

# Handledning för Examinatorer

- SIQs Modell för Kundorienterad  
Verksamhetsutveckling

**Institutet för Kvalitetsutveckling**

**GÖTEBORG:** Drakegatan 6, S - 412 50 Göteborg

**STOCKHOLM:** Kungsgatan 26, S - 111 35 Stockholm

Phone + 46 (0)31 723 17 00

Fax + 46 (0) 31 723 17 01

siq@siq.se

www.siq.se

# Innehåll

Innehåll.....	2
Introduktion till handledningen.....	3
Att vara Examinator.....	4
De olika aktörerna.....	5
Tre utvärderingsomgångar.....	7
Konsensusmöte.....	8
Platsbesök.....	9
Att utvärdera.....	13
Utvärdering i fem dimensioner.....	14
Riktlinjer för utvärderingsarbetet.....	16
Utvärderingsmatrisen.....	22
Återföringsrapporten.....	23

# Introduktion till handledningen

Den här handledningen innehåller stöd och riktlinjer för Examinator i Utmärkelsen Svensk Kvalitet eller Kvalitetsutmärkelsen Bättre Skola. Den beskriver aktörerna, utvärderingsomgångarna, utvärderingen och reglerna som rör båda utmärkelserna.

I handledningen refereras till följande begrepp:

- Deltagande organisation är den verksamhet som deltar i utmärkelseprocessen.
- Kontaktperson är den person som den deltagande organisationen i anmälan har angivet som ansvarig för praktiska frågor, t.ex. i samband med eventuellt platsbesök.

I alla kontakter mellan den deltagande organisationen, examinatorerna och SIQ iakttas sträng sekretess. Mer information finns på det ”Examinatorsavtal” som varje blivande Examinator skriver under.

Information om utvärderingsprocessens innehåll och uppläggning ur deltagande organisationers synvinkel finns i ”Handledning för Deltagande Organisation”.

## Att vara Examinator

Att delta som Examinator är ett hedersuppdrag.

Den som blivit antagen och tackat ja till utbildningen till Examinator har också sagt ja till att följa de regler och åtaganden som gäller för Utmärkelsen.

Trots att respektive arbetsgivares stöd är en förutsättning, medverkar Examinatorn inte i utvärderingsprocessen som företrädare för någon organisation. Medverkan är helt baserad på personlig kompetens.

De deltagande organisationerna i Utmärkelsen förväntar sig att en opartisk och kvalificerad utvärdering genomförs. Utifrån SIQs allmänna uppgift är det också viktigt att utvärderingsprocessen kan fungera som en metod för att främja kvalitetsutvecklingen i Sverige.

Utvärderingsprocessen utgör i sig själv en viktig utbildning för kvalificerade aktörer och skapar ett nätverk för framtida erfarenhetsutbyte.

## Åtagandets omfattning

Arbetsmängden (totalt utbildning, utvärdering, konsensusmöte, platsbesök) för varje Examinator beräknas till mellan 15 och 19 dagar. Arbetsuppgifterna fördelas över tiden på följande ungefärliga sätt:

## Aktivitet

## Ungefärlig tidsåtgång

- |                                                       |             |
|-------------------------------------------------------|-------------|
| • Introduktion                                        | 1 dag       |
| • Distansutbildning                                   | 4 dagar     |
| • Internatutbildning                                  | 2,5 dagar   |
| • Individuell utvärdering                             | 4 – 5 dagar |
| • Utvärderingsledarträff (endast Utvärderingsledarna) | 1 dag       |
| • Konsensusmöte                                       | 2 – 3 dagar |
| • Platsbesök                                          | 1 – 3 dagar |

Deltagande i utbildningen innebär att Examinatorn har förbundit sig att delta i hela processen. Uppdraget anses slutfört i och med att återföringsrapporterna sänts ut till de deltagande organisationerna.

## Intyg om medverkan i Utmärkelsen

Examinatorernas och Utvärderingsledarnas insatser blir offentligt erkända. Efter fullgjort uppdrag erhåller de ett diplom som bevis på sina insatser i Utmärkelsen.

SIQ bjuder vare år in Examinatorsnätverket till en träff som ofta kombineras med ett studiebesök hos en framgångsrik organisation.

# De olika aktörerna

I utvärderingsarbetet medverkar olika grupper av aktörer med skilda roller. Dessa är SIQ, oberoende Examinatorer och en Domarkommitté.

SIQs uppgift är att utveckla och organisera Utmärkelsen. Examinatorernas uppgift är att utvärdera de deltagande organisationerna.

Examinatorerna är fördelade på utvärderingslag om minst fyra medlemmar per lag. Lagets arbete leds av en utvärderingsledare, som utses av SIQ. Laget får i uppdrag av SIQ att utvärdera en viss organisation.

Arbetet följs och övervakas av Domarkommittén, vars huvuduppgift är att fatta beslut om mottagare av Utmärkelsen.

## SIQ har ansvar för att ...

- utforma regler och anvisningar för utmärkelsen
- marknadsföra och administrera utmärkelsen
- utse Domarkommitté, Utvärderingsledare och Examinatorer
- sätta samman utvärderingslagen
- utbilda Examinatorer och Domare
- organisera utvärderingsprocessen
- arrangera ceremonin för utdelning av utmärkelsen tillsammans med mottagande organisation
- arrangera Återföringsdag
- utvärdera och förbättra utvärderingsprocessen

## Domarkommittén har ansvar för att ...

- förvissa sig om att utvärderingsprocessen genomförs enligt fastställda regler
- granska och värdera all information om de organisationer som deltar i den slutliga värderingen
- ta ställning till huruvida de organisationer som deltar i den slutliga värderingen kan tjäna som goda föredömen och fatta beslut om mottagare av Utmärkelsen
- ta aktiv del i arbetet med att utvärdera och vidareutveckla Utmärkelsen
- inför kommande år

## Utvärderingsledare har ansvar för att ...

- verka som Examinator
- leda, samordna och övervaka utvärderingsarbetet i sitt lag
- kalla till och leda konsensusmöte
- att inför konsensusmöte sammanställa lagets kommentarer och poängsammanställning
- sammanställa Konsensusprotokoll
- planera och förbereda platsbesök
- detaljplanera, leda och genomföra platsbesök
- platsbesöksrapport och platsbesöksprotokoll skrivs
- rapportera till Domarkommittén
- Återföringsrapport skrivs
- sammanställa erfarenheter från utvärderingen
- åiterrapportera muntligt till utvärderad organisation.

## Examinator har ansvar för att ...

- utvärdera deltagande organisations Utvärderingsunderlag och skriva Utvärderingsprotokoll
- delta i konsensusmöte
- delta i platsbesök
- skriva Återföringsrapport
- lämna synpunkter på hur kriterier, poängsättningssystem och utvärderingsprocessen kan förbättras.

### Programvarustöd för utvärderingen

Utvärderingsprocessen för Utmärkelsen stöds av en webbaserade programvara, **ExaWeb**.

**ExaWeb** hanterar all information som produceras inom laget. Det har funktioner som ställer samman de olika examinatorernas Utvärderingsprotokoll till lagets gemensamma bruttodokument, som vid konsensusmötet redigeras till lagets Konsensusprotokoll. De olika protokollen kan skrivas ut, liksom Poängsammanställningar. Programmet kan även hantera platsbesöksfrågor.

# Tre utvärderingsomgångar

## Utvärderingsomgång 1 – individuell

Utvärderingsomgång 1 innebär följande:

- Examinatorerna i laget gör individuellt, utan kontakt med varandra, en komplett utvärdering av utvärderingsunderlaget och noterar sina resultat i ExaWeb.
- ExaWeb sammanställer och bearbetar de olika lagens utvärderingsresultat till bruttolistor med Examinatorernas styrkor och förbättringsområden samt platsbesöksfrågor.

## Utvärderingsomgång 2 – konsensus

Utvärderingsomgång 2 innehåller konsensusmöte, där Examinatorerna gemensamt enas om lagets utvärdering. Samtliga Examinatorer bör i förväg få ut en sammanställning av lagets kommentarer. (Detta s.k. Bruttodokument skapas i ExaWeb och utvärderingsledaren fördelar förberedelserna inför konsensusmötet mellan lagets medlemmar).

- Utvärderingsledaren kallar till konsensusmöte. Mötets mål är att Examinatorerna skall nå konsensus, enighet, om vilka styrkor och förbättringsområden som kännetecknar den utvärderade organisationen
- Konsensusmötet leder fram till ett gemensamt Konsensusprotokoll
- Resultatet förs in i ExaWeb, antingen löpande under mötet eller efteråt

## Utvärderingsomgång 3 – platsbesök

För stora organisationer beslutar domarkommittén om platsbesök. Mindre organisationer och samtliga organisationer i Kvalitetsutmärkelsen Bättre Skola får platsbesök.

Innan platsbesöket, vid konsensusmötet, ska utvärderingslaget ha sammanställt de frågor de vill ha besvarade, vilka delar av organisationen de vill besöka, vilka dokument de vill ha tillgång till samt vilka nyckelpersoner de vill träffa.

Frågor för platsbesök kan skrivas in i ExaWeb.

- Efter platsbesöket möts lagmedlemmarna åter för att nå enighet om resultatet av platsbesöket och färdigställa Återföringsrapport, Platsbesöksprotokoll och Platsbesöksrapport.
- Utvärderingsledaren skickar Återföringsrapport, Platsbesöksprotokoll och Platsbesöksrapport till SIQ för Domarkommitténs beslut om vilken(-a) organisation(-er) som skall erhålla Utmärkelsen

# Konsensusmöte

Syftet med konsensusmötet är att laget skall formulera och enas om styrkor och förbättringsmöjligheter, samt att enas om den slutliga värderingen. Erfarenheten visar att konsensusmötet tar cirka två heldagar att genomföra.

Inför konsensusmötet får alla i laget tillgång till lagets samlade kommentarer i form av det s.k. Bruttodokumentet. För att effektivisera konsensusmötet bör Utvärderingsledaren instruera laget om lämpliga förberedelser innan mötet.

Efter genomgång av varje delkriterium, och när laget är överens om kommentarerna, görs av var och en i laget en förnyad värdering. (Examinatorernas individuella värdering från utvärderingsomgång 1 är i detta läge inte relevant, eftersom alla i laget fått ta del av ny information och nya synpunkter).

Om spridningen av värderingarna är 20 %-enheter eller mindre anser vi att konsensus råder och laget kan bestämma ett värde inom intervallet som känns relevant. Den värdering som slutligt rapporteras från konsensusmötet skall göras i hela 5 %-steg. Vid en spridning på 30 %-enheter eller mer gäller råder inte konsensus. Laget går åter igenom sina kommentarer och Examinatorer med högst respektive lägst värdering motiverar sina värderingar för att slutligen få fram argument och information som kan påverka laget så att enighet kan uppnås.

Företeelser som får hög värdering eller som utgör särskilt viktiga inslag i Utvärderingsunderlaget skall noteras som platsbesöksfrågor för att kunna verifieras vid platsbesöket. Punkter där skrivningen varit svårförstådd, och där laget tvingas till en tolkning, bör också verifieras vid platsbesöket.

## Varför är bedömningarna olika?

Det finns en mängd orsaker till olikheter i värderingarna. Några exempel:  
Examinatorerna ...

- har varierande förväntningar beroende på deras erfarenheter och bakgrund
- tolkar texten i Utvärderingsunderlaget olika
- ger de bevis som finns i Utvärderingsunderlaget olika värden
- har olika förmåga att koppla ihop svaret med fakta som finns på andra ställen i utvärderingsunderlaget
- har olika mycket tilltro till Utvärderingsunderlaget
- har varierande uppfattningar om hur en fråga skall besvaras
- favoriserar gärna vissa metoder framför andra, därför att de har olika uppfattning om hur bra en metod är, beroende på olika bakgrund
- gör utvärderingen på olika sätt; vissa ser till helheten medan andra bedömer den punkt för punkt
- har olika bra branschkunskaper och därför ibland olika uppfattning om ett påstående är positivt eller negativt
- har olika förmåga att se vad som inte är beskrivet; det som fattas.



# Platsbesök

Planeringen för ett lyckat platsbesök innefattar att Examinatorer redan vid den individuella utvärderingen ser till att frågor för platsbesök formuleras tillräckligt koncist och konkret. Arbetet fortsätter på konsensusmötet då det gäller att gemensamt prioritera och formulera de frågor som man anser viktigast.

Avsikten med platsbesök är i första hand att verifiera den bild av den deltagande organisationen som utvärderingslaget fått av utvärderingsunderlaget. Dessutom utnyttjas platsbesöket för att klargöra förhållanden som i utvärderingsunderlaget varit oklara. Det kan också finnas behov av att utreda befarade allvarliga svagheter.

Tillämpning, integration, engagemang och mognad är aspekter som är svåra att värdera baserat på utvärderingsunderlagets korta beskrivning. Dessa aspekter är lämpliga att särskilt studera vid ett platsbesök.

Ett platsbesök är beräknat att ta en till tre dagar plus eventuella uppföljande möten.

Iakttagelserna noteras i Platsbesöksprotokoll och Platsbesöksrapport. Justeringar av kommentarer görs också i konsensusprotokollet för att skapa den slutliga i Återföringsrapporten. Dessa tre dokument rapporteras till Domarkommittén, som därmed har möjlighet att väga in dem i totalbedömningen av organisationens lämplighet att erhålla Utmärkelsen.

## Planering

Den preliminära planeringen av platsbesöket görs av Utvärderingsledaren med stöd av examinatorernas förslag på platsbesöksfrågor.

Den preliminära planen för platsbesöket skall inkludera:

- vilka delar av organisationen som skall besökas
- datum och tidsplan
- vilka nyckelpersoner som skall engageras för intervjuer och presentationer
- logi och researrangemang.

Organisationen som skall besökas skall i samband med platsbesöket förser utvärderingslaget med följande:

- förteckning över medverkande från organisationen vid de inledande och avslutande mötena
- namn, titel, telefonnummer och adress för nödvändiga kontaktpersoner
- karta över byggnaderna som skall besökas
- organisationsschema
- konferensrum för de inledande och avslutande mötena
- extra konferensrum eller motsvarande till utvärderingslagets disposition som arbetsrum
- fakta, information och annat som kan underlätta platsbesöket
- tillgång till telefon, fax och kopianator
- måltider, kaffe och förfriskningar.

## Upplägg platsbesök

Ett vanligt tillvägagångssätt för platsbesöket kan se ut så här:

- Dag 0 – Samling kvällen innan, detaljplanering
- Dag 1 – Startmöte, intervjuer ledningsgrupp, intervjuer processansvariga, genomgång resultatredovisningar – gemensam avstämning på kvällen i utvärderingslaget
- Dag 2 – Fortsatta intervjuer medarbetare, genomgång dokument (fokusering på tillämpning) – gemensam avstämning på kvällen i utvärderingslaget
- Dag 3 – Fortsatta intervjuer, Avslutningsmöte med ledningsgrupp– sammanställning av Återföringsrapport på kvällen i utvärderingslaget
- Dag 4 - Sammanställning av Återföringsrapport

## Förberedelse

Platsbesöksfrågorna skall förberedas vid konsensusmötet. Laget skall då nå konsensus om vilka frågor som skall tas upp samt prioriteten mellan dessa. Erfarenhetsmässigt är det en fördel om laget dessutom avsätter tid för ett särskilt planeringsmöte i samband med platsbesöket.

Nyckeln till ett framgångsrikt platsbesök är ...

- noggranna förberedelser
- lagarbete samt en bra arbetsfördelning mellan lagmedlemmar baserat på tid, intresse och erfarenhet
- en detaljerad plan för platsbesöket som är flexibel och anpassningsbar
- regelbundna möten under platsbesöket för att stämma av läget och göra justeringar i planen
- en noggrann dokumentation av iakttagelser
- en summering omedelbart efter platsbesöket där alla medlemmar deltar och där summeringen täcker alla medlemmars intryck
- att varje Examinator betänker att man är en gäst hos den besökta organisationen.

Tiden medger oftast inte att alla frågor kan behandlas så ingående som man önskar. Det är därför viktigt att laget är helt överens om vilka prioriteringar som skall göras. Gör en indelning i grupper om två personer samt fördela de frågor som skall besvaras vid platsbesöket på dessa grupper. Gruppsammansättningen bör varieras under platsbesöket.

### *Studera speciellt:*

- avsnitt där organisationen är ledande för att verifiera om organisationen kan vara ett föredöme för andra (avsnitt där utvärderingsunderlaget är högt värderat)
- företeelser som är bärande i utvärderingsunderlaget
- tillämpningen och spridningen av metoder, synsätt, arbetsformer, rutiner m.m.
- saknad eller oklar information
- områden som kan ha stor påverkan på bedömningen.

### *Beakta speciellt:*

- Det är tillåtet att studera fakta, rapporter och dokument och att intervjua individer eller grupper av anställda. Det är också tillåtet att låta organisationens representanter göra kortare presentationer av delar av sin verksamhet liksom att gå runt och studera verksamheten
- Otillåtna tillvägagångssätt är att intervjua utomstående i form av konkurrenter eller leverantörer.

Det är inget som hindrar att man under platsbesöket kommer på nya frågor som man vill få belysta. Dessa kan då under pågående besök planeras in tillsammans med den besökta organisationen.

### Observera

Avsikten med platsbesöket är främst att verifiera och klargöra innehållet i Utvärderingsunderlagen.

## Genomförande av platsbesök

Utvärderingsledare och Examinatorer deltar tillsammans med den deltagande organisationens ledningsgrupp och nyckelpersoner i ett inledande möte. En lämplig agenda kan vara:

- Verksamhetens chef hälsar välkommen och presenterar kort organisationen och de medverkande
- SIQs representant går kort igenom utvärderingsprocessen, avsikten med platsbesöket och de regler etc. som gäller
- Utvärderingsledaren introducerar Examinatorerna och planen för platsbesöket.

Kom ihåg att det är utvärderingslaget som skall styra platsbesöket – vad man vill se, vilka man vill träffa, hur lång tid man vill ägna åt olika områden etc. Det är inte den besökta organisationen som skall avgöra detta.

Många organisationer vill t.ex. gärna ta hela laget på rundvandring. Detta är bara acceptabelt om det bedöms viktigt för platsbesöket och ryms inom den uppgjorda tidsplanen.

Under besöket skall laget mötas minst två gånger per dag, och gärna cirka varannan timme, för att utbyta erfarenheter, kontrollera att planen hålls och göra eventuella kompletteringar till eller diskutera avvikelser från planen. Det är en fördel om Utvärderingsledaren i samband med dessa möten ändrar sammansättningen i tvåmannagrupperna. Arbetet med att nå konsensus efter platsbesöket underlättas av detta.

Besöket avslutas med ytterligare en kort samling med samma deltagare som i inledningsmötet. Utvärderingsledaren tackar för besöket och går därefter igenom vad som nu kommer att ske i processen, regler som gäller efter platsbesök etc. Slutligen tackar utvärderingsledaren för tillmötesgåendet och förklarar platsbesöket avslutat.

Avsikten med avslutningsmötet är att tacka för det mottagande och samarbete som laget mött under besöket samt att ge den deltagande organisationen möjlighet att ställa frågor om procedurer, principer etc. Inget om utvärderingen eller resultatet av platsbesöket får avslöjas.

## Regler vid platsbesök

Den besökta organisationen får inte lämna någon form av gåvor till utvärderingslaget. Utvärderingslaget får varken avslöja sin värdering eller funna styrkor och förbättringsmöjligheter

för organisationen i samband med besöket. Skrivhjälp eller hjälp att kopiera bör inte förekomma för att inte riskera att olämplig information sprids.

Råd och anvisningar är ej heller tillåtna. Ingen form av konsultation får ske i samband med utvärderingen eller därefter. Examinatorerna får inte ta med sig interna dokument eller annat från platsbesöket. Offentliga verksamhets- och produktbroschyrer etc. får medtas.

## Avrapportering

Platsbesöket avslutas med att utvärderingslaget möts för att nå konsensus om den bild man fått som en följd av platsbesöket. Mötet hålls direkt efter att platsbesöket avslutats. Utvärderingslaget går igenom, diskuterar samt enas om sina iakttagelser fråga för fråga. Utvärderingsledaren ansvarar för att lagets samlade bedömning och slutsatser tas tillvara i Återföringsrapporten.

I Platsbesöksprotokollet noteras om laget ändrar den poäng som laget satte vid det första konsensusmanträdet.

Återföringsrapport, Platsbesöksprotokoll, och Platsbesöksrapport skall sändas till SIQ på angiven tidpunkt.

# Att utvärdera

## Utvärderingsunderlaget

Utvärderingsunderlaget består av en Översikt, Ledningens Analys och en resultatrapport från inSIQts-undersökningen. För stora organisationer som deltar i Utmärkelsen Svensk Kvalitet består utvärderingsunderlaget av en Översikt och en Verksamhetsbeskrivning.

Översikten är en övergripande beskrivning av den deltagande organisationens verksamhet, uppdrag och förutsättningar. Översikten ska innehålla fakta, inte omdömen. Översikten utvärderas inte, den syftar bara till att skapa förståelse för organisationen och dess förutsättningar.

I Ledningens Analys har den deltagande organisationen gjort en självutvärdering av verksamheten utifrån SIQs modell för kundorienterad verksamhetsutveckling. Ledningen/chefsgruppen går igenom alla områden i verksamheten enligt ett malldokument och beskriver kortfattat organisationens arbetssätt och de resultat som uppnås.

I en Verksamhetsbeskrivning beskriver organisationen i mer detalj de arbetssätt och de resultat som uppnås. Verksamhetsbeskrivningen görs utifrån SIQs modell för kundorienterad verksamhetsutveckling.

InSIQt är en webbaserad självutvärdering där medarbetare och ledare i den deltagande organisationen får ta ställning till ett antal påståenden om organisationens sätt att arbeta och vilka resultat som uppnås. Enkäten hjälper också organisationen att skapa samsyn för hur verksamheten egentligen fungerar.

## Att utvärdera

Arbetet börjar med en genomläsning av Utvärderingsunderlagen från pärm till pärm. Därefter genomläses SIQs Modell för Kundorienterad Verksamhetsutveckling.

Efter genomläsningarna läses Utvärderingsunderlagen och SIQs Modell parallellt med förslagsvis understrykningspenna eller liknande för att kunna göra fortlöpande noteringar och markeringar.

Börja med Översikten och notera viktiga/signifikanta fakta som är relevanta för den aktuella verksamheten och för den fortsatta utvärderingen.

Därefter fortsätter arbetet med utvärdering av delkriterierna. Utvärderingsunderlaget studeras och positiva inslag s.k. ”styrkor” markeras med en färg och svaga områden s.k. ”förbättringsområden” med en annan färg samt ytterligare en färg för platsbesöksfrågor.

Arbetet fortsätter sedan med ytterligare en genomgång där styrkorna, förbättringsområdena och platsbesöksfrågorna formuleras som tydliga fullständiga meningar i ExaWeb. Även det som är oklart eller behöver förtydligas formuleras som platsbesöksfrågor och förs in i ExaWeb.

Slutligen görs en värdering i procent av hur väl ett delkriterium kan anses vara uppfyllt med stöd av Utvärderingsmatrisen.

# Utvärdering i fem dimensioner

Vid utvärderingen formuleras organisationens styrkor och förbättringsområden för varje delkriterium. Med hjälp av Utvärderingsmatrisen kan man få fram ett procenttal som representerar hur väl delkriteriet är uppfyllt.

Ju mer organisationens angreppssätt genomsyras av de grundläggande värderingarna, desto positivare omdömen kommer utvärderingen att resultera i.

Utvärderingsdimensionerna är Angreppssätt, Tillämpning, Utvärdering och Förbättring respektive Relevans/omfattning samt Prestation.

## Bedömning av angreppssätt

Bedömning av angreppssätt görs inom dimensionerna Angreppssätt, Tillämpning, Utvärdering och Förbättring.

- Angreppssätt

Här bedöms om angreppssätten genomsyras av de grundläggande värderingarna och om de är:

- systematiska
- integrerade

Vid bedömning ska tyngdpunkten ligga på hur verksamheten fungerar - inte på vad som görs och vem som gör det, även om sådan information kan styrka bedömningen av ett angreppssätt. Av ett "Hur-svar" bör man kunna se ett flöde av aktiviteter som bildar en logisk kedja.

I Ledningens Analys är utvärderingsunderlag är utrymmet för HUR-beskrivningar begränsat. Det innebär att examinatoren främst letar efter förekomsten av angreppssätt och att förståelsen för HUR i många fall får verifieras för de viktigaste angreppssätten vid platsbesöket.

- Tillämpning

Här bedöms när, var och hur ofta de valda angreppssätten tillämpas:

- på alla varor och tjänster
- i alla relevanta interna processer och aktiviteter
- vid all samverkan med kunder, leverantörer, partners och samhälle
- vid relevanta tillfällen

Frekvensen – hur ofta – bör vara vald och motiverad av organisationen själv och det bör ingå som en del i organisationens egen utvärdering att även pröva den valda frekvensens lämplighet.

- Utvärdering och förbättring

Här bedöms om angreppssätten och tillämpningen systematiskt:

- följs upp

- omsätts till lärande och förbättring

## Bedömning av resultat

Bedömning av resultat görs inom dimensionerna Relevans/Omfattning samt Prestation.

### Relevans/omfattning

Här bedöms om de mått som verksamheten valt att presentera är relevanta och tillräckliga för att belysa de aspekter som berörs av delkriteriet, att de har kopplingar till egna strategier och mål, samt att de omfattar relevanta områden, segment och processer.

### Prestation

Här bedöms:

- härledbarhet; att resultaten är en logiskt följd av valda angreppssätt och deras tillämpning (samband mellan orsak och verkan)
- nivåer; att egna resultatet jämförs med konkurrenter och ledande organisationers resultat
- trender; att resultatet förbättras över tid eller har en stabil hög/uthållig nivå

### Poängsättning

Utifrån de styrkor och de förbättringsområden som identifierats för respektive delkriterium görs en procentbedömning baserat på dimensionerna enligt utvärderingsmatrisen.

För delkriterier som avser Angreppssätt används dimensionerna Angreppssätt, Tillämpning och Utvärdering och förbättring. Inom respektive dimension bedöms de olika delarna var för sig och vägs samman till ett procenttal för dimensionen i sin helhet för delkriteriet (t.ex. består Angreppssätt av delarna Systematik och Integration).

Slutligen sammanvägs de tre dimensionerna Angreppssätt, Tillämpning samt Utvärdering och förbättring samman till en helhetsbedömning (total %) för delkriteriet.

För delkriterier som avser Resultat (kriterierna 4.6,6.1-6.3 och 7.5) används dimensionerna Relevans/Omfattning och Prestation. Inom varje dimension bedöms de olika delarna var för sig.

Slutligen sammanvägs de båda dimensionerna Relevans/Omfattning och Prestation till en helhetsbedömning (total %) för delkriteriet.

Det sammanväga totala procenttalet för respektive delkriterium omräknas slutligen till poäng genom att total % för delkriteriet multipliceras med delkriteriets tilldelade poäng. Summan av alla delkriteriernas poäng ger slutligen organisationens nivå.

# Riktlinjer för utvärderingsarbetet

## Översikten

Börja med att läsa igenom Översikten. Översikten innehåller viktiga grundbegrepp som återkommer i Utvärderingsunderlagens olika delar. Översikten ger en bild av organisationen och viktiga förutsättningar för organisationen som underlättar utvärderingen för externa Examinatorer.

Läs sedan igenom hela Utvärderingsunderlagen så att innehållet blir bekant och lätt att söka i. Notera viktiga fakta om den deltagande organisationen, såsom t.ex:

- verksamhetsidé och uppdrag
- visioner och värderingar
- elevernas behov, krav, önskemål och förväntningar
- viktigaste varor och tjänster
- process och organisationsstruktur
- verksamhetens framgångsfaktorer samt hot och möjligheter
- medarbetare (antal, kategorier och utbildningsnivåer).

## Arbetsgång vid utvärdering av ett delkriterium

Begrunda och träng in i vad fakta i tabeller och diagram verkligen betyder, varifrån de är hämtade etc.

Beakta speciellt sambanden mellan olika kriterier och hur information som Utvärderingsunderlagen innehåller stämmer överens med dessa samband. Det är annars lätt att göra ogrundade antaganden.

- Läs igenom det valda avsnittet i Utvärderingsunderlagen. Gör efter hand lämpliga noteringar i marginalen
- Studera vad som efterfrågas i delkriteriet
- Se efter vilken eller vilka av de fyra dimensionerna som skall utvärderas
- Läs igenom avsnittet i Utvärderingsunderlagen som skall utvärderas en andra gång
- Studera åter vad som verkligen efterfrågas i delkriteriets olika punkter
- Läs åter igenom avsnittet som skall utvärderas
- Se efter om alla områden, produkter och tjänster i verksamheten har täckts in
- Fundera på samband med andra kriterier och andra delar av Utvärderingsunderlagen
- Fundera på om avsnittet hänger samman med resten av Utvärderingsunderlagen
- Formulera kommentarer om Styrkor och Förbättringsområden och skriv ner dessa i ExaWeb. Använd fullständiga meningar. Tänk på att göra kommentarerna så fyllda att det är lätt att förstå innebörden, även efter en tid (Se även nästa avsnitt)



- Bestäm vad som skall verifieras och studeras vid platsbesök
- Med Styrkor och Förbättringsområden som grund tilldelas varje avsnitt med hjälp av Utvärderingsmatrisen en procentsats som visar hur väl Utvärderingsunderlagen uppfyller kriteriet
- Den tilldelade procentsatsen vid den individuella utvärderingen skall vara från 0-100% i hela 10 %-steg.

Utvärderingen baseras på den information som finns i Utvärderingsunderlagen. Utgångspunkten är att det som beskrivs är sant. Om det finns motsägelsefull information så gör en tolkning och undanröj oklarheterna vid platsbesöket. Gör alltid en preliminär värdering baserat på den information som finns i Utvärderingsunderlagen, och säkerställ det faktiska förhållandet vid platsbesöket.

## Vanliga frågor vid utvärdering av delkriterier

- Svarar beskrivningen mot delkriteriets frågeställningar?
- Är fakta som beskrivs viktiga för att delkriteriet skall anses uppfyllt?
- Saknas fakta som är viktiga för att delkriteriet skall anses uppfyllt?
- Är angreppssätten systematiska?
- Är angreppssätten integrerade?
- Finns utvärdering och förbättring?
- Tillämpas angreppssätten inom relevanta områden?
- Med vilken frekvens tillämpas angreppssätten?
- Finns stabila positiva trender?
- Uppvisas goda nivåer och jämförelser med andra organisationer?
- Är resultaten härledbara till tillämpningen av angreppssätten?
- Kommer resultaten från alla delar av verksamheten?
- Är faktakällorna lämpliga och trovärdiga?
- Är fakta redovisade så att trender kan utvärderas?
- Är trovärdiga och relevanta jämförelser gjorda med organisationer som är ledande inom området? Gäller detta både produkter och processer?
- Hur länge har resultaten varit bestående?

## Riktlinjer för formuleringen av kommentarer om Styrkor och Förbättringsområden

- Styrkor och Förbättringsområden skall motiveras utifrån frågeställningarna i delkriterierna, de Grundläggande Värderingarna, Viktiga Verksamhetsfaktorer, sambanden mellan delkriterierna samt stödorden i Utvärderingsmatrisen
- Utforma kommentarerna så att den utvärderade organisationen känner igen begrepp och terminologi
- Skriv kompletta och förståeliga meningar
- Basera kommentarerna på fakta, inte tyckande
- Använd (+) eller (-) markeringar för att markera viktiga Styrkor eller Förbättringsområden
- Använd (+ +) eller (- -) för att markera det som är mycket viktigt. Använd dessa beteckningar sparsamt
- Använd inte blandade kommentarer (+/-). Lös istället problemet genom att göra två kommentarer, en positiv och en negativ
- Tänk på att den satta värderingen bör spegla förhållandet mellan mängden av (+) kommentarer och (-) kommentarer
- Var noga med att notera A, B, C för delkriteriets punkt vid varje kommentar.
- Kommentarer ska alltid skapa ett mervärde för den deltagande organisationen, så att de kan använda dem i sitt förbättringsarbete.

### Exempel på kommentarer

- ++ Strategin för utveckling av medarbetarnas kompetens baseras på de viktigaste elevkraven och är tydligt integrerad i organisationens verksamhetsplanering.
- Jämförelser med konkurrenter visar att organisationens två viktigaste konkurrenter har nöjdare kunder.
- Omkring två tredjedelar av medarbetarna deltar aldrig i förslagsverksamheten eller förbättringsteamerna.
- Det framgår inte hur kvalitetsutvecklaren stöder medarbetarna i kvalitetsförbättringsarbetet.
- + Organisationen använder flera angreppssätt för att ta reda på kundernas framtida behov och krav: enkäter, djupintervjuer och kundpaneler.
- + Hänsyn tas till samhällsengagemang i planeringsarbete genom att planera in ett antal samhällsrelaterade aktiviteter.
- Det framgår inte tydligt av beskrivningen vilka de viktigaste resurserna är.

## Typiskt för organisationer med höga respektive låga poäng

Följande är exempel på kännetecken på organisationer med höga respektive låga poäng:

### Höga poäng

- engagerat, aktivt och synligt ledarskap
- utmanande mål för verksamhetsutvecklingen
- kundtillfredsställelse, jämförelser med ledande organisationer
- lyhört och förutseende elevbemötande
- mäter resultat i alla processer
- stora investeringar i medarbetarnas kompetensutveckling.

### Låga poäng

- osynligt, kontrollerande och styrande ledarskap
- bristande kunskap om elevernas verkliga behov, krav, önskemål och förväntningar
- ”kundservice baserad på klagomålshantering, reparation och felavhjälpning”
- begränsad omvärldsbevakning och kännedom om andra organisationer
- inga jämförelser med ledande organisationer.

## Procentbedömning och Poängberäkning

De flesta delkriterierna efterfrågar angreppssätt, till vilken omfattning de tillämpas samt om de utvärderas och förbättras.

Några delkriterier efterfrågar konkreta resultat; måttens relevans/omfattning och prestation; resultatens härledbarhet, nivåer och trender.

<i>Delkriterium</i>	<i>Angreppssätt</i>	<i>Tillämpning</i>	<i>Utvärdering och förbättring</i>	<i>Resultat: Måttens relevans/omfattning och prestation</i>
1.1	•	•	•	
1.2	•	•	•	
1.3	•	•	•	
1.4	•	•	•	
1.5	•	•	•	
2.1	•	•	•	
2.2	•	•	•	
3.1	•	•	•	
4.1	•	•	•	
4.2	•	•	•	
4.3	•	•	•	
4.4	•	•	•	
4.5	•	•	•	
4.6				•
5.1	•	•	•	
5.2	•	•	•	
5.3	•	•	•	
6.1				•
6.2				•
6.3				•
7.1	•	•	•	
7.2	•	•	•	
7.3	•	•	•	
7.4	•	•	•	
7.5				•

Figur 1. De dimensioner som bedöms i respektive delkriterium.

Utifrån de styrkor och förbättringsområden som identifierats görs för varje delkriterium med hjälp av Utvärderingsmatrisen (se nedan) en procentbedömning. Den baseras på de olika utvärderingsdimensionerna enligt Utvärderingsmatrisen; Angreppssätt, Tillämpning, Utvärdering och förbättring när det gäller delkriterier som efterfrågar angreppssätt respektive Relevans/omfattning och Prestation för delkriterier som avser resultatredovisning.

Inom respektive utvärderingsdimension bedöms de olika delarna (såsom t.ex. Systematik och Integration när det gäller dimensionen Angreppssätt) var för sig och sammanvägs till ett slutligt procenttal för dimensionen. Sedan sammanvägs de tre dimensionerna Angreppssätt, Tillämpning samt Utvärdering och förbättring till en helhetsbedömning för delkriteriet.

För delkriterier som avser resultat bedöms Relevans/omfattning samt Prestation, på samma sätt, var för sig för att slutligen sammanvägas till en procentsats för delkriteriet.

*Sammanvägningen kan inte göras som en aritmetisk kalkyl, utan måste ske med en viss känsla för helhet.*

# Utvärderingsmatrisen

Utvärderingen av en organisations verksamhet görs med hjälp av Utvärderingsmatrisen. Den ger med hjälp av ledord en möjlighet att hitta en nivå som motsvarar organisationens Angreppssätt, Tillämpning, Utvärdering och förbättring samt Relevans/omfattning och Prestation så som de beskrivits i utvärderingsunderlaget.

## Bedömning av angreppssätt

<b>Angreppssätt</b> Här bedömer du om angreppssätten genomlysas av de Grundläggande värderingarna och i vilken mån de uppvisar ...	<b>Systematik</b> Rutiner, metoder, system & organisation är etablerade för medvetet valda angreppssätt	Systematik saknas	Systematik saknas till stora delar	Delvis systematiska	I huvudsak systematiska	Heltäckande systematiska angreppssätt
	<b>Integration</b> Stöder verksamhetsplaner och samverkar med andra angreppssätt	Integration saknas	Integration saknas i huvudsak	Delvis integrerade	I huvudsak integrerade	Fullständigt integrerade
<b>Deltotal %</b>		0	10 20 30	40 50 60	70 80 90	100
<b>Tillämpning</b>	<b>Var</b> Angreppssätten tillämpas i bredd & djup	Ej tillämpade	Inom några relevanta områden	Inom flera relevanta områden	Inom de flesta relevanta områden	Inom alla relevanta områden
	<b>När</b> Angreppssätten tillämpas	Aldrig	Sporadiskt	Ofta vid relevanta tillfällen	Vid nästan alla relevanta tillfällen	Vid alla relevanta tillfällen
<b>Deltotal %</b>		0	10 20 30	40 50 60	70 80 90	100
<b>Utvärdering och förbättring</b>	<b>Uppföljning</b> Uppföljning genomförs av angreppssättens ändamålsenlighet, tillämpning & effektivitet	Uppföljning saknas	Sporadisk	Delvis systematisk	I huvudsak systematisk	Heltäckande systematisk uppföljning
	<b>Lärande och Förbättringsarbete</b> Resultatet av uppföljning omsätts till lärande & förbättringar	Lärande och förbättringsarbete saknas	Sporadisk	Delvis systematisk	I huvudsak systematisk	Heltäckande systematiskt lärande och förbättringsarbete
<b>Deltotal %</b>		0	10 20 30	40 50 60	70 80 90	100
<b>Angreppssätt Total %</b>		0	10 20 30	40 50 60	70 80 90	100

## Bedömning av resultat

<b>Relevans/omfattning</b>	Valda mått är relevanta och tillräckliga för att belysa de aspekter som berörs av delkriteriet, har kopplingar till egna strategier och mål samt omfattar relevanta områden/segment/processer	Ej redovisade, ej relevanta	Några relevanta områden redovisas	Flera relevanta områden och processer redovisas	De flesta relevanta områden och processer redovisas	Alla relevanta områden och processer redovisas
<b>Deltotal %</b>		0	10 20 30	40 50 60	70 80 90	100
<b>Prestation</b>	<b>Härledbarhet</b> Resultat är en logisk följd av valda angreppssätt och deras tillämpning	Härledbarhet saknas	Några resultat är härledbara till angreppssätt	Flera resultat är härledbara till angreppssätt	De flesta resultat är härledbara till angreppssätt	Resultaten är fullständigt härledbara till angreppssätt
	<b>Nivåer</b> Resultat i jämförelse med relevanta egna målvärden och med ledande organisationers och konkurrenters resultat	Ej redovisade	Några resultat visar goda nivåer	Flera resultat visar goda nivåer	De flesta resultaten visar goda nivåer	Resultaten är i världsklass
	<b>Trender</b> Resultat förbättras över tid	Ej redovisade	Några resultat visar positiva trender	Flera resultat visar positiva trender	De flesta resultaten visar stabila, positiva trender och/eller uthålligt goda nivåer	Resultaten visar stabila positiva trender och/eller uthållig världsklass
<b>Deltotal %</b>		0	10 20 30	40 50 60	70 80 90	100
<b>Resultat Total %</b>		0	10 20 30	40 50 60	70 80 90	100

# Återföringsrapporten

Samtliga deltagande organisationer erhåller återföring, som består av:

- Ett följebrev utfärdat av SIQ
  - En återföringsrapport bestående av:
    - Sammanfattning 2-4 sidor
      - Övergripande bedömning med angivande av organisationens nivå
      - Signifikanta styrkor och förbättringsområden som är genomgående/övergripande
      - Korta kommentarer enligt systematiken
      - Kommentarer enligt de tretton Grundläggande Värderingarna
      - Sammanfattande kommentarer per huvudkriterium, *om laget finner det lämpligt*
    - Tabell över sju kvalitetsnivåer för organisationers kvalitetsutveckling
    - Diagram över erhållna %-nivåer per delkriterium
    - Diagram över organisationens nivå per huvudkriterium jämfört med samtliga sökandes nivå på SIQs Modell
    - Styrkor och förbättringsområden per delkriterium

Förutom Återföringsrapporten vid avslutad utvärdering får deltagande organisation också en fullständig rapport med resultaten från inSIQt-enkäten som i detalj visar hur verksamheten fungerar enligt medarbetarnas egen uppfattning.