innan handar í þessu verkefni og hafa þær greitt fyrir hans þjónustu auk þess sem Sigríður Lilly hjá Tryggingarstofnun lánaði Sigurjón til að aðstoða hinar stofnanirnar. Allar stofnanirnar hafa lokið við sjálfsmat.

Mat á því hvernig þetta tilraunaferli hefur gengið fyrir sig stóð yfir í sumar. Fundað var með forstöðumönnum og verkefnastjórum tilraunastofnana, auk þess sem spurningalistar voru sendir til þeirra sem tóku þátt í ferlinu. Flest allir hafa svarað spurningalistunum og er farið yfir svör þeirra í þessari samantekt auk þess sem vitnað verður í samtöl sem fulltrúar ráðuneytanna áttu með forstöðumönnum og verkefnastjórum. Fyrirhugað er að vinna nánar úr þeim athugasemdum sem nefnd voru í svörum þátttakenda til að bæta handbókina.

Samstarf beggja ráðuneyta hefur verið afskaplega gott og hafa þau deilt með sér kostnaði við tilraunaverkefnið en stærstur hluti þess fór í þýðingu á handbók.

## Forstöðumenn

Fjórir forstöðumenn fengu spurningalista um CAF sjálfsmatslíkanið óháð því hversu þátttaka þeirra í ferlinu var mikil. Einn forstöðumaður gat ekki tekið þátt í ferlinu vegna tímabundinna starfa erlendis. Svör forstöðumanna eru mismunandi en reynt er að draga fram meginlínurnar úr svörum þeirra eða meðaltal ef hægt er að koma því við.

Óskað var eftir því að forstöðumenn greindu frá því af hverju stofnunin ákvað að taka þátt í tilraunaverkefninu. Fengu forstöðumenn lista yfir nokkra svarmöguleika og voru þeir beðnir um að segja frá því hversu mikilvægir þessir þættur höfðu verið þegar ákvörðun um þátttöku í ferlinu var tekin.

Tafla 1. Mikilvægi þátta sem leiddu til þess að stofnun tók þátt í tilraunaferlinu.

Ástæður þátttöku – valmöguleikar	Mikilvægi þátta
Stofnunin vildi fá upplýsingar um styrkleika og hvað mætti bæta	Mjög mikilvægt
Ásetningur stofnunar til að fá starfsfólkið til að taka þátt í stjórnun stofnunar og hvetja það	Mjög / mikilvægt
Mikilvægi gæðamála í augum starfsmanna	Mikilvægt
Yfirstjórn stofnunarinnar vildi það	Mikilvægt
Til að bæta frammistöðu stofnunar	Mikilvægt
Skýrar kröfur viðskiptavina um betri þjónustu	Ekki (frekar) mikilvægt
Þátttaka í lands- eða svæðisbundnu nýsköpunarverkefni	Ekki (frekar) mikilvægt
Vegna þessa að sambærilegar stofnanir í öðrum löndum nota CAF	Ekki (frekar) mikilvægt
Vegna þess að stofnunin stendur ekki vel fjárhagslega	Ekki mikilvægt
Þátttaka í íslensku gæðaverðlaununum	Ekki mikilvægt
Skýr krafa frá stjórn málamönnum um að stofnunin vinni að úrbótum	Ekki mikilvægt
Til að draga að viðskiptivini í samkeppni við aðra	Ekki mikilvægt

Eins og sjá má í töflu eitt þá eru fimm þættir sem forstöðumenn telja ýmist mjög mikilvæg eða mikilvæg ástæða fyrir þátttöku sinni í CAF tilraunaferlinu. Í fyrsta sæti er að stofnunin vill fá upplýsingar um styrkleika og hvað má bæta. Í öðru sæti er ásetningur stofnunar til að fá starfsfólkið til að taka þátt í stjórnun og hvetja það áfram í sínu starfi. Ýmsir þættir sem taldir eru ekki mikilvægir eru t.d. þátttaka í íslensku gæðaverðlaununum eða það að stofnun stendur illa fjárhagslega.

Forstöðumenn voru spurðir hvort að CAF sjálfsmatið hafi staðið undir væntingum. Það virðist hafa gert það því CAF fékk meðaleinkunnina 8,75 á kvarðanum 1-10. Fram kemur hjá öllum forstöðumönnum að þeir ætli að nota CAF aftur í framtíðinni.

Forstöðumenn voru spurðir hvort að það væri eitthvað sem þeir vildu breyta við framkvæmd CAF sjálfsmatsins ef þeir myndu framkvæma það aftur. Fengu forstöðumenn lista með yfir 10 möguleikum og voru þeir beðnir að setja *Já* fyrir framan þá þætti sem þeir myndu vilja sjá öðruvísi. Einn forstöðumaður taldi að það þyrfti ekki að breyta neinu. Tveir töldu að þeir myndu vilja annars konar samsetningu á sjálfsmatshópi og að afla þyrfti meiri gagna til að styðja við matið. Ýmsir aðrir þættir voru nefndir einu sinni, eins og að bæta upplýsingaflæði innan stofnunar um tilgang CAF, aukin þátttaka starfsmanna o.fl.



Forstöðumenn gerðu ýmsar athugasemdir við handbókina en fjallað er um þær í sérstökum kafla síðar.

## Verkefnastjórar

Fimm verkefnastjórar fengu spurningalista um CAF sjálfsmatslíkanið en þeir gegna lykilhlutverki innan sinna stofnana í öllu ferlinu. Þeir hafa það hlutverk að safna gögnum fyrir fulltrúa í sjálfsmatshópum, boða fundi, jafnvel stýra fundum o.s.frv. Oftast eru verkefnastjórar einnig meðlimir í sjálfsmatshópum. Spurningalisti fyrir verkefnastjóra er mun ítarlegri en sá sem forstöðumenn fengu þar sem hann inniheldur m.a. spurningar sem ekki er þörf á að fleiri svari en verkefnastjóri.

Fyrsta spurningin til verkefnastjóra snéri að tímalengd þess að framkvæma sjálfsmatið. Sjálfsmatið tók mislangan tíma að framkvæma. Hjá þremur stofnunum tók það ca. 2-3 mánuði, ein stofnun var innan við mánuð að gera sjálfsmatið meðan önnur stofnun tók meira en þrjá mánuði að ljúka við matið. Gert var mat á öllum 9 viðmiðunum og 28 undirviðmiðunum. Fjórar af fimm stofnunum höfðu ekki reynslu af notkun altækra gæðastjórnunartækja áður en þær gerðu CAF sjálfsmatið. Stofnanirnar fimm fylgdu að mestu leyti skrefunum tíu sem ætlast er til að stofnanir fylgi við gerð matsins. Í töflu 2 má sjá yfirlit yfir mat verkefnastjóra á þeir kynningu og upplýsingum sem sjálfsmatsstofnanir fengu vegna þátttöku í verkefninu. Það er ljóst að aðstoð frá innlendum sérfræðingi var mjög ítarlegur, handbókin, almenn kynning og þjálfun, þ.e. námskeið sem haldinu voru, eru talin hafa verið nokkuð ítarleg.

Tafla 2. Mat á undirbúningi fyrir CAF sjálfsmatið

Hvers konar undirbúning fengu meðlimir í sjálfsmatshópi og hversu ítarlegur var hann?	Mat á undirbúningi
Aðstoð innlendra sérfræðinga	Mjög ítarlegur
Handbók	Nokkuð ítarleg
Almenn kynning á CAF	Nokkuð ítarleg
Fræðslunámskeið eða þjálfun	Nokkuð ítarleg
Dæmi	Frekar almenn
Vefupplýsingar	Frekar almenn
Aðstoð erlendra sérfræðinga	Enginn

Ein megin forsenda þess að CAF sjálfsmatið skili árangri er sú að starfsmenn sem taka þátt í matinu séu vel undirbúnir, hafi skilning á líkaninu og markmiðum þess. Það eru nefnilega starfsmennirnir sem meta hvernig stofnunin er að standa sig. Mikilvægt er því að skoða hverjar helstu hindranir stofnana voru við framkvæmd matsins svo að hægt sé að útfæra lausnir og bæta ferlið þannig að það gangi betur fyrir sig að keyra matið í framtíðinni.

Almennt virðist sem svo að verkefnastjórar meti að CAF sjálfsmatslíkanið hafi ekki verið flókið. Ekki voru þeir þó allir sammála og taldi einn að líkanið væri flókið. Segja má að skiptar skoðanir hafi verið um flesta þættina, þó kom það nokkuð skýrt fram að orðalagið þarf að laga. Hægt er að gera það við endurskoðun handbókarinnar. Svarmöguleikar voru; mjög sammála, sammála, frekar sammála, ekki sammála. Sjá nánar töflu 3.

Tafla 3. Hverjar voru helstu hindranirnar eða erfiðleikarnir sem sjálfsmatshópurinn lenti í við framkvæmd sjálfsmatsins að þínu mati?

<b>A. Erfiðleikar við að skilja CAF sjálfsmatslíkanið</b>	
A.1. Líkanið er flókið	<b>Ekki (frekar) sammála</b>
A.2. Viðmiðin og undirviðmiðin	<b>Frekar sammála</b>
A.3. Dæmi ekki ekki tengd sérstöku viðfangsefni hjá stofnuninni	<b>Ekki sammála</b>
A.4. Orðalagið	<b>Frekar sammála</b>
A.5. Stigaskorunin	<b>Ekki (frekar) sammála</b>

Spurt var út í stöðu stofnunarinnar og hvort hún gæti haft áhrif á matið eða ekki. Verkefnastjórar nefna tvo þætti sem kunna að hafa haft áhrif á framkvæmd matsins. Verkefnastjórar eru sammála því að fólk er almennt ekki vant því að tjá sig um stöðu stofnunarinnar. Jafnframt eru þeir frekar sammála því að reynsla innan stofnunar við að deila skoðunum og upplýsingum sé ekki nægjanleg. Þó er þetta mismunandi milli stofnana.

Tafla 4. Hverjar voru helstu hindranirnar eða erfiðleikarnir sem sjálfsmatshópurinn lenti í við framkvæmd sjálfsmatsins að þínu mati?

<b>B. Erfiðleikar í tengslum við stöðu stofnunarinnar</b>	
B.1. Ekki nægjanleg reynsla innan stofnunar við að deila skoðunum og upplýsingum	<b>Frekar Sammála</b>
B.2. Fólk almennt ekki vant því að tjá sig um stöðu stofnunarinnar	<b>Sammála</b>
B. 3. Stofnunin var ekki nógu vel undirbúin til þess að framkvæma CAF sjálfsmat	<b>Ekki sammála</b>
B.4. Það var ekki nógu mikið traust á milli aðila í sjálfsmatshópnum	<b>Ekki sammála</b>
B.5. Takmörkuð trú á að þetta ferli muni skila einhverju	<b>Ekki sammála</b>

Það er mikilvægt að stofnanir fái stuðning og tíma til að undirbúa sig og framkvæma sjálfsmatið þegar það er gert í fyrsta sinn. Spurt var nánar út í þessa þætti og svöruðu verkefnastjórnarnir almennt því að þeir töldu að stuðningur og tími hafi verið nægjanlegur, hvort sem það var þjálfun, stuðningur yfirmanna eða eitthvað annað. Sjá nánar töflu 5.

Tafla 5. Hverjar voru helstu hindranirnar eða erfiðleikarnir sem sjálfsmatshópurinn lenti í við framkvæmd sjálfsmatsins að þínu mati?

<b>C. Erfiðleikar eða hindranir í tengslum við skort á stuðningi og tíma</b>	
C.1. Skortur á þjálfun	<b>Ekki (frekar) sammála</b>
C.2. Skortur á sérfræðilegri aðstoð	<b>Ekki sammála</b>
C.3. Skortur á stuðningi yfirmanna	<b>Ekki sammála</b>
C.4. Takmörkuð þátttaka meðlima í sjálfsmatshópi	<b>Ekki sammála</b>
C.5. Viðbótarverkefni í tengslum við framkvæmd CAF of mikið ásamt hefðbundnum verkefnum	<b>Ekki (frekar) sammála</b>

Spurt var nánar í út hvort að takmarkaðar upplýsingar stofnunar gætu hugsanlega hindrað eða gert sjálfsmatið erfiðara í framkvæmd. Verkefnastjórar nefndu 2-3 þætti sem hafa mismikil áhrif. Nokkuð ljóst er að ekki eru nægjanlegar mælingar gerðar hjá stofnunum. Það geta t.a.m. verið erfiðleikar við að safna gögnum og upplýsingum úr kerfum stofnunarinnar eða frá samstarfsmönnum. Jafnframt kann að vera að þátttakendur í sjálfsmatshópi hafi ekki nógu mikla yfirsýn yfir starfsemi stofnunarinnar.

Tafla 6. Hverjar voru helstu hindranirnar eða erfiðleikarnir sem sjálfsmatshópurinn lenti í við framkvæmd sjálfsmatsins að þínu mati?

<b>D. Erfiðleikar í tengslum við takmarkaðar upplýsingar</b>	
D.1. Óljóst hver tilgangurinn og útkoman úr sjálfsmatinu verður	<b>Ekki (frekar) sammála</b>
D.2. Vandí við að greina styrkleika og hvað það er sem þarf að bæta	<b>Ekki (frekar) sammála</b>
D.3. Þátttakendur í sjálfsmatshópi höfðu ekki heildarsýn yfir starfsemi stofnunarinnar	<b>Ekki (frekar) sammála</b>
D.4. Erfiðleikar við að safna gögnum og upplýsingum frá samstarfsmönnum innan stofnunar í tengslum við matið	<b>Frekar sammála</b>
D.5. Ekki nægjanlegar mælingar gerðar hjá stofnuninni	<b>Sammála</b>

Af fimm stofnunum höfðu tvær útfært úrbótaáætlun og þrjár voru að vinna að gerð slíkrar áætlunar. Allir verkefnastjórar telja að útbótaáætlun hafi að mestu leyti áhrif á lykilþætti í starfsemi stofnunar. Allar stofnanirnar fengu utanaðkomandi aðstoð meðan á CAF sjálfsmatinu stóð.

Verkefnastjórar voru spurðir hvort að CAF sjálfsmatið hafi staðið undir væntingum. Það virðist hafa gert það að mestu leyti því CAF fékk meðaleinkunnina 7,6 á kvarðanum 1-10. Það er nokkuð lægra en meðaleinkunn forstöðumanna. Fram kemur hjá öllum verkefnastjórum að þeir vilja að stofnunin noti CAF aftur í framtíðinni.

Verkefnastjórar voru spurðir hvort að það væri eitthvað sem þeir vildu breyta við framkvæmd CAF sjálfsmatsins ef þeir myndu gera það aftur. Verkefnastjórar fengu sama lista og forstöðumenn, með yfir 10 möguleikum, og voru þeir beðnir að setja *Já* fyrir framan þá þætti sem þeir myndu vilja sjá öðruvísi. Einn verkefnastjóri taldi að það þyrfti ekki að breyta neinu.

Tveir af fjórum verkefnastjórum nefndu þrjá þætti sem þyrfti að bæta fyrir næsta mat. Í fyrsta lagi þyrfti gagnaöflun að vera meiri til að styðja við matið. Í öðru lagi þyrfti að bæta upplýsingaflæði innan stofnunar um tilgang CAF. Í þriðja lagi þyrfti að bæta upplýsingaflæði út á við. Jafnframt töldu tveir verkefnastjórar að meiri tími fyrir umræður innan sjálfsmatshópsins hefði komið að góðum notum. Ýmsir aðrir þættir voru nefndir einu sinni, eins og að tryggja að önnur forgangsmál og verkefni komi ekki í veg fyrir að hægt sé að vinna sjálfsmatið o.fl.

Verkefnastjórar gerðu ýmsar athugasemdir við handbókina en fjallað er um þær í sérstökum kafla síðar.

## Sjálfsmatshópar

Sjálfsmatshópur eða hópar eru þeir sem meta starfsemi stofnunar með notkun líkansins. Hægt er að útfæra margs konar skipulag við matið og val á fulltrúum í sjálfsmatshópa. Stofnanir voru hvattar til að notast við lykilstjórnendur í þessu tilraunaferli en það er ekki forsenda þess að hægt sé að framkvæma sjálfsmat. Hins vegar, þegar verið er að byrja að nota CAF, er mikilvægt að stjórnendur kynnist þessu ferli og sannfærast um ágæti þess. Ein stofnun hafði nokkra sjálfsmatshópa, með hátt í 40 fulltrúum, sem tóku þátt í ferlinu. Það var því enginn einn fulltrúi sem fór í gegnum allt ferlið hjá þeirri stofnun. Þessi aðferð þekkist vel í Evrópu og sérstaklega hjá stærri stofnunum.

Sendir voru út spurningalistar til allra fulltrúa í sjálfsmatshópum tilraunastofnana. Nema hjá þeirri stofnun sem notaði hátt í 40 starfsmenn til að gera sjálfsmatið. Þar var spurningalisti sendur á hóp starfsmanna sem verkefnastjóri stofnunarinnar lagði til að tækju þátt í matinu. Þessi nálgun gerir það að verkum að svarendur fjögurra stofnana tóku þátt í öllu ferlinu meðan svarendur einnar tóku aðeins þátt í að meta 2-3 þætti af 9. Greining svara byggir á svörum 20 fulltrúa úr sjálfsmatshópum fimm stofnana.

Flestir fulltrúar í sjálfsmatshópum eru á því að stofnunin hafi fylgt skrefunum tíu í CAF handbókinni. Spurt var út í helstu hindranirnar og erfiðleikanna sem sjálfsmatshópurinn lenti í við framkvæmd sjálfsmatsins. Var þessum lið eins og hjá verkefnastjórum skipt upp í nokkra flokka og voru svarmöguleikar; mjög sammála, sammála, frekar sammála, ekki sammála.

Spurt var hvort að erfitt hafi verið að skilja CAF sjálfsmatslíkanið. Um 75% fulltrúa í sjálfsmatshópum voru ekki sammála þeirri fullyrðingu að líkanið hafi verið flókið. Eins og sjá má í töflu 7 eru flestir fulltrúar í sjálfsmatshópunum á því að CAF líkanið sé ekki mjög erfitt að skilja, hins vegar nefna fulltrúar að viðmiðin, undirviðmiðin og stigagjöfin mætti vera eitthvað skýrari.

Tafla 7. Hverjar voru helstu hindranirnar eða erfiðleikarnir sem sjálfsmatshópurinn lenti í við framkvæmd sjálfsmatsins að þínu mati?

<b>A. Erfiðleikar við að skilja CAF sjálfsmatslíkanið</b>	Mjög sammála	Sammála	Frekar sammála	Ekki sammála
A.1. Líkanið er flókið			7	13
A.2. Viðmiðin og undirviðmiðin		2	9	9
A.3. Dæmi ekki ekki tengd sérstöku viðfangsefni hjá stofnuninni		2	5	12
A.4. Orðalagið		3	4	13
A.5. Stigaskorunin		2	9	8

Spurt var út í hvort að framkvæmd sjálfsmatsins hafi gengið erfiðlega fyrir sig. Segja má að meirihlutinn telji svo ekki vera en þó er rétt að benda á að sumir telja að reynsla sé ekki nægjanleg innan stofnunar við að deila skoðunum og upplýsingum. Aftur á móti virðist sem svo að fólk sé vant að tjá sig um stöðu stofnunar. Trú á ferlinu var takmarkað hjá minnihluta svarenda, en það er í sjálfu sér ekki óalgengt að svo sé þegar verið er að innleiða nýja ferla eða tæki.

Tafla 8. Hverjar voru helstu hindranirnar eða erfiðleikarnir sem sjálfsmatshópurinn lenti í við framkvæmd sjálfsmatsins að þínu mati?

<b>B. Erfiðleikar í tengslum við stöðu stofnunarinnar</b>	Mjög sammála	Sammála	Frekar sammála	Ekki sammála
B.1. Ekki nægjanleg reynsla innan stofnunar við að deila skoðunum og upplýsingum		5	6	9
B.2. Fólk almennt ekki vant því að tjá sig um stöðu stofnunarinnar		3	4	12
B. 3. Stofnunin var ekki nógu vel undirbúin til þess að framkvæma CAF sjálfsmat	1	2	5	12
B.4. Það var ekki nógu mikið traust á milli aðila í sjálfsmatshópnum		1	4	15
B.5. Takmörkuð trú á að þetta ferli muni skila einhverju	2	1	7	10

Almennt virðist sem svo að skortur á tíma og stuðningi hafi ekki verið vandamál. Fram kemur, eins og sjá má í töflu 9, að þjálfun hefði mátt vera meiri, jafnframt hefði mátt huga að því að draga úr eða færa hefðbundin verkefni stofnunar eitthvað til meðan á sjálfsmatinu. Allir virðast sáttir við störf verkefnastjóra.

Tafla 9. Hverjar voru helstu hindranirnar eða erfiðleikarnir sem sjálfsmatshópurinn lenti í við framkvæmd sjálfsmatsins að þínu mati?

<b>C. Erfiðleikar eða hindranir í tengslum við skort á stuðningi og tíma</b>	Mjög sammála	Sammála	Frekar sammála	Ekki sammála
C.1. Skortur á þjálfun	4	1	6	9
C.2. Skortur á sérfræðilegri aðstoð		2	2	16
C.3. Skortur á stuðningi yfirmanna		1	1	18
C.4. Verkefnastjóri í sjálfsmatshópi stóð sig ekki nógu vel að halda utan um málið				20
C.5. Takmörkuð þátttaka meðlima í sjálfsmatshópi		1	4	15
C.6. Viðbótarverkefni í tengslum við framkvæmd CAF of mikið ásamt hefðbundnum verkefnum.	2	3	9	6

Þegar spurt er um hvort að takmarkaðar upplýsingar hafi hindrað eða gert CAF sjálfsmatið erfiðara, telja svarendur að svo hafi verið að litlu leyti. Það kemur áberandi fram að skortur sé á mælingum en það er eitthvað sem stofnanir þurfa að bæta. Tilgangurinn með sjálfsmatinu mætti vera skýrari auk þess sem það hefði mátt ganga betur að safna gögnum. Það gekk ágætlega að greina styrkleika og það sem þarf að bæta í starfsemi.

Tafla 10. Hverjar voru helstu hindranirnar eða erfiðleikarnir sem sjálfsmatshópurinn lenti í við framkvæmd sjálfsmatsins að þínu mati?

D. Erfiðleikar í tengslum við takmarkaðar upplýsingar	Mjög sammála	Sammála	Frekar sammála	Ekki sammála
D.1. Óljóst hver tilgangurinn og útkoman úr sjálfsmatinu verður	3	1	9	7
D.2. Vandí við að greina styrkleika og hvað það er sem þarf að bæta.	2	1	4	13
D.3. Þátttakendur í sjálfsmatshópi höfðu ekki heildarsýn yfir starfsemi stofnunarinnar	1	3	7	9
D.4. Erfiðleikar við að safna gögnum og upplýsingum frá samstarfsmönnum innan stofnunar í tengslum við matið	1	4	1	14
D.5. Ekki nægjanlegar mælingar gerðar hjá stofnuninni	4	7	6	2

Í athugasemdum frá fulltrúum kom fram að það mætti heimfæra CAF betur að íslenskum stofnunum. Annar nefndi að matið hafi gengið vel en helst hafi óöryggi verið í tengslum við stigagjöf. Einn fulltrúi nefndi að þar sem stofnunin innihaldi svo margar deildir hafi verið erfitt að ná sameiginlegri niðurstöðu. Reynsluleysi stjórnenda af stjórnun og rekstri var nefnt af einum. Fram kom að upplýsingar og gögn hafi vantað að mati eins fulltrúa auk þessu sem meiri sérfræðileg aðstoð hefði verið vel þegin.

Ekki höfðu allar stofnanir útfært úrbótaáætlun byggða á niðurstöðum sjálfsmats. Spurt var engu að síður hvort stofnanir höfðu mætt einhverjum hindrunum við gerð úrbótaáætlunar. Fulltrúar þeirra stofnana sem lokið höfðu við gerð úrbótaáætlunar svöruðu. Í stuttu máli mættu stofnanir engum veigamiklum hindrunum. Aðeins hafi að litlu leyti verið erfitt að tímasetja aðgerðir og finna ábyrgðaraðila fyrir aðgerðir.

Fulltrúar í sjálfsmatshópunum voru spurðir hvort að CAF sjálfsmatið hafi staðið undir væntingum. Það virðist hafa gert það að mestu leyti því CAF fékk meðaleinkunnina 7,4 á kvarðanum 1-10. Það er nokkuð lægra en meðaleinkunn forstöðumanna en svipað og verkefnastjórar gáfu. Allir fulltrúar í sjálfsmatshópum nema einn vill að stofnunin noti CAF aftur í framtíðinni.

Spurt var hvað fulltrúarnir myndu vilja breyta ef ákveðið yrði að framkvæma sjálfsmatið aftur. Settur var saman listi yfir alla helstu þættina sem talið var að gætu komið upp og fulltrúar beðnir að setja *Já* fyrir framan þá þætti sem þeir myndu vilja sjá öðruvísi. Eins og sjá má í töflu 11 þá eru 2 sem fulltrúar myndu í meginatriðum vilja sjá öðruvísi.

Tafla 11. Ef ætlunin er að nota CAF aftur, hvað, ef eitthvað myndir þú vilja breyta hvernig þú framkvæmir sjálfsmatið?

Hér að neðan er listi yfir hluti sem stofnunin gæti viljað breyta. Vinsamlegast greinið frá því hvað þið viljið breyta í ykkar stofnun.	Fjöldi
Við teljum ekki þörf á að breyta neinu næst þegar sjálfsmatið verður framkæmt	1
Meiri þátttaka stjórnenda	4
Annars konar samsetning sjálfsmatshóps	7
Meiri eða betri utanaðkomandi aðstoð	3
Meiri eða betri undirbúningur og útskýringar	4
Aukinn þátttaka lykilaðila	6
Þátttaka starfsmannafélaga eða stéttarfélag	2
Aukinn þátttaka starfsmanna	11
Meiri gagnaöflun (staðreyndir og niðurstöður) sem styðja við matið	13
Meiri tími fyrir umræður innan sjálfsmatshópsins	3
Breyta nálgun til að ná sameiginlegri niðurstöðu í sjálfsmatshópi	
Velja rétta tímann til að gera sjálfsmat	5
Bæta upplýsingaflæði innan stofnunar um tilgang CAF	7
Bæta upplýsingaflæði út á við	3
Tryggja að önnur forgangsmál og verkefni komi ekki í veg fyrir að hægt sé að vinna sjálfsmat	7
Annað (Vinsamlegast greinið frá í nokkrum setningum öðrum þáttum sem þið mynduð vilja sjá öðruvísi):	

Ljóst er að efla þarf gagnaöflun við matið. Miðað við það að skortur sé á mælingum, þá kann að vera að hér sé verið að kalla eftir öflugri gagnasöfnun innan stofnana um þá þætti sem verið er að spyrja. Jafnframt er kallað eftir aukinni þátttöku starfsmanna sem kann að tengjast því hversu margir telja að sjálfsmatshóparnir ættu að vera öðruvísi. Önnur atriði sem nefnd eru af nokkrum fulltrúum snúa m.a. að upplýsingaflæði innan stofnunar um tilgang CAF, en hann mætti vera betri. Einnig þarf að tryggja að önnur forgangsmál eða verkefni komi ekki í veg fyrir að hægt sé að vinna sjálfsmat

Fulltrúar í sjálfsmatshópum gerðu ýmsar athugasemdir við handbókina en fjallað er um þær í sérstökum kafla síðar.

### Athugasemdir og ábendingar vegna CAF handbókar

Forstöðumenn, verkefnastjórar og fulltrúar í sjálfsmatshópum voru spurðir sérstaklega út í handbókina og beðnir um að koma með ábendingar um hvernig hægt væri að bæta leiðbeiningar um framkvæmd CAF sjálfsmatsins. Megin athugasemdirnar sem komu fram snéru að framsetningu, orðalagi og stigagjöfni. Hvað framhaldið varðar þá er nauðsynlegt að gera ákveðnar lagfæringar á handbókinni og þarf sérstaklega að taka tillit til neðangreindra athugasemda svo að hægt sé að bæta hana. Stofnanir framkvæma ekki CAF sjálfsmat án þess að styðjast við handbókina. Hér að neðan má sjá yfirlit yfir ábendingar allra þeirra sem fengu spurningalista.



### Framsetning

- Dæmin eru í sjálfu sér ágæt, en svolítið ruglandi hvenær átti að skoða hvað... skýrðist eftir því sem við urðum vanari að vinna þetta.
- Sýna dæmi og hafa myndir.
- Stundum var erfitt að meta hvernig sumir þættir ættu við starfssemi stofnunarinnar, en það var aldrei nein hindrun.
- Svo var stundum verið að koma að sömu hlutunum úr mismunandi áttum (fleiri en einum kafla), sem var ruglandi. Þarf þó að vera þannig, spurning hvort hægt sé að útskýra betur hvaða nálgun/sjónarhorn á við í hvert skipti...
- Útskýringar og dæmi í handbók eru framandi í ýmsu tilliti og nauðsynlegt að samhæfa betur starfsemi hvers stofnunar til að starfsmenn og þátttakendur í sjálfsmatinu geti betur kannast við sig í því umhverfi sem verið er að lýsa í dæmum.

### Orðalag

- Hafa skiljanlegri þýðingu í sumum tilvikum.
- Oft var svolítið erfitt að skilja hvað átt var við, setningar svolítið ruglingslegar, spurning um þýðingarvinnu... stofnanamál á þessu, ekki lipur íslenska...
- Endurbæta texta og setja upp á aðgengilegri hátt.

### Stigagjöf

- Reyna að einfalda stigagjöf á árangursþáttum.
- Stigagjöf var eiginlega of flókin þegar kom að árangursþáttum.
- Erfiðast var að skilja einkunnagjöfina í stigatöflu framkvæmdaþátta.

## Samtöl við forstöðumenn og verkefnastjóra

Samhliða því að biðja forstöðumenn, verkefnastjóra og fulltrúa í sjálfsmatshópum að svara spurningalistum um reynslu sína af CAF sjálfsmatsferlinu þá voru allar tilraunastofnanir sem lokið höfðu við sjálfsmatið heimsóttar þar sem rætt var við forstöðumenn og verkefnastjóra. Margvíslegar athugasemdir og ábendingar um ferlið komu fram í þessum samtölum sem reynt hefur verið að greina. Segja má að þær snerti fjóra þætti, þ.e. sjálfsmatið, handbókina, ferlið og almennt um CAF líkanið.

Það sem forstöðumenn og verkefnastjórar sögðu um sjálfsmatið er almennt mjög jákvætt og ljóst að niðurstöður úr matinu eru að hafa áhrif á starfsemina. Ýmsar athugasemdir komu fram er snerta uppsetningu og orðalag í handbókinni sem samræmist að mestu leyti þeim athugasemdum sem bárust með spurningalistunum. Skipulag sjálfsmatshópa, utanaðkomandi aðstoð og tími sem tók að gera matið eru m.a. nefnd í umfjöllun um ferlið hér að neðan. Jafnframt má sjá punkta hér að neðan þar sem CAF sjálfsmatslíkaninu er líst sem gagnlegu tæki.

### Sjálfsmatið

- Sumt sem kom út úr þessu eru þekkt verkefni.
- Besta sem kemur út úr þessu eru aðgerðir og verkefni.
- Ýmsir þættir komu fram sem þarf að laga.
- Aðallega koma í ljós að það vantaði mælingar þegar verið var að skoða þætti eins og ánægju viðskiptavina og samfélagslega ábyrgð.

- Einn vandi stofnunarinnar er að hún er á mörgum stöðum, það er spurning hvort að hægt sé að framkvæma CAF mat á þessum stöðum.
- Skilningur á hugtökum getur verið mjög misjafn, s.s þegar verið er að tala um hagsmunaaðila.
- Gott að hafa utanaðkomandi aðstoð.
- Heilmikil umræða um matið.
- Frekari þjálfun kynni að vera góð svona fyrst eftir matið til að hjálpa manni að viðhalda þekkingu.
- Fengum mjög heiðarlega umræðu.
- Sumt hefur í för með sér breytingar á skipulagi og skipuriti.
- Hefur að hluta til endurskipulagt áherslur í samræmi við raunverulegar þarfir.
- Hefur leitt til endurforgangsroðunar.
- Hætt við að menn fegri niðurstöður, sérstaklega stjórnendur.
- Það er verið að færa auðlindir, fjármagn og starfsmenn á rétta staði í samræmi við nútímaþarfir.
- CAF dró fram ýmis önnur svið sem við getum einbeitt okkur að.
- Stigagjöfin gekk vel og stigagjöfin er marktæk.
- Maður sér klárlega hvað hægt er að gera betur á ýmsum sviðum innan eininga.

#### Handbókin

- Dæmin hjálpuðu en voru ekki endilega bestu dæmin.
- Sumar setningar í handbók skrýtnar.
- Sumar spurningar og undirviðmið ekki alltaf skiljanleg.
- Skýra þarf sum hugtök betur.
- Léttu kafla, of mikil texti um tiltekna þætti sem er torskilinn.
- Skelfilegt stofnanamál í handbókinni.

#### Sjálfsmatsferlið

- Mikilvægt að fá utanaðkomandi inn í ferlið – horfa utan frá og aðstoða.
- Ekki mjög tímafrekt.
- Millistjórnendur tóku þátt í þessu sem þátttakendur í sjálfsmatshópi.
- Almennir starfsmenn tóku ekki þátt.
- Skoða að hafa sjálfsmatshóp stærri.
- Gekk vel, allir gáfu sér tíma í það.
- Allir starfsmenn fóru í vinnuhópa – almennir starfsmenn tóku fyrir árangursþáttinn.
- Stjórnendur tóku bæði framkvæmdaþátt og árangursþátt.
- Mikill tími í verkefnið – það var þess virði.
- Held að þetta hafi fjarað út ef utanaðkomandi aðili hafi ekki komið að verkefninu
- Almennt starfsmenn ánægðir með að fá að taka þátt, jákvætt að það er verið að fylgja því eftir.
- Gott væri að búa til form á Excel til að aðstoða stofnanir til að fylla út sjálfsmat, setja fram styrkleika og veikleika og loks aðgerðir.
- Höfðum verið með árangursmælingar lengi en menn ekki meðvitaðir um mælikvarða.

- Kostur að hafa alla með í ferlinu – leiðir til meira álags á verkefnastjóra – þegar kemur að úrbótaverkefnum þá hjálpar það – fólk telur sig eiga hlut í verkefninu.
- Nær utan um alla starfsemina.
- Halda fólki áhugasömu er mikilvægt, hverju það er að ná fram með þessu.
- Gæti verið mikill kostnaður við að gera þetta án stuðnings.
- Ef við ætlum að nota CAF þá þurfum við að ganga skipulegra til verks.

### Almennt um CAF líkanið

- Mjög áhugavert verkefni, fékk okkur til að hugsa um kerfið sem við höfðum ekki hugsað áður.
- Mjög gagnlegt fyrir nýja stjórnendur.
- Getur náð lengra en hefðbundin stefnumótunarvinna þar sem út úr þessu koma verkefni.
- Vön svona vinnu - ýmislegt kom fram sem við vissum ekki.
- Tækið er mjög fínt og það er holt að fá þessi verkefni.
- Ánægja með verkefnið, spurning um að bútauma það, taka fyrir ákveðna hluti í tilteknum deildum, eða útibúum.
- Allir sammála um áherslur og sýnina eftir CAF matið.
- Þægilegt líkan.
- CAF kemur í staðinn fyrir rýni stofnunar.
- Forstöðumaður mjög ánægður þetta ferlið, hjálpað mikið og hefur hug á að gera þetta aftur.
- Viljum halda áfram með CAF.
- Alvöru verkfæri.
- Mjög flott verkefni.
- Gæti verið sniðugt að búa til tengslanet stofnana, þar sem verkefnastjórar deila þekkingu og aðstoða aðrar stofnanir.

### Niðurstöður

Meginniðurstöðurnar eru þær að tilraunastofnanir eru ánægðar með CAF sjálfsmatsaðferðina og hvað þær geta fengið út úr matinu. Fram hefur komið í samtölum við forstöðumenn og verkefnastjóra að þeir sjái fyrir sér betri nýtingu fjármuna m.a. með endurforgangsröðun verkefna í samræmi við þarfir viðskiptavina, breytingar á verklagi og skipulagi til að ná betur markmiðum stofnunar o.fl.

Tilraunaferlið hefur að því leitinu til skilað árangri fyrir tilraunastofnanir þar sem þær hafa aflað upplýsinga sem mun nýtast þeim til að styrkja og efla starfsemi sína. Tilraunaferlið hefur jafnframt skilað árangri fyrir þá sem héldu utan um verkefnið en margar góðar athugasemdir og ábendingar er snúa að ferlinu, skipulaginu, uppsetningu og handbókinni hafa komið fram.

Upplýsingar sem verða til við framkvæmd sjálfsmats hjá stofnun geta nýst ráðuneytum við stefnumótun í þeim málaflokki eða jafnvel við gerð árangursstjórnunarsamninga. Þess má geta að ekkert stendur í vegi fyrir því að ráðuneyti noti einnig líkanið til að bæta þætti í starfseminni. Sé tekið mið af reynslu tilraunastofnana þá fer ekki milli mála að CAF sjálfsmatslíkanið er tæki sem íslenskar stofnanir geta notað óháð stærð, en minnsta stofnunin sem tók þátt er með um tíu starfsmenn meðan sú stærsta er með fyrir hundrað starfsmenn.