SIQ Managementmodell

VERSION 2022:2

SWEDISH INSTITUTE FOR QUALITY

En mer grundlig genomgång av SIQ Managementmodell finns i den kompletterande handboken. Missa inte att läsa den. Du hittar den på siq.se.

SIQ Managementmodell

SIQ Managementmodell är en ledningsmodell som genom tillämpning driver förbättrade resultat. Modellen bidrar till en helhetssyn. Den fokuserar på ledarskapets avgörande roll och på vikten av alla medarbetares medverkan. SIQ Managementmodell är utvecklad från forskning och praktisk tillämpning. Den bygger på tre hörnpelare – Kulturen, Strukturen och Systematiken.

Kulturen

Kulturen i SIQ Managementmodell baseras på framgångsfaktorer som kännetecknar ledande organisationer. De fem faktorerna vägleder beslut och handling för motivation och riktning.

SIQ Managementmodell baseras på framgångsfaktorer som kännetecknar ledande organisationer. Framgångsfaktorerna är definierade utifrån forskning och praktisk tillämpning.

Framgångsfaktorer

SKAPAR VÄRDE MED KUNDER OCH INTRESSENTER

En organisations långsiktiga framgång beror på dess förmåga att skapa värde tillsammans med de som den finns till för. Kundernas och intressenternas uttalade och underförstådda behov, krav, önskemål och förväntningar är vägledande för organisationens beslut och handlande.

LEDER FÖR HÅLLBARHET

Med engagerade ledare som utgår från kund- och intressentbehov förstärks en kultur som skapar förutsättning för hållbar utveckling. Ledare ser verksamheten, dess produkter, tjänster och processer som delar i en större helhet och verkar aktivt för att förbättra samhälle, miljö och ekonomi. Ledare tar till vara och utvecklar medarbetarnas och organisationens samlade kompetens och mångfald.

INVOLVERAR MOTIVERADE MEDARBETARE

En förutsättning för en framgångsrik organisation är motiverade medarbetare som känner sig uppskattade och respekterade. Ledare och medarbetare är engagerade i att utveckla en god arbetsmiljö. Alla ser sin roll i helheten och har ett tydligt mandat att bidra till verksamhetens utveckling.

UTVECKLAR VÄRDESKAPANDE PROCESSER

Organisationens verksamhet ses som processer som skapar värde med kunder och intressenter. Processorientering stimulerar förebyggande arbete, att grundorsaker till problem identifieras och att faktabaserade beslut tas. Processerna är utformade för att skapa förutsägbara resultat. Samtidigt finns förmågan att snabbt ställa om med hänsyn till förändrade behov från kunder och intressenter.

FÖRBÄTTRAR VERKSAMHETEN OCH SKAPAR INNOVATIONER

Framgångsrik hållbar verksamhet över tid kräver såväl ständiga förbättringar som innovation av produkter, tjänster och processer. Förutsättningen för detta är en kultur som stimulerar till kontinuerligt lärande, kreativitet och nya idéer. Genom jämförelser med ledande organisationer får ledare och medarbetare kunskap om vad som kan uppnås och vägen dit. Ett systematiskt och uthålligt förbättringsarbete leder till nöjdare kunder, nöjdare medarbetare, bättre samhälle och miljö samt ökad effektivitet.

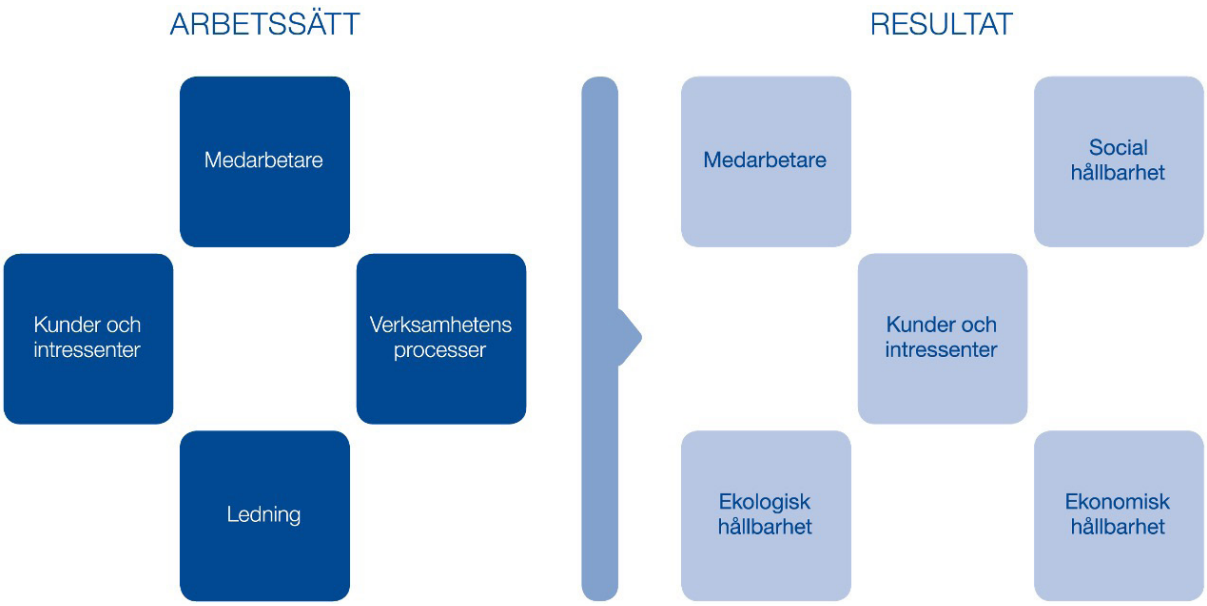
SIQ – Institutet för Kvalitetsutveckling finns till för de som vill bli bättre. Vårt uppdrag är att skapa, samla och sprida kunskap om kvalitetsutveckling.

SWEDISH INSTITUTE FOR QUALITY SIQ

Institutet för Kvalitetsutveckling
GÖTEBORG: Drakegatan 6, 412 50 Göteborg
STOCKHOLM: Kungsgatan 26, 111 35 Stockholm
Telefon 031-723 17 00 • siq@siq.se • www.siq.se

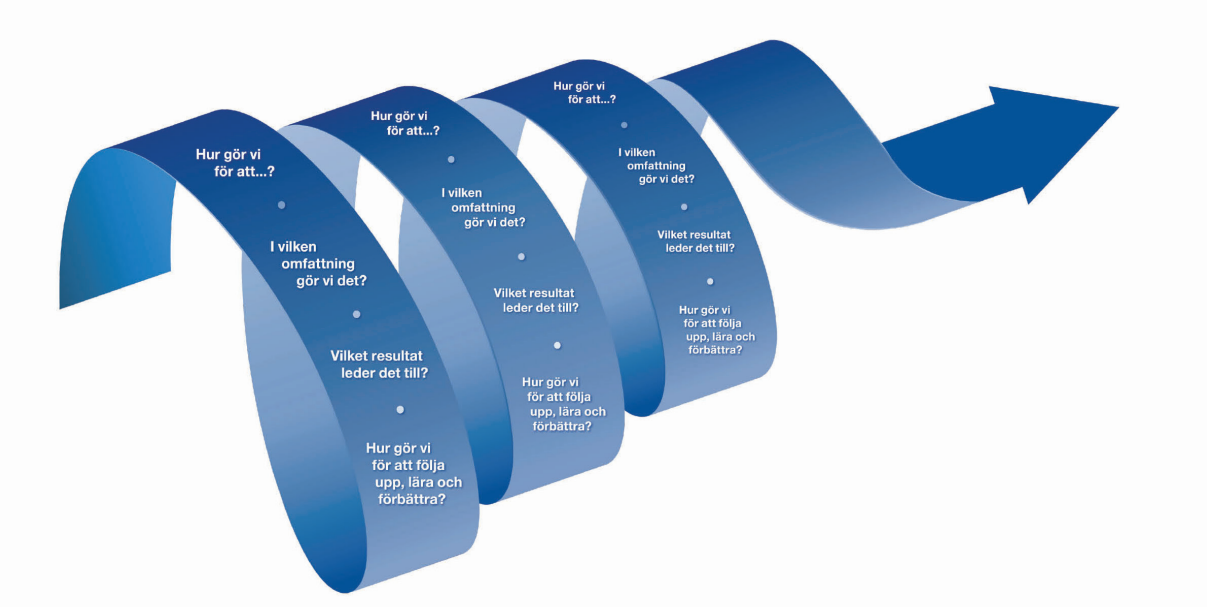
Strukturen

SIQ Managementmodell utgörs av de områden som har störst inverkan på en organisations resultat. Områdena fokuserar på kunder och intressenter, ledarskap, medarbetare och processer. Genom att en organisation utvecklar sina arbetssätt inom dessa områden stärks kulturen och resultaten.



Systematiken

Systematiken består av ett sätt att ställa frågor som leder till insikt om hur den egna verksamheten fungerar. Det är först när vi blir medvetna om hur vi gör, som vi kan förbättra det vi gör.



SIQ Managementmodell – Strukturen och dess kriterier

VERKSAMHETENS NULÄGE OCH STRATEGISKA ARBETE

1. KUNDER OCH INTRESSENTER		**150**
1.1	Förstår kundernas och intressenternas behov och förväntningar	50
1.2	Skapar värde med kunder och intressenter	50
1.3	Skapar löften till kunder och intressenter	20
1.4	Följer upp nöjdhet hos kunder och intressenter	30
2. LEDNING		**125**
2.1	Planerar för en hållbar verksamhet	30
2.2	Leder verksamheten för hållbarhet	40
2.3	Leder för medarbetarskap	30
2.4	Leder processer	25
3. MEDARBETARE		**125**
3.1	Utvecklar medarbetarnas kompetens	40
3.2	Främjar kreativitet och delaktighet	45
3.3	Följer upp medarbetarnöjdhet och utvecklar en bra arbetsmiljö	40
4. VERKSAMHETENS PROCESSER		**100**
4.1	Utvecklar processer	30
4.2	Förbättrar och transformerar processer	70
5. RESULTAT		**500**
5.1	Resultat – Kunder och intressenter	100
5.2	Resultat – Medarbetare	100
5.3	Resultat – Social hållbarhet	100
5.4	Resultat – Ekologisk hållbarhet	100
5.5	Resultat – Ekonomisk hållbarhet	100
TOTAL POÄNG		**1 000**

Verksamhetens nuläge och strategiska arbete

Verksamhetens nuläge

1. **Verksamhetsidé**
2. **Produkter: varor och/eller tjänster**
3. **Kunder, intressenter och deras viktigaste behov, krav, önskemål och förväntningar**
   - Med intressent avses även era leverantörer och partners samt era ägarförhållanden och ägarkrav.
   - Ange viktiga hållbarhetsaspekter (social, ekologisk och ekonomisk hållbarhet) för kunder och intressenter
   - Rangordna kunder och intressenter
4. **Medarbetare (antal, kategorier, utbildningsnivåer)**
5. **Verksamhetens viktigaste identifierade processer**
6. **Organisations- och ledningsstruktur**
7. **Marknader och distributionskanaler**
8. **Konkurrenssituation och egen marknadsposition**
9. **Anläggningar och deras ändamål**
10. **Lagar och förordningar av speciell betydelse**

Verksamhetens strategiska arbete

1. **Vision**
2. **Värderingar**
3. **Styrkor, svagheter, hot och möjligheter**
4. **Avgörande förutsättningar för förverkligande av de viktigaste strategiska målen**
5. **Strategier och övergripande planer för den långsiktiga utvecklingen och innovation**
   - Med innovationer avses både process- och produktinnovationer
   - Innovationer kan vara både radikala och inkrementella
6. **Mål och handlingsplaner på kort sikt i sammanfattning**
   - Ange mål för alla hållbarhetsaspekter

1. Kunder och intressenter (150 p)

1.1 Förstår kundernas och intressenternas behov och förväntningar (50 p)

ARBETSSÄTT

A. Beskriv hur ni tar reda på dagens och presumtiva kunders och intressenternas nuvarande och framtida behov, krav, önskemål och förväntningar.

B. Beskriv hur ni prioriterar bland kundernas och intressenternas behov, krav, önskemål och förväntningar.

C. Beskriv hur kundernas och intressenternas synpunkter, förbättringsförslag och klagomål används för att ge kunskap om nuvarande och framtida behov, krav, önskemål och förväntningar.

D. Beskriv hur ni i det strategiska arbetet tar reda på relevanta omvärldsfaktorer för att förutse framtida behov, krav, risker, önskemål och förväntningar hos kunder och intressenter.

TILLÄMPNING

E. Beskriv i vilken omfattning ni tillämpar de arbetssätt som behandlas i A–D och F.

UTVÄRDERING OCH FÖRBÄTTRING

F. Beskriv hur ni följer upp, lär och förbättrar de arbetssätt och tillämpningar som behandlas i A–E.

1.2 Skapar värde med kunder och intressenter (50 p)

ARBETSSÄTT

A. Beskriv hur ni involverar och samverkar med kunder och intressenter för att utveckla processer och produkter: varor och/eller tjänster.

B. Beskriv hur ni ger kunder och intressenter information, hjälp och möjlighet att framföra synpunkter, förbättringsförslag och klagomål.

C. Beskriv hur ni snabbt och effektivt löser kundernas och intressenternas problem och återkopplar till kunderna och intressenterna om resultaten.

TILLÄMPNING

D. Beskriv i vilken omfattning ni tillämpar de arbetssätt som behandlas i A–C och E.

UTVÄRDERING OCH FÖRBÄTTRING

E. Beskriv hur ni följer upp, lär och förbättrar de arbetssätt och tillämpningar som behandlas i A–D.

1.3 Skapar löften till kunder och intressenter (20 p)

ARBETSSÄTT

A. Beskriv hur ni tar fram och väljer era viktigaste löften.

B. Beskriv hur ni förvissar er om att kunderna och intressenterna förstår era löften.

C. Beskriv hur ni genom löften får kunder och intressenter att känna förtroende för era processer och produkter: varor och/eller tjänster.

D. Beskriv hur ni arbetar proaktivt för att få kunder och intressenter att känna förtroende för den service ni erbjuder.

TILLÄMPNING

E. Beskriv i vilken omfattning ni tillämpar de arbetssätt som behandlas i A–D och F.

UTVÄRDERING OCH FÖRBÄTTRING

F. Beskriv hur ni följer upp, lär och förbättrar de arbetssätt och tillämpningar som behandlas i A–E.

1.4 Följer upp nöjdhet hos kunder och intressenter (30 p)

ARBETSSÄTT

A. Beskriv hur ni mäter tillfredsställelse hos era kunder och intressenter.

B. Beskriv hur ni jämför era resultat av tillfredsställelse hos kunder och intressenter med konkurrenter och ledande organisationer.

C. Beskriv hur ni analyserar, förstår och följer utvecklingen av tillfredsställelse över tid hos era kunder och intressenter.

D. Beskriv hur ni använder resultaten av era mätningar av tillfredsställelse hos era kunder och intressenter.

TILLÄMPNING

E. Beskriv i vilken omfattning ni tillämpar de arbetssätt som behandlas i A–D och F.

UTVÄRDERING OCH FÖRBÄTTRING

F. Beskriv hur ni följer upp, lär och förbättrar de arbetssätt och tillämpningar som behandlas i A–E.

2. Ledning (125 p)

2.1 Planerar för en hållbar verksamhet (30 p)

ARBETSSÄTT

A. Beskriv hur ni säkerställer att informationen som används för planering av verksamheten är relevant och tillförlitlig.

B. Beskriv hur ni använder information från mätningar och uppföljningar för planering av er verksamhet.

C. Beskriv hur ni i planeringsarbetet beaktar omvärldsfaktorer som är relevanta för er verksamhet.

D. Beskriv hur ni tar fram strategier, mål och handlingsplaner för verksamheten och dess utveckling.

E. Beskriv hur ni involverar nuvarande och framtida kunder, intressenter och medarbetare i planeringsarbetet.

F. Beskriv hur ni tar fram strategier, mål och handlingsplaner för utveckling av organisationens samlade kompetens.

G. Beskriv hur ni mäter utvecklingen av organisationens samlade kompetens.

H. Beskriv hur ni omvandlar övergripande strategier, mål och handlingsplaner och bryter ner dessa till olika ansvarsområden och enskilda medarbetare samt eventuella partnerverksamheter.

TILLÄMPNING

I. Beskriv i vilken omfattning ni tillämpar de arbetssätt som behandlas i A–H och J.

UTVÄRDERING OCH FÖRBÄTTRING

J. Beskriv hur ni följer upp, lär och förbättrar de arbetssätt och tillämpningar som behandlas i A–I.

2.2 Leder verksamheten för hållbarhet (40 p)

ARBETSSÄTT

A. Beskriv hur högsta ledningen utvecklar verksamhetsidé, vision och värderingar, som leder till ekonomisk, miljömässig och social hållbarhet, i samverkan med huvudmän, styrelse, övriga ledare och medarbetare.

B. Beskriv hur högsta ledningen leder verksamheten utifrån kundernas och intressenternas behov, krav, önskemål och förväntningar.

C. Beskriv hur ledare på alla nivåer leder verksamheten utifrån kundernas och intressenternas behov, krav, önskemål och förväntningar.

D. Beskriv hur ledare på alla nivåer följer upp verksamhetens resultat, mål och handlingsplaner kopplat till kundernas och intressenternas behov, krav, risker, önskemål och förväntningar.

E. Beskriv hur ledare kommunicerar verksamhetens övergripande resultat och utveckling med organisationens medarbetare.

F. Beskriv hur ledare säkerställer att alla agerar utifrån ett etiskt förhållningssätt.

TILLÄMPNING

G. Beskriv i vilken omfattning ni tillämpar de arbetssätt som behandlas i A–F och H.

UTVÄRDERING OCH FÖRBÄTTRING

H. Beskriv hur ni följer upp, lär och förbättrar de arbetssätt och tillämpningar som behandlas i A–G.

2.3 Leder för medarbetarskap (30 p)

ARBETSSÄTT

A. Beskriv hur ledare tar fram mål och handlingsplaner tillsammans med medarbetarna.

B. Beskriv hur ledare stödjer medarbetare i förbättringsarbetet.

C. Beskriv hur ledare prioriterar och avsätter relevanta resurser för utveckling av verksamheten.

D. Beskriv hur ledare utvecklar och stödjer likabehandling, jämlikhet och mångfald.

TILLÄMPNING

E. Beskriv i vilken omfattning ni tillämpar de arbetssätt som behandlas i A–D och F.

UTVÄRDERING OCH FÖRBÄTTRING

F. Beskriv hur ni följer upp, lär och förbättrar de arbetssätt och tillämpningar som behandlas i A–E

2.4 Leder processer (25 p)

ARBETSSÄTT

A. Beskriv hur ni identifierar er verksamhets övergripande processer inklusive processer som sträcker sig utanför gränserna för organisationen.

B. Beskriv hur ni prioriterar utvecklingen av verksamhetens processer.

C. Beskriv hur ni fördelar ansvar och befogenheter avseende ledning och utveckling av verksamhetens tillitsstyrda respektive detaljstyrda processer.

D. Beskriv hur ni säkerställer att alla ledare och medarbetare har en gemensam syn på processledning av tillitsstyrda respektive detaljstyrda processer.

E. Beskriv hur ni säkerställer att processerna mäts, följs upp och förbättras.

TILLÄMPNING

F. Beskriv i vilken omfattning ni tillämpar de arbetssätt som behandlas i A–E och G.

UTVÄRDERING OCH FÖRBÄTTRING

G. Beskriv hur ni följer upp, lär och förbättrar de arbetssätt och tillämpningar som behandlas i A–F.

3. Medarbetare (125 p)

3.1 Utvecklar medarbetarnas kompetens (40 p)

ARBETSSÄTT

A. Beskriv hur ni utifrån organisationens övergripande mål tar fram mål och handlingsplaner för varje medarbetares kompetensutveckling på kort och lång sikt.

B. Beskriv hur ni följer upp varje medarbetares kompetensutveckling.

C. Beskriv hur ni introducerar nya medarbetare i organisationen.

D. Beskriv hur ni stimulerar och främjar medarbetarnas lärande och utveckling inom befintlig tjänst.

E. Beskriv hur medarbetare ges möjlighet till utveckling för framtida arbetsuppgifter och nya ansvarsområden.

F. Beskriv hur ni mäter resultat av individuell kompetensutveckling.

TILLÄMPNING

G. Beskriv i vilken omfattning ni tillämpar de arbetssätt som behandlas i A–F och H.

UTVÄRDERING OCH FÖRBÄTTRING

H. Beskriv hur ni följer upp, lär och förbättrar de arbetssätt och tillämpningar som behandlas i A–G.

3.2 Främjar kreativitet och delaktighet (45 p)

ARBETSSÄTT

A. Beskriv hur ni skapar förutsättningar för medarbetarna att vara delaktiga i verksamheten och dess utveckling.

B. Beskriv hur ni skapar en kultur som främjar jämlikhet, kreativitet, innovation och ständiga förbättringar.

C. Beskriv hur ni ser till att organisationens mångfald utvecklas och tas tillvara.

D. Beskriv hur ni utvidgar mandat och befogenheter hos medarbetarna för individuellt beslutsfattande i takt med stigande kompetens och nya ansvarsområden.

E. Beskriv hur ni skapar en kultur som utvecklar medarbetarengagemang och säkerställer att medarbetarna tar ansvar för verksamhetens utveckling.

F. Beskriv hur ni mäter resultat av medarbetarnas kreativitet, delaktighet och innovationsförmåga.

TILLÄMPNING

G. Beskriv i vilken omfattning ni tillämpar de arbetssätt som behandlas i A–F och H.

UTVÄRDERING OCH FÖRBÄTTRING

H. Beskriv hur ni följer upp, lär och förbättrar de arbetssätt och tillämpningar som behandlas i A–G.

3.3 Följer upp medarbetarnöjdhet och utvecklar en bra arbetsmiljö (40 p)

ARBETSSÄTT

A. Beskriv hur ni skapar och utvecklar en bra arbetsmiljö som präglas av hälsa, säkerhet, motivation och medarbetarnöjdhet.

B. Beskriv hur ni tar hänsyn till enskilda medarbetares förutsättningar och önskemål.

C. Beskriv hur ni identifierar nöjdhet och prestation hos varje medarbetare och förbättrar deras situation.

D. Beskriv hur ni mäter resultatet av arbetsmiljöarbetet.

E. Beskriv hur ni mäter resultatet av nöjda medarbetare.

TILLÄMPNING

F. Beskriv i vilken omfattning ni tillämpar de arbetssätt som behandlas i A–E och G.

UTVÄRDERING OCH FÖRBÄTTRING

G. Beskriv hur ni följer upp, lär och förbättrar de arbetssätt och tillämpningar som behandlas i A–F.

4. Verksamhetens processer (100 p)

4.1 Utvecklar processer (30 p)

ARBETSSÄTT

A. Beskriv hur ni utifrån kundernas och intressenternas behov, krav, önskemål och förväntningar definierar processerna samt behovet av styrning.

B. Beskriv hur ni förebygger problem, avvikelser och risker.

C. Beskriv hur ni, när problem, avvikelser och risker uppstår, utreder grundorsaken, vidtar åtgärder samt förvissar er om att problemen är lösta.

D. Beskriv hur ni utvecklar processer som levererar ett önskat förutsägbart resultat.

E. Beskriv hur ni leder processerna så att ni kan utveckla dem vid behov.

F. Beskriv hur ni mäter resultatet av processerna.

TILLÄMPNING

G. Beskriv i vilken omfattning ni tillämpar de arbetssätt som behandlas i A–F och H.

UTVÄRDERING OCH FÖRBÄTTRING

H. Beskriv hur ni följer upp, lär och förbättrar de arbetssätt och tillämpningar som behandlas i A–G.

4.2 Förbättrar och transformerar processer (70 p)

ARBETSSÄTT

A. Beskriv hur ni utifrån kundernas och intressenternas behov, krav, önskemål och förväntningar arbetar med att stimulera ständiga förbättringar.

B. Beskriv hur ni utifrån kundernas och intressenternas behov, krav, önskemål och förväntningar arbetar med att stimulera innovation av mer omfattande karaktär.

C. Beskriv hur ni jämför er med konkurrenter och ledande organisationer i syfte att utveckla och förbättra verksamheten.

D. Beskriv hur ni involverar ledare och medarbetare i förbättringsarbetet.

E. Beskriv hur ni prioriterar vilka förbättringar och innovationer som ska införas i verksamheten.

F. Beskriv hur ni inför förbättringar och innovationer i verksamheten.

G. Beskriv hur ni säkerställer att förbättringar och innovationer leder till avsett resultat.

TILLÄMPNING

H. Beskriv i vilken omfattning ni tillämpar de arbetssätt som behandlas i A–G och I.

UTVÄRDERING OCH FÖRBÄTTRING

I. Beskriv hur ni följer upp, lär och förbättrar de arbetssätt och tillämpningar som behandlas i A–H

5. Resultat (500 p)

5.1 Resultat – Kunder och intressenter (100 p)

Redovisa resultatet av ert arbete med att tillfredsställa era kunder och intressenter. Redovisningen avser både processmått och resultatmått.

AV REDOVISNINGEN BÖR FRAMGÅ:

A. Resultaten för era viktigaste mått och mål

B. Måttens relevans för verksamheten och delkriteriet

C. Resultatens prestanda:

- Härledbarhet till valda arbetssätt i dag och i framtiden
- Nivåer – i jämförelse med relevanta egna målvärden och med ledande organisationer och konkurrenters resultat
- Trender – resultat förbättras över tid

5.2 Resultat – Medarbetare (100 p)

Redovisa resultatet av ert arbete med att skapa nöjda medarbetare; deras kreativitet, motivation, delaktighet, arbetsmiljö och medarbetarnöjdhet. Redovisningen avser både processmått och resultatmått.

AV REDOVISNINGEN BÖR FRAMGÅ:

A. Resultaten för era viktigaste mått och mål

B. Måttens relevans för verksamheten och delkriteriet

C. Resultatens prestanda:

- Härledbarhet till valda arbetssätt i dag och i framtiden
- Nivåer – i jämförelse med relevanta egna målvärden och med ledande organisationer och konkurrenters resultat
- Trender – resultat förbättras över tid

5.3 Resultat – Social hållbarhet (100 p)

Redovisa resultatet av ert arbete med de sociala aspekter och utmaningar som er verksamhet medför. Redovisningen avser både processmått och resultatmått.

AV REDOVISNINGEN BÖR FRAMGÅ:

A. Resultaten för era viktigaste mått och mål

B. Måttens relevans för verksamheten och delkriteriet

C. Resultatens prestanda:

- Härledbarhet till valda arbetssätt i dag och i framtiden
- Nivåer – i jämförelse med relevanta egna målvärden och med ledande organisationer och konkurrenters resultat
- Trender – resultat förbättras över tid

5.4 Resultat – Ekologisk hållbarhet (100 p)

Redovisa resultatet av ert arbete med de ekologiska aspekter och utmaningar som är kopplade till er verksamhets betydande miljöaspekter. Redovisningen avser både processmått och resultatmått.

AV REDOVISNINGEN BÖR FRAMGÅ:

A. Resultaten för era viktigaste mått och mål

B. Måttens relevans för verksamheten och delkriteriet

C. Resultatens prestanda:

- Härledbarhet till valda arbetssätt i dag och i framtiden
- Nivåer – i jämförelse med relevanta egna målvärden och med ledande organisationer och konkurrenters resultat
- Trender – resultat förbättras över tid

5.5 Resultat – Ekonomisk hållbarhet (100 p)

Redovisa resultatet av er verksamhets ekonomiska utveckling. Redovisningen avser både processmått och resultatmått.

AV REDOVISNINGEN BÖR FRAMGÅ:

A. Resultaten för era viktigaste mått och mål

B. Måttens relevans för verksamheten och delkriteriet

C. Resultatens prestanda:

- Härledbarhet till valda arbetssätt i dag och i framtiden
- Nivåer – i jämförelse med relevanta egna målvärden och med ledande organisationer och konkurrenters resultat
- Trender – resultat förbättras över tid

Utvärdering

Utvärdering innebär att bedöma om det finns medvetet valda och tillämpade arbetssätt 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 arbetssätten kännetecknas av Framgångsfaktorerna och att det finns klara kopplingar mellan strategier, mål och arbetssätt. 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 26 används för att bestämma verksamhetens nivå som ett procenttal för respektive delkriterium.

Utvärderingen görs i fem dimensioner; Arbetssätt, Tillämpning, Utvärdering och Förbättring respektive Relevans/omfattning samt Prestanda 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 arbetssätt

Bedömning av arbetssätt görs inom dimensionerna Arbetssätt, Tillämpning, Utvärdering och Förbättring.

ARBETSSÄTT

Här bedöms om arbetssätten 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 arbetssätt. Genom att svara på ”hur” bör man kunna se ett flöde av aktiviteter som bildar en logisk kedja.

TILLÄMPNING

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

- på alla varor 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.

UTVÄRDERING OCH FÖRBÄTTRING

Här bedöms om de valda arbetssätten på ett systematiskt sätt:

- följs upp
- omsätts till lärande och förbättringar

Bedömning av resultat

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

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.

PRESTANDA

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 Prestanda. Inom varje dimension bedöms de olika delarna var för sig.

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

Det sammanvägda totala procenttalet för respektive delkriterium omräknas slutligen till poäng genom att total procentsats för delkriteriet multipliceras med delkriteriets tilldelade poäng. Summan av alla delkriteriernas poäng ger slutligen organisationens nivå enligt tabellen på sidan 27.

Utvärderingsmatris

Bedömning av arbetssätt

ARBETSSÄTT **Här bedömer du om arbetssätten genomsyras av Framgångsfaktorerna och i vilken mån de uppvisar…**	**SYSTEMATIK** Rutiner, metoder, system & organisation är etablerade för medvetet valda arbetssätt	Systematik saknas	Systematik saknas till stora delar	Delvis systematiska	I huvudsak systematiska	Heltäckande systematiska arbetssätt
	INTEGRATION Stöder verksamhetsplaner och samverkar med andra arbetssätt	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** Arbetssätten tillämpas i bredd & djup	Ej tillämpade	Inom några relevanta områden	Inom flera relevanta områden	Inom de flesta relevanta områden	Inom alla relevanta områden
	NÄR Arbetssätten 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 arbetssättens 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 förbättrings-arbete saknas	Sporadisk	Delvis systematisk	I huvudsak systematisk	Heltäckande systematiskt lärande och förbättringsarbete
Deltotal %		0	10 20 30	40 50 60	70 80 90	100
Arbetssätt 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
PRESTANDA	**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
Resultat total %		0	10 20 30	40 50 60	70 80 90	100

Sju kvalitetsnivåer

De sju kvalitetsnivåerna enligt nedan är mycket enkla och summariska beskrivningar som ska ge en liten idé om vad de olika nivåerna kännetecknas av. De kan t ex användas för att grovt stämma av att den nivå man kommit fram till vid en självutvärdering känns någorlunda rätt. Följande kan sägas om förekomsten av eller sannolikheten att man uppnår de olika nivåerna:

Nivå 7 är i det närmaste ouppnåeligt.
Nivå 6 är extrem och sällsynt.
Nivå 5 är mycket bra och ovanligt.
Nivå 2 är ganska vanligt.
Finns man på nivå 3 är det bra!

NIVÅ	POÄNG	ARBETSSÄTT – TILLÄMPNING – RESULTAT – UTVÄRDERING OCH FÖRBÄTTRING
1	0–100	I organisationen finns början på ett kvalitetsmedvetande. Ingen integration eller samverkan mellan olika enheter i organisationen. Systematiska arbetssätt är införda på vissa områden. Betydelsen av kvalitet uppmärksammas inte. Få eller inga resultat kan påvisas. Redovisade resultat saknar samband med arbetssätt.
2	101–250	Ändamålsenliga arbetssätt påbörjade. Samverkan är bristfällig mellan olika funktioner. Tillämpningar av arbetssätt inom några verksamhetsområden. En begynnande kvalitetskultur. Några positiva resultat på viktiga områden. Resultaten utan särskilt starka samband med arbetssätt.
3	251–400	Flera exempel på utveckling av förebyggande arbetssätt. Samverkan finns, men bristande integration mellan olika funktioner. Tillämpningar av arbetssätt på många områden. Påtaglig kvalitetskultur i vissa delar av organisationen. Goda framgångar på viktiga områden med tecken på samband mellan resultat och arbetssätt.
4	401–600	Verksamheten är välplanerad och dokumenterad med god samverkan och integration. Tillämpningar av arbetssätt i de flesta processer. Förebyggande verksamhet i många processer. Påtaglig kvalitetskultur i stora delar av organisationen. Positiva men ojämna resultat och trender. Resultaten har betydande samband med arbetssätten.
5	601–750	Organisationen har en hållbarhetsinriktad kunddriven verksamhetsutveckling. Avsevärd integration och samverkan inom olika processer. Påtaglig kvalitetskultur inom nästan alla delar av organisationen. Utmärkta beständiga resultat som är relaterade till arbetssätten.
6	751–900	Organisationen har väl utvecklade, hållbara, kundorienterade och systematiska arbetssätt, som är väl integrerade och tillämpas i alla viktiga processer. Samverkan är utmärkt mellan verksamhetens olika delar. Påtaglig kvalitetskultur i hela organisationen. Konkurrensförmågan stadd i ständig förbättring. Organisationen är ledande på många områden.
7	901–1000	Organisationen är i världsklass och har total integration av sina arbetssätt, som ständigt utvecklas och tillämpas i alla organisationens processer. Organisationen har en fast rotad kvalitetskultur. Resultaten är utomordentliga och beständiga och konkurrensförmågan överlägsen.

UPPDATERAD FEB 2021

SIQ – Institutet för Kvalitetsutveckling, vars stadgar är fastställda av regeringen, har till uppgift att vara det samlande, pådrivande och resursskapande organet för den nationella utvecklingen inom kvalitetsområdet och därmed även stödja internationellt samarbete. SIQ stimulerar och bidrar till en positiv kvalitetsutveckling i alla delar av det svenska samhället genom att skapa, samla och sprida kunskap för ett långsiktigt och hållbart utvecklingsarbete. Bakom SIQ står Tillväxtverket samt våra medlemsorganisationer från både privat näringsliv och offentlig sektor.

FÖLJ OSS PÅ LINKEDIN OCH FACEBOOK

Besök oss på www.siq.se

SWEDISH INSTITUTE FOR QUALITY SIQ

Institutet för Kvalitetsutveckling
Drakegatan 6, 412 50 Göteborg
Torsgatan 2, 111 23 Stockholm
Telefon 031-723 17 00
siq@siq.se · www.siq.se