

SEQF

SUPPORTED EMPLOYMENT KVALITETSVERKTØY

EN KVALITETSMODELL FOR
SUPPORTED EMPLOYMENT



INNHOLDS- FORTEGNELSE



VELKOMMEN	4
SUPPORTED EMPLOYMENT KVALITETSVERKTØY	6
INTRODUKSJON	7
HVORFOR SUPPORTED EMPLOYMENT?	7
HVA ER SUPPORTED EMPLOYMENT?	8
VERDIER	8
SEQF EGNEVALUERINGSVERKTØY	10
HVORDAN BRUKE EGNEVALUERINGSVERKTØYET?	11
SENTRALE PRESTASJONSKRITERIER (KPI-ER)	12
RESULTATER AV EVALUERINGEN	12
DOKUMENTASJONSFORMER	12
HVORDAN GJENNOMFØRE EGNEVALUERINGEN	13
DE 9 VURDERINGSKRITERIENE	14
1. LEDELSE	14
2. STRATEGI	16
3. PERSONALLEDELSE	18
4. PARTNERSKAP OG RESSURSER	20
5. PRODUKTER, TJENESTER OG PROSESSER	22
6. BRUKERRESULTATER ¹	28
7. ANSATTERRESULTATER (ANSATTE I SE-ORGANISASJONEN)	30
8. SAMFUNNSRESULTATER	32
9. FORRETNINGSRESULTAT	32
VEKST- OG UTVIKLINGSPLAN	36
INTRODUKSJON	37
Å STØTTE OPP UNDER EN ENDRINGSKULTUR	37
KOM I GANG MED VEKST- OG UTVIKLINGSPLANEN (VUP)	39
SETT OPP EN HANDLINGSPLAN	44
SIX SIGMA/DMAIC-METODEN	47
REVIDERINGSKVALIFIKASJONSDOKUMENTASJON	52
EKSEMPLER PÅ VERKTØY	53
ORDLISTE	58
KOLOFON	66

1. 'Bruker' refererer her til både arbeidssøker og arbeidsgiver som mottar SE-tjenester.

VELKOMMEN

“Kvalitet er aldri tilfeldig; det er alltid et resultat av intensjoner, pliktoppfyllende innsats, klok ledelse og dyktig utførelse; kvalitet representerer kloke valg mellom mange alternativer”

— William. A. Foster



Hovedformålet med SEQF er å forbedre tjenester som gis til utsatte/vanskeligstilte/funksjonshemmede arbeidssøkere, arbeidstakere og deres arbeidsgivere gjennom et kvalitetsverktøy for Supported Employment-tjenester.

Kvalitet er en av kjerneverdiene i strategien til EUSE (European Union of Supported Employment). Kvalitetsmessig utføring av SE fører til bedre resultatoppgjøring for brukere av SE-tjenester.

For å nå målene en SE-tilbyder setter seg, er det viktig at alle ansatte opplever at de er involvert i kvalitetsstyringen av tilbudene, men om man skal implementere kvalitetsverktøyet på en vellykket måte, er ledelsens engasjement et av de viktigste kriteriene. Ledelsen har en sentral rolle i utviklingen og igangsettingen av tjenester av høy kvalitet.

“Supported Employment-organisasjoner har ledere som støtter opp under verdiene og prinsippene i SE. De fremstår som rollemodeller, de inspirerer og sørger for at SE-organisasjonen lykkes over tid.”

I dette første heftet finner du ‘Kvalitetsreisen’. Heftet består av tre deler:

1. Teoretisk bakgrunn,
2. Supported Employment Egevalueringstøyt,
3. Vekst- og utviklingsverktøyet.

Vi kan også tilby en opplæringsmodul bestående av et fem-dagers kurs, hvor to av dagene er praksis. Et hefte nummer to inneholder alle detaljer for egevaluering og vekst- og utvikling. Dette er tilgjengelig for de som gjennomfører opplæringen. Vi anbefaler å ikke begynne på kvalitetsreisen på egen hånd, men oppfordrer til å følge opplæringsprogrammet for å sikre at det iverksettes slik det er tenkt: Vi vil gjerne være ‘critical friends’ for å hjelpe dere med å utvikle best mulig Supported Employment.

Dette produktet er resultat av to års hardt arbeid med SE-organisasjoner i Belgia (SUEM.BE), Norge (SENO), Storbritannia (BASE), Irland (IASE), Spania (EMPLEA) og EUSE.

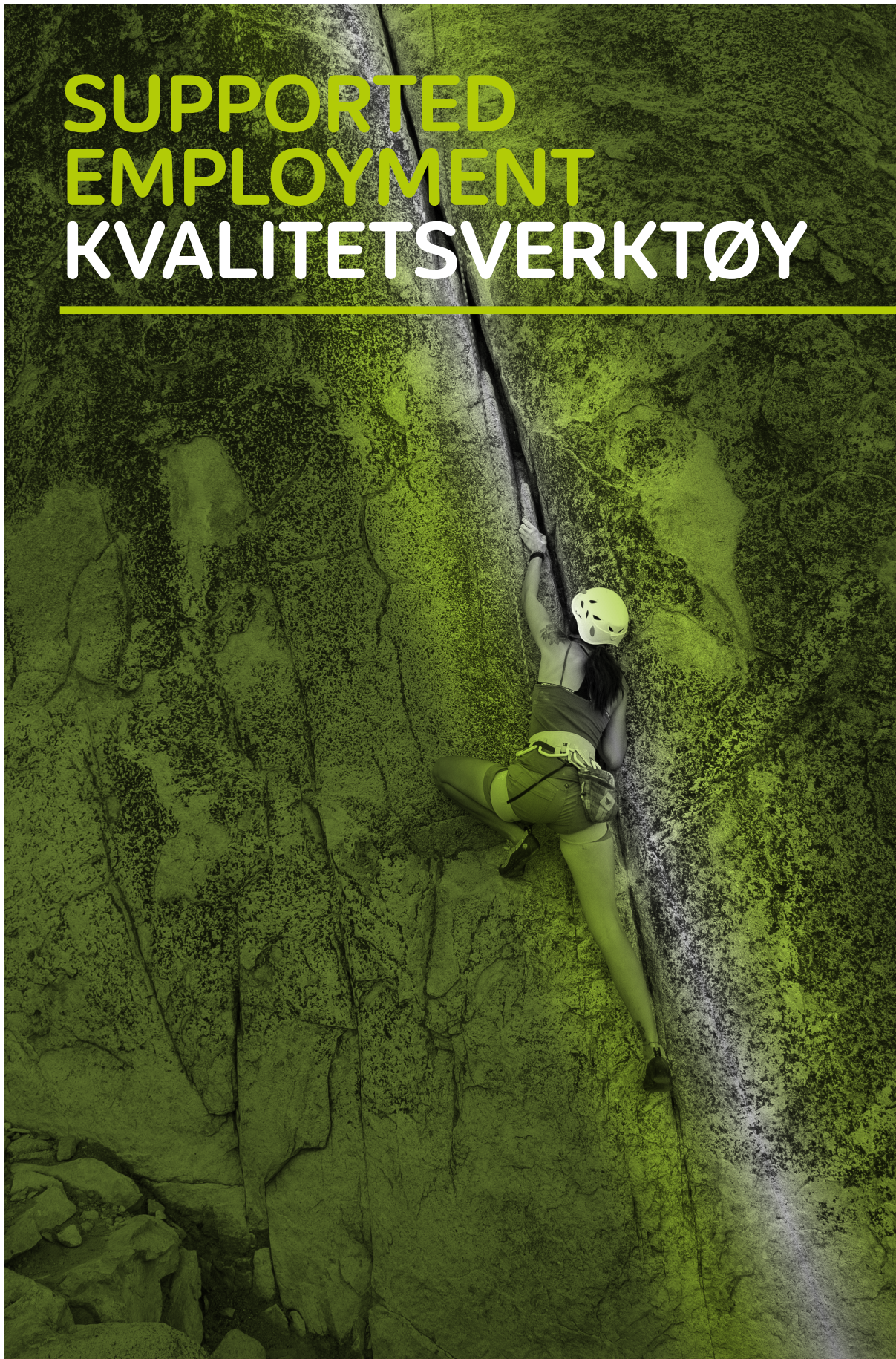
Nå er det opp til dere: Gå i gang! Bli inspirert! Bygg et mestringsklima!

Eller som vi liker å si det i vårt team: “Kvalitet er ikke hovedjobben. Å være helt suveren er hovedjobben!”

Kvalitetshilsener fra prosjektgruppa!

Edyth, Grete, Karen, Margaret, Nerise, Dermot, Hans, Huw, Jon, Marc, Mario

SUPPORTED EMPLOYMENT KVALITETSVERKTØY



INTRODUKSJON

Kvalitetsverktøyet for Supported Employment bygger på en detaljert sammenligning av forskjellige anerkjente kvalitetssystemer samt Supported Employment-modellen og prinsippene i SE:

- EFQM-modellen
- EQUASS Assurance
- ESF Flanders Quality model
- Quality Standards (EUSE/BASE)

Etter å ha sammenlignet modellene, laget vi et rammeverk som bygger på kravene i Supported Employment slik de fremkommer i kvalitetsstandardene og femtrinnsprosessen. Kategoriene i kvalitetsverktøyet er kun relevante for Supported Employment og for kravene en tilbyder av SE skal strebe å oppnå for å bli en organisasjon som leverer kvalitet i tjenestetilbudet.

Kvalitetsverktøyet forsøker verken å beskrive når en organisasjon gir tjenester av utmerket kvalitet, eller å bedømme kvaliteten på tjenestetilbudet. Derimot er kvalitetsverktøyet blitt utviklet for å gi SE-tilbyder et rammeverk for å evaluere egen organisasjon, og dermed selv å kunne identifisere forbedringsområder i SE-tjenestene.

HVORFOR SUPPORTED EMPLOYMENT?

Supported Employment har vært i bruk i over 40 år, og har vist seg å være vellykket i å oppnå positive resultater for personer med funksjonsnedsettelse og personer i vanskeligstilte/utsatte situasjoner.

Supported Employment bygger på et sett med verdier og prinsipper. I kombinasjon med kvalitetsrammeverket vil disse sørge for at SE-tilbyder oppnår bedre resultater for brukergruppene de betjener – for derved å sikre at brukere oppnår et positivt resultat i form av lønnet arbeid og inkludering.

Supported Employment følger en femtrinnsprosess, som vist nedenfor:

INNLEDENDE KONTAKT OG SAMARBEIDSAVTALE

YRKESKARTLEGGING OG KARRIEREPLANLEGGING

Å FINNE JOBB

SAMARBEID MED ARBEIDSGIVER

BISTAND PÅ OG UTENFOR ARBEIDSPLASSEN

HVA ER SUPPORTED EMPLOYMENT?

SE er en metodikk som bistår personer med funksjonsnedsettelse og/eller personer som er vanskeligstilte til å få og beholde lønnet arbeid i det åpne arbeidsmarkedet.

Arbeidssøkeren får bistand både før og under prosessen med å søke jobb, og etter at arbeidssøkeren har fått en jobb. SE gir også bistand til arbeidsgiveren i prosessen med å oppnå ansettelse og til å opprettholde arbeidsforholdet. Supported Employment-modellen sørger for at man fokuserer på en persons muligheter og potensiale, og ikke på eventuelle begrensninger². Fremgangsmåter som ikke inkluderer alle stegene i femtrinnsprosessen, er ikke Supported Employment.

De grunnleggende elementene i SE er:

- **Lønnet arbeid** – Personer skal motta vanlig lønn for arbeidet de utfører. Arbeidstakeren skal minimum motta minstelønn i land hvor dette er relevant, eller ordinære lønnssetninger for lignende/likte arbeid.
- **Åpent arbeidsmarked** – Personer med bistandsbehov bør ansettes i ordinære, inkluderende virksomheter/organisasjoner i offentlig, privat eller frivillig sektor, med samme avtalevilkår som alle andre.
- **Vedvarende støtte** – vedvarende støtte tilbys gjennom alle stegene i femtrinnsprosessen, og viser til støtte og bistand i aller bredeste forstand. Bistand til hver enkelt person og arbeidsgiver tilpasses på individuelt nivå basert på deres behov og krav.

VERDIER

For at en ansatt som jobber med Supported Employment skal levere tjenester preget av høy kompetanse og kvalitet, må hun eller han benytte seg av ferdigheter og kunnskap som er forankret i et sett med verdier. SE-tilbydere forventes å ha kunnskap om, og å jobbe etter verdibaserte og etiske retningslinjer i arbeidet.

Kjerneverdiene i Supported Employment ses i samsvar med nasjonale retningslinjer og reglement for arbeidslivet, og må ses i lys av den lokale, nasjonale og politiske konteksten som utgjør rammeverket for tilbudet av Supported Employment-tjenestene.

SE-tilbyder følger følgende filosofi:

1. Personer med funksjonsnedsettelse og/eller personer som er vanskeligstilte kan bli et positivt bidrag til en arbeidsplass.

2. Bron: ESF-project DUET, 2007-2013 Transnationality Type 2, oproep 201, project 2543

- 2.** Personer med funksjonsnedsettelse og/eller personer som er vanskeligstilte bør ha tilgang på en reell jobb hvor:
 - den ansatte får ordinær lønn;
 - den ansatte har samme vilkår og avtaler som andre ansatte;
 - jobben hjelper den ansatte i å nå sine livsmål og ønsker;
 - den ansattes rolle blir verdsatt av ledere og kollegaer;
 - stillingen har samme arbeidstider som andre ansatte, og arbeidsforholdene er trygge.
- 3.** Supported Employment baserer seg på verdien om 'ingen ekskludering': Med riktig jobb og riktig bistand kan alle jobbe. SE-tilbyderen er upartisk og objektiv, rettferdig og etisk.
- 4.** Supported Employment arbeider ikke etter en tilnærming hvor arbeidssøkere gjøres 'jobbklare' før en ansettelse, men benytter seg av 'place, train, maintain'-metodikk.
- 5.** Å søke jobber bør skje så raskt som mulig.
- 6.** Personer oppfordres til å ta egne valg og beslutninger i å nå sine karrieremål. Bistand er individtilpasset, og utgangspunkt og mål er alltid et vellykket ansettelsesforhold.
- 7.** Det er et reelt samarbeid mellom arbeidssøkeren, familie og omsorgspersoner, arbeidsgivere, støtte i lokalsamfunnet og Supported Employment-tjenester.
- 8.** Personer støttes i å bli fullverdige og aktive medlemmer både av arbeidsstyrken og i lokalsamfunnet, både sosialt og økonomisk.
- 9.** SE-tilbyder anerkjenner viktigheten av at arbeidsgiver er en kunde av Supported Employment på egne premisser, og at arbeidsgiver har krav som må bli tilfredsstilt.
- 10.** Supported Employment benytter seg av konseptet om 'Verdsetting av sosial rolle (VSR)'. Supported Employment anerkjenner at å være en ansatt er en verdsatt sosial rolle. Å oppnå et ansettelsesforhold kan hjelpe til med å reversere sosial devaluering, noe som vil gi flere positive konsekvenser for personen.
- 11.** Supported Employment har grunnlag i den sosiale modellen for funksjonsnedsettelse og anerkjenner at en funksjonshemming er et resultat av fysiske, organisatoriske og holdningsmessige barrierer i samfunnet. Å fjerne diskriminering krever en endring i hvordan man møter og tenker rundt organiseringen av samfunnet, i dette tilfellet, å fjerne faktorene som hindrer ansettelse.
- 12.** Supported Employment skal oppmuntre til karriereutvikling hos den enkelte ved å fremme læringsmuligheter og søke muligheter for utvidet ansvar.



SEQF
EGENEVALUERINGS-
VERKTØY

HVORDAN BRUKE EGENEVALUERINGSVERKTØYET?

Egenevalueringstøyet gir dere oversikt over hvordan dere for tiden ligger an når det gjelder å levere Supported Employment. Etter å ha jobbet dere gjennom spørsmålene i egevalueringen vil dere få oversikt over hva dere gjør bra, og også hva som kan forbedres for å levere høyere kvalitet på SE. Verktøyet inneholder ni kvalitetsområder, som til sammen vil gi et helhetlig bilde av virksomheten.

1. Ledelse (poengsum 20) – 10%
2. Strategi (poengsum 15) – 10%
3. Personalledelse (poengsum 15) – 10%
4. Partnerskap og ressurser (poengsum 20) – 10%
5. Produkter, tjenester og prosesser (poengsum 25) – 25%
6. Brukerresultater (poengsum 30) – 10%
7. Ansatterresultater (poengsum 20) – 10%
8. Samfunnsresultater (poengsum 5) – 5%
9. Forretningsresultat (poengsum 5) – 10%

Hvert kriterium er presentert i fem trinn som rangerer fra 'liten, eller ingen strukturert kvalitetsoppnåelse' (1 poeng) til 'utmerket kvalitetsoppnåelse' (5 poeng). Det er viktig å være klar over at systemet bygger på en progressiv rangering. Det betyr at dere kun oppnår en høyere poengsum dersom dere kan dokumentere at kriteriene i foregående trinn i skalaen er møtt.

Dere bør gå gjennom hvert kriterium og identifisere dokumentasjonen for hvert enkelt utsagn. I dokumentet presenterer vi hjelpespørsmål for lettere å vurdere kvalitetsnivået for hvert kriterium. Det er viktig å dokumentere vurderingene dere gjør underveis: All dokumentasjon skal føres i tabellen under hvert kriterium. Vær tydelig og konkret. Henvis til arbeidsdokumenter og -mapper, heller enn å gi prosedyrebeskrivelser.

Begynn alltid diskusjonen med utgangspunkt i nåværende situasjon, ikke den ønskede, optimale situasjonen. Egevalueringen skal gi et ærlig øyeblikksbilde av SE slik det fremstår akkurat nå. Når dere har vurdert dokumentasjonen som skal støtte opp under beslutningen, skriv opp endelig poengsum, fra 1 til potensielt 5 poeng.

Ved hvert punkt er det plass til å notere forbedringsområder og til å lage en prioritert oversikt over disse. Dette vil hjelpe dere til å sette sammen en Vekst- og utviklingsplan. Verktøyet inneholder også plass til å beskrive hva dere mener er 'beste praksis' innenfor deres organisasjon.

ORDLISTE

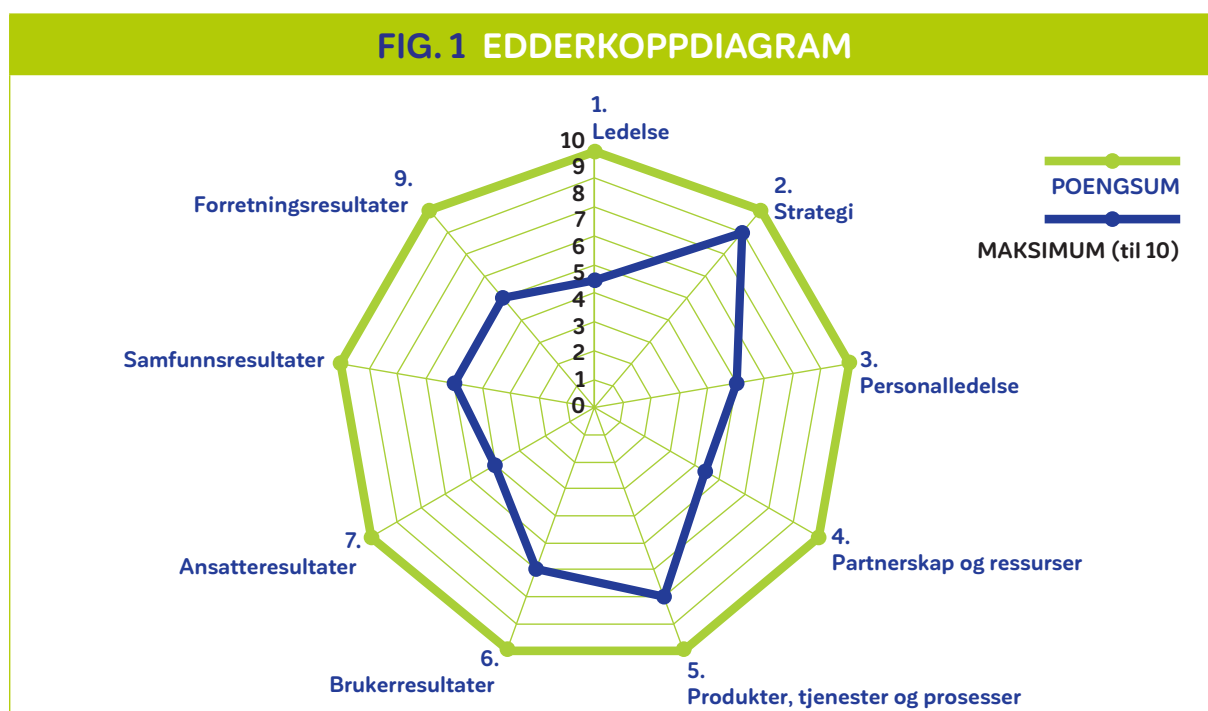
Ord og uttrykk som brukes i egevalueringstøyet, blir forklart i ordlisten på side 58. Vi anbefaler å lese denne før dere går i gang med egevalueringen.

SENTRALE PRESTASJONSKRITERIER (KPI-ER)

Seksjonene 6.2 og 7.2 gir oversikt over en rekke prestasjonskriterier. Noen er obligatoriske, mens andre kriterier er valgfrie. Hver enkelt seksjon beskriver hvordan prestasjonskriteriene skal vurderes og gis poeng.

RESULTATER AV EVALUERINGEN

Poengsummene for hvert kriterium skal overføres til side 114-115 i egnevalueringstøyet. Hvert av de 9 kvalitetsområdene vektet. Videre beregnes kvalitetsområdene, og dere får en avsluttende prosentscore. Den femte seksjonen 'Produkter og tjenester', vektet høyere enn de andre fordi denne inneholder en operasjonalisering av femtrinnsprosessen i SE. Et edderkoppdiagram kan fylles ut for å gi en visuell fremstilling av poengsummene. www.suem.be/spiderweb



DOKUMENTASJONSFORMER

Dere kan vise til hvordan dere møter kriteriene gjennom forskjellige former for dokumentasjon. Her er noen forslag, listen er ikke utfyllende:

- Strategidokumenter og planer
- Formålsparagraf/visjon

- Oppdragsavtaler og kontrakter
- Kvantitative og kvalitative resultater
- Reiseavstand
- Trendanalyser
- Prestasjonsindikatorer
- Revisjon av retningslinjer og systemer
- Prosedyrer og dokumentasjon på HR-/personalarbeid
- Opplæringsprogrammer
- Introduksjonsprogram for nyansatte
- Resultater av observert praksis
- Tidligere evalueringer
- Veiledning og tilbakemelding til ansatte
- Møtereferater/notater
- Kompetanseutviklingsprogram
- Tilfeldig innhenting av dokumenter og casenotater
- Markedsføringsmateriell
- Synspunkter innhentet i fokusgrupper med samarbeidspartnere
- Resultater fra brukerundersøkelser
- Klagerutiner, ros, ris og tilbakemeldinger
- Prosessdokumenter, f. eks yrkeskartleggingskjemaer, handlingsplaner, oppgaveanalyser
- Arbeidsmarkedsinformasjon-/statistikk
- Casestudier

HVORDAN GJENNOMFØRE EGENEVALUERINGEN

For å gjennomføre egnevalueringen står dere fritt til å velge en tilnærming som passer dere best. Dere lykkes sannsynligvis best i å få fram det riktige øyeblikksbildet av kvaliteten på tjenestene dersom dere involverer et representativt utvalg av samarbeidspartnere i evalueringsprosessen.

Det anbefales at en leder med ansvar for kvalitetsarbeidet etablerer og leder en sammensatt gruppe til å ferdigstille dokumentet over en gitt tidsperiode. Dere trenger ikke gjennomgå egnevalueringen i den rekkefølgen verktøyet oppgir.

Det kan være nyttig å etablere forskjellige arbeidsgrupper som skal jobbe med de ni forskjellige områdene i egnevalueringsverktøyet. Forsøk å ikke analysere for mye. Verktøyet er laget for å gi dere en indikasjon på hva dere gjør bra og hva dere som organisasjon kan gjøre bedre når det kommer til å levere Supported Employment-tjenester av høy kvalitet.

DE 9 VURDERINGSKRITERIENE

1. LEDELSE

Supported Employment-organisasjoner har ledere som støtter opp under verdiene og prinsippene i Supported Employment (SE). Lederne fremstår som rollemodeller, de inspirerer og sørger for at SE-organisasjonen lykkes over tid. SE-organisasjonen er drivkraften som skal realisere verdiene og visjonene i Supported Employment. *(høyest oppnåelig = 20)*

1	2	
SE-organisasjonen har en formålsparagraf og/eller visjon for virksomheten, men samarbeidspartnere er ikke gjort kjent med disse.	SE-organisasjonen har en formålsparagraf, visjon og etiske retningslinjer som er gjort kjent for og er forstått av de ansatte i SE-organisasjonen.	
1	2	
Det foreligger en organisasjonsstruktur, men den støtter ikke godt nok opp under virksomhetens arbeid. Styringsstrukturen utfordrer ikke til endringer og foretar ikke ettersyn. Ledere sikrer at tjenesten leveres i henhold til relevant lovgivning.	Det er klare kommunikasjonslinjer og ansvarsforhold i virksomheten. Mulige interessekonflikter blir identifisert og forvaltet.	
1	2	
Ledere har grunnleggende kunnskap om sentrale lokale og nasjonale retningslinjer, lokale arbeidsmarkedsbehov og arbeidsforhold, samt kjennskap til lokale demografiske forhold som er viktige for samarbeid med eksterne samarbeidspartnere.	SE-organisasjonen har en plan for å styrke forholdet med samarbeidspartnere og øke ambisjonene for å imøtekomme brukernes forventninger.	
1	2	
Ledere forstår kjerneverdiene i Supported Employment, men bruker dem ikke i sin lederrolle. Kommunikasjon med ansatte er hovedsakelig oppgaveorientert.	Ledere anerkjenner at ansatte er en verdifull ressurs som kan gi tilbakemelding på SE-organisasjonens tjenester, service og kompetanseutvikling.	

1.1 EN KLAR VISJON FOR SE ER INTEGRERT I FORMÅLSPARAGRAF, VISJON OG ETISK GRUNNLAG FOR SE-ORGANISASJONEN

	3	4	5
	<p>SE-organisasjonen har en formålsparagraf, visjon og etiske retningslinjer som er gjort kjent for og er forstått av samarbeidspartnere.</p> <p>Retningslinjer og prosedyrer for tjenesteleveranse samsvarer med kjerneverdiene i SE.</p>	<p>Formålsparagraf, visjon og etiske retningslinjer blir regelmessig revidert, danner grunnlaget for retningslinjer og prosedyrer og er forenlig med SE-organisasjonens forretningsstrategier.</p> <p>Samarbeidspartnere er involvert i å definere formålsparagraf og visjon for virksomheten.</p>	<p>Formålsparagraf, visjon og etiske retningslinjer er utviklet sammen med samarbeidspartnere, og blir regelmessig revidert som en del av virksomhetens kvalitetsprosedyrer.</p> <p>Dokumentene brukes systematisk for å heve ambisjonene og forventningene hos samarbeidspartnere.</p>

1.2 LEDERE UTFORMER OG IVERKSETTER EN STYRINGSSTRUKTUR

	3	4	5
	<p>Ledere bruker en kvalitetsmodell eller organisasjonsutviklingsmodell for å forbedre virksomhetens utførelse av femtrinnsprosessen.</p> <p>Beslutninger blir basert på informasjon gitt av ledere.</p>	<p>Styringsstrukturen legger til rette for samarbeid og konsultasjon med alle samarbeidspartnere.</p> <p>Mulige risikoforhold ved virksomheten blir identifisert og administrert.</p> <p>Organisasjonsstrukturen vurderes regelmessig.</p>	<p>Styringsstrukturen sikrer god støtte, gir utfordringer og foretar ettersyn basert på en tydelig forståelse av ledelse og prestasjonssystemer, bruk av økonomiske ressurser, retningslinjer, prosedyrer og kvalitetssikringsprosesser.</p> <p>Styringsstrukturen er dynamisk og blir regelmessig revidert og oppdatert.</p>

1.3 LEDERNE HAR FORBINDELSER MED EKSTERNE SAMARBEIDSPARTNERE

	3	4	5
	<p>Relasjoner til oppdragsgivere/ bestillere og arbeidsgivere er basert på en god forståelse av lokalt arbeidsmarked og demografiske faktorer, og god kjennskap til lokal og nasjonal arbeidslivspolitik.</p>	<p>SE-organisasjonen ivaretar aktivt engasjement overfor oppdragsgivere/ bestillere for å identifisere og allokere økonomiske ressurser og sikre tverretattlig samarbeid.</p>	<p>SE-organisasjonen er aktivt engasjert med en stor bredde av samarbeidspartnere og andre aktører i styring, design, gjennomføring og vurdering av tjenesteleveransene.</p> <p>SE-organisasjonen utveksler kunnskap og ressurser med samarbeidspartnere og andre relevante aktører.</p>

1.4 LEDERNE FREMMER OG FORSTERKER EN KVALITETS- OG ÅPENHETSKULTUR OVERFOR DE ANSATTE I SE-ORGANISASJONEN

	3	4	5
	<p>Ledere konsulterer regelmessig alle ansatte om SE-organisasjonens tjenester, service og kompetanseutvikling.</p>	<p>Ledere bruker informasjon og kunnskap om SE-organisasjonen for å bygge opp under effektive beslutningsprosesser for å utvikle SE-organisasjonens gjennomføringsevne.</p> <p>Ledere sikrer at beslutningsprosesser er transparente og at all informasjon og kunnskap er tilgjengelig for de ansatte.</p>	<p>Ledere fremhever kjerneverdiene i Supported Employment i sitt lederskap. Ledere er rollemodeller gjennom tydelig lederskap og en klar retning for tjenesten. Dette forstås av SE-organisasjonens ansatte.</p> <p>Effektive beslutningsprosesser sikrer at tjenester er utviklet for å møte brukernes behov.</p>

2. STRATEGI

SE-organisasjoner implementerer sin formålsparagraf og visjon gjennom en strategisk plan med kort-, mellom- og langsiktige formål og mål. Planen er basert på interessentenes (stakeholders) ønsker og forventninger, eksterne omgivelser og interne muligheter. (høyest oppnåelig = 15)

1	2	
<p>SE-organisasjonen kan dokumentere noe målarbeid.</p> <p>Disse målene er ikke koblet verken til samarbeidspartnerne behov og forventninger, eksterne forhold, eller intern kapasitet/muligheter.</p>	<p>SE-organisasjonen har etablert prestasjonsindikatorer som er relatert til femtrinnsprosessen i Supported Employment.</p>	
1	2	
<p>SE-organisasjonen benytter seg i begrenset grad av mål og prestasjonsindikatorer.</p>	<p>SE-organisasjonen har mål og prestasjonsindikatorer, men disse er ikke klart forstått verken innad i SE-organisasjonen, eller blant samarbeidspartnere.</p>	
1	2	
<p>SE-organisasjonen har markedsføringsmaterieil med innhold som er rettet mot forskjellige brukere og samarbeidspartnere.</p> <p>Samarbeidspartnere har en klar forståelse av SE-organisasjonens tjenestetilbud.</p>	<p>SE-organisasjonen har en gjenkjennelig merkevare.</p> <p>Gode eksempler og referanser benyttes i markedsføringsarbeidet.</p> <p>SE-organisasjonen engasjerer seg i flere nettverk og fora som ledd i markedsføringen av tilbudet.</p>	

2.1 SE-ORGANISASJONEN ANGIR KLARE MÅL OG PRESTASJONSINDIKATORER SOM BYGGER PÅ SE-KJERNEVERDIER OG SE-FEMTRINNSPROSESS

	3	4	5
	<p>SE-organisasjonen har en strategisk plan med kort-, mellom- og langsiktige mål.</p> <hr/> <p>Den strategiske planen og prestasjonsindikatorene tilfredsstiller juridiske og organisatoriske krav.</p>	<p>Den strategiske planen og prestasjonsindikatorene er koblet til samarbeidspartneres behov og forventninger og tar hensyn til eksterne forhold og interne muligheter/kapasitet.</p> <hr/> <p>Prestasjonsindikatorene bygger på femtrinnsprosessen i Supported Employment.</p>	<p>Den strategiske planen og prestasjonsindikatorene blir regelmessig revidert og oppdatert i tråd med endringer i samarbeidspartneres behov og forventninger, eksterne forhold og interne muligheter/kapasitet.</p>

2.2 MÅLSETTINGER OG PRESTASJONSINDIKATORER BLIR KOMMUNISERT, KONTROLLERT OG REVIDERT BÅDE INTERNT I SE-ORGANISASJONEN OG I SAMRÅD MED INTERNE OG EKSTERNE SAMARBEIDSPARTNERE.

	3	4	5
	<p>SE-organisasjonen har mål og prestasjonsindikatorer som er forstått i SE-organisasjonen.</p> <hr/> <p>Prestasjonsindikatorene blir regelmessig gjennomgått og oppdatert.</p>	<p>SE-organisasjonen har tydelige mål og prestasjonsindikatorer som er forstått både internt i virksomheten og blant samarbeidspartnere.</p> <hr/> <p>Det finnes god dokumentasjon på at data fra prestasjonsindikatorer analyseres regelmessig, og at nye trender forstås og legges til grunn for SE-organisasjonens strategiske planlegging.</p>	<p>SE-organisasjonen har klart definerte kvalitetssikringsystemer som analyserer data og tilbakemeldinger på tjenesten. Systemene bygger på styrker og ressurser, og fokuserer på forbedringsområder.</p> <hr/> <p>Samarbeidspartnere involveres i å revidere mål og prestasjonsindikatorer.</p>

2.3 PRODUKTER OG TJENESTER BLIR EFFEKTIVT PRESENTERT OG MARKEDSFØRT

	3	4	5
	<p>Markedsføring gjøres gjennom ulike kanaler, sosiale medier og Internett.</p> <hr/> <p>Informasjonsmateriale kan produseres i flere typer tilgjengelige formater.</p> <hr/> <p>SE-organisasjonen fremmer forbilledlige arbeidsgivere i markedsføringsarbeidet.</p>	<p>Markedsføringsprosesser og materiell blir regelmessig gjennomgått og oppdatert.</p> <hr/> <p>SE-organisasjonen synliggjør arbeidsgivere, arbeidssøkere og deres familier som rollemodeller og ambassadører for å fremme og markedsføre SE.</p> <hr/> <p>SE-organisasjonen utgir årsrapporter med informasjon om aktiviteter og resultater.</p>	<p>SE-organisasjonen har en effektiv markedsføringsstrategi, som bidrar til at de strategiske målene oppnås.</p>

3. PERSONAL-LEDELSE

SE-organisasjoner engasjerer, utvikler og belønner sine ansatte for å levere tjenester i tråd med femtrinnsmodellen i Supported Employment.

(høyest oppnåelig = 15)

1	2	
SE-organisasjonen har en grunnleggende personalpolitikk som oppfyller juridiske krav.	SE-organisasjonen definerer ferdigheter, kunnskap, kompetanse og kvalifikasjoner for ulike ansattefunksjoner og roller.	
1	2	
Det foreligger en organisasjonsstruktur med stillingsbeskrivelser og rollefordeling.	Ansatte forstår og anvender femtrinnsprosessen i tråd med grunnleggende verdier og prinsipper for SE.	
1	2	
<p>Ansatte får periodisk tilbud om veiledning.</p> <hr/> <p>SE-organisasjonen tilbyr en enkel grunnopplæring.</p>	<p>SE-organisasjonen følger opp hvilke ferdigheter, kunnskap, kompetanse og kvalifikasjoner som trengs for de ulike stillingene/rollene.</p> <hr/> <p>Nyansatte mottar en grundig grunnopplæring.</p> <hr/> <p>SE-organisasjonen har en grunnleggende plan for læring og utvikling. Planen er i tråd med virksomhetens verdier og formålsparagraf.</p>	

3.1 SE-ORGANISASJONEN HAR EN TYDELIG PERSONALPOLITIKK

	3	4	5
	SE-organisasjonen har retningslinjer for rekruttering, ledelse, godtgjørelse og ansettelse som fremmer nyrekruttering og ivaretagelse av kvalifiserte ansatte.	SE-organisasjonen har prosedyrer for prestasjonsledelse for å imøtekomme formål og målsettinger ved tjenesten. <hr/> Personalpolitikk og personalforvaltning gjennomgås regelmessig.	SE-organisasjonen utøver tydelig prestasjonsledelse og tilbyr hensiktsmessig kompetanseutvikling for å imøtekomme kravene til tjenesten.

3.2 ANSATTE FORSTÅR SINE OPPGAVER, ROLLER OG ANSVAR

	3	4	5
	Stillingsbeskrivelser og rollefordeling er i tråd med SE-organisasjonens formålsparagraf, visjon og etiske retningslinjer. <hr/> Stillingsbeskrivelser og rollefordeling blir regelmessig revidert og oppdatert i samarbeid med ansatte.	Ansatte kan demonstrere et tydelig fokus på rettferdig og saklig service overfor både arbeidssøkere og arbeidsgivere. <hr/> Organisasjonsstrukturen fremmer tydelig kommunikasjon, ansvarsforhold og ansvarlinjer når det gjelder formål, prosedyrer og ledelse. Dette er tydelig kommunisert til og forstått av alle ansatte.	Ansatte kan beskrive hvordan deres roller passer inn i organisasjonsstrukturen, hvem de rapporterer til, hvordan de bidrar til både leveransen og kvaliteten på tjenesten, og betydningen av deres bidrag og rolle i SE-organisasjonen.

3.3 SE-ORGANISASJONEN SIKRER AT MEDARBEIDERE HAR KOMPETANSE OG AT DE BIDRAR TIL EN LÆRINGSKULTUR

	3	4	5
	De ansatte får tilbud om regelmessig veiledning og faglig utvikling. Den enkelte ansattes behov for opplæring blir gjennomgått minst en gang per år. <hr/> SE-organisasjonen fremmer en læringskultur.	SE-organisasjonen gjennomgår og utvikler ferdighetene, kunnskapene, kompetanse og kvalifikasjoner til alle ansatte. <hr/> Fagutviklingen skjer i tråd med aktuelle nasjonale retningslinjer og kvalitetsstandarder for relevante profesjoner. <hr/> Ansatte gis mulighet til å være kreative og til å løse problemer. Det oppmuntres til innovasjon og styrt risikotaking.	SE-organisasjonen har en omfattende plan for personalopplæring og -utvikling slik at ansatte kan utmerke seg i sine roller. <hr/> Opplæringsplanen blir regelmessig gjennomgått for å sikre tilstrekkelig opplæringsressurser og tidsbruk. Effekten av all opplæring vurderes. <hr/> De ansatte bidrar til SE-organisasjonens læringskultur gjennom å reflektere over egen praksis.

4. PARTNER- SKAP OG RESSURSER

SE-organisasjoner identifiserer og forvalter sine partnerskap og ressurser slik at de når målene som er definert i SE-organisasjonens strategi. (høyest oppnåelig = 20)

1	2	
SE-organisasjonen fokuserer på interne ressurser og er ikke involvert i strategisk tverrsektorielt og flerfaglig arbeid og partnerskap.	SE-organisasjonen kartlegger alle aktører som har relevant engasjement i lokal- og nasjonalpolitikken, lokalt tjenesteapparat, arbeidsgiverorganisasjoner, nettverk, inkludert brukerorganisasjoner.	
SE-organisasjonen har retningslinjer for klageadgang.		
Virksomheten innhenter tilbakemeldinger fra brukere.		

1	2	
SE-organisasjonen har et grunnleggende regnskapssystem som tilfredsstillende generelle regnskapskrav.	SE-organisasjonen har systemer for å identifisere og tildele økonomiske ressurser internt.	
	Det foreligger en finansstrategi og tilhørende prosedyrer.	

1	2	
SE-organisasjonen har en oversikt over ressurser.	SE-organisasjonen har systemer for å identifisere, tildele og overvåke ressurser internt.	
Lokalene er komfortable, tilgjengelige, trygge og innbydende.	Lokalene er tilrettelagt for fortrolige samtaler.	

4.1 PARTNERSKAP IDENTIFISERES OG FORVALTES

	3	4	5
	<p>SE-organisasjonen arbeider aktivt for å utvikle og styrke informasjonsutvekslingen med noen aktører og samarbeidspartnere, og identifiserer felles mål med dem.</p> <hr/> <p>SE-organisasjonen har et system for å følge opp brukere og samarbeidspartnere.</p> <hr/> <p>SE-organisasjonen har prosedyrer for ris, ros og forbedringsforslag, samt klagebehandlingsprosedyrer.</p>	<p>SE-organisasjonen arbeider aktivt med å utvikle og styrke informasjonsutveksling og ressurser med samarbeidspartnere/aktører.</p> <hr/> <p>Effekten av samarbeidsrelasjonene måles og evalueres for å oppnå gjensidige og bærekraftige fordeler ved samarbeidet.</p> <hr/> <p>Det kan tydelig dokumenteres at forbedringer og innovasjonsutvikling skjer som resultat av samarbeidsrelasjoner.</p>	<p>SE-organisasjonen tar en ledende rolle i nettverk og partnerskap for å dele kunnskap og ressurser, og for å fremme modellen og kjerneverdiene i SE.</p>

4.2 SE-ORGANISASJONENS ØKONOMI ADMINISTRERES EFFEKTIVT

	3	4	5
	<p>SE-organisasjonen har budsjettmål og budsjettkontroll.</p> <hr/> <p>SE-organisasjonen har systemer for å overvåke den interne fordelingen av økonomiske ressurser.</p> <hr/> <p>De ansatte har kunnskap om økonomisk handlingsrom og ansvar.</p>	<p>SE-organisasjonen har systemer for å evaluere den interne økonomistyringen.</p> <hr/> <p>SE-organisasjonen har revisjonssystemer.</p>	<p>SE-organisasjonen kan vise til hvordan strategiske mål oppnås gjennom effektiv økonomistyring og -fordeling.</p> <hr/> <p>Økonomien forvaltes forsvarlig for å sikre en bærekraftig organisasjon.</p>

4.3 SE-ORGANISASJONENS RESSURSER ADMINISTRERES EFFEKTIVT

	3	4	5
	<p>SE-organisasjonen har en effektiv og brukervennlig database over arbeidssøkerinformasjon for å sikre individrettet støtte i femtrinnsprosessen.</p> <hr/> <p>Tjenestemottakere har tilgang til ressurser, inkludert tekniske og teknologiske hjelpemidler, og får støtte til å benytte dem.</p>	<p>SE-organisasjonen har systemer for å evaluere effektiv bruk av ressurser internt.</p> <hr/> <p>Når det er hensiktsmessig, utveksler SE-organisasjonen ansatte, systemer, materiell og annet utstyr, med samarbeidspartnere.</p> <hr/> <p>Ressurser forbedres på grunnlag av innsamlet data og brukerinformasjon, inkludert ris, ros og forbedringsforslag.</p>	<p>SE-organisasjonen kan dokumentere at effektiv ressurs, materiell- og personalforvaltning bidrar til å oppnå virksomhetens strategimål.</p>

4. PARTNER- SKAP OG RESSURSER

SE-organisasjoner identifiserer og forvalter sine partnerskap og ressurser slik at de når målene som er definert i SE-organisasjonens strategi.
(høyest oppnåelig = 20)

1

SE-organisasjonen samler inn relevante brukerdata og sikrer at informasjonen er nøyaktig og pålitelig.

All informasjon oppbevares forsvarlig og forvaltes i henhold til regelverk om taushetsplikt.

2

IT-systemer oppdateres, sikkerhetskopier blir tatt.

SE-organisasjonen har retningslinjer for håndtering og deling av sensitiv og taushetspliktbelagt informasjon, og disse er kjent og forstått av de ansatte.

5. PRODUKTER, TJENESTER OG PROSESSER

Femtrinnsprosessen i SE blir utviklet, administrert og synliggjort i produkter, tjenester og prosesser.
(høyest oppnåelig = 30)

1

Arbeidssøkere og henvisende instanser kjenner til inn-takskriterier og vet hva som kan forventes av tjenesten, inkludert hvilke begrensninger som foreligger.

SE-organisasjonen tar hensyn til kulturelle faktorer og særskilte kommunikasjonsbehov når man avtaler innledende møter med brukere.

2

SE-organisasjonen gir saklig og tilrettelagt informasjon, råd og veiledning til arbeidssøkere. Informasjonsverktøy er tilgjengelige og nøytrale. Mulige interessekonflikter forvaltes effektivt.

SE-organisasjonen tilbyr skjermede områder for konfidensielle samtaler.

Problemstillinger knyttet til åpenhet, informasjonsdeling og personvern blir diskutert og forvaltet i tråd med fagetiske retningslinjer.

Ansatte ivaretar faglig integritet og respekterer profesjonelle grenser.

4.4 INFORMASJON OG KUNNSKAP BLIR EFFEKTIVT ADMINISTRERT

	3	4	5
	<p>Ansatte har kjennskap til andre relevante tiltak, tjenester, eller organisasjoner og kan henvise arbeidssøkere/-takere til disse der det er hensiktsmessig og fordelaktig.</p>	<p>Samarbeidspartnere har tilgang til presise og relevante måldata.</p> <hr/> <p>Når det er relevant, utveksler SE-organisasjonen informasjon om forskning, politiske vedtak, finansieringsmuligheter og utvikling i arbeidsinkluderingsfeltet med partnere.</p>	<p>SE-organisasjonen har en forretningsutviklingsplan som regelmessig blir gjennomgått og revidert.</p> <hr/> <p>SE-organisasjonen har formelle systemer som sikrer at samarbeidspartnere får tilgang til informasjon om forskning, politiske vedtak, finansieringsmuligheter og utvikling på feltet.</p>

5.1 (A) INNLEDENDE KONTAKT OG SAMARBEIDSAVTALE

	3	4	5
	<p>SE-organisasjonen anerkjenner at alle kan jobbe, om rett støtte gis, og siler ikke ut arbeidssøkere basert på antakelser om at arbeidssøkeren ikke er 'jobbklar'.</p> <hr/> <p>Arbeidssøkere henvises til egnede tjenestealternativer dersom de ikke ønsker å fortsette prosessen med å få og beholde jobb.</p>	<p>SE-organisasjonen nyttiggjør seg aktivt av arbeidssøkers støttenettverk.</p> <hr/> <p>SE-organisasjonen har systemer for å administrere og redusere ventelister.</p> <hr/> <p>Henvisningsrutiner blir regelmessig gjennomgått og oppdatert.</p>	<p>Henvisninger gjenspeiler lokale demografiske forhold.</p> <hr/> <p>En individrettet tilnærming basert på 'ingen ekskludering' brukes konsekvent.</p>

5. PRODUKTER, TJENESTER OG PROSESSER

Femtrinnsprosessen i SE blir utviklet, administrert og synliggjort i produkter, tjenester og prosesser. (høyest oppnåelig = 30)

1	2	
<p>SE-organisasjonen benytter seg av grunnleggende teknikker for yrkes-/ jobbkartlegging og karriereplanlegging.</p> <hr/> <p>SE-organisasjonen anerkjenner kulturelt mangfold og handler i samsvar med dette i møtet med arbeidssøkere.</p> <hr/> <p>SE-organisasjonen identifiserer og setter tydelige læringsmål for arbeidspraksis og arbeidsforberedende aktiviteter.</p>	<p>En individrettet tilnærming anvendes for å samle inn informasjon om arbeidssøkers erfaringer, ferdigheter, interesser, ønsker og behov. Informasjonen samles i en yrkes- og karriereprofil.</p> <hr/> <p>Handlingsplaner benyttes for å støtte arbeidssøkere gjennom SE-prosessen.</p> <hr/> <p>Handlingsplanen inkluderer også hvordan man skal håndtere barrierer eller diskriminering. Handlingsplanene sjekkes, revideres og oppdateres jevnlig med relevante aktører involvert.</p> <hr/> <p>SE-organisasjonen vurderer muligheten for å bruke tekniske/teknologiske hjelpemidler for å bistå den enkeltes arbeidssøkers ønsker.</p>	
1	2	
<p>SE-organisasjonen kontakter arbeidsgivere på tvers av bransjer og sektorer for å søke jobbmuligheter. SE-organisasjonen har en database med informasjon om arbeidsgiverkontakter.</p> <hr/> <p>SE-organisasjonen tilbyr saklig og objektiv informasjon, råd og veiledning til arbeidsgivere.</p> <hr/> <p>SE-organisasjonen tar opp eventuelle bekymringer/mistanke om diskriminering fra arbeidsgivere.</p>	<p>SE-organisasjonen har god kunnskap om det lokale arbeidsmarkedet.</p> <hr/> <p>Ansatte i SE-organisasjonen anerkjenner at arbeidsgivere er sentrale og viktige brukere av tjenesten, og at de har egne forretningsbehov.</p> <hr/> <p>SE-organisasjonen avsetter tid og ressurser for arbeidsgiverkontakt.</p>	

5.1 (B) YRKESKARTLEGGING OG KARRIEREPLANLEGGING

	3	4	5
	<p>Målene i handlingsplanen er spesifikke, målbare, oppnåelige, relevante og tidsavgrensede.</p> <hr/> <p>SE-organisasjonen kan tilby økonomisk veiledning til arbeidssøkere for å bistå dem i å ta informerte valg om jobb og karriere.</p> <hr/> <p>Arbeidssøkere støttes til å kunne velge og å ha kontroll og innflytelse over SE-prosessen. SE-organisasjonen er talsperson på vegne av arbeidssøkere når det anses som hensiktsmessig.</p> <hr/> <p>SE-organisasjonen tilrettelegger for at arbeidssøkere vurderer muligheter til å starte egen virksomhet som alternativ til ansettelse.</p> <hr/> <p>Progresjonen mot jobb og ansettelse er rask. Frekvens og intensitet på støtte som gis, avtales i samråd med arbeidssøker.</p>	<p>Yrkes-/jobbprofiler og handlingsplaner er tilgjengelig i en rekke ulike formater.</p> <hr/> <p>Yrkes-/jobbprofiler og handlingsplaner utarbeides i samarbeid med arbeidssøkere og deres støttenettverk.</p> <hr/> <p>Yrkes-/jobbprofiler og handlingsplaner gjennomgås regelmessig, revideres og oppdateres.</p>	<p>SE-organisasjonen anerkjenner at yrkeskartlegging- og karriereplanlegging er en kontinuerlig, dynamisk prosess. Alle dokumenter oppdateres når det er hensiktsmessig.</p> <hr/> <p>Yrkes- og karriereprofilene er helhetlige, tilgjengelige og effektive og er utarbeidet i tett samarbeid med arbeidssøkere. Handlingsplaner legges til grunn både for å søke jobber og for å planlegge jobbmatch.</p>

5.1 (C) SAMARBEID MED ARBEIDSGIVER

	3	4	5
	<p>SE-organisasjonen har en systematisk og oppdatert database/analyse over arbeidsgivere og det lokale arbeidsmarkedet.</p> <hr/> <p>Arbeidsgivere involveres på bakgrunn av denne analysen.</p> <hr/> <p>Ansatte kan kommunisere og fremme forretningsmodellen i SE til arbeidsgivere.</p>	<p>Arbeidsgivere støttes til å utvikle en inkluderende rekrutterings- og ansettelsespraksis.</p> <hr/> <p>Arbeidsgivere støttes i å identifisere og skape arbeidsmuligheter gjennom jobbdesign og jobsnekring.</p> <hr/> <p>Rutiner for arbeidsgiverkontakten gjennomgås regelmessig, revideres og oppdateres.</p> <hr/> <p>Arbeidsgivere kjenner til hvilken merverdi samarbeidet med SE gir til forretningsdriften.</p>	<p>Det kan dokumenteres at arbeidsgivere bruker SE-organisasjonen som en viktig rekrutteringspartner.</p> <hr/> <p>Arbeidsgivere er ambassadører for SE-organisasjonen.</p>

5. PRODUKTER, TJENESTER OG PROSESSER

Femtrinnsprosessen i SE blir utviklet, administrert og synliggjort i produkter, tjenester og prosesser. (høyest oppnåelig = 30)

1	2	
<p>SE-organisasjonen jobber for at arbeidssøkere får regulære og inkluderende jobber med ordinære ansettelses- og lønnsforhold.</p> <hr/> <p>SE-organisasjonen oppfyller lovkravene i arbeidsmiljøloven.</p>	<p>For å sikre en effektiv jobbmatch brukes jobbanalyse systematisk for å identifisere krav til ferdigheter og andre egenskaper som trengs i stillingen.</p>	
1	2	
<p>SE-organisasjonen:</p> <ul style="list-style-type: none"> - kan tilby systematisk, arbeidsrelatert bistand fra en tilrettelegger på arbeidsplassen. - tilbyr individtilpasset støtte til arbeidstakere og arbeidsgivere, og har kort responstid ved henvendelser om støttebehov. - jobber for å oppnå faste ansettelser for arbeidstakere, og følger aktivt med i arbeidstakers utvikling mot dette målet. - støtter arbeidstakere i å løse konflikter og problemer som har innvirkning på arbeidet. -forholder seg til relevant HMS-lovgivning <hr/> <p>Arbeidsplasser er trygge.</p>	<p>Arbeidsgivere får støtte til å forstå sitt ansvar for ledelse og opplæring av sine ansatte.</p> <hr/> <p>SE-organisasjonen støtter arbeidsgivere i å planlegge hvilken støtte arbeidstakeren trenger, identifisere rimelige tilretteleggingsmuligheter og iverksette disse.</p> <hr/> <p>SE-organisasjonen kan dokumentere at arbeidstakere utvikler personlige, sosiale og arbeidsmessige ferdigheter.</p>	

5.1 (D) JOBBMATCHING OG JOBBFASTHOLDELSE

	3	4	5
	<p>Yrkesprofilen og jobbanalysen brukes til å identifisere gap mellom arbeidssøkers forutsetninger og jobbkravene, og til å vurdere om det er mulig å bygge bro over gapet som del av jobbmatchen.</p> <hr/> <p>I samarbeid med arbeidsgivere har SE-organisasjonen klare retningslinjer og prosedyrer for å sikre helse, miljø og sikkerhet for arbeidssøkere. Retningslinjene inkluderer også risikoanalyse.</p>	<p>SE-organisasjonen sikrer at behovene og ønskene til arbeidssøker balanseres mot behovene og kravene til arbeidsgiver, og at partene er enige om en handlingsplan.</p> <hr/> <p>SE-organisasjonen vurderer hvor effektive prosedyrene til jobbmatch er.</p>	<p>SE-organisasjonen oppnår ansettelser/ arbeidsforhold som tilfredsstillende arbeidssøkeres individuelle ambisjoner og karrieremål, i en stor bredde bransjer, sektorer og yrker.</p> <hr/> <p>SE-organisasjonen og samarbeidspartnere jobber sammen for å utveksle informasjon om jobbmuligheter og ledige stillinger slik at arbeidsgivere får best mulig jobbmatch.</p>

5.1 (E) OPPLÆRING, TRENING OG OPPFØLGING PÅ ARBEIDSPLASSEN, KARRIEREUTVIKLING

	3	4	5
	<p>SE-organisasjonen identifiserer naturlig bistand.</p> <hr/> <p>SE-organisasjonen anvender de mest naturlige metodene for å sikre arbeidstakers utvikling. Systematisk instruksjon/trening/opplæring anvendes når det er hensiktsmessig og nødvendig.</p> <hr/> <p>SE-organisasjonen sikrer at arbeidstakere blir sosialt inkludert på arbeidsplassen.</p> <hr/> <p>Eventuelle problemer med helse, miljø og sikkerhet og mistanke om diskriminering blir behandlet proaktivt.</p> <hr/> <p>SE-organisasjonen dokumenterer data rundt oppnådde ansettelser/varige arbeidsforhold. Dataene danner grunnlag for å videreutvikle strategier for å oppnå ansettelser/varige arbeidsforhold.</p>	<p>SE-organisasjonen gir tidsbegrenset støtte til arbeidstaker og arbeidsgiver. Dette omfatter tett samarbeid med partene om å løse ethvert arbeidsrelatert problem.</p> <hr/> <p>SE-organisasjonen bruker tekniske/teknologiske hjelpemidler kreativt.</p> <hr/> <p>SE-organisasjonen gjennomgår, reviderer og oppdaterer sine prosesser for støtte på arbeidsplassen og karriereutvikling.</p>	<p>SE-organisasjonen kan dokumentere at et høyt antall varige arbeidsforhold er etablert ved hjelp av naturlig og dedikert kollegastøtte på arbeidsplassen.</p> <hr/> <p>Veiledning og støtte på arbeidsplassen er en integrert del av arbeidsgiveres ledelsesrutiner.</p> <hr/> <p>SE-organisasjonen støtter arbeidstakere i å videreutvikle sine karrierer.</p>

6. BRUKER- RESULTATER

Arbeidstakere og arbeidsgivere får god service som tilfredsstillende deres forventninger.
(høyest oppnåelig = 30)

1	2	
<p>Brukertilfredshet måles gjennom uformelle fremgangsmåter.</p> <hr/> <p>Brukerne vet hvem de kan kontakte for å gi positiv og negativ tilbakemelding, komme med kommentarer eller presentere forslag. De kjenner også prosessen som SE-organisasjonen følger i sin saksbehandling.</p>	<p>SE-organisasjonen evaluerer ris/ros, andre kommentarer og forslag fra brukere, og kan dokumentere at henvendelsene er blitt behandlet.</p> <hr/> <p>SE-organisasjonen benytter seg av systematiske fremgangsmåter for å innhente tilbakemeldinger.</p> <hr/> <p>Brukerne kan beskrive hvordan SE-organisasjonen har imøtekommet deres behov, herunder om tiden brukt til behandling av henvendelsen/tilbakemeldingen var akseptabel og rimelig.</p> <hr/> <p>Brukerne kan gi positive eksempler på samarbeid med SE-organisasjonen.</p>	

6.1 ARBEIDSTAKER OG ARBEIDSGIVERS OPPFATNING AV SE-ORGANISASJONEN: 'BRUKERTILFREDSHET'

	3	4	5
	<p>Det utføres regelmessige og systematiske brukerundersøkelser med konsekvente spørsmål for å forstå utviklingstrender.</p> <hr/> <p>Resultatene av brukerundersøkelsene tas med i strategisk planlegging, og det settes mål for oppnåelse av brukertilfredshet.</p> <hr/> <p>Arbeidssøkere kan beskrive hva slags støtte de fikk for å lære arbeidsoppgavene og for å bli sosialt inkludert på jobb.</p> <hr/> <p>Brukerne kan beskrive hvilke ressurser de hadde tilgang på.</p>	<p>Metodene for brukerundersøkelser og å fange opp tilbakemeldinger blir regelmessig gjennomgått, vurdert og oppdatert.</p> <hr/> <p>Brukerne kan beskrive hvilke samarbeidspartnere som er involvert i prosessen mot jobb og ansettelse.</p> <hr/> <p>Brukerne kan beskrive og gi eksempler på hva de kan forvente fra tjenesten, og også hva som er begrensninger i tjenesten.</p>	<p>Brukertilbakemeldinger måles opp mot andre sammenlignbare organisasjoner.</p> <hr/> <p>Brukerne er i stand til å beskrive hvordan de blir involvert i design og utvikling av tjenesten.</p>

6.2 PRESTASJONSINDIKATORER

OBLIGATORISKE:

- A. Prosentandelen av arbeidssøkere med fullført yrkes-/karriereprofil og som oppnår ansettelse
10% = 1 poeng; 20% = 2 poeng; 30% = 3 poeng; 40% = 4 poeng; 50% = 5 poeng
-
- B. Gjennomsnittstid fra henvisning til oppstart i jobb
52 uker = 1 poeng; 39 uker = 2 poeng; 26 uker = 3 poeng; 16 uker = 4 poeng; 10 uker = 5 poeng
-
- C. Gjennomsnittlig poengsum på arbeidsgivers vurdering av tilfredshet
Poengsum fra 1 til 5 (5 = fremragende)
-
- D. Gjennomsnittlig poengsum på arbeidssøkers/arbeidstakers vurdering av tilfredshet
Poengsum fra 1 til 5 (5 = fremragende)
-
- E. Prosentandel av arbeidstakere som etter 6 måneder etter å ha startet i jobb, fortsatt er i arbeidsforholdet
50% = 1 poeng; 60% = 2 poeng; 70% = 3 poeng; 80% = 4 poeng; 90% = 5 poeng

VALGFRIE:

- Tid fra henvisning til SE-organisasjonen til første møte med arbeidsgiver
- Prosentandelen av stillingsbeskrivelser basert på utført jobbanalyse
- Gjennomsnittlig arbeidstid (per dag/uke)
- Gjennomsnittlig timelønn
- Omfang av forskjellige yrker/bransjer/jobber
- Gjennomsnittlig varighet på ansettelsesforhold

7.

ANSATTE- RESULTATER

Ansatte føler seg kompetente, ivaretatt og verdsatt av SE-organisasjonen.
(*høyest oppnåelig = 20*)

1	2	
Måling av ansattes tilfredshet skjer uformelt og tilfeldig. _____ Ansatte er kjent med hvordan SE-organisasjonen definerer, implementerer og gjennomgår roller, ansvar og samarbeidsforhold for alle ansatte involvert i tjenesteleveransen.	Det brukes forskjellige metoder for medarbeiderundersøkelser. _____ Ansatte kan gi eksempler på hvordan de bidrar til evalueringen av alle aspekter av tjenesten. _____ Ansatte føler seg verdsatt av SE-organisasjonen for arbeidet de utfører.	

7.1 MÅLING AV ANSATTES TILFREDSHET – ANSATTES OPPFATNING AV SE-ORGANISASJONEN

	3	4	5
	<p>Det utføres regelmessige og systematiske medarbeiderundersøkelser med konsekvente spørsmål for å forstå utviklingstrender.</p> <hr/> <p>Resultatene av medarbeiderundersøkelsene tas med i strategisk planlegging, og det settes mål for ansattes oppfatninger av SE-organisasjonen.</p> <hr/> <p>Ansatte opplever å få opplæring, støtte og handlingsrom i sine arbeidsroller. Det finnes opplærings- og utviklingsressurser, og det avsettes tid til læring og utvikling.</p>	<p>Metodene for å fange opp tilbakemelding fra ansatte blir regelmessig gjennomgått, vurdert og oppdatert.</p> <hr/> <p>Ansatte opplever at arbeidsmengden er håndterbar.</p> <hr/> <p>Ansatte forstår hvordan og hvorfor alle aspekter av tjenesten evalueres og hvordan forbedringer blir gjort som følge av disse evalueringene.</p>	<p>Tilbakemeldinger fra ansatte måles opp mot sammenlignbare organisasjoner.</p> <hr/> <p>Personalet kan gi eksempler på hvordan administrasjon og ledelse oppmuntrer dem til å levere Supported Employment av høy kvalitet.</p>

7.2 PRESTASJONSINDIKATORER – DE INTERNE TILTAKENE SE-ORGANISASJONEN HAR FOR Å OPPNÅ KPI-ER

OBLIGATORISKE:

A. Sykefravær

8-10% = 1 poeng; 6-8% = 2 poeng; 4-6% = 3 poeng; 2-4% = 4 poeng; 0-2% = 5 poeng

B. Ansattetilfredshet

Poengsum fra 1 til 5 (5 = fremragende)

C. Gjennomsnittlig brukerportefølje per ansatt veileder i full stilling

30+ = 1 poeng; 25-29 = 2 poeng; 20-24 = 3 poeng; 15-19 = 4 poeng; <15 = 5 poeng

VALGFRIE INDIKATORER KAN LEGGES TIL HER, MEN DE SCORES IKKE. EKSEMPLER:

- Gjennomstrømming av personale
- Brukerportefølje per ansatt
- Prosentandelen av ansatte som har fått opplæring (intern, ekstern, høgskoleakkreditert osv.)
- Prosentandelen på ansatte som får årlige medarbeidersamtaler.

8. SAMFUNNS-RESULTATER

Organisasjonen utfører tjenester og aktiviteter på en etisk forsvarlig måte.
(høyest oppnåelig = 5)

1	2	
SE-organisasjonen støtter arbeidssøkere på en måte som forsterker arbeidssøkernes inkludering i samfunnet.	SE-organisasjonen fungerer som rollemodell ved å rekruttere en mangfoldig sammensatt arbeidsstyrke.	
SE-organisasjonen er klar over sitt ansvar når det gjelder miljøvern.		

9. FORRETNINGS-RESULTAT

Organisasjonen oppnår og vedlikeholder forventede resultater.
(høyest oppnåelig = 5)

1	2	
SE-organisasjonen samler inn data om resultatene og rapporterer dem til oppdragsgivere/ bestillere.	SE-organisasjonen setter seg utfordrende, men oppnåelige mål, og de ansatte er kjent med og forstår målene.	
	SE-organisasjonen har et system for å samle inn data fra prestasjonsindikatorer, og for å forstå utviklingstrender.	
	SE-organisasjonen formidler aktivt informasjon om resultatene til ansatte, brukere og samarbeidspartnere.	

8. SAMFUNNSRESULTATER

	3	4	5
	<p>SE-organisasjonen kan vise til at den støtter lokalt arbeidsliv i å øke andelen ansatte med funksjonsnedsettelse eller ansatte som er vanskeligstilte.</p>	<p>SE-organisasjonen har implementert en bærekraftig miljøprofil som blir gjennomgått og oppdatert.</p> <hr/> <p>SE-organisasjonen er bevisst sitt samfunnsansvar og handler på bakgrunn av dette.</p>	<p>SE-organisasjonen har en samfunnsansvarsprofil som er integrert i den strategiske planen.</p> <hr/> <p>SE-organisasjonen kan dokumentere hvordan den støtter arbeidsgivere i å rekruttere en mer mangfoldig sammensatt arbeidsstyrke.</p> <hr/> <p>SE-organisasjonen fremmer sosiale entreprenørskap for å skape flere arbeidsplasser lokalt.</p>

9. FORRETNINGSRESULTAT

	3	4	5
	<p>SE-organisasjonen evaluerer sine resultater for å identifisere merverdien for brukere, arbeidsgivere og oppdragsgivere/bestillere.</p> <hr/> <p>Driftsresultatet blir analysert og brukes til å forbedre tjenestene.</p>	<p>SE-organisasjonen har kunnskap om lokal demografi og tilstreber lik tilgang og utnyttelse av tjenestetilbudet.</p>	<p>SE-organisasjonen måler sin virksomhet og økonomiske resultater mot sammenlignbare organisasjoner.</p> <hr/> <p>SE-organisasjonen kan vise til fremragende resultater og fremstår som eksempel for andre organisasjoner og tjenestetilbydere.</p>

OVERSIKT

		POENGSUM	VEKTING	TOTALSUM
1	LEDELSE			
	1.1	... / 5	... x 1/2
	1.2	... / 5		
	1.3	... / 5		
	1.4	... / 5		
	... / 20			
2	STRATEGI			
	2.1	... / 5	... x 2/3
	2.2	... / 5		
	2.3	... / 5		
	... / 15			
3	PERSONALLEDELSE			
	3.1	... / 5	... x 2/3
	3.2	... / 5		
	3.3	... / 5		
	... / 15			
4	PARTNERSKAP OG RESSURSER			
	4.1	... / 5	... x 1/2
	4.2	... / 5		
	4.3	... / 5		
	4.4	... / 5		
	... / 20			
5	PRODUKTER, TJENESTER OG PROSESSER			
	5.1 (A)	... / 5	... x 1
	5.1 (B)	... / 5		
	5.1 (C)	... / 5		
	5.1 (D)	... / 5		
	5.1 (E)	... / 5		
	... / 25			

OVERSIKT

		POENGSUM	VEKTING	TOTALSUM
6	BRUKERRESULTATER			
	6.1	... / 5	... x 1/3
	6.2	... / 25		
		... / 30		
7	ANSATTERRESULTATER			
	7.1	... / 5	... x 1/2
	7.2	... / 15		
		... / 20		
8	SAMFUNNSRESULTATER	... / 5	... x 1
9	FORRETNINGSRESULTAT	... / 5	... x 2
			TOTALSUM	... / 100



VEKST- OG UTVIKLINGSVERKTØY

INTRODUKSJON

Når egevalueringen er gjennomført, har SE-organisasjonen fått et øyeblikksbilde av situasjonen slik den er her og nå – en grunnlinje – og dere har oppnådd en poengsum. I følge skalaen som står til hvert spørsmål, vil dere ha en indikasjon på hvor dere er, og hvilke mål dere skal strekke dere mot. Husk at poengsummen ikke nødvendigvis beskriver hva dere må gjøre for å nå målet. Dere må analysere resultatet, og analysen vil hjelpe dere med å utvikle en tydelig forståelse av forklaringene som ligger bak deres spesifikke poengsum. Dette etablerer grunnlaget for videre vekst og utvikling i SE-organisasjonen.

Målet med vekst- og utviklingsplanen er å bistå organisasjoner i å øke kvaliteten på sitt tilbud av Supported Employment-tjenester. I dette dokumentet vil vi komme med eksempler på fremgangsmåter, metoder og teknikker som allerede eksisterer, for å legge til rette for og for å bistå med kvalitetsutviklingen. Alle metodene er tilpasset til SE-praksis og -verdier. Vårt mål er ikke å beskrive alle mulige fremgangsmåter og metoder i kvalitetsutviklingsarbeidet, men ganske enkelt å gi noen forslag og pekepinner på hvordan man kan begynne på prosessen frem mot bedre kvalitet. Forhåpentligvis vil dere bli inspirert og motivert til å kontinuerlig jobbe for å levere SE-tjenester av høyere kvalitet. Vekst- og utviklingsplanen i Supported Employments kvalitetssikringsverktøy kan være et tillegg til organisasjonens nåværende dokumenter og verktøy.

Å STØTTE OPP UNDER EN ENDRINGSKULTUR

Idealet i kvalitetsforbedringsprosesser er kontinuerlig arbeid. For å oppnå dette, er det viktig å etablere en kultur hvor det hele tiden er rom for endringer, og å sette mål som kan forandres og er dynamiske. En god drivkraft for forandring er å gi de ansatte selvbestemmelse og muligheter til å påvirke både sin egen arbeidshverdag, og utviklingen av organisasjonen som helhet. I en endringskultur forutsettes det at ansatte er kompetente og endringsvillige og at de ønsker å bidra til et mestringstiljø.

I en kultur som beskrevet ovenfor, er de ansatte motivert til å lære, utvikle og forbedre hverandre, heller enn at de knives om å bli best. Hvis organisasjonen etablerer en endringskultur, blir de ansatte oppmuntret til å yte sitt beste med utgangspunkt i sine individuelle forutsetninger. Det motsatte er den såkalte 'konkurranseskulturen', der ansatte blir motivert til å yte best i et konkurranseforhold til andre.

Forskning viser at organisasjoner som vektlegger samarbeid og gjensidig støtte, har et bedre grunnlag for læring, motivasjon for arbeidsoppgavene, innsats og utholdenhet over tid, enn organisasjoner med en konkurransekultur (Source: Nerstad et al (2013))

FIG. 2 ORGANISASJONSKULTURER NERSTAD ET AL (2013)

ET MILJØ FOR INDIVIDUELLE PRESTASJONER?	ET MESTRINGSMILJØ?
Måler dere prestasjoner på arbeidsplassen ved å sammenligne de ansattes individuelle prestasjoner? _____	Oppmuntrer dere de ansatte til å samarbeide og til å gjensidig utveksle ideer og tanker? _____
Oppmuntrer dere til intern konkurranse for å oppnå best mulig resultater? _____	Legger dere vekt på individuell og livslang læring og utvikling? _____
Fremhever og fremmer dere (kun) de ansatte som oppnår de aller beste resultatene/presterer best? _____	Blir de ansatte oppmuntret til å 'forsøke på en annen måte' for å teste ut alternative løsninger i arbeidshverdagen? _____
Er det viktig å yte bedre enn kollegaene? _____	Er det et mål at de ansatte føler at de har en viktig rolle i organisasjonens prosesser? _____

Vi mener at en endringskultur er ideelt for å stimulere til utviklingen av Supported Employment, da en slik kultur er i tråd med prinsippene og verdiene i Supported Employment.

Tanken om en endringskultur har grunnlag i positiv psykologi: å lytte og ha en åpen og inkluderende innstilling overfor individene i organisasjonen og alle brukere og samarbeidspartnere (Kuvaas & Dysvik 2008).

De ansatte blir:

- Motivert av læring og utvikling
- Oppmuntret til å kombinere sine personlige mål med organisasjonens mål
- Oppmuntret til å komme med konstruktiv kritikk og å rose gode prestasjoner/innsats
- Oppmuntret til å endre adferd og sette seg nye mål når det gjelder læring og erfaringer
- Oppmuntret til å få eierskap over både personlige og felles mål
- Satt i stand til å ta nødvendige avgjørelser

Vi kan kjenne igjen disse prinsippene i flere av prestasjonsindikatorene i Egevalueringeverktøyet i Supported Employment Kvalitetsverktøy:

- 1.4.: Ledere fremmer og forsterker en kvalitets- og åpenhetsstruktur overfor de ansatte i organisasjonen.
- 3.3.: SE-organisasjonen sikrer at medarbeidere har kompetanse og at de bidrar til en læringskultur.
- 7.1.: Ansattes tilfredshet: Ansatte opplever å få opplæring, støtte og handlingsrom i sine arbeidsroller. Det finnes opplærings- og utviklingsressurser, og det avsettes tid til læring og utvikling.

KOM I GANG MED VEKST- OG UTVIKLINGSVERKTØYET

Egenevalueringen gir dere et edderkoppdiagram som illustrerer poengsummen. Dokumentet som følger edderkoppdiagrammet, er en oppsummering av resultatene. Disse verktøyene gjør dere i stand til å reflektere over hva som må gjøres for å forbedre SE i organisasjonen. Det kan til og med hende at dere allerede har funnet noen gode løsninger, såkalte raske seire, for hvordan dere skal fortsette arbeidet.

Vekst- og utviklingsverktøyet er ment til å støtte opp under refleksjonsprosesser og å komme med forslag til ideer på hvordan man kan systematisere, summere og kommunisere arbeidet dere gjør, og hvordan man kan legge til rette for eierskap til den kontinuerlige forbedringsprosessen.

Det er viktig at metodene og teknikkene som velges for kvalitetsutviklingen, ikke kommer i veien for målet med å levere gode SE-tjenester. Vi vil understreke at en refleksjon rundt hva som er god praksis med Supported Employment, og å etablere en kultur som støtter opp under kvalitetsforbedring, er de viktigste aspektene når man planlegger aktivitetene.

HVA ER MEST VIKTIG, OG HVORDAN SETTER MAN MÅL?

*“Alt som kan telles, teller ikke nødvendigvis;
alt som teller, kan ikke nødvendigvis bli telt.”*

— William Bruce Cameron

I tråd med Supported Employment Kvalitetsverktøy, sier vi at målet med kvalitetsprosessen er læring og utvikling. Organisasjoner består av personer, og personer forandrer seg gjennom erfaring, mestring og å bli utfordret på en positiv måte. Dette innebærer å fokusere på hvordan de ansatte yter, hva de gjør, og ikke kun på resultatet av arbeidet. Salgs- og produktivitetsmål er ikke ytelsesmål.

For å få en god start på forbedringsarbeidet, anbefaler vi å bruke tid på prosjektplanlegging. Hvis det er hensiktsmessig, bruk verktøyene som allerede benyttes i organisasjonen for å igangsette forbedringsprosjektet. God planlegging betyr at ledelse og ansatte er enige om:

- den overordnede hensikten med vekst- og utviklingsarbeidet;
- hovedmålene og delmålene for arbeidet;
- hvilken tilnærming og hvilke metoder man skal bruke;
- hvem som skal være involvert.

Disse punktene kan inkluderes i en generell handlingsplan for kvalitetsarbeidet, se eksempel under:

FIG. 3 HANDLINGSPLAN FOR KVALITETSFORBEDRING I ORGANISASJONEN (VALGFRI)

1. MÅL OG RAMMER			
1.1. Bakgrunn	Hvorfor er prosjektet nødvendig? Hva er bakgrunnen for prosjektideen?		
1.2 Begrensninger	Hva må vi gjøre/hva trenger vi for å fullføre prosjektet? F.eks. PC-er, utstyr, kompetanse, fasiliteter, osv.		
2. ORGANISASJON			
2.1 Prosjektansvarlig	Personen i SE-organisasjonen som er ansvarlig for prosjektet.		
2.2 Prosjektleder	Personen som er ansvarlig for å implementere prosjektet innenfor de rammene som er gitt og det ønskede resultatet.		
2.3 Involverte ansatte	Alle ansatte som er involvert i prosjektet og deres ansvarsområder.		
3. GJENNOMFØRING			
3.1 Milepæler	Beskriv hovedaktivitetene og ferdigstillingsdatoer. Siste prosjektdato er definert som en milepæl.	Nr	HVA
		1	AVSPARK
		2	VERKSTED
		3	UKENTLIGE MØTER
		4	VERKSTED
		5	VERKSTED

BESKRIVELSE

Forbedre SE-tjenestene

Se edderkoppdigram med resultater

Et prosjektteam

En kvalitetstilrettelegger fra SENO

BESKRIVELSE

Administrerende direktør

Kari Nordmann

Karen: IT – Martin: Opplæring – Maryam: Administrasjon og dokumentasjon

BESKRIVELSE

HVORFOR

Bygge team

Forankre kvalitetsarbeidet og fordele oppgaver

Planlegge ressursene og rammene for arbeidet

NÅR

1. april

KOMMENTARER

Én times samling

Med SENO-kvalitetstilrettelegger

Send ut SEQF-materiale før samlingen

Gå gjennom prosjektplan, tolke edderkoppdigram

Identifisere forbedringsområder og begynne arbeidet.

10. april

Bruke DMAIC-verktøy og lage første dreiebok.

Skape en arena for godt samarbeid

Alle involverte oppdateres

Fredager

Et kvarters innlegg fra alle involverte med kort informasjon om det som er gjort foregående uke, og hva som skal få oppmerksomhet uka etter.

Gjennomgang og evaluering av arbeidet som er gjort så langt.

18. juni

Evaluere arbeidet, dreieboka og veien fremover. Definere nye arbeidsområder.

Gjennomgang og evaluering av arbeidet som er gjort så langt.

Planlegge neste fase med forbedringsarbeid

18. september

Evaluere egevalueringen, har vi nådd målene?

Vi går ut og spiser middag sammen

FIG. 3 HANDLINGSPLAN FOR GENERELL KVALITETSFORBEDRING I ORGANISASJONEN (VALGFRI)

4. RISIKOANALYSE	
4.1 Kritiske suksessfaktorer	Hva kan forbedre gjennomføringen av prosjektet?
5. OPPFØLGING OG KVALITETSSIKRING	
5.1 Kvalitetssikring	Hvordan vet vi underveis i arbeidet at målene og hensikten med prosjektet er oppnådd? F.eks. dokumentasjon som må forberedes, beskrivelser av fysiske og målbare endringer.
5.2 Rapportering	Beskriv frekvens på og type rapportering.
6. EIERSKAP OG FORANKRING	
6.1 Er alle parter involvert?	Ja — Nei — Revideringsdato _____ Alle som har en rolle i prosjektet og som skal bidra, bør ha eierskap til prosjektplanen.
Prosjektplanen er vedtatt, dato:	
Prosjektleder	
Andre involverte	

BESKRIVELSE	
	<p>Sette av tilstrekkelig med tid til prosjektet</p> <hr style="border: 0; border-top: 1px solid #ccc; margin: 5px 0;"/> <p>Forbedre kompetansen til å implementere prosjektet ved å ... (lære opp ansatte, leie inn en konsulent ...)</p> <hr style="border: 0; border-top: 1px solid #ccc; margin: 5px 0;"/> <p>IT-utstyr, kompetanse</p>
BESKRIVELSE	
	<p>Lag en fremdriftsoversikt over hva vi har oppnådd</p> <hr style="border: 0; border-top: 1px solid #ccc; margin: 5px 0;"/> <p>Ukentlige innlegg fra alle</p> <hr style="border: 0; border-top: 1px solid #ccc; margin: 5px 0;"/> <p>Innleggene er lavterskel, alle ansatte føler seg inkludert</p> <hr style="border: 0; border-top: 1px solid #ccc; margin: 5px 0;"/> <p>Vi visualiserer alle tiltak vi har gjort og lager nye prosedyrer og nytt materiell (ressurser?)</p> <hr style="border: 0; border-top: 1px solid #ccc; margin: 5px 0;"/> <p>Ukentlige samlinger og revidering/oppdatering av dreieboka.</p>
BESKRIVELSE	

Vi anbefaler å bruke QUIP-verktøyet (Perspektiver på kvalitet i Supported Employment) som en støtte til arbeidet med kvalitetsutviklingen (www.quip.at). QUIP-verktøyet foreslår ideer til fokusgrupper, refleksjonsverktøy, spørreundersøkelser og verktøy som hjelper dere med å sette dere inn i de forskjellige samarbeidspartneres ståsted. I tillegg kan dere som SE-organisasjon benytte dere av deres egne verktøy, og vi anbefaler å bruke det dere har tilgjengelig og som dere finner nyttig.

Det finnes forskjellige filosofier og prosesser for kvalitetsforbedringsarbeid der ute, og disse kan være til inspirasjon og gi ideer. Det spesifikke verktøyet vi ønsker å presentere for kvalitetsforbedringsarbeidet innen Supported Employment er Six Sigma/DMAIC. Først skal vi presentere verktøyet og de standardiserte malene, så presenteres eksempler på hvordan verktøyet kan benyttes i vekst og utvikling i en Supported Employment-kontekst.

SETT OPP EN HANDLINGSPLAN

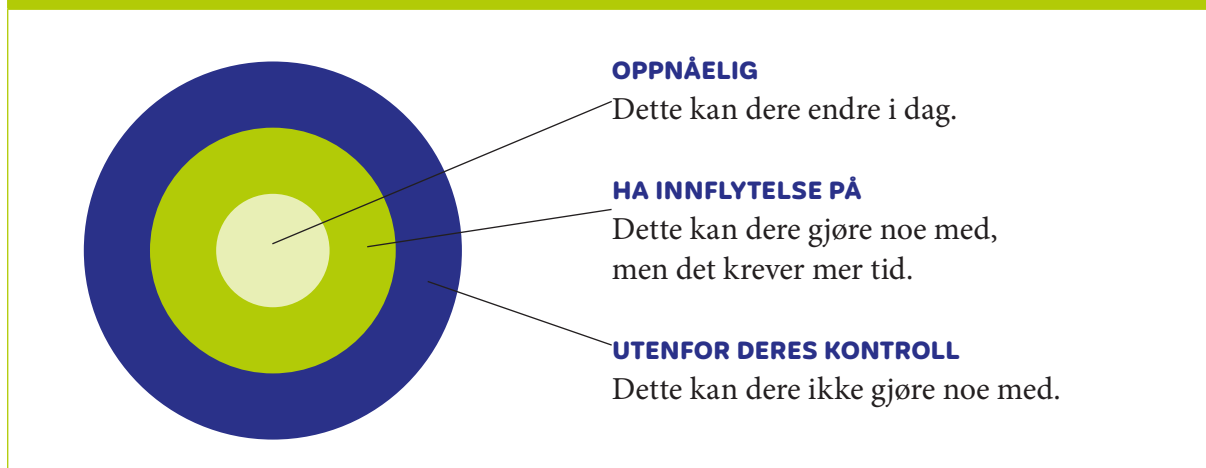
Etter å ha gjennomført egnevalueringen, vil dere ha identifisert områder som bør forbedres. Forbedringsområdene må prioriteres/rangeres og settes inn i en handlingsplan.

FIG. 4 HANDLINGSPLANMAL						
NR	HVA	HVORFOR	HVORDAN	NÅR	HVEM	RESULTAT
1						
2						
3						
4						

Planlegg hvordan dere velger ut og prioriterer forbedringsområdene

Egenevalueringen gir dere et overblikk over mulige forbedringsområder og poengsummen dere har fått. Det er en god idé å starte med å gruppere disse områdene i klynger som på ett eller flere vis er forbundet med hverandre. Dette kan bidra til å tydeliggjøre hva dere må gjøre, hvor dere bør begynne arbeidet og hvordan dere skal gå frem. Vi foreslår å bruke 'Innflytelsessfærer' for å velge ut og rangere de forskjellige forbedringsområdene.

FIG. 5 INNFLYTELSESFÆRER



Målet med 'Innflytelsessfærer' er å gjøre de ansatte i stand til å vurdere hva som er mulig for dem å kontrollere, og å komme til enighet om hvilke forhold dere kan endre i dag eller i nær fremtid. I tillegg vil innflytelsessfærene bidra til å definere hva slags innflytelse dere har på forskjellige områder.

Post it-lapper vil hjelpe til med å belyse graden av innflytelse, bruk forskjellige farger for de forskjellige sfærene. Om områder er utenfor deres kontroll, må dere finne ut av hvorfor dette er tilfelle. Er det fordi handlingene tilhører fortiden (historiske forhold), eller er det på grunn av rammeverk og strukturer dere ikke kan påvirke? Noen ganger må man finne andre måter å hankses med utfordringer på, og finne mer effektive tilnærminger.

Det er heller ikke ønskelig å arbeide videre for å forbedre områder eller prosesser som er utdaterte eller inaktive. I slike situasjoner er det bedre å avslutte forbedringsprosessen, og heller forsøke å beskrive den ønskede situasjonen og mulige tiltak for hvordan man kan nå dette målet.

Et verktøy som kan benyttes i denne prosessen kalles 'Nominell gruppeprosess'. I den nominelle gruppeprosessen begynner dere med å definere hvilket spørsmål dere ønsker å belyse i gruppearbeidet. Spørsmålet må velges ut fra poengsummene i egenevalueringens verktøyet og vurderingene.

Eksempel: "Vi bruker for lang tid fra første møte med jobbsøker til første møte med arbeidsgiver. Hva tror dere er grunnen(e) til dette, og hvordan kan det løses?"

Diskuter spørsmålet ved å bruke prosessen beskrevet nedenfor.

FIG. 6 NOMINELL GRUPPEPROSESS

STEG	OPPGAVER
1	Del folk inn i grupper. Hver gruppe utnevner en leder.
2	Del ut 5 Post it-lapper til hvert medlem i gruppa. Hvert medlem skriver ned sitt individuelle svar i stikkordsform uten å diskutere svarene innad i gruppa (5 minutter).
3	Hvert medlem presenterer sine svar/ideer til gruppa, gruppeleder styrer prosessen. Post it-lappene presenteres i 'runder' og henges så opp på en tavle/noteres på et ark. I dette steget er det viktig å ikke motsi det som blir presentert, eller å starte diskusjoner, men man kan stille spørsmål ved uklarheter (15 minutter)
4	Gruppa diskuterer de forskjellige ideene på lappene, grupperer dem og beslutter hvilke ideer man skal konsentrere seg om. Gruppa setter opp sine valg i de relevante områdene i Innflytelsessfæren (15 minutter).
5	Gruppa presenterer sine resultater for de andre gruppene.

Neste steg

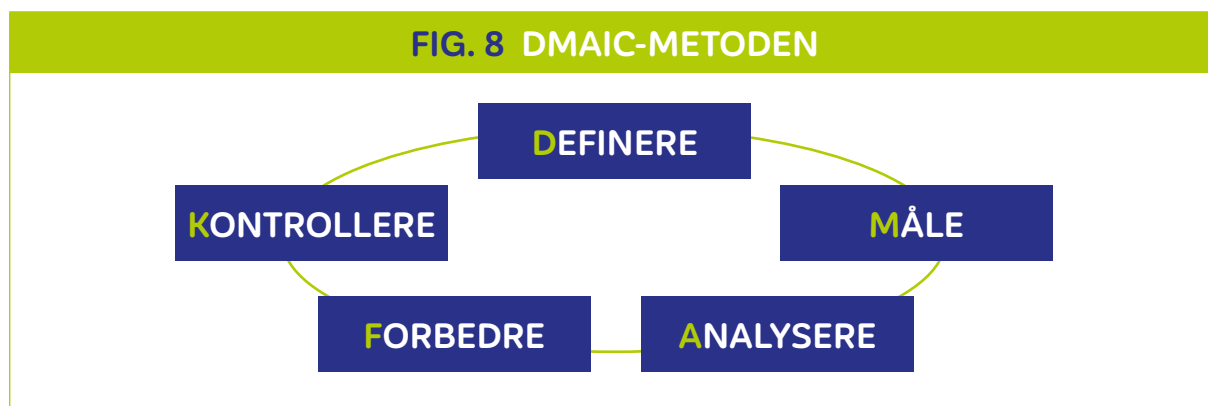
Etter å ha rangert tiltakene, må dere beslutte hvordan dere skal gå i gang med handlingsplanen. Skal dere først gjennomføre de lett tilgjengelige tiltakene, eller igangsette større oppgaver med et mer langsiktig perspektiv? Rangeringen av tiltakene som må til for å oppnå høyere kvalitet på SE i deres organisasjon, avgjør dette. Under er et eksempel på en handlingsplan for 3 forskjellige mål som er definert i egenevalueringen:

FIG. 7 EKSEMPEL PÅ HANDLINGSPLAN

NR	HVA	HVORFOR	HVORDAN	NÅR	HVEM	RESULTAT
1	6.2 Vi skal bruke mindre tid fra første møte med arbeidssøker til første møte med arbeidsgiver	Gjennomsnittlig tid fra innledende samtale til start i jobb = 39 uker	Forbedringsprosjekt	Juni	SE-veiledere	
2	Vi trenger en samarbeidsavtale med arbeidssøkeren	Dokumentet finnes ikke	Utvikle dokument og presentere på ledelsesmøte	Neste uke	Lydia	Gjennomført 1. april
3	5.1.b Vi må jevnlig revidere og oppdatere yrkesprofilen og tiltaksplanen	De benyttes i liten grad i rådgivningsarbeidet	Vi må se på arbeidsprosessen og hvordan vi arkiverer og lagrer dokumenter	August	SE-team-leader	Prosessen for hvordan vi bruker tiltaksplanen må endres

SIX SIGMA/DMAIC-METODEN

Six Sigma-metoden gir organisasjoner et verktøy til bruk i kvalitetsarbeidet med sine prosesser og tjenester. Målet med Six Sigma er å redusere og kontrollere feil og mangler, noe som igjen fører til bedre metoder og mer effektive tjenester. For å implementere Six Sigma, trenger vi et rammeverk som hjelper oss å gå fra målsetting til handling. Dette rammeverket kalles DMAIC-metoden, og står for Define – Definere, Measure – Måle, Analyse – Analysere, Improve – Forbedre, Control – Kontrollere.



DMAIC-dreiebok

DMAIC-elementene kan samles i et dokument som kalles en dreiebok. Fordelen med dreieboka er at den visualiserer og demonstrerer hele forbedringsprosessen på én enkeltside, enten som et fysisk ark eller som et elektronisk dokument.

Dreieboka kan benyttes som et dynamisk prosess- og kommunikasjonsverktøy som illustrerer de forskjellige stegene i forbedringsprosessen. (Definere, Måle, Analysere, Forbedre, Kontrollere). Når prosjektet er ferdigstilt, vil dreieboka fungere som en omfattende og utfyllende dokumentasjon av tiltakene man har gjort, og gjøre det enklere å sjekke at de resultatene man har oppnådd, opprettholdes og videreutvikles. Organisasjoner kan deretter stille ut sine kvalitetsdreiebøker i resepsjonsområder, eller andre offentlig tilgjengelige områder i sine lokaler. Under presenterer vi en dreiebokmal, og løpende i dette heftet vil vi komme med eksempler på hvordan dreieboka kan brukes.

FIG. 9 DREIEBOK – MAL

DEFINERE	MÅLE
ANALYSERE	
FORBEDRE	KONTROLLERE

DMAIC-fasene

FASE 1: Definer hva dere ønsker å oppnå

Den første fasen er avgjørende for at kvalitetsforbedringsprosessen skal lykkes. Målsettingen bør definere tydelig hva som er forventet av de ansatte for å nå målene, samt beskrive hvem som er ansvarlig for å gjennomføre de avtalte grepene. Gruppa burde konsentrere seg om ett forbedringsområde av gangen. Om målsettingen er uklar, eller om dere forsøker å løse flere problemer enn dere kan hankses med, risikerer dere å kaste bort tid og at entusiasmen og innsatsviljen daler.

FASE 2: Måle

Som vi allerede har forklart, vil egevalueringsverktøyet ha gitt dere en grunnlinje å jobbe ut fra. I målefasen må dere vurdere om dere må evaluere resultatene fra egevalueringen, og om nødvendig, sjekke om dere må justere grunnlinjen eller etablere denne på nytt. Prestasjonsindikatorerne fungerer som veivisere og måleverktøy for hvor organisasjonen befinner seg i begynnelsen av prosessen. Prestasjonsindikatorerne er inkludert i egevalueringsverktøyet under punkt 6.2 og 7.2. Andre anbefalte verktøy som man kan bruke i denne fasen kan være Prosessflytdiagrammer, Kvalitetsindikatorer og Paretdiagram, se eksempler side 53.

FASE 3: Analysere

I noen tilfeller finner man ikke åpenbare grunner for en gitt poengsum i egevalueringsverktøyet. Da kreves det litt mer innsats for å finne grunnleggende årsak til utfordringen man skal løse. Noen ganger kan det være fare for at man går til verks for raskt og uten at man har full forståelse for hva som må gjøres. I denne fasen skal dere opparbeide dere en fullstendig forståelse av hva som er årsaken til forholdene dere har avdekket i organisasjonen. Når årsakene er definert, kan dere begynne med å identifisere mulige løsninger.

Husk at dette ikke er en lineær prosess: Det kan hende dere må gå tilbake til start, begynne refleksjonsprosessen på nytt og kanskje identifisere nye årsaker.

Når analyseringsprosessen er gjennomført, vil dere ha et øyeblikksbilde av organisasjonen, og dere må vurdere hvorvidt:

- a) øyeblikksbildet viser en optimal situasjon;
- b) om små grep kan gjennomføres med liten innsats, eller;
- c) om det er behov for mer omfattende tiltak for å få en høyere poengsum.

Alt dette må sees i lys av organisasjonens rammeverk og ambisjoner for arbeidet med SE-tjenestene. QUIP-verktøyet kan også benyttes i denne fasen. I tillegg kan dere bruke verktøy som Pareto-diagrammer og Fiskeben-diagrammer, se eksempler side 53.

FASE 4: Forbedre

Når en mulig løsning er identifisert, må dere utvikle en gjennomføringsplan. Bruk et standard prosjektstyringsverktøy om det allerede benyttes i deres organisasjon. Avhengig av størrelsen på prosjektet kan dette være en liste over oppgaver, oppgaveeiere og datoer i en tabell, et Gantt-diagram, eller et Prosessflytdiagram, se eksempler side 56.

Bruk verktøyene dere er vant til å bruke. Bruk DMAIC-metoden for å sørge for at verktøyene blir benyttet i riktig rekkefølge, og dermed sikre at alle elementene i prosessen er vurdert og tatt hensyn til.

FASE 5: Kontrollere

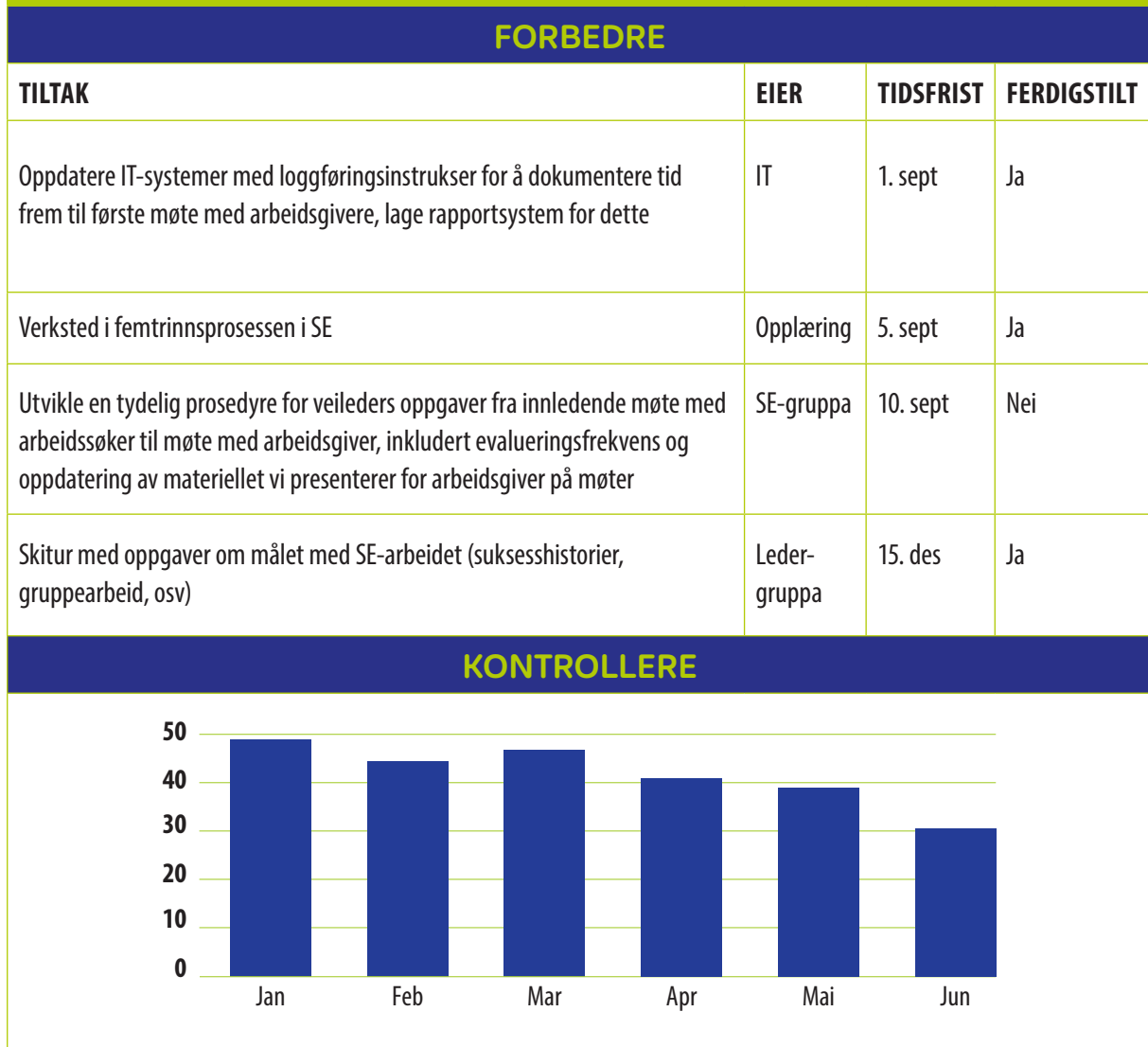
I denne siste fasen kontrolleres fremgangen i tiltakene, og man vurderer om de ønskede resultatene er møtt. Dette kalles også dokumentasjonsfasen. I denne fasen kan organisasjoner slutte sirkelen og ferdigstille arbeidet, fordi man har nådd målet og oppnådd ønsket kvalitet. Fordi kvalitetsforbedring alltid er en kontinuerlig prosess, vil man i de fleste tilfeller måtte gjøre en ny evaluering og definere grunnlinjen enda en gang. I mange tilfeller vil denne fasen avdekke et behov for å gå noen steg tilbake og begynne prosessen på nytt. Kanskje må dere gå tilbake til analysefasen og gå dypere ned i årsakene til problemet.

Nyttige verktøy i denne fasen er Prosessytelsesgrafer, Run Time-diagrammer,

Prosesskontrollgrafer og spørreskjemaer. Se side 53 for eksempler.

Under finnes en dreiebok for mål nummer 1 i handlingsplanen (se figur. 7):

FIG. 10 DREIEBOK – EKSEMPEL 1	
DEFINERE	MÅLE
<p>Egenevaluering, punkt 6.2, viser at vi må måle tiden fra innledende kontakt til første møte med arbeidsgiver.</p> <p>Mål: Fire måneder fra dags dato skal tiden fra innledende samtale til møte med arbeidsgiver være 4 uker.</p>	<p>Hvordan vi logger tid fra innledende samtale til første møte med arbeidsgiver er ikke tilfredsstillende.</p> <p>Manuell telling viser at vi i snitt bruker rundt 40 uker fra innledende samtale til første møte med arbeidsgiver</p>
ANALYSERE	
<p>Vi trenger en klar beskrivelse av alle forhold som må være på plass før arbeidssøkeren møter en arbeidsgiver.</p> <p>Vi trenger tydelige prosedyrer for hvordan vi kan utvikle materiale for å presentere en kandidat for en mulig arbeidsgiver.</p> <p>Vi trenger effektive IT-systemer for å logge tiden fra innledende samtale til første møte med arbeidsgiver.</p> <p>Vi trenger en god, felles forståelse av målet med våre aktiviteter.</p> <p>Vi trenger en felles forståelse av innholdet og tiltakene i SE når det kommer til kontakt med arbeidsgivere.</p>	
FORESLÅTT LØSNING	
<p>HR-gruppa ordner med en sosial sammenkomst med tema: Målet med våre aktiviteter</p> <p>IT-gruppa er ansvarlig for å lage et system for å logge tiden fra innledende kontakt til første kontakt med arbeidsgiver. Dette gjøres i tett samarbeid med veilederne.</p> <p>Metodikkgruppa lager en tydelig prosedyre for veilederens oppgaver fra innledende kontakt med arbeidssøker til møte med arbeidsgivere.</p> <p>Metodikkgruppa lager materiale som skal brukes i arbeidsgivermøter.</p> <p>Opplæringsgruppa må sørge for at alle veiledere har opplæring i hvordan man innleder kontakt med arbeidsgivere, og femtrinnsprosessen i SE.</p>	

FIG. 10 DREIEBOK – EKSEMPEL 1 (VALGFRI)

Under finnes en dreiebok for mål nummer 3 i prosjektplanen (cf. figur 7):

FIG. 11 DREIEBOK – EKSEMPEL 2

DEFINERE		MÅLE	
<p>Egenevaluering</p> <p>5.1 b Yrkesprofil- og tiltaksplan-prosessene må jevnlig revideres og oppdateres</p> <p>Mål:</p> <p>Revisjonssystemet forberedes</p> <p>Folk vet hvordan man skal gjennomføre yrkesprofileringen og lage handlingsplan som del av sine veiledningsverktøy</p>		<p>Yrkesprofilene og utarbeidelsen av tiltaksplanene ble ikke revidert og oppdatert i fjor. Tiltaksplanen blir i for liten grad brukt etter at vi er ferdige med veiledningen (sjeldent i bruk etter 4 uker da det er tid for å oversende planen til oppdragsgivere.)</p> <p>Yrkes-/jobbprofilen blir laget på mange forskjellige måter og arkiveres på forskjellige steder/i forskjellige systemer</p> <p>Den nåværende prosessen for yrkesprofilering og å utarbeide tiltaksplaner er ikke entydig.</p>	
ANALYSERE			
<p>Evalueringsystemet skal sørge for å fange opp revisjon av prosessene rundt utarbeidelse av yrkes-/jobbprofil og tiltaksplaner.</p> <p>Vi trenger en tydelig prosedyre for hvordan vi skal benytte oss av tiltaksplanlegging og yrkesprofilering.</p> <p>Vi trenger standardprosedyrer for å arkivere og lagre dokumenter.</p> <p>Vi trenger kompetanse på hvordan vi skal benytte oss av yrkes-/jobbprofiler og tiltaksplaner.</p>			
FORESLÅTT LØSNING			
<p>IT-gruppa jobber med metodegruppa for å oppdatere evalueringsystemet.</p> <p>Metodegruppa forbedrer opplæringsplaner for hvordan man skal bruke yrkes-/jobbprofiler og tiltaksplaner.</p> <p>Vi må forenkle og tydeliggjøre hvordan yrkes-/jobbprofiler og tiltaksplaner kan bli brukt og gjort tilgjengelige for arbeidssøker.</p>			
FORBEDRE			
TILTAK	EIER	TIDSFRIST	FERDIGSTILT
Oppdatere IT-systemer og legge til evalueringsdatoer for yrkes-/jobbprofiler og tiltaksplaner	IT/ Metode	1. februar	Ja
Igangsette prøveperiode på skylagringsløsninger i samarbeid med arbeidssøker for tilgang til yrkes-/jobbprofiler og tiltaksplaner	IT/Opplæring	11. mars	Ja
Evaluerer bruken av yrkes-/jobbprofiler og tiltaksplaner i rådgivningsprosessen, samt forbedre prosessen	SE-gruppa	15. mars	Ja
Verksted i yrkes-/jobbprofilering og tiltaksplanlegging	Opplæring	1. april	Ja
KONTROLLERE			
<p>Revisjon/evaluering er gjennomført</p> <p>Vi har nå 5 poeng på punkt 5.1.b.</p>			

REVIDERING AV DOKUMENTASJONEN

Når dere har gjennomført et enkelt forbedringsprosjekt, er det viktig at dere følger opp arbeidet for å sørge for at den ønskede kvaliteten opprettholdes og videreutvikles. Et godt tips er å skrive en kort evaluering av prosjektet etterfulgt av dokumentasjon på hva som er gjort, hva dere har oppnådd, og, om aktuelt, hva dere ikke ennå har oppnådd. Dette er viktig og gjør arbeidet med fremtidige forbedringsprosjekter enklere.

Tenk over hvordan dere kan gjøre videre nytte av forbedringsprosessen på andre områder i SE-organisasjonen. Hvordan kan dere dele den nylig innlærte kunnskapen med andre i og utenfor organisasjonen? Å gi positiv, konstruktiv tilbakemelding til forbedringsteamene er svært viktig for å støtte opp under fremtidige forbedringsprosesser og for å oppnå effektive SE-prosesser. Ved å iverksette handlinger fra tidligere forbedringsprosesser på nytt, dele suksesser og rose de ansatte kan man lettere bygge en åpen læringskultur.

Neste steg

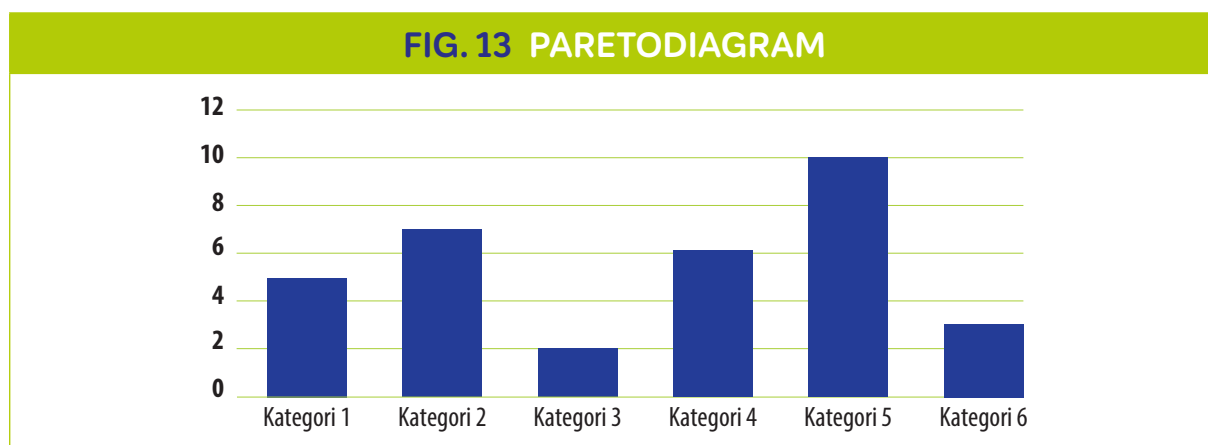
Oppdater handlingsplanen, velg nye forbedringsområder og start på en ny dreiebok.

FIG. 12 EVALUERINGSMAL	
DATO:	
FORFATTER:	
1. ER MÅLENE NÅDD?	
Sett inn de definerte forbedringsområdene fra dreieboka her.	
2. ERFARINGER FRA PROSJEKTET	
Hva gikk fint? <hr/>	
Hva kunne vi ha gjort annerledes?	
3. STATUS OG PLANEN VIDERE	
Er prosjektet ferdigstilt? <hr/>	
Hvem gjennomfører/skal gjennomføre oppfølgingen? <hr/>	
Hvem skal bli oppdatert/informert? <hr/>	
Hva er oppfølgingsdatoen? <hr/>	
Lenke til den nye dreieboka (Om aktuelt) <hr/>	
Hva må endres? Inkluder dette i den nye dreieboka	

EKSEMPLER PÅ VERKTØY

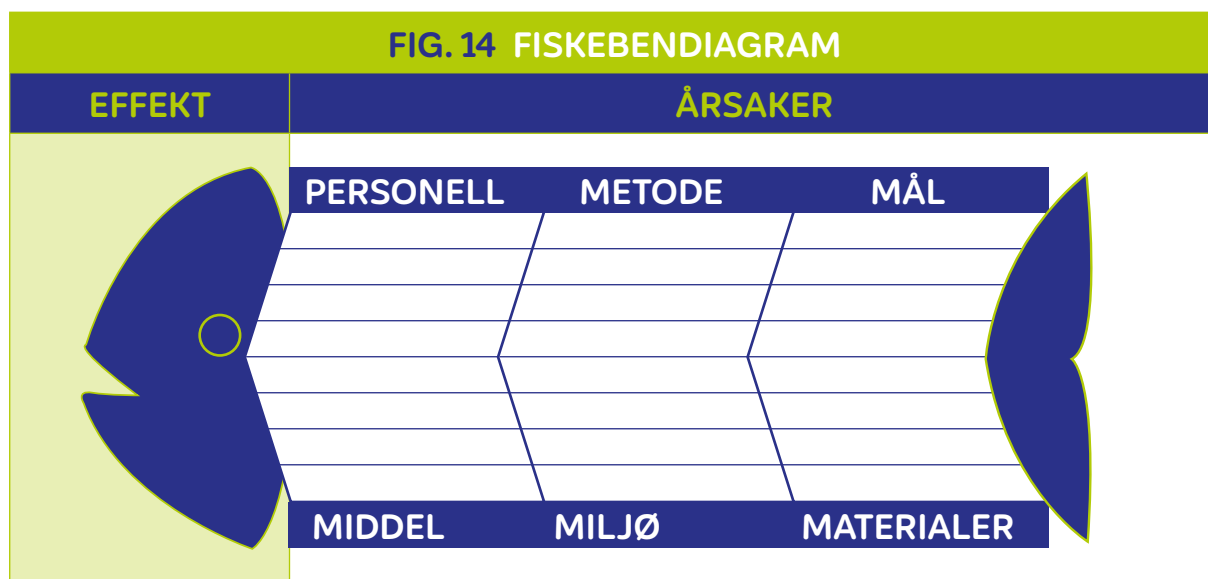
Paretodiagrammer

Et Paretodiagram er et enkelt søylediagram. Hensikten med et Paretodiagram er å skille mellom de viktige og mindre viktige aspektene ved et problem. Ved å grafisk skille de forskjellige aspektene ved en utfordring fra hverandre, vil gruppa skjønne hvor de skal iverksette tiltak. Å senke verdien på de høyeste søylene i diagrammet, vil gjøre mer for den generelle kvaliteten i SE-organisasjonen enn å senke verdien på de lavere søylene: www.isixsigma.com/tools-templates/pareto/pareto-chart-bar-chart-histogram-and-pareto-principle-8020-rule/



Fiskebendiagrammer

Fiskebendiagrammer brukes for å strukturere idémyldringsprosesser. Problemområdet er skrevet ved fiskens 'hode'. Bena kan brukes til ideer siden de kan sorteres og noteres i kategorier. Hovedmålet med diagrammet er å se ting fra et annet perspektiv. Om nødvendig kan titlene på bena endres ettersom hvilke emner man jobber med: <http://asq.org/learn-about-quality/cause-analysis-tools/overview/fishbone.html>



Prosessflytdiagrammer

Et prosessflytdiagram kan brukes:

- for å dokumentere en prosess;
- for å utvikle en forståelse av hvordan en prosess gjennomføres;
- for å studere en forbedringsprosess;
- for å kommunisere til andre hvordan en prosess gjennomføres;
- når det trengs bedre kommunikasjon mellom dem som er involvert i den samme prosessen;
- når man planlegger et prosjekt.



Grunnleggende prosedyre for Prosessflytdiagrammer³:

Materialer: merkelapper eller kort, et stort fliopverark, eller lignende større ark, markeringstusjer

1. Definer prosessen som diagrammet skal dekke. Skriv tittelen på toppen av arket/tavlen
2. Diskuter og beslutt hva rammene for prosessen er: Hvor eller når starter prosessen? Hvor eller når slutter den? Diskuter og bli enige om detaljnivået som skal inkluderes i diagrammet.
3. Ha en idémyldring over aktivitetene som finner sted. Noter alt på et kort eller en merkelapp. Rekkefølge er ikke viktig på dette punktet i prosessen, men å tenke i en gitt sekvens kan bidra til at man husker alle stegene.
4. Sett alle aktivitetene i riktig rekkefølge.
5. Når alle aktivitetene er inkludert og alle er enige om at rekkefølgen er riktig, tegn piler for å vise flyten og fremdriften i prosessen.
6. Evaluer prosessflytdiagrammet med de andre som er involvert i prosessen (medarbeidere, nestledere, leverandører, brukere) for å se om de er enige i at prosessen er riktig fremstilt.

Hva man bør tenke på i utviklingen av prosessflytdiagrammer:

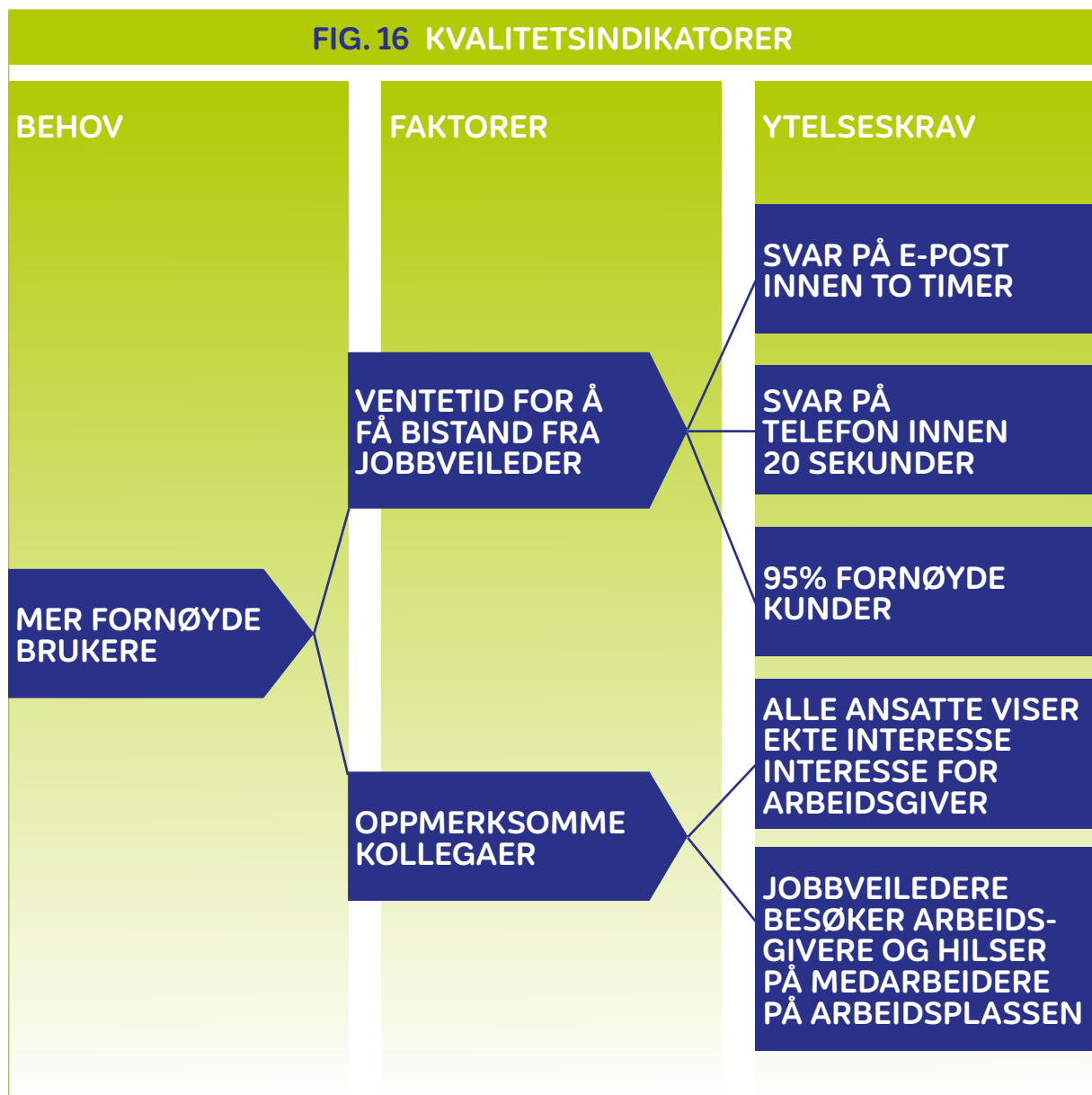
- Ikke tenk for mye på om dere tegner opp diagrammet på 'riktig måte'. Den riktige måten er den måten som hjelper de involverte til å forstå prosessen.
- Identifiser og involver alle nøkkelpersoner som deltar i prosessen, til å utvikle prosessflytdiagrammet. Dette omfatter også dem som ikke deltar i kvalitetssikringsarbeidet: leverandører, brukere og andre. Involver dem i det faktiske arbeidet med å utvikle prosessflytdiagrammet: Intervjue dem før arbeidsøktene starter, og/eller få deres tilbakemelding ved å vise dem diagrammet mellom arbeidsøktene og i løpet av prosessen.

3. Utdrag fra Nancy R. Tague: The Quality Toolbox, Second Edition, ASQ Quality Press, 2004, side 255-257.

- Ikke pek ut en ‘teknisk ekspert’ som skal tegne opp diagrammet. Folk som faktisk jobber med prosessen, bør utforme det.
- Det finnes dataprogrammer for å tegne prosessflytdiagrammer. Slike programmer er nyttige for å tegne opp et ryddig endelig diagram, men metoden som er beskrevet her, fungerer bedre for de rotete første stegene i prosessen med å utarbeide prosessflytdiagrammet.

Critical to Quality-indikatorer - Kvalitetsindikatorer

Denne prosedyren går ut på å identifisere kvalitetsindikatorer med utgangspunkt i brukerne, og på denne måten identifisere problemområder. Prosessen går ut på analysere innsats og ytelse og identifisere hvilke innfallsvinkler/metoder som påvirker standarden eller kvaliteten på resultatene av arbeidsprosessen. En kvalitetsindikatoranalyse baserer seg på fysiske mål som høyde, bredde, dybde og vekt. Målene representerer hva som trengs for å oppnå kvalitet, men har mangler med tanke på at de må være målbare/kvantitative.



Steg for å implementere og sette opp et kvalitetsindikator tre:

- **Identifiser og fastsett brukernes/kundenes grunnleggende krav:** Først definerer gruppa de grunnleggende kravene brukerne har for tjenesten. Generelt sett er disse grunnleggende betingelsene omfattende spesifisert for å godt beskrive brukerbehovet.
- **Identifiser brukerens førstehåndsbehov:** I andre omgang skal gruppa identifisere to eller tre faktorer som kan oppfylle det grunnleggende behovet beskrevet i første steg i kvalitetsindikator treet. I eksempelet over betyr det at de ansatte svarer raskt på telefonen.
- **Identifiser brukerens videre behov:** I tredje omgang finner gruppa tre eller to faktorer som kan tilfredsstillte ytterligere behov, slik de er beskrevet i fase 2 av kvalitetsindikator treet. I vårt tilfelle betyr dette at ansatte til alle tider er tilgjengelige for å svare på henvendelser fra brukerne.
- **Avslutt prosessen når grensen for det kvalitative målet er nådd:** Det fjerde steget iverksettes når gruppa kommer til et krav som lett kan måles.
- **Bekreft endelig behov med kunden:** Dette siste steget gjennomføres når alle behovene i kvalitetsindikator treet er oppfylt, etter bekreftelse fra kunden.

www.isixsigma.com/dictionary/critical-to-quality-ctq/

GANNTdiagram

Et Gantt diagram er en type søylediagram som illustrerer en prosjektplan/-kalender. Gantt diagram illustrerer start- og sluttdatoene for hel- og delmål og de forskjellige elementene i prosjektet. Oppgave-/tiltaksstrukturen i et prosjekt bestemmes av hel- og delmålene. Moderne Gantt diagrammer viser også hvordan de forskjellige aktivitetene og tiltakene henger sammen og avhenger av hverandre. Gantt diagrammer kan brukes til å vise nåværende tidsplan og fremdrift om man skraverer ut søylene prosentvis etter hvert som de nærmer seg ferdigstilling, samt ved en vertikal linje som viser 'I DAG' eller 'DAGENS STATUS'. Se eksempler her: www.gantt.com

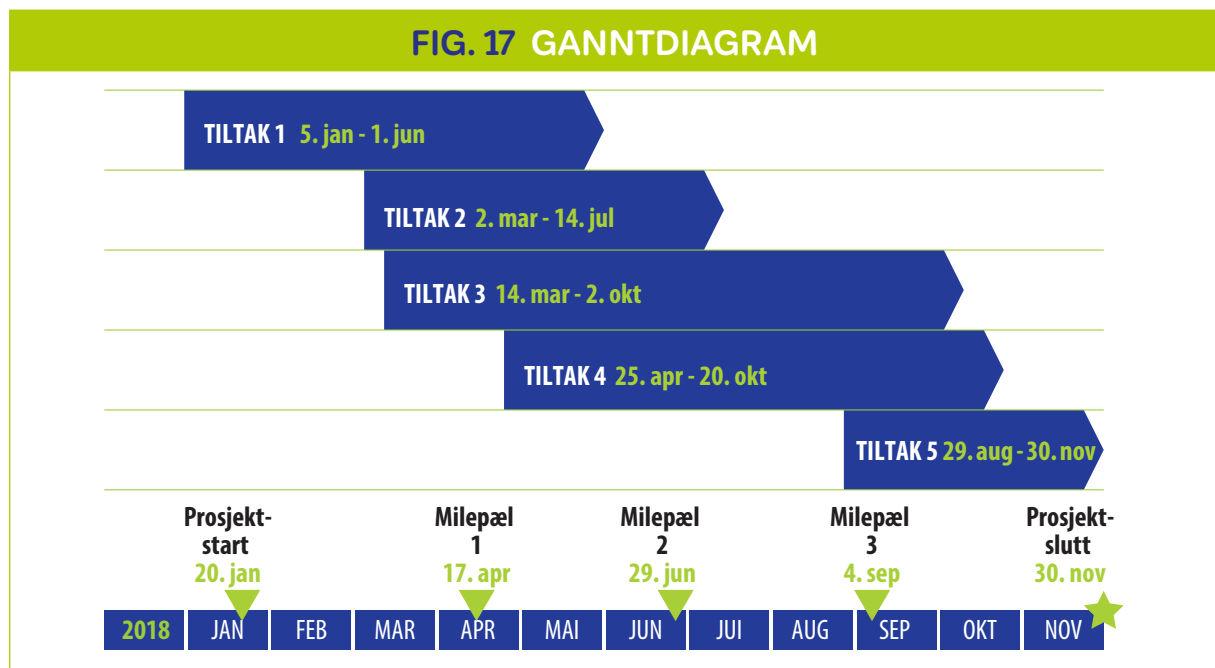


FIG. 18 VERKTØYOVERSIKT

VERKTØY	TILHØRENDE DMAIC-FASE
Prosessflytdiagram	Måle, forbedre
Kvalitetsindikatorer	Måle
Paretodiagrammer	Måle
Ganttdiagrammer	Forbedre
Spørreskjemaer	Kontrollere



ORDLISTE

ARBEIDSSØKER En person som mottar Supported Employment og som ønsker en jobb.

ARBEIDSTAKER En person som har endret status fra arbeidssøker til arbeidstaker som resultat av bistand fra Supported Employment.

BRUKER Brukeren i denne sammenhengen er både arbeidssøkeren/arbeidstakeren (som mottar SE) og/eller arbeidsgiveren (som har ansatt/tilbudt jobb til en person gjennom SE).

HENSIKTMESSIG TILRETTELEGGING eller tilgjengelighet innebærer å endre måten arbeidsplassen er organisert på for å bedre tilgjengeligheten. Det kan f.eks. være fjerning av fysiske og psykiske barrierer, eller å gi ekstra støtte til en arbeidstaker i jobbsituasjonen. Arbeidsmiljøloven har bestemmelser om at arbeidsplassen skal tilpasses den enkelte arbeidstaker, og vi har lover om universell utforming.

IA-AVTALEN Gjennom intensjonsavtalen om et inkluderende arbeidsliv (IA-avtalen) arbeider regjeringen og partene i arbeidslivet for et mer inkluderende arbeidsliv til beste for den enkelte arbeidstaker, arbeidsplass og samfunnet.

JOB BUTVIKLING er todelt: Det handler både om å finne jobber og bygge relasjoner med arbeidsgivere og å identifisere arbeidsmiljøer, arbeidsoppgaver og arbeidsforhold for en arbeidssøker.

JOBBSNEKRING er å skreddersy arbeidsoppgaver for å utvikle spesialiserte jobber tilpasset en arbeidssøker, og dermed oppnå best utnyttelse av personens individuelle forutsetninger og ressurser.

JOBBDISIGN er en metode for å utvikle en jobb gjennom å sette sammen en kombinasjon av arbeidsoppgaver/aktiviteter på en arbeidsplass og derved oppnå en ny jobb/arbeidsoppgave.

KVALITATIVE RESULTATER Er resultater som oppnås gjennom opplæring, veiledning, støtte eller andre intervensjoner som ikke kan måles gjennom tall og statistikk. Kvalitative resultater kan være utvikling av relasjonskompetanse, økt selvtillit, mestring, motivasjon og kommunikasjonsferdigheter. Samtaler og intervjuer er ofte brukt for å få avdekket kvalitative resultater.

NATURLIG BISTAND Er kollegastøtte på arbeidsplassen og støtte fra arbeidssøkerens nettverk.

PARTNERSKAP Kan være alle mulige organisasjoner, bedrifter og virksomheter som støtter opp under SE-organisasjonens virksomhet. Arbeidsgivere, arbeidsgiverorganisasjoner, næringsråd, politikere og beslutningstakere kan alle være partnere for SE.

PRESTASJONSINDIKATORER (KPI-ER) Prestasjonsindikatorer er kriterier for å beslutte graden av kvalitet på tjenester. Indikatorene gir informasjon om SE-organisasjonen lykkes eller ikke lykkes i sine aktiviteter.

SAMARBEIDSPARTNERE er individer, grupper og organisasjoner som har interesse for og/eller deltar aktivt i SE-arbeidet. Det kan være snakk om fagpersoner, private og profesjonelle nettverk, personer, instanser som samarbeider om tverrfaglige og tverssektorielle tjenester/informasjon/ressurser som sikrer helhetlige tjenester for sluttbrukerne (arbeidsgivere og arbeidssøkere).

SUPPORTED EMPLOYMENT-ORGANISASJONER/TILBYDER er organisasjoner/virksomheter som tilbyr SE enten som hele eller som del av sitt virke. I egevalueringssystemet viser SE-organisasjonen til SE-tilbydere som er i gang med kvalitetsutviklingsprosessen. SE-organisasjonen omtales i egevalueringssystemet også som 'virksomheten'.

SOSIALT ENTREPRENØRSKAP Er en form for ledelse som bygger på sosiale fremfor utelukkende tradisjonelle bedrifts- eller samfunnsøkonomiske prinsipper. Dette kan innebære ulønnet aktivitet som bygger på idealistiske i stedet for profitt-drevne motiver.

STØTNETTVERK Et støttenettverk er en gruppe bestående av mennesker som kan hjelpe en person i å nå sine ønskemål. Støttenettverk blir ofte brukt i personlig veiledning og planlegging. Støttenettverket kan være privat og/eller profesjonelt. Privat nettverk kan bestå av venner, familie, slektninger, kolleger, fritidsaktiviteter, med flere. Det profesjonelle nettverket kan bestå av behandlere, veiledere, jobbspesialister, lærere, støttekontakter, med flere.

TEKNISKE/TEKNOLOGISKE HJELPEMIDLER Teknologiske hjelpemidler betyr løsninger som gjør at personer med funksjonsnedsettelse eller behov for hjelp kan klare seg bedre i hverdagen og delta i samfunnet. Dette kan være hjelpemidler hjemme, i fritid, i arbeid eller på skole. Mennesker i alle aldre kan ha behov for teknologiske hjelpemidler, og behovet kan være midlertidig eller varig. Målsettingen er å øke selvstendighet, velvære, funksjonsnivå og livskvalitet for den enkelte. Det finnes programvare og applikasjoner som kan være til hjelp for både å huske arbeidsoppgaver og for selvinstruksjon, for å nevne noen eksempler. Teknologiske hjelpemidler kan være smarttelefoner, nettbrett og annet datautstyr. Det kan også være hørselshjelpemidler, hev/senk-arbeidsbord, tilpassede stoler osv.

ØKONOMISK VEILEDNING Økonomisk veiledning innebærer hjelp til å gjøre en økonomisk beregning av forholdet mellom velferdsytelser og lønn. Beregningen har til formål å vise om arbeidssøkere vil bli bedre økonomisk stilt i arbeid enn ved mottak av ytelser. Ofte vil det motsatte være tilfelle, i hvert fall på kort sikt. Det er derfor viktig å gjøre beregninger som viser lønnsutviklingen på lang sikt. For mange vil den økonomiske situasjonen innebære kombinasjonsløsninger av lønn og ytelser.

SENO Supported Employment Norge

EFQM European Framework for Quality Management

EQUASS The European Quality in Social Services

EUSE European Union of Supported Employment

A series of horizontal lines for writing, consisting of 40 evenly spaced lines.

KOLOFON



DENNE BOKEN BLE PRODUSERT

— Takket være økonomisk støtte fra Erasmus + programmet i EU, KA2 Strategisk partnerskap, Prosjektnummer 2015-1-BE02-KA202-012362. *The European Commission support for the production of this publication does not constitute an endorsement of the contents which reflects the views only of the authors, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.*

— Gjennom diskusjon og samarbeid mellom SUEM.be, SENO, BASE, Emplea Fundacion, IASE og EUSE

Redaktører og oversettere: Huw Davies, Kathy Melling, Nerise Oldfield-Thompson

Design: Sharon Neiryck for Handelsreizigers in Ideeën

Ansvarlig utgiver: British Association for Supported Employment

Norsk oversettelse og språkvask: Mari Johanne Müller og Grete Wangen, SENO



Erasmus+

