

Handledning för Examinatorer SIQ Managementmodell

Version 2018:1

Innehåll

Innehåll	2
Introduktion till handledningen.....	3
Att vara Examinator.....	3
De olika aktörerna.....	5
Tre utvärderingsomgångar	7
Att utvärdera individuellt.....	8
Platsbesök	10
Riktlinjer för utvärderingsarbetet.....	16
Utvärderingsmatrisen.....	19
Återföringsrapporten.....	21

Introduktion till handledningen

Den här handledningen innehåller stöd och riktlinjer för Examinator i Utmärkelsen Svensk Kvalitet och 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".

SIQ Managementmodell samt Handbok SIQ Managementmodell finns på www.siq.se.

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, läs även Examinatorsavtalet.

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 ca 20 dagar. Arbetsuppgifterna fördelas över tiden på följande ungefärliga sätt:

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

För att bli diplomerad examinator förbinder man sig att delta i hela utvärderingsprocessen till självkostnadspris SEK 4.500. Uppdraget som examinator anses slutfört i och med att återföringsrapporterna sänts ut till de deltagande organisationerna.

Det är möjligt att endast delta i utbildningen och erhålla ett utbildningsintyg, då till en utbildningskostnad på SEK 19.500.

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 en gästföreläsning eller ett studiebesök hos en framgångsrik organisation.

Ekonomiska villkor (se även Avtal)

SIQ bekostar

- All processadministration inklusive utveckling av examinatorutbildningen, administration av deltagande organisationer mm
- Processmaterial och IT-stöd för utvärderingsprocessen

Deltagande organisation bekostar

- Kost och logi vid Platsbesök, inkl ev konferensrum
- Utökade kostnader om platsbesöket sker på fler än en ort per organisation

Examinatorerna bekostar

- Utbildning till självkostnadspris SEK 4.500
- Resor, eventuell logi samt kost under utbildningstillfällena
- Resor, eventuell logi samt kost i samband med konsensusmöten och andra möten
- Resor till och från platsbesök
- Sin egen tid

De olika aktörerna

I utvärderingsarbetet medverkar olika grupper av aktörer med skilda roller. Dessa är SIQ, Examinatorer och en oberoende 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 återföringsmöten
- 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 genom att ”trycka fram” laget i Exaweb, sammanställa lagets kommentarer och poängsammanställning
- genom att trycka fram laget i Exaweb, 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, poängsättningsystem och utvärderingsprocessen kan förbättras.

Utvärderingsprocessen för Utmärkelsen stöds av en webbaserad 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. Inför konsensusmötet får alla i laget tillgång till lagets samlade kommentarer i form av det s.k. Bruttodokumentet. Detta Bruttodokument skapas i ExaWeb och utvärderingsledaren fördelar förberedelserna inför konsensusmötet mellan lagets medlemmar.

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

Utvärderingsomgång 3 – platsbesök

Vid platsbesöket verifieras den bild som utvärderingslaget fått av utvärderingsunderlaget. Iakttagelser noteras, och justeringar av kommentarer görs för att skapa den slutliga återföringsrapporten.

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 ska erhålla Utmärkelsen

Att utvärdera individuellt

Utvärderingsunderlaget

Utvärderingsunderlaget består en *Verksamhetsbeskrivning* inklusive *Fakta om Verksamheten*.

I *Verksamhetsbeskrivningen* har den deltagande organisationen beskrivit verksamheten utifrån en excellence modell, vanligtvis SIQ Managementmodell. Ledningen/chefsgruppen går igenom alla områden i verksamheten enligt ett malldokument och beskriver kortfattat organisationens arbetssätt och de resultat som uppnås.

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

Att utvärdera

Arbetet börjar med en genomläsning av Utvärderingsunderlaget från pärm till pärm. Därefter genomläses SIQ Managementmodell.

Efter genomläsningarna läses Utvärderingsunderlaget och SIQ Managementmodell parallellt med förslagsvis understrykningspenna eller liknande för att kunna göra fortlöpande noteringar och markeringar.

Börja med Fakta om verksamheten 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. Läs mer på sid 14 ff.

Utvärderingen baseras på den information som finns i Utvärderingsunderlaget. 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 Utvärderingsunderlaget, och säkerställ det faktiska förhållandet vid platsbesöket.

Konsensusmöte

Syftet med konsensusmötet är att laget ska 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 ska 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 ska 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 ska 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 tre till fyra 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 av SIQ 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 i samråd med SIQ av Utvärderingsledaren med stöd av examinatorernas förslag på platsbesöksfrågor.

Den preliminära planen för platsbesöket ska inkludera:

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

Organisationen som ska besökas ska i samband med platsbesöket förse 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 ska 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 kopiator
- 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 ska förberedas vid konsensusmötet. Laget ska då nå konsensus om vilka frågor som ska tas upp samt prioriteterna 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 ska göras. Gör en indelning i grupper om två personer samt fördela de frågor som ska besvaras vid platsbesöket på dessa grupper. Grupsammansättningen 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.

Tänk särskilt på:

- 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 Utvärderingsunderlaget.

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 ska 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 ska 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 ska 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 konsensussammanträdet.

Återföringsrapport, Platsbesöksprotokoll och Platsbesöksrapport ska klarmarkeras respektive sändas till SIQ på angiven tidpunkt.

Utvärdering i fem dimensioner

Utvärdering innebär att bedöma om det finns medvetet valda och tillämpade arbetsätt för de områden som efterfrågas i varje delkriterium. Utifrån verksamhetens sätt att fungera formuleras de styrkor och förbättringsområden för varje delkriterium som utgör grunden för bedömning av nivån.

En styrka kan till exempel vara att de valda arbetsätten kännetecknas av Framgångsfaktorerna och att det finns klara kopplingar mellan strategier, mål och arbetsätt. En styrka hos ett resultat kan vara att det är relevant valt, har goda nivåer och trender och att det finns klara kopplingar till strategier och mål.

Utvärderingsmatrisen på sidan 19 används för att bestämma verksamhetens nivå som ett procenttal för respektive delkriterium.

Utvärderingen görs i fem dimensioner; 1. Arbetsätt, 2. Tillämpning, 3. Utvärdering och Förbättring respektive 4. Relevans/omfattning samt 5. Prestation och sammanställs till en nivå uttryckt i procent för varje delkriterium. Slutligen beräknas organisationens resultat uttryckt i poäng som ger den slutliga nivån.

Bedömning av arbetsätt

Bedömning av arbetsätt görs inom dimensionerna Arbetsätt, Tillämpning, Utvärdering och Förbättring.

1. Arbetsätt

Här bedöms om arbetsätten genomsyras av Framgångsfaktorerna och om de är:

- systematiska
- integrerade

Vid bedömningen 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 arbetsätt. Av ett "Hur-svar" bör man kunna se ett flöde av aktiviteter som bildar en logisk kedja.

2. Tillämpning

Här bedöms när, var och hur ofta valda arbetsätt tillämpas:

- på alla produkter och tjänster
- i alla relevanta interna processer och aktiviteter
- vid all samverkan med kunder, leverantörer, partners och samhället
- 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.

3. Utvärdering och förbättring

Här bedöms om de valda arbetsätten på ett systematiskt sätt:

- följs upp
- omsätts till lärande och förbättringar

Bedömning av resultat

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

4. 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.

5. Prestation

Här bedöms:

- härledbarhet; att resultaten är en logiskt följd av valda arbetssätt och deras tillämpning (samband mellan orsak och verkan)
- nivåer; att egna resultatet jämförs med relevanta egna målvärden och 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 Arbetssätt används dimensionerna Arbetssätt, 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 Arbetssätt av delarna Systematik och Integration).

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

För delkriterier som avser Resultat (kriterierna 5, 5.1-5.5) 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 sammanvägda 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 enligt tabellen Sju kvalitetsnivåer i SIQ Managementmodell.

Under den individuella delen av utvärderingsarbetet görs poängsättning i hela tiotal.

Riktlinjer för utvärderingsarbetet

Fakta om verksamheten

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

Läs sedan igenom hela Utvärderingsunderlaget 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
- intressenternas behov, krav, önskemål och förväntningar
- viktigaste produkter 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 Utvärderingsunderlaget innehåller stämmer överens med dessa samband. Det är annars lätt att göra ogrundade antaganden.

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

- Bestäm vad som ska verifieras och studeras vid platsbesök
- Med Styrkor och Förbättringsområden som grund tilldelas varje avsnitt med hjälp av Utvärderingsmatrisen en procentsats som visar hur väl Utvärderingsunderlaget uppfyller kriteriet. Börja tänk 50% och använd helhetsbedömningen för att "flytta reglaget" uppåt eller nedåt.
- Den tilldelade procentsatsen vid den individuella utvärderingen ska vara från 0 - 100% i hela 10 %-steg.

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

Utifrån de styrkor och förbättringsområden som identifierats görs för varje delkriterium med hjälp av Utvärderingsmatrisen (se nedan) en procentbedömning. Tänk på att det är två olika utvärderingsmatriser, använd rätt matris! Procentbedömningen baseras på de olika utvärderingsdimensionerna enligt Utvärderingsmatrisen; Arbetssätt, Tillämpning, Utvärdering och förbättring när det gäller delkriterier som efterfrågar **arbetssätt** 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 Arbetssätt) var för sig och sammanvägs till ett slutligt procenttal för dimensionen. Sedan sammanvägs de tre dimensionerna Arbetssätt, 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.

Vanliga frågor vid utvärdering av delkriterier

- Svarar beskrivningen mot delkriteriets frågeställningar?
- Är fakta som beskrivs viktiga för att delkriteriet ska anses uppfyllt?
- Saknas fakta som är viktiga för att delkriteriet ska anses uppfyllt?
- Är arbetssätten systematiska? Är arbetssätten integrerade?
- Finns utvärdering och förbättring?
- Tillämpas arbetssätten inom relevanta områden?
- Med vilken frekvens tillämpas arbetssätten?
- Finns stabila positiva trender?
- Uppvisas goda nivåer och jämförelser med andra organisationer?
- Är resultaten härledbara till tillämpningen av arbetssätten?
- 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 ska motiveras utifrån frågeställningarna i delkriterierna, de fem Framgångsfaktorerna, verksamhetens egna viktiga faktorer utifrån Fakta om verksamheten, sambanden mellan delkriterierna samt stödorden i Utvärderingsmatrisen
- Utforma kommentarerna så att den utvärderade organisationen känner igen begrepp och terminologi. Använd med fördel ord från utvärderingsmatrisen (integrerat, systematiskt, härledbarhet, mm). Det underlättar för dig själv i poängbedömningen, och det underlättar även i konsensusmötet när du ska argumentera för ditt ställningstagande.
- Skriv kompletta och förståeliga meningar. Kommentarerna måste kunna läsas självständigt, dvs utan att ha modellhäftet eller verksamhetsbeskrivningen tillgänglig.
- Basera kommentarerna på fakta, inte tyckande. Skriv utan omdömen, dvs utan ”det är mycket positivt med” eller ”det vore bra med”. Var inte förskrivande i kommentarerna och använd inte ”pekpinna”.
- Använd (+) eller (-) markeringar för att markera viktiga Styrkor eller Förbättringsområden. Tänk på att kommentaren ska innehålla argument till varför du som examinator anser att det kommenterade området är värt (+) eller (-) markering.
- 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.
- Kopplingen till Framgångsfaktorerna är viktig, kom ihåg att titta på dessa vid varje delkriterie.
- Använd inte organisationens namn eller begreppet ”man” i kommentarerna, utan använd begrepp som organisationen, verksamheten, skolan, företaget.
- Kommentarerna ska alltid skapa ett mervärde för den deltagande organisationen, så att de kan använda dem i sitt förbättringsarbete.

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 Arbetsätt, Tillämpning, Utvärdering och förbättring samt Relevans/omfattning och Prestation så som de beskrivits i utvärderingsunderlaget.

Bedömning av arbetsätt

Arbetsätt Här bedömer du om arbetsätten genomsyras av Framgångsfaktorerna och i vilken mån de uppvisar...	Systematik Rutiner, metoder, system & organisation är etablerade för medvetet valda arbetsätt	Systematik saknas	Systematik saknas till stora delar	Delvis systematiska	I huvudsak systematiska	Heltäckande systematiska arbetsätt						
	Integration Stöder verksamhetsplaner och samverkar med andra arbetsätt	Integration saknas	Integration saknas i huvudsak	Delvis integrerade	I huvudsak integrerade	Fullständigt integrerade						
Deltotal %		0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100

Tillämpning	Var Arbetsätten tillämpas i bredd & djup	Ej tillämpade	Inom några relevanta områden	Inom flera relevanta områden	Inom de flesta relevanta områden	Inom alla relevanta områden						
	När Arbetsätten tillämpas	Aldrig	Sporadiskt	Ofta vid relevanta tillfällen	Vid nästan alla relevanta tillfällen	Vid alla relevanta tillfällen						
Deltotal %		0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100

Utvärdering och förbättring	Uppföljning Uppföljning genomförs av arbetsättens ändamålsenlighet, tillämpning & effektivitet	Uppföljning saknas	Sporadisk	Delvis systematisk	I huvudsak systematisk	Heltäckande systematisk uppföljning						
	Lärande och Förbättringsarbete Resultatet av uppföljning omsätts till lärande & förbättringar	Lärande och förbättringsarbete saknas	Sporadisk	Delvis systematisk	I huvudsak systematisk	Heltäckande systematiskt lärande och förbättringsarbete						
Deltotal %		0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100

Arbetsätt Total %	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
--------------------------	---	----	----	----	----	----	----	----	----	----	-----

Bedömning av resultat

Relevans/omfattning	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						
Deltotal %		0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
Prestation	Härledbarhet Resultat är en logisk följd av valda arbetssätt och deras tillämpning	Härledbarhet saknas	Några resultat är härledbara till arbetssätt	Flera resultat är härledbara till arbetssätt	De flesta resultat är härledbara till arbetssätt	Resultaten är fullständigt härledbara till arbetssätt						
	Nivåer 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						
	Trender 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						
Deltotal %		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 fem Framgångsfaktorerna
 - Sammanfattande kommentarer per huvudkriterium, *om laget finner det lämpligt*
 - Tabell över sju kvalitetsnivåer för organisationers kvalitetsutveckling, se SIQ Managementmodell.
 - Diagram över erhållna %-nivåer per delkriterium
 - Diagram över organisationens nivå per huvudkriterium jämfört med samtliga sökandes nivå på SIQ Managementmodell
 - Styrkor och förbättringsområden per delkriterium

Samtliga deltagande organisationer har också möjlighet att delta i ett återföringsmöte med utvärderingsledaren på tid och plats som fastställs av SIQ. Återkoppling i organisationens egna lokaler med t ex ledningsgrupp kan ordnas mot ersättning.