

SIQ

SIQs Modell för  
Kundorienterad  
Verksamhetsutveckling



# Innehåll

Välkommen att utveckla din verksamhet .....	3
SIQs Modell för Kundorienterad Verksamhetsutveckling.....	4-5
Verksamhetsutveckling steg för steg.....	6-7
Grundläggande värderingar .....	8
Frågor och svar .....	9-11
Översikten – den gemensamma startpunkten .....	12
Kriterier .....	13
Läs så här .....	14
1. Ledarskap.....	15
2. Information och analys.....	20
3. Verksamhetens planering .....	22
4. Medarbetarnas engagemang och utveckling.....	23
5. Verksamhetens processer .....	29
6. Verksamhetens resultat .....	32
7. Kundtillfredsställelse.....	35
Utvärdering.....	40
Utvärderingsmatris .....	41
Sju kvalitetsnivåer.....	42
SIQs rådgivning, seminarier och utbildningar .....	43
Ett gemensamt språk.....	44
Trycksaker .....	45
Ändringar i Modellen .....	45

© SIQ – Institutet för Kvalitetsutveckling

Mångfaldigandet av denna skrift, helt eller delvis, är enligt lagen om upphovsrätt av den 30.12.1960 förbjudet utan medgivande av SIQ – Institutet för Kvalitetsutveckling. Förbudet gäller varje form av mångfaldigande genom tryckning, kopiering, bandinspelning etc.

ISBN 91-88494-438

Grafisk form och tryck: In Time AB, april 2010

# Välkommen att utveckla din verksamhet

*SIQs Modell för Kundorienterad Verksamhetsutveckling skapar en helhetssyn och ger en struktur, ett språk och värderingar som stimulerar till ett systematiskt förbättringsarbete.*

Ett sätt att få en oberoende och kvalificerad utvärdering är att delta i Utmärkelsen Svensk Kvalitet. Vårt syfte med Utmärkelsen är främst att identifiera och lyfta fram goda förebilder och att stimulera till ökat intresse för kundorienterad verksamhetsutveckling. En annan möjlighet är att söka SIQ Diplomerings för Verksamhetsutveckling som är ett spännande alternativ. (Se även sidan 11).

SIQs Modell för Kundorienterad Verksamhetsutveckling speglar områden och arbetssätt som är väsentliga för framgångsrik verksamhetsutveckling. Vi tar löpande del av studier och praktiska erfarenheter från omvärlden liksom förbättringsförslag från användarna.

Vi kan på många sätt stötta och medverka i utvärderings- och förbättringsarbete inom verksamheter av alla slag. Vi vet också att verksamheter som utvecklas enligt SIQs modell ökar sin överlevnadskraft genom nöjdare kunder, medarbetare och huvudmän. Jag önskar dig välkommen till en givande gemenskap och lycka till i förbättringsarbetet.

GÖTEBORG I MARS 2010



Jerry Karlsson, VD  
SIQ – Institutet för Kvalitetsutveckling

Se vår hemsida [www.siq.se](http://www.siq.se) för mer information om SIQ, aktuella aktiviteter, Intressentföreningen Kvalitetsutveckling, SIQs Modell för Kundorienterad Verksamhetsutveckling, Utmärkelsen Svensk Kvalitet, SIQ Diplomerings samt vilka tjänster vi i övrigt kan erbjuda.

# SIQs Modell för Kundorienterad Verksamhetsutveckling

*SIQs Modell för Kundorienterad Verksamhetsutveckling ger en helhetssyn, fokuserar på ledarskapets avgörande roll och på vikten av alla medarbetares medverkan. Den är en modell för ett dynamiskt ledningssystem och bygger på tre hörnpelare – Systematiken, Strukturen och Kulturen.*

## Systematiken

Systematiken skapas av ett sätt att ställa frågor som leder till insikt om hur den egna verksamheten fungerar. Det är först när vi blir medvetna om den process, den följd av aktiviteter som skapar värde för kunderna, d.v.s. HUR vi gör, som vi kan förbättra det vi gör.

De fyra frågor som skapar systematiken är:

### *Hur gör vi för att...*

Har vi ett medvetet valt, genomarbetat, metodiskt och organiserat arbetssätt för att genomföra våra arbetsuppgifter? Genomsyras detta också av de Grundläggande Värderingarna? Stödjer det valda arbetssättet verksamhetens planer? Samverkar det på ett positivt sätt med andra valda arbetssätt? Kännetecknas arbetssättet av att det förebygger fel, problem och risker genom framsynthet, förutseende och planering?

### *I vilken omfattning tillämpas de valda arbetssätten?*

När vi utarbetat systematiska, integrerade och förebyggande arbetssätt ska de också tillämpas i relevanta sammanhang, i hela organisationen, i alla processer, för alla varor och tjänster och vid relevanta tillfällen.

### *Vilket resultat leder det till?*

Resultaten är det yttersta beviset på att de arbetssätt som valts och tillämpats leder till det som avsetts. För att kunna följa upp verksamheten och dess utveckling måste resultat jämföras med egna målvärden och med motsvarande värden hos ledande organisationer och konkurrenter.

### *Hur gör vi för att utvärdera och förbättra det vi gör?*

En av Modellens grundläggande värderingar är ständiga förbättringar. Hur utvärderar vi de arbetssätt som valts och dessas tillämpning? Bedriver vi ett systematiskt förbättringsarbete baserat på genomförda utvärderingar och gjorda lärdomar?

Illustrationen nedan bygger på det kända förbättringshjulet eller Demings PDSA-hjul och illustrerar ovanstående. Ständiga förbättringar kan åstadkommas om vi återkommande och regelbundet ställer oss dessa frågor.





## Kulturen

SIQs 13 Grundläggande värderingar är kärnan i Modellen och skall stödja de angreppssätt, metoder och arbetsformer som organisationen tillämpar, liksom de beslut och val man gör. Värderingarna är kännetecknande för framgångsrika organisationers verksamhet. Läs mer om detta på sid 8.



SIQ är en stiftelse med uppgift att stimulera och bidra till en positiv utveckling i alla delar av det svenska samhället. SIQ ansvarar bland annat för Utmärkelsen Svensk Kvalitet och SIQs Modell för Kundorienterad Verksamhetsutveckling. SIQs Modell baseras på tretton grundläggande värderingar som är kännetecknande för framgångsrika organisationers verksamhet.

### Grundläggande värderingar

#### Kundorientering

En organisations långsiktiga framgång beror på dess förmåga att skapa värde för dem som den finns till för – kunderna. De externa och interna kundernas uttalade och underförstådda behov, krav, önskemål och förväntningar skall vara vägledande för organisationen, dess medarbetare och verksamhet.

#### Engagerat ledarskap

För att skapa en kultur som sätter kunden i främsta rummet krävs ett personligt, aktivt och synligt engagemang från varje ledare. Ledarskapets viktigaste uppgifter är att ange riktningen för verksamheten, ta till vara potentialen i individers erfarenheter och olikheter, skapa förutsättningar för medarbetarna samt i dialog med dem definiera och följa upp mål.

#### Allas delaktighet

En förutsättning för en framgångsrik organisation är att varje medarbetare känner sig ha förtroende att utföra och utveckla sina arbetsuppgifter. Var och en måste därför se sin roll i helheten, ha klara mål, de medel som krävs samt kunskap om de resultat som uppnås.

#### Kompetensutveckling

Den samlade kompetensen är avgörande för organisationens framgång och konkurrenskraft. Därför måste kompetensutvecklingen ses både ur ett organisationsriktigt och ett individuellt perspektiv, för att därmed utveckla och tillföra kompetens på ett sätt som stärker såväl individen som organisationen.

#### Långsiktighet

Organisationens verksamhet måste värderas med tanke på utveckling och konkurrenskraft över tiden. Ett uthålligt förbättringsarbete leder till ökande produktivitet och effektivitet, bättre miljö, nöjdare kunder och varaktig lönsamhet på lång sikt.

#### Samhällsansvar

Varje organisation har ett samhällsansvar utöver lagar och förordningar. Organisationen och dess medarbetare måste se sina processer, varor och tjänster som delar i en större helhet och aktivt medverka till förbättringar i både samhälle och miljö.

#### Processororientering

Organisationens verksamhet skall ses som processer som skapar värde för kunderna. Processororientering stimulerar till att analysera och förbättra arbetsflöden och arbetsorganisation, och lägger grunden för kundorienterad verksamhetsutveckling.

#### Förebyggande åtgärder

Det är lönsamt att förebygga fel och ta bort risker i processer, varor och tjänster. Framsynthet, förutsende och planering är nyckelord i förbättringsarbetet där även kunder och leverantörer skall engageras.

#### Ständiga förbättringar

Konkurrenskraft kräver ständiga förbättringar och förnyelse av alla verksamhetens delar. Förutsättningen för detta är ett metodiskt förbättringsarbete som genomsyrar organisationen och en kultur som stimulerar till ständigt lärande, kreativitet och nya idéer.

#### Lära av andra

För att kunna vidareutvecklas måste organisationen och dess medarbetare på alla områden skaffa sig ny kunskap om vad som är möjligt att uppnå och hur detta kan uppnås. Detta kräver jämförelser med dem som är bäst på en viss process, oavsett vilken bransch eller sektor de tillhör.

#### Snabbare reaktioner

I alla verksamheter är kortare svarstider, kortare ledtider och snabbare reaktioner på kundernas behov av avgörande betydelse. Det gäller såväl för utveckling, produktion och leverans av varor och tjänster, som för administrativa processer.

#### Faktabaserade beslut

Beslut måste bygga på dokumenterade och tillförlitliga fakta. Varje medarbetare måste inom sitt arbetsområde få möjlighet att mäta och analysera fakta av betydelse för att uppfylla sina mål och för att tillfredsställa sina kunder.

#### Samverkan

Samverkan genomsyrar varje framgångsrik organisation. Det är väsentligt att genom samverkan på flera plan och i olika avseenden ta till vara kompetenser och erfarenheter hos såväl medarbetare som kunder, leverantörer, partners, ägare och huvudmän.

**SIQ**

SIQ, Fabriksgatan 10, 412 50 Göteborg · Telefon 031-723 17 00 · Telefax 031-723 17 99  
E-post: siq@siq.se · Hemsida: www.siq.se

# Verksamhetsutveckling steg för steg

SIQs modell kan vara grunden för verksamhetsutveckling på många sätt. För många är den en inspiration och en checklista för att gå igenom verksamhetens olika delar. Många använder den som underlag för ledningssystem, verksamhetsplaner eller strategiplanering. En given användning är som underlag för en systematisk självutvärdering, som beskrivs närmare här.



## Förberedelse

Att arbeta med verksamhetsutveckling med stöd av SIQs Modell ska ses som ett långsiktigt arbete grundat på uthållighet och allas delaktighet. Arbetet bör noggrant förberedas och utgångspunkten är att så många som möjligt i organisationen får kunskap om de Grundläggande värderingarna och om Modellens begrepp och metodik.

Det är viktigt att planera och förankra arbetet på alla nivåer i organisationen. Eftersom Modellens metodik är starkt förbättringsorienterad är det en fördel att tidigt lära ut användningen av systematiska förbättringsverktyg till så många som möjligt.

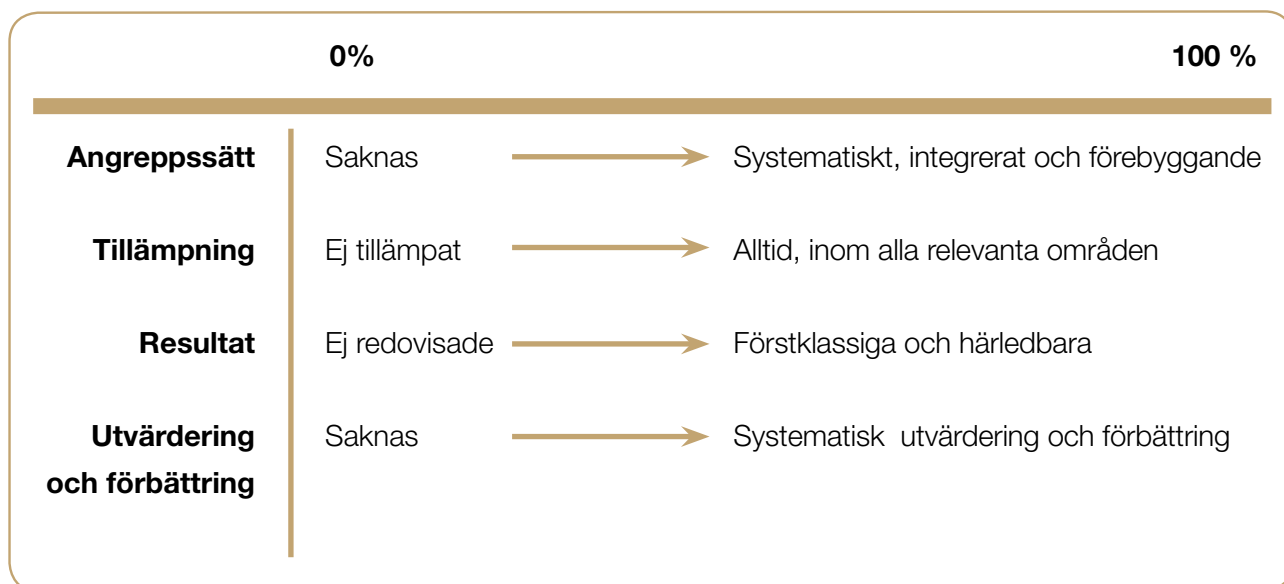
Som ett första steg bör en Översikt (se sid. 12) över verksamheten arbetas fram. Syftet är att sammanställa verksamhetens grundförutsättningar och skapa en gemensam bild av verksamheten. Det bör göras av ledningen i samverkan med medarbetarna för att skapa delaktighet och samsyn. Den information som efterfrågas i Översikten behövs också som grund för arbetet med de olika delkriterierna.

## Kartläggning

Nästa steg är att kartlägga verksamheten. Kartläggningen kan genomföras och dokumenteras på olika sätt. Vid enklare självutvärdering kan kraven på faktainsamling och dokumentation vara mindre omfattande, medan det kan krävas en fullständig verksamhetsbeskrivning som underlag för en utvärdering t ex inom ramen för Utmärkelsen Svensk Kvalitet. Det finns flera alternativa arbetssätt och metoder för att utvärdera verksamheten med stöd av SIQs Modell (se sid. 10).

SIQs Modell är uppbyggd utifrån en generell modell för hur en organisation fungerar. En organisation har en ledningsfunktion. Organisationens verksamhet består av ett system av människor, maskiner, material, metoder med mera som skall åstadkomma resultat i form av varor och tjänster för någon – kunden. Resultat åstadkoms genom ett antal processer som bygger upp verksamheten. Dessa kan inte fungera utan medarbetares aktiva engagemang och delaktighet. Vidare krävs system för information och planering.

Utifrån denna modell formas huvudkriterier, delkriterier och punkter. Frågeställningarna i dessa är formulerade så



Förberedelse

Kartläggning

Utvärdering

Ständiga förbättringar

som beskrevs på förra uppslaget. Vid kartläggningen tar man reda på organisationens egna svar på kriteriernas ”hur gör vi för att...?” som efterfrågar Angreppssätt. ”I vilken omfattning gör vi det?” efterfrågar Tillämpning i tid och rum i organisationen. ”Hur utvärderar och förbättrar vi det vi gör?” efterfrågar angreppssätt för utvärdering och förbättring. I resultatkategorierna efterfrågas resultat i form av trender, nivåer och jämförelser för respektive resultat.

Det är en fördel att så många medarbetare som möjligt deltar i arbetet. Det främjar kompetensutveckling och ökar engagemanget. Ofta utses en samordnare för kartläggningsarbetet och kriterieansvariga för de olika huvudkategorierna. De bildar i sin tur tvärfunktionella arbetsgrupper för faktainsamling och dokumentation av verksamheten.

### Utvärdering

Utvärderingen genomförs av ett utvärderingslag bestående av personer som fått utbildning i den utvärderingsmetod man valt att arbeta med. Utvärderingslaget bör tillsammans ha så bred kompetens som möjligt och laget kan gärna kompletteras med personer från andra organisationer.

Utvärderingen sker utifrån de fyra dimensionerna Angreppssätt, Tillämpning, Resultat samt Utvärdering och Förbättring. Den värderar hur systematiska och förebyggande organisationens angreppssätt är, i vilken omfattning angreppssätten verkligen tillämpas samt vilka resultat som uppnåtts.

Utvärderingen resulterar i en återföringsrapport som visar på starka sidor och förbättringsmöjligheter. Rapporten kan ha olika omfattning men syftet är alltid att den skall användas som underlag för strukturering och planering av

förbättringsarbetet.

Ett sätt att få en kvalificerad och objektiv utvärdering är att delta i Utmärkelsen Svensk Kvalitet eller någon av de regionala eller branschanpassade utmärkelserna, eller att söka SIQ Diplomerings.

Även enklare och mindre resurskrävande metoder och former för utvärdering kan väljas beroende på ambitionsnivå och vilka resurser som finns tillgängliga för kartläggnings- och utvärderingsarbetet (se sid. 10).

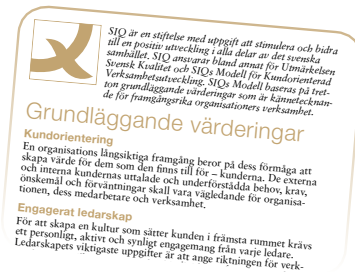
### Ständiga förbättringar

Återföringsrapporten innehåller ett antal styrkor och förbättringsområden. De senare är grunden för organisationens förbättringsplan för det närmaste året eller åren tills dess en ny kartläggning och utvärdering görs.

Förbättringsarbetet skall vara en naturlig del av verksamhetens planering. Det måste stödjas, ledas och följas upp av högsta ledningen. I förbättringsarbetet bör så många som möjligt av medarbetarna engageras. Förbättringsarbete som berör en process bör genomföras av dem som är ansvariga för och arbetar i den.

För att förbättringsarbetet som bygger på återföringsrapporten skall ge resultat krävs ett systematiskt arbete. Vissa åtgärder berör hela organisationen medan andra är mer begränsade. Användning av ledningsverktyg och förbättringsverktyg för systematiskt förbättringsarbete kan ge vägledning för prioritering av åtgärder som bör vidtas.

# Grundläggande värderingar



*SIQs Modell för Kundorienterad Verksamhetsutveckling baseras på tretton grundläggande värderingar. De är kännetecknande för framgångsrika organisationers verksamhet.*

## Kundorientering

En organisations långsiktiga framgång beror på dess förmåga att skapa värde för dem som den finns till för – kunderna. De externa och interna kundernas uttalade och underförstådda behov, krav, önskemål och förväntningar skall vara vägledande för organisationen, dess medarbetare och verksamhet.

## Engagerat ledarskap

För att skapa en kultur som sätter kunden i främsta rummet krävs ett personligt, aktivt och synligt engagemang från varje ledare. Ledarskapets viktigaste uppgifter är att ange riktningen för verksamheten, ta till vara potentialen i individens erfarenheter och olikheter, skapa förutsättningar för medarbetarna samt i dialog med dem definiera och följa upp målen.

## Allas delaktighet

En förutsättning för en framgångsrik organisation är att varje medarbetare känner sig ha förtroende att utföra och utveckla sina arbetsuppgifter. Var och en måste därför se sin roll i helheten, ha klara mål, de medel som krävs samt kunskap om de resultat som uppnås.

## Kompetensutveckling

Den samlade kompetensen är avgörande för organisationens framgång och konkurrenskraft. Därför måste kompetensutvecklingen ses både ur ett organisatoriskt och ett individuellt perspektiv, för att därmed utveckla och tillföra kompetens på ett sätt som stärker såväl individen som organisationen.

## Långsiktighet

Organisationens verksamhet måste värderas med tanke på utveckling och konkurrenskraft över tiden. Ett uthålligt förbättringsarbete leder till ökande produktivitet och effektivitet, bättre miljö, nöjdare kunder och varaktig lönsamhet på lång sikt.

## Samhällsansvar

Varje organisation har ett samhällsansvar utöver lagar och förordningar. Organisationen och dess medarbetare måste se sina processer, varor och tjänster som delar i en större helhet och aktivt medverka till förbättringar i både samhälle och miljö.

## Processorientering

Organisationens verksamhet skall ses som processer som skapar värde för kunderna. Processorientering stimulerar till att analysera och förbättra arbetsflöden och arbetsorganisation och lägger grunden för kundorienterad verksamhetsutveckling.

## Förebyggande åtgärder

Det är lönsamt att förebygga fel och ta bort risker i processer, varor och tjänster. Framsynthet, förutseende och planering är nyckelord i förbättringsarbetet där även kunder och leverantörer skall engageras.

## Ständiga förbättringar

Konkurrenskraft kräver ständiga förbättringar och förnyelse av alla verksamhetens delar. Förutsättningen för detta är ett metodiskt förbättringsarbete som genomsyrar organisationen och en kultur som stimulerar till ständigt lärande, kreativitet och nya idéer.

## Lära av andra

För att kunna vidareutvecklas måste organisationen och dess medarbetare på alla områden skaffa sig ny kunskap om vad som är möjligt att uppnå och hur detta kan uppnås. Detta kräver jämförelser med dem som är bäst på en viss process, oavsett vilken bransch eller sektor de tillhör.

## Snabbare reaktioner

I alla verksamheter är kortare svarstider, kortare ledtider och snabbare reaktioner på kundernas behov av avgörande betydelse. Det gäller såväl för utveckling, produktion och leverans av varor och tjänster, som för administrativa processer.

## Faktabaserade beslut

Beslut måste bygga på dokumenterade och tillförlitliga fakta. Varje medarbetare måste inom sitt arbetsområde få möjlighet att mäta och analysera fakta av betydelse för att uppfylla sina mål och för att tillfredsställa sina kunder.

## Samverkan

Samverkan genomsyrar varje framgångsrik organisation. Det är väsentligt att genom samverkan på flera plan och i olika avseenden ta till vara kompetenser och erfarenheter hos såväl medarbetare som kunder, leverantörer, partners, ägare och huvudmän.



# Frågor och svar

*Några vanliga frågor i anslutning till SIQs Modell för Kundorienterad Verksamhetsutveckling tas upp nedan. Vill du veta mera är du välkommen att höra av dig till SIQ.*

## Varför skall vi använda SIQs Modell?

SIQs Modell för Kundorienterad Verksamhetsutveckling är ett kraftfullt och erkänt hjälpmedel för systematiskt förbättringsarbete. Den används av ett stort antal organisationer från olika branscher och sektorer och av olika storlek.

## Erfarenheterna av Modellen kan sammanfattas i följande punkter:

- Ger ledning och medarbetare en helhetsbild av den egna verksamheten.
- Skapar ett stort engagemang i organisationen. Det är stimulerande och utvecklande att diskutera sin verksamhet utifrån Modellens kriterier.
- Skapar ett gemensamt språk och visar vad som menas med kundorienterad verksamhetsutveckling och ständiga förbättringar.
- Stödjer och underlättar systematisk benchmarking.
- Systematiskt arbete med Modellen leder till förbättrat resultat. Forskning visar på ett tydligt samband mellan ett systematiskt förbättringsarbete och ett förbättrat resultat, t ex i form av högre lönsamhet eller kostnadseffektivitet.

## Kan vi använda någon annan modell för verksamhetsutveckling?

Den vanligaste modellen för verksamhetsutveckling i Sverige är SIQs Modell för Kundorienterad Verksamhetsutveckling. I Europa finns The EFQM Excellence Modell som även används av svenska organisationer. EFQM-modellen finns översatt till svenska och tillhandahålls av SIQ. I USA finns Baldrige National Quality Program med Criteria for Performance Excellence, populärt också kallad för Baldrige-modellen.

Likheterna mellan de olika modellerna överträffar med råge olikheterna. De bygger på likartade värderingar och samma utvärderingskoncept och kan användas i samma syfte. Man kan delta i Utmärkelsen Svensk Kvalitet baserat på vilken som helst av de tre modellerna.

”Vi är alla otroligt stolta över att få den erkänsla för vårt kvalitetsarbete som Utmärkelsen innebär. Vårt arbete började egentligen redan för ca 15 år sedan då vi insåg att vi behövde jobba på ett annat sätt. År 2001 bestämde vi oss för att använda Utmärkelsen Svensk Kvalitet som ett verktyg i det systematiska förbättringsarbetet. År 2004 lämnade vi in en verksamhetsbeskrivning enligt QUL, som var Landstingsförbundets variant av SIQ:s formulär. Då nådde vi inte ända fram, men efter återföringsrapport och fortsatt arbete lyckades vi i år med vår vision att bli ett föredöme inom svensk barnsjukvård. Nu vill vi förvalta detta guldägg och snart börjar arbetet med den gedigna återföringsrapporten, det allra bästa med att ha skrivit SIQ:s verksamhetsbeskrivning.”

*Göran Oldaeus, Verksamhetschef, Barn- och ungdomsmedicinska kliniken, Länssjukhuset Ryhov, Jönköping.  
Mottagare av Utmärkelsen Svensk Kvalitet 2009*

”Det jag känner spontant är en stor tacksamhet”, säger Peter Lindgren VD för HSB Östergötland. Det är mycket som måste falla på plats för att nå så här långt och många är delaktiga i framgången. Våra engagerade kunder är en absolut förutsättning, det är kunderna som via sina önskemål och krav driver oss framåt. Vi har en stor närhet till våra kunder som ger en god grund för interaktion men det ställer naturligtvis också höga krav på tydlighet. Engagerade kunder i kombination med lyhörda och engagerade medarbetare är viktiga grundförutsättningar för kvalitetsarbetet. Initialt handlade mycket om att få fram basvärden för att sedan kunna mäta de förbättringar och investeringar vi gjort under åren. Vi har konsekvent engagerat våra medarbetare i olika tvärgrupper där vi varit noga med att få hela verksamheten representerad. Förankringsprocessen kan inte nog betonas och lyhördheten är viktigt för att få ett helhetsperspektiv. Vi har sett det enkla, den vardagsnära nyttan som det yttersta målet för vårt kvalitetsarbete.

*Peter Lindgren, Verkställande direktör, HSB Östergötland.  
Mottagare av Utmärkelsen Svensk Kvalitet 2009*

## Innovation, kreativitet och förnyelse.

Innovation och förnyelse av såväl organisation, verksamhet och partnerskap som produkter och tjänster liksom innovativa arbetssätt i verksamheten är avgörande för att kunna ge kunderna ett ständigt ökat värde. Det kan också vara avgörande för att utveckla organisationens överlevnads- och konkurrenskraft genom att hitta nya marknader, distributionsformer och kunder.

SIQs Modell för Kundorienterad Verksamhetsutveckling stimulerar och efterfrågar innovation och förnyelse på flera olika sätt:

- Modellen uppmanar i varje delkriterium till att ständigt utvärdera och förbättra verksamhetens arbetssätt och resultat inom alla processer, inklusive processen för strategisk planering och förmågan till lyhördhet mot marknaden och till innovativ framsyn. Detta stimulerar kreativiteten och intresset för att utveckla, förbättra och att söka nya positioner mot konkurrenter och marknader.
- Betoning på kund- och marknadsdriven verksamhetsutveckling riktar uppmärksamheten mot förbättringar och nya produkter och tjänster men också på utökade kundrelationer, nya kundkategorier, partnerskap och marknader liksom nya distributionskanaler.
- Betoningen på kundorientering genom hela verksamheten stimulerar till en ökande kunskap om marknaders/kunders behov, krav, önsknings- och förväntningar. Detta ökar också insikten inom utvecklings- och konstruktionsprocesserna om vad som är relevanta utvecklingsvägar, och vilka teknologiska landvinningar som bäst kan komma att gynna den egna affärsidén.
- En stark betoning på processer stimulerar till att analysera arbetsflöden, organisation och värdetillväxt i den egna verksamheten. Detta driver förändringsvilja, nytänkande och innovation.
- Betoningen på stimulans av medarbetarnas kompetens, engagemang och delaktighet bidrar också starkt till ett innovativt klimat.

## Vilken metod för självutvärdering skall vi välja?

Valet av metod för självutvärdering beror på vad man vill få ut och vilka resurser man är villig att satsa.

### *Enkätmetoden*

Enkätmetoden baseras på standardiserade frågeformulär. Syftet är att låta medarbetare och ledare ta ställning till om det finns systematiska sätt att lösa uppgifterna i verksamheten. Man får en översiktlig självutvärdering och insikt om styrkor och förbättringsområden. SIQ erbjuder en webb-baserad enkät, inSIQ<sup>®</sup>, som bygger på SIQs Modell och ger ett tydligt underlag för att prioritera förbättringsinsatser.

### *Formulärmetoden*

Formulärmetoden är en metod som ger en översiktlig dokumentation över angreppssätt, metoder, styrkor och förbättringsmöjligheter. Den används av många organisationer som ett steg i analysarbetet inför verksamhetsplaneringen. Från SIQ kan man få en version som vi kallar Ledningens Analys, som gratis kan hämtas från SIQs hemsida.

En kombination av en enkät riktad till medarbetare och en formulärutvärdering i ledningen är ett bra sätt att både skapa bredd och djup i självutvärderingen. Se även information om SIQ Diplomerings för Verksamhetsutveckling på [www.siq.se](http://www.siq.se) och på sid 43.

### *Utmärkelsemetoden*

Utmärkelsemetoden är den mest omfattande och bygger på en fullständig verksamhetsbeskrivning och utvärdering av utbildade examinatorer. Utvärderingen är omfattande och resulterar i en detaljerad återföringsrapport som är ett utmärkt underlag för förbättringsarbete. Metoden fungerar oftast bäst för organisationer med hög kvalitetsmognad.

Utmärkelsemetoden kan genomföras internt genom att utbilda egna examinatorer eller genom att ta in examinatorer utifrån. Man kan också delta i Utmärkelsen Svensk Kvalitet eller någon motsvarande utmärkelseprocess.

### **Varför skall vi delta i Utmärkelsen Svensk Kvalitet?**

Att delta i Utmärkelsen Svensk Kvalitet är ett sätt att få en kvalificerad och opartisk utvärdering genomförd till en låg kostnad. Erfarenheter visar att det är motiverande och skapar ökat fokus på förbättringsprocessen genom att det blir ”skarpt läge” med externa examinatorer och ett eventuellt platsbesök.

Att erhålla Utmärkelsen Svensk Kvalitet är det förnämsta erkännandet man kan få i Sverige för framgångsrik verksamhetsutveckling.

### **Behandlas ekonomiska resultat i SIQs Modell?**

SIQs Modell fokuserar på faktorer som bidrar till att skapa framgång. Att mäta en organisations framgång kräver flera olika mått som sammantaget speglar organisationens prestation. Mått på framgång kan vara hur nöjda kunderna är, hur lönsam eller kostnadseffektiv verksamheten är eller hur väl processerna fungerar.

I kriteriet Verksamhetens resultat efterfrågas resultat som hänför sig till arbetet med att styra och förbättra verksamhetens processer. Ett sätt att redovisa detta kan vara i form av ekonomiska resultat och budgetutfall samt dessas koppling till processernas utveckling.

I delkriteriet Resultat – Kundtillfredsställelse efterfrågas hur nöjda och lojala de externa kunderna är och hur marknadsandelar och försäljningsvolym utvecklas. Det visar på hur kundorienterad verksamhetsutveckling påverkar intäkterna.

I delkriteriet Verkställande ledning efterfrågas hur man följer upp att förbättringsarbetet leder till förbättringar i det ekonomiska resultatet.

På så sätt behandlas hur arbetsätten och processerna i verksamheten påverkar organisationens totalekonomi.

### Hur förhåller sig SIQs Modell till ISO 9001?

Många verksamheter har krav från sina kunder att uppfylla kraven i en standard för ledningssystem, till exempel ISO 9001 eller TS 16949. Ett ledningssystem som är certifierbart mot ISO 9001 är en bra bas för att kunna styra och förbättra kvaliteten på varor, tjänster och processer.

SIQs Modell ger ett gott stöd för att få helhetssyn och systematik i verksamhetsutvecklingen när man vill fortsätta utvecklas. Många organisationer tar stöd i SIQs Modell redan vid utformande och införande av ett ledningssystem. En certifiering mot en standard kan då vara ett delmål i förbättringsarbetet.

ISO 9004 baseras på åtta ledningsprinciper som stämmer väl med de Grundläggande Värderingarna i SIQs Modell.

### SIQ Diplomerer för Verksamhetsutveckling?

SIQ erbjuder organisationer att söka SIQ Diplomerer för Verksamhetsutveckling som ett alternativ till att delta i Utmärkelsen Svensk Kvalitet. Underlaget för utvärderingen utgörs av verksamhetens Översikt, en självutvärdering med enkätmetoden inSIQt<sup>®</sup> med deltagande från medarbetare samt Ledningens Analys, en av ledningsgrupp gemensamt genomförd analys av verksamheten enligt ett speciellt förfarande. Ett examinatorslag genomför därefter en utvärdering av det inlämnade underlaget och ett platsbesök för att slutligen lämna sin Diplomeringsrapport med styrkor och förbättringsområden. Organisationer som genomfört framgångsrik verksamhetsutveckling och nått en god nivå tilldelas diplom av SIQ.

Läs mer på [www.siq.se](http://www.siq.se).

#### ISO 9004:2000 Ledningsprinciper

Kundfokus  
Ledarskap  
Medarbetarnas engagemang  
Processinriktning  
Systemangreppssätt för ledning  
Ständig förbättring  
Faktabaserade beslut  
Ömsesidigt fördelaktiga relationer till leverantörer

#### SIQs Grundläggande Värderingar

Kundorientering  
Engagerat ledarskap  
Allas delaktighet  
Kompetensutveckling  
Långsiktighet  
Samhällsansvar  
Processorientering  
Förebyggande åtgärder

Ständiga förbättringar  
Lära av andra  
Snabbare reaktioner  
Faktabaserade beslut  
Samverkan

# Översikten – den gemensamma startpunkten

*En viktig utgångspunkt för verksamhetsutvecklingen är att det finns en gemensam bild av förutsättningar och ambitionsnivåer för verksamheten. Översikten är ett dokument som i korthet beskriver organisationen, dess verksamhet, vad den skall åstadkomma och vilka dess planer är.*

## En viktig startpunkt

En bra start på förbättringsarbetet enligt SIQs Modell är att ta fram Översikten för den verksamhet som ska utvärderas. SIQs Modell kan användas såväl för hela som delar av organisationer. I Översikten avgränsar man vilken organisation som avses och lägger fast viktiga grundbegrepp och förutsättningar som kommer att behövas när man arbetar sig igenom de olika delkriterierna. Under Observera! i delkriterierna pekas ofta på kopplingar till Översikten.

Översiktens koncentrerade sammanställning av organisationen och dess verksamhet ger ramarna för utvärderingen enligt SIQs Modell. Den ger också underlag för att fokusera det efterföljande förbättringsarbetet på rätt saker. Översikten är dessutom ett nödvändigt informationsmaterial i de fall då organisationen önskar få en utvärdering genomförd med hjälp av externa personer, t ex inom ramen för en utmärkelseprocess.

## Kortfattad och tydlig

Översikten bör vara kortfattad, högst sex sidor är att rekommendera. Ofta finns delar eller hela den information som skall ingå i Översikten redan utarbetad i verksamhetsplaner med flera grunddokument. Vissa delar är ren formalia. Om ni saknar material till något avsnitt i Översikten så bör ni ta fram detta först innan ni går vidare med kriterierna.

## Översiktens innehåll

Översikten består av en allmän del och en strategisk del. Under respektive punkt tar ni upp det som är relevant och viktigast för er organisation, t ex viktigaste kundkategorier, processer, leverantörer och mål. Vissa punkter kan på grund av verksamhetens art vara mindre relevanta och valda begrepp kanske inte stämmer med gängse begreppsapparat inom organisationen och verksamhetsområdet. Intentionerna/avsikten med respektive punkt kan i de flesta fall ändå behandlas efter en översättning till begrepp och områden som bättre stämmer med organisationens specifika förutsättningar. Observera att det i flera delkriterier efterfrågas mått och mål för specifika områden. Dessa bör ha samband med Översiktens sammanfattande målbeskrivning.

## Översikten

### Allmän del

1. Verksamhetsidé
2. Varor och tjänster
3. Kunder/kundgrupper och deras behov, krav, önskemål och förväntningar
4. Marknader och distributionskanaler
5. Konkurrenssituation och egen marknadsposition
6. Verksamhetens processtruktur
7. Organisations- och ledningsstruktur
8. Medarbetare (antal, kategorier, utbildningsnivåer)
9. Anläggningar och deras ändamål
10. Leverantörer och partners
11. Ägarförhållanden och ägarkrav
12. Lagar och förordningar av speciell betydelse

### Strategisk del

1. Vision
2. Värderingar
3. Styrkor, svagheter, hot och möjligheter
4. Kritiska framgångsfaktorer (avgörande förutsättningar för förverkligande av de viktigaste strategiska målen)
5. Strategier och övergripande planer för den långsiktiga utvecklingen
6. Mål och handlingsplaner på kort sikt i sammanfattning

# Kriterier

<b>1</b>	<b>Ledarskap</b>	<b>150</b>
1.1	Verkställande ledning	45
1.2	Ledarskap för ständiga förbättringar	30
1.3	Processledning	30
1.4	Samhällsengagemang	15
1.5	Miljöledning	30
<b>2</b>	<b>Information och analys</b>	<b>70</b>
2.1	Hantering och användning av information	45
2.2	Information om ledande organisationer och konkurrenter	25
<b>3</b>	<b>Verksamhetens planering</b>	<b>50</b>
3.1	Verksamhetens planering	50
<b>4</b>	<b>Medarbetarnas engagemang och utveckling</b>	<b>150</b>
4.1	Strategisk kompetensutveckling	25
4.2	Individuell kompetensutveckling	25
4.3	Medarbetarnas engagemang och delaktighet	35
4.4	Erkännanden och uppmuntran	20
4.5	Arbetsmiljö och arbetstillfredsställelse	20
4.6	Resultat – Medarbetarnas engagemang och utveckling	25
<b>5</b>	<b>Verksamhetens processer</b>	<b>120</b>
5.1	Styrning av verksamhetens processer	60
5.2	Förbättring av verksamhetens processer	40
5.3	Samverkan med leverantörer och partners	20
<b>6</b>	<b>Verksamhetens resultat</b>	<b>160</b>
6.1	Resultat – Processer	100
6.2	Resultat – Samverkan med leverantörer och partners	20
6.3	Resultat – Samhällsengagemang och Miljöledning	40
<b>7</b>	<b>Kundtillfredsställelse</b>	<b>300</b>
7.1	Kundförväntningar	50
7.2	Samverkan med kunder	45
7.3	Utfästelser till kunder	25
7.4	Mätning av kundtillfredsställelse	60
7.5	Resultat – Kundtillfredsställelse	120
<b>Total poäng</b>		<b>1000</b>

# Läs så här

## 1 Ingressen

Beskriver kortfattat vad delkriteriet avser.

## 2 Detta inkluderar:

De flesta delkriterier inleds med punkter som efterfrågar era angreppssätt, dvs hur ni gör. Därefter efterfrågas i vilken omfattning ni tillämpar era angreppssätt.

Avslutningsvis efterfrågas hur ni utvärderar och förbättrar era angreppssätt och tillämpningar.

I vissa delkriterier (4.6, 6.1 – 6.3, 7.5) efterfrågas resultaten av de tillämpade angreppssätten.

## 3 Beakta dessutom särskilt:

Den inledande punkten avser ert övergripande angreppssätt inom det aktuella området. Ofta fördjupas frågeställningen med detaljerade aspekter under "Beakta dessutom särskilt" som kan innehålla en eller flera underpunkter.

Vid en översiktlig självutvärdering kan det räcka med att fokusera på den inledande punkten. En fullständig verksamhetsbeskrivning besvarar såväl den inledande som de underliggande punkterna.

## 4 Observera:

Dessa texter ger viktig och kompletterande information och ger exempel på kopplingar till andra delkriterier och till Översikten.

## 5 Poäng för delkriteriet

Poängen är en viktfaktor som tilldelar de olika kriterierna och delkriterierna olika vikt. De är föreslagna och diskuterade bland många användare som en principiell grund för hur viktiga delkriterier ska anses rent generellt. Varje verksamhet måste i varje situation själv ytterst avgöra vad som är viktigt.

## 1.1 Ledarskap

### 1 1.1 Verkställande ledning

*Delkriteriet avser hur den verkställande ledningen genom personligt engagemang och föredöme arbetar med kundorienterad verksamhetsutveckling.*

#### 2 Detta inkluderar:

- A. hur verkställande ledningen genom personligt engagemang och deltagande är föredömen för kundorienterad verksamhetsutveckling.
- Beakta dessutom särskilt:
- hur verkställande ledningen prioriterar och avsätter tid för egna insatser i verksamhetens utveckling
  - hur verkställande ledningen stödjer medarbetare i förbättringsarbetet.

- 3 B. hur verkställande ledningen personligen medverkar i utvecklingen av verksamhetsidé, visioner och värderingar.
- Beakta dessutom särskilt:
- hur detta sker i samverkan med huvudmän och styrelse
  - hur detta sker i samverkan med övriga ledare och medarbetare.

- C. hur verkställande ledningen personligen följer upp verksamheten och dess utveckling.
- Beakta dessutom särskilt:
- hur verkställande ledningen följer upp att förbättringar i varor, tjänster och processer leder till förbättringar i ekonomiska resultat.

- D. hur verkställande ledningen personligen kommunicerar verksamhetens utveckling och resultat med organisationens medarbetare.

- E. hur verkställande ledningen personligen säkerställer ett etiskt förhållningssätt i sitt eget och övriga ledares och medarbetares agerande.

- F. i vilken omfattning ni tillämpar de angreppssätt som behandlas i A-E och G.

- G. hur ni utvärderar och förbättrar de angreppssätt och tillämpningar som behandlas i A-F.

4

#### Observera!

- Med verkställande ledning menas här högsta verkställande chef för verksamheten och dennes ledningsgrupp eller motsvarande.
- Aktiviteter som visar på personligt föredöme (1.1 A) kan t ex vara att ge och delta i utbildning, etablera och delta i samverkan med kunder, partners och leverantörer, göra sig tillgänglig för medarbetare, ge personligt stöd och mentorskap åt medarbetare samt att stödja jämställdhet och mångfald.
- Uppföljning av verksamheten (1.1 C) avser såväl linje- som processperspektivet.
- Framtagningen av strategier och mål behandlas i 3.1.
- Beakta kopplingar till 1.2 och 1.3.

5 45 POÄNG

15

# 1.1 Ledarskap

## 1.1 Verkställande ledning

*Delkriteriet avser hur den verkställande ledningen genom personligt engagemang och föredöme arbetar med kundorienterad verksamhetsutveckling.*

Detta inkluderar:

**A. hur** verkställande ledningen genom personligt engagemang och deltagande är föredömen för kundorienterad verksamhetsutveckling.

Beakta dessutom särskilt:

- hur verkställande ledningen prioriterar och avsätter tid för egna insatser i verksamhetens utveckling
- hur verkställande ledningen stödjer medarbetare i förbättringsarbetet.

**B. hur** verkställande ledningen personligen medverkar i utvecklingen av verksamhetsidé, visioner och värderingar.

Beakta dessutom särskilt:

- hur detta sker i samverkan med huvudmän och styrelse
- hur detta sker i samverkan med övriga ledare och medarbetare.

**C. hur** verkställande ledningen personligen följer upp verksamheten och dess utveckling.

Beakta dessutom särskilt:

- hur verkställande ledningen följer upp att förbättringar i varor, tjänster och processer leder till förbättringar i ekonomiska resultat.

**D. hur** verkställande ledningen personligen kommunicerar verksamhetens utveckling och resultat med organisationens medarbetare.

**E. hur** verkställande ledningen personligen säkerställer ett etiskt förhållningssätt i sitt eget och övriga ledares och medarbetares agerande.

**F. i vilken omfattning ni tillämpar** de angreppssätt som behandlas i A–E och G.

**G. hur ni utvärderar och förbättrar** de angreppssätt och tillämpningar som behandlas i A–F.

### Observera!

- Med verkställande ledning menas här högsta verkställande chef för verksamheten och dennes ledningsgrupp eller motsvarande.
- Aktiviteter som visar på personligt föredöme (1.1 A) kan t ex vara att ge och delta i utbildning, etablera och delta i samverkan med kunder, partners och leverantörer, göra sig tillgänglig för medarbetare, ge personligt stöd och mentorskap åt medarbetare samt att stödja jämställdhet och mångfald.
- Uppföljning av verksamheten (1.1 C) avser såväl linje- som processperspektivet.
- Framtagningen av strategier och mål behandlas i 3.1.
- Beakta kopplingar till 1.2 och 1.3.

**45 POÄNG**

## Observera!

- Detta delkriterium behandlar ledningsarbetet och ledarroller i alla delar av verksamheten.
- Framtagningen av strategier och mål behandlas i 3.1.
- Med resurser avses egen och medarbetares tid samt ekonomiska och andra materiella resurser.
- Med uppföljning av verksamhetens resultat avses alla typer av resultat, ur såväl ett linje- som processperspektiv, och att ställa dessa mot mål.
- Mångfald innefattar människors unika egenskaper och erfarenheter såsom till exempel kön, nationalitet, språk, religion, etnicitet, funktionshinder, utbildning, ålder, samhällsklass, sexuell läggning, politisk uppfattning, attityder, värderingar och kulturell bakgrund.

**30 POÄNG**

## 1.2 Ledarskap för ständiga förbättringar

*Delkriteriet avser hur ledare inom alla delar av verksamheten arbetar med kundorienterad verksamhetsutveckling.*

Detta inkluderar:

- A. hur** ledare inom alla delar av verksamheten arbetar med kundorienterad verksamhetsutveckling inom sitt eget område och i samverkan med andra områden.
- Beakta dessutom särskilt hur ledare:
- prioriterar och avsätter resurser för verksamheten och dess utveckling.
- B. hur** ledare och medarbetare för dialog om verksamheten, dess utveckling och resultat.
- Beakta dessutom särskilt hur ledare:
- förvissas sig om att verksamhetsidé, visioner och värderingar är förankrade hos medarbetarna.
- C. hur** ledare omvandlar övergripande strategier, mål och handlingsplaner till strategier, mål och handlingsplaner för olika ansvarsområden och enskilda medarbetare.
- Beakta dessutom särskilt:
- hur medarbetarna medverkar i detta.
- D. hur** ledare arbetar med uppföljning och styrning av verksamheten.
- Beakta dessutom särskilt hur ledare:
- följer upp verksamhetens resultat, mål och handlingsplaner
  - förvissas sig om att avvikelser hanteras och att orsaker till problem utreds och undanröjs.
- E. hur** ledare utvecklar och stödjer jämställdhet och mångfald.
- F.** i vilken omfattning ni **tillämpar** de angreppssätt som behandlas i A–E och G.
- G. hur** ni **utvärderar och förbättrar** de angreppssätt och tillämpningar som behandlas i A–F.



## 1.3 Processledning

*Delkriteriet avser hur ni etablerar och utvecklar övergripande angreppssätt för att styra och utveckla verksamhetens processer.*

Detta inkluderar:

- A.** hur ni säkerställer att alla berörda har en gemensam syn på processorientering och processledning.
- B.** hur ni identifierar den övergripande processtrukturen.
- C.** hur kundernas nuvarande och framtida behov, krav, önskemål och förväntningar översätts till krav på verksamhetens processer och hur kundernas krav balanseras mot övriga intressenters krav.
- D.** hur ni prioriterar och inriktar utvecklingen av verksamhetens processer.
- E.** hur ni organiserar er för processledning.  
Beakta dessutom särskilt:
  - hur ni hanterar ansvars- och befogenhetsfrågor avseende styrning och utveckling av verksamhetens processer.
- F.** i vilken omfattning ni tillämpar de angreppssätt som behandlas i A–E och G.
- G.** hur ni utvärderar och förbättrar de angreppssätt och tillämpningar som behandlas i A–F.

### Observera!

- Det löpande arbetet med att styra och utveckla enskilda processer behandlas i 5.1 och 5.2.
- Hur kunder involveras i utvecklingen av processerna behandlas i 7.2 och samverkan med leverantörer och partners behandlas i 5.3.
- B avser även den övergripande processtrukturens koppling till verksamhetsidé och kundstruktur. Övergripande processtruktur bör framgå av Översikten.
- C avser bl a hur ni översätter kundkrav till krav på varor och tjänster som sedan översätts till krav på processerna.
- Hur ni tar reda på kundernas behov, krav, önskemål och förväntningar behandlas i 7.1.
- D avser bl a hur ni tillser att resurser (t ex för kartläggnings-, analys- och förbättringsarbete) i första hand används för att utveckla de för verksamheten mest kritiska processerna.
- E avser bl a samspelet/ansvarsfördelningen mellan linje och process och hur eventuella processansvariga/-team utses och hur deras uppdrag definieras samt hur ni involverar berörda i utvecklingen av processerna.
- Verkställande ledningens personliga uppföljning av verksamheten behandlas i 1.1.
- Hur ledare inom alla delar av verksamheten arbetar med uppföljning behandlas i 1.2.

**30 POÄNG**

## Observera!

- Samhällsengagemanget riktar sig primärt till andra än kunder, medarbetare, ägare/huvudmän, partners och leverantörer.
- Samhällsengagemang kan innefatta t ex säkerhet, forskning, utbildning, kultur, inrättande av praktikplatser och möjligheter till arbetsträning, forskningsstöd, stöd till och engagemang i ideella organisationer samt anordnande av och deltagande i seminarier eller liknande för att sprida kunskap och erfarenheter av verksamhetsutveckling. Det kan också innefatta stöd till och engagemang i kommunal och regional utveckling, samhällsservice, samhällets infrastruktur liksom medverkan i att främja mångfalden i samhället.
- Miljöledning behandlas i 1.5.
- Målen har koppling till Översiktens strategiska del.
- Resultaten av angreppssättens tillämpning behandlas i 6.3.

**15 POÄNG**

## 1.4 Samhällsengagemang

*Delkriteriet avser hur ni engagerar er i och medverkar till förbättringar i samhället.*

Detta inkluderar:

- A. hur ni planerar, styr och utvecklar ert samhällsengagemang.**  
Beakta dessutom särskilt:
- hur ni identifierar områden för ert samhällsengagemang
  - hur ni prioriterar och inriktar samhällsengagemanget.
- B. hur ni engagerar er i och medverkar till förbättringar i samhället.**  
Beakta dessutom särskilt:
- hur ledare och medarbetare deltar i ert arbete för förbättringar i samhället.
- C. hur ni mäter resultat som hänför sig till ert samhällsengagemang samt de viktigaste måtten och målen ni använder.**
- D. i vilken omfattning ni tillämpar de angreppssätt som behandlas i A–C och E.**
- E. hur ni utvärderar och förbättrar de angreppssätt och tillämpningar som behandlas i A–D.**

## 1.5 Miljöledning

*Delkriteriet avser hur ni värnar om den yttre miljön.*

Detta inkluderar:

**A. hur** ni planerar, styr och utvecklar ert miljöarbete.

Beakta dessutom särskilt:

- hur ni identifierar era varors, tjänsters och processers påverkan på miljön
- hur ni prioriterar och inriktar miljöarbetet
- hur ni förmedlar kunskaper och erfarenheter om miljöhänsyn till era medarbetare.

**B. hur** ni förebygger negativa miljöbelastningar och andra störningar för det omgivande samhället.

**C. hur** ni samverkar med kunder, leverantörer, partners och andra organisationer för att värna om den yttre miljön.

**D. hur** ni mäter resultat som hänför sig till ert miljöarbete samt de viktigaste måtten och målen ni använder.

**E.** i vilken omfattning ni **tillämpar** de angreppssätt som behandlas i A–D och F.

**F. hur** ni **utvärderar och förbättrar** de angreppssätt och tillämpningar som behandlas i A–E.

### Observera!

- I detta delkriterium behandlas även organisationens arbete för att förhindra eller minska obehag och skada för tredje man. Det kan till exempel vara åtgärder för att minska utsläpp, buller, andra hälsorisker och andra störningar för det omgivande samhället som kan orsakas av verksamheten t ex genom transporter till och från organisationen.
- Delkriteriet omfattar även resursförbrukning, energianvändning, råmaterialutnyttjande, återvinning, minskade kassationer och avfallsgenerering liksom utvärdering, utprovning och införande av nya och alternativa tekniker, material, processer och arbetssätt.
- Målen har koppling till Översiktens strategiska del.
- Resultaten av angreppssättens tillämpning behandlas i 6.3.

**30 POÄNG**

# 2.Information och analys

## Observera!

- Detta delkriterium avser hanteringen och användningen av information ur ett övergripande perspektiv. Valet och insamlingen av information som nämns här behandlas i andra delkriterier liksom användningen av information för speciella ändamål.
- I A avses era databaser, såväl elektroniska som manuella. Information som behövs för er verksamhet kan vara fakta om kunder och deras behov, erfarenheter och problem, samt varors och tjänsters egenskaper, medarbetarnas utveckling och arbetstillfredsställelse, forskning och utveckling, ekonomi, processer, leverantörer och partners, samhällsengagemang, miljöhänsyn, ledande organisationer och konkurrenter med mera.
- Information som sammanställs och kombineras kan t ex avse kunder, medarbetare, processer, ekonomi, ledande organisationer och konkurrenter.

**45 POÄNG**

## 2.1 Hantering och användning av information

*Delkriteriet avser hur ni lagrar och uppdaterar information, hur ni ser till att information är relevant, tillförlitlig, lättillgänglig och säker samt hur ni använder information.*

Detta inkluderar:

- A. hur ni lagrar och uppdaterar information som behövs för er verksamhet.**
- B. hur ni ser till att information är relevant och tillförlitlig.**
- C. hur ni gör information lättillgänglig för användare inom och utom er organisation.**
- D. hur ni säkerställer att information inte sprids till obehöriga och hur ni skyddar information mot oförutsedda händelser.**
- E. hur ni använder information för analys och beslut.**  
Beakta dessutom särskilt:
  - hur ni sammanställer och kombinerar information för att belysa verksamheten och dess utveckling ur olika perspektiv.
- F. i vilken omfattning ni tillämpar de angreppssätt som behandlas i A–E och G.**
- G. hur ni utvärderar och förbättrar de angreppssätt och tillämpningar som behandlas i A–F.**

## 2.2 Information om ledande organisationer och konkurrenser

*Delkriteriet avser hur ni väljer ut och samlar in information som ligger till grund för jämförelser med ledande organisationer och konkurrenser.*

Detta inkluderar:

- A. hur** ni väljer ut information om den egna verksamheten för jämförelser med ledande organisationer och konkurrenser.
- B. hur** ni väljer ut ledande organisationer och konkurrenser att jämföra er med.
- C. hur** ni samlar in information om ledande organisationer och konkurrenser.
- D.** i vilken omfattning ni **tillämpar** de angreppssätt som behandlas i A–C och E.
- E. hur ni utvärderar och förbättrar** de angreppssätt och tillämpningar som behandlas i A–D.

### Observera!

- Med information avses fakta såväl i obearbetad som bearbetad form.
- Med ledande organisationer avses de som är bäst på en viss process eller ett visst område oavsett vilken bransch eller sektor de tillhör.
- Information om ledande organisationer kan hämtas direkt från organisationerna i fråga, från litteratur och från egna eller oberoende organisationers studier.
- Beakta kopplingar till 4.6, 6.1– 6.3 och 7.5. I dessa delkriterier efterfrågas jämförelser med ledande organisationer och konkurrenser. I 2.2 avses angreppssätten för valet och insamlingen av den information som används för jämförelser i 4.6, 6.1– 6.3 och 7.5.
- Hantering och användning av information om ledande organisationer och konkurrenser behandlas i 2.1.

**25 POÄNG**

# 3. Verksamhetens planering

## Observera!

- I delkriteriet behandlas strukturen för planering och planer för såväl hela verksamheten som dess olika delar och för verksamhetens processer.
- Hur strategier, mål och handlingsplaner kommuniceras och bryts ner till olika ansvarsområden och till enskilda medarbetare, liksom uppföljningen av planer behandlas i 1.1 och 1.2.
- Resultatet av planeringsarbetet i form av övergripande strategier, mål och planer behandlas i Översiktens strategiska del.
- Under C avses t ex konkurrenter och deras handlande, forskning, teknikutveckling, samhällsutveckling, miljö-, säkerhets- och lagstiftningsfrågor, samt ekonomiska och demografiska förutsättningar.

**50 POÄNG**

## 3.1 Verksamhetens planering

*Delkriteriet avser hur ni tar fram strategier, mål och handlingsplaner för verksamheten och dess utveckling, samt hur ni involverar berörda intressenter i arbetet.*

Detta inkluderar:

- A. hur ni tar fram strategier, mål och handlingsplaner för verksamheten och dess utveckling.**
- B. hur ni i planeringsarbetet tar reda på och beaktar nuvarande och framtida behov, krav och förväntningar från:**
  - kunder
  - medarbetare
  - huvudmän och styrelse
  - leverantörer och partnerssamt hur ni involverar dessa i planeringsarbetet.
- C. hur ni i planeringsarbetet tar reda på och beaktar omvärldsfaktorer som är relevanta för er verksamhet.** Beakta dessutom särskilt:
  - hur ni i planeringsarbetet tar reda på och beaktar risker och hot mot verksamheten.
- D. hur ni i planeringsarbetet beaktar information från mätningar och uppföljningar av den egna verksamheten.**
- E. i vilken omfattning ni tillämpar de angreppssätt som behandlas i A–D och F.**
- F. hur ni utvärderar och förbättrar de angreppssätt och tillämpningar som behandlas i A–E.**

# 4. Medarbetarnas engagemang och utveckling

## 4.1 Strategisk kompetensutveckling

*Delkriteriet avser hur ni utifrån övergripande strategier, mål och handlingsplaner planerar och utvecklar organisationens samlade kompetens.*

Detta inkluderar:

- A. hur ni tar fram strategier, mål och handlingsplaner för utvecklingen av organisationens samlade kompetens.**
- B. hur ni utvecklar organisationens samlade kompetens.**  
Beakta dessutom särskilt hur ni gör detta genom att:
  - utveckla organisations- och arbetsformer
  - säkerställa långsiktig medarbetarförsörjning
  - utveckla yrkesroller
  - erbjuda utbildning och träning
  - tillvarata organisationens mångfald.
- C. hur ni mäter resultat som hänför sig till strategisk kompetensutveckling samt de viktigaste måtten och målen ni använder.**
- D. i vilken omfattning ni tillämpar de angreppssätt som behandlas i A–C och E.**
- E. hur ni utvärderar och förbättrar de angreppssätt och tillämpningar som behandlas i A–D.**

### Observera!

- Som medarbetare räknas även ledare.
- Planering och utveckling av organisationens samlade kompetens omfattar anskaffning, utveckling och avveckling av kompetens.
- Med utveckling av organisations- och arbetsformer kan avses utökning av befogenheter, mångsidighet, lagarbete, flexibilitet och tvärfunktionellt samarbete.
- Mångfald innefattar människors unika egenskaper och erfarenheter såsom till exempel kön, nationalitet, språk, religion, etnicitet, funktionshinder, utbildning, ålder, samhällsklass, sexuell läggning, politisk uppfattning, attityder, värderingar och kulturell bakgrund.
- Målen har koppling till Översiktens strategiska del.
- Resultaten av angreppssättens tillämpning behandlas i 4.6.

**25 POÄNG**

## Observera!

- I B avses kompetensutveckling för såväl det dagliga arbetet som för förbättringsarbete och kan omfatta hur ni främjar inläring av förbättringsmetoder.
- Som medarbetare räknas även ledare.
- Målen har koppling till Översiktens strategiska del och till 4.1.
- Resultaten av angreppssättens tillämpning behandlas i 4.6.

**25 POÄNG**

## 4.2 Individuell kompetensutveckling

*Delkriteriet avser hur ni utifrån strategier, mål och handlingsplaner för den strategiska kompetensutvecklingen tar fram utvecklingsplaner för varje medarbetare och hur kompetensutveckling genomförs.*

Detta inkluderar:

- A. hur ni tar fram mål och handlingsplaner för varje medarbetares kompetensutveckling på kort och lång sikt.**  
Beakta dessutom särskilt:
- hur ni samordnar individens mål med organisationens övergripande mål
  - hur ni följer upp varje medarbetares kompetensutveckling.
- B. hur kompetensutveckling genomförs.**  
Beakta dessutom särskilt:
- hur nya medarbetare introduceras i organisationen, dess verksamhet och sina egna arbetsuppgifter
  - hur ni stimulerar och främjar medarbetarnas lärande och utveckling
  - hur medarbetare ges möjlighet till utveckling för framtida arbetsuppgifter och nya ansvarsområden.
- C. hur ni mäter resultat som hänför sig till individuell kompetensutveckling samt de viktigaste måtten och målen ni använder.**
- D. i vilken omfattning ni tillämpar de angreppssätt som behandlas i A–C och E.**
- E. hur ni utvärderar och förbättrar de angreppssätt och tillämpningar som behandlas i A–D.**



## 4.3 Medarbetarnas engagemang och delaktighet

*Delkriteriet avser hur ni får alla medarbetare att engagera sig i verksamheten och dess utveckling.*

Detta inkluderar:

**A. hur** ni skapar förutsättningar för medarbetarnas engagemang och delaktighet i verksamheten och dess utveckling.

Beakta dessutom särskilt hur ni:

- stimulerar och efterfrågar innovation, kreativitet och ständig förbättring
- gör det möjligt för medarbetarna att delta i förbättringsarbete
- ser till att organisationens mångfald tas tillvara.

**B. hur** ni utvidgar och sprider befogenheter i takt med stigande engagemang och kompetens.

**C. hur** ni mäter resultat som hänför sig till medarbetarnas engagemang och delaktighet samt de viktigaste måtten och målen ni använder.

**D.** i vilken omfattning ni **tillämpar** de angreppssätt som behandlas i A–C och E.

**E. hur** ni **utvärderar** och **förbättrar** de angreppssätt och tillämpningar som behandlas i A–D.

### Observera!

- Med förbättringsarbete innefattas i A även utveckling av organisations- och arbetsformer samt förbättringar av varor, tjänster, processer och arbetsmiljö.
- Målen har koppling till Översiktens strategiska del.
- Resultaten av angreppssättens tillämpning behandlas i 4.6.

**35 POÄNG**

## Observera!

- Här avses erkännanden och uppmuntran som ges av organisationen, ledare, avdelningar, funktioner, grupper och enskilda medarbetare. Även lön och andra ersättningar ingår här.
- Med förbättringsarbete innefattas i A även utveckling av organisations- och arbetsformer samt förbättringar av varor, tjänster, processer och arbetsmiljö.
- Målen har koppling till Översiktens strategiska del.
- Resultaten av angreppssättens tillämpning behandlas i 4.6.

**20 POÄNG**

## 4.4 Erkännanden och uppmuntran

*Delkriteriet avser hur ni ger erkännanden och uppmuntran.*

Detta inkluderar:

**A. hur** ni ger erkännanden och uppmuntran till enskilda medarbetare och grupper.

Beakta dessutom särskilt:

- hur ni uppmärksammar goda initiativ och insatser i förbättringsarbetet.

**B. hur** medarbetare medverkar till att utveckla formerna för erkännanden och uppmuntran.

**C. hur** ni mäter resultat som hänför sig till erkännanden och uppmuntran samt de viktigaste måtten och målen ni använder.

**D. i vilken omfattning ni tillämpar** de angreppssätt som behandlas i A–C och E.

**E. hur ni utvärderar och förbättrar** de angreppssätt och tillämpningar som behandlas i A–D.

## 4.5 Arbetsmiljö och arbetstillfredsställelse

*Delkriteriet avser hur ni skapar och upprätthåller en god arbetsmiljö.*

Detta inkluderar:

- A. hur** ni skapar och upprätthåller en arbetsmiljö som präglas av hälsa, säkerhet och arbetstillfredsställelse.  
Beakta dessutom särskilt hur ni gör detta för den:
- fysiska arbetsmiljön
  - psykosociala arbetsmiljön.
- B. hur** ni främjar arbetstillfredsställelse genom att ta hänsyn till enskilda medarbetares förutsättningar och önskemål.
- C. hur** ni identifierar missnöjda eller lågpresterande medarbetare och förbättrar deras situation.
- D. hur** ni mäter resultat som hänför sig till arbetsmiljö och arbetstillfredsställelse samt de viktigaste måtten och målen ni använder.
- E.** i vilken omfattning ni **tillämpar** de angreppssätt som behandlas i A–D och F.
- F. hur** ni **utvärderar och förbättrar** de angreppssätt och tillämpningar som behandlas i A–E.

### Observera!

- Exempel på angreppssätt för att skapa en god fysisk arbetsmiljö kan vara ergonomisk utformning av arbetsplatser och system för säkerhet.
- Exempel på angreppssätt för att skapa en god psykosocial arbetsmiljö kan vara fritids-, idrotts- och kulturaktiviteter, utbildning utanför yrkesrollen, friskvård, flexibilitet i tidsscheman m.m. Även främjande av nytänkande och kreativitet kan behandlas här.
- Under C kan till exempel anpassnings- och rehabiliteringsfrågor behandlas.
- Ta hänsyn till kopplingar till 4.1, 4.2, 4.3, 4.4: Den psykosociala arbetsmiljön kan påverkas av kompetensutveckling, erkännande, uppskattning och möjligheter att påverka sin arbetssituation.
- Målen har koppling till Översiktens strategiska del.
- Resultaten av angreppssättens tillämpning behandlas i 4.6.

**20 POÄNG**

## Observera!

- Delkriteriet behandlar resultat som hänför sig till 4.1, 4.2, 4.3, 4.4 och 4.5.
- Redovisa och kommentera förändringar i nivåer och trender, t ex som pratbubblor eller dylikt i diagram. Kommentera också slutsatser och överväganden etc. som pekar på resultatens utveckling som en följd av tillämpningen av redovisade angreppssätt, dvs "härledbarheten".

**25 POÄNG**

## 4.6 Resultat – Medarbetarnas engagemang och utveckling

*Delkriteriet avser redovisning av resultat som hänför sig till medarbetarnas engagemang och utveckling.*

Detta inkluderar:

**Resultat** av strategisk och individuell kompetensutveckling, engagemang och delaktighet, erkännanden och uppmuntran samt arbetsmiljö och arbetsstillfredsställelse.

Av redovisningen bör framgå trender och nivåer på relevanta mått som jämförs med:

- egna mål
- ledande organisationers värden.

# 5. Verksamhetens processer

## 5.1 Styrning av verksamhetens processer

*Delkriteriet avser hur ni definierar, kartlägger/ beskriver och styr verksamhetens processer.*

Detta inkluderar:

**A. hur** ni definierar och kartlägger/beskriver processerna.

Beakta dessutom särskilt:

- vilka de viktigaste processerna och deras delprocesser är samt de viktigaste kraven på dessa processer.

**B. hur** ni säkerställer att berörda medarbetare har tillräcklig kunskap om processerna.

**C. hur** ni ser till att processerna åstadkommer planerade resultat.

Beakta dessutom särskilt:

- hur ni förebygger problem, avvikelser och risker i verksamhetens processer
- hur ni, när problem eller andra avvikelser uppstår, utreder grundorsaken, vidtar åtgärder samt förvissar er om att problemen är lösta.

**D. hur** ni mäter processernas utfall samt de viktigaste måtten och målen ni använder.

**E.** i vilken omfattning ni **tillämpar** de angreppssätt som behandlas i A–D och F.

**F. hur** ni **utvärderar och förbättrar** de angreppssätt och tillämpningar som behandlas i A–E.

### Observera!

- Kriteriet avser den löpande styrningen av enskilda processer och omfattar alla typer av processer.
- Att definiera en process innebär bl a att processens syfte, de viktigaste kraven på processen, processens första och sista aktivitet samt dess gränssnitt och samverkan med andra processer klarläggs (A).
- Kunskap om processerna i B kan t ex avse processens kunder och deras behov och krav, andra krav på processen, utfästelser till kunder, hur processen är avsedd att fungera, dokumentation, mål, mätning och rapportering, avvikelsehantering, förbättringsarbete och införande av förändringar.
- Utfästelser till kunder behandlas i 7.3.
- Samverkan med leverantörer och partners behandlas i 5.3.
- Målen för processerna har koppling till Översiktens strategiska del.
- Resultaten av angreppssättens tillämpning behandlas i 6.1.

**60 POÄNG**

## Observera!

- I delkriteriet behandlas såväl hur kontinuerligt pågående förbättringsaktiviteter i processerna hanteras som hur mer övergripande förbättringsinitiativ/-koncept införs och drivs.
- I andra uppföljningar ingår synpunkter, förbättringsförslag och klagomål från kunder (A).
- Hur medarbetare stimuleras att bidra med förbättringsförslag och hur ni gör det möjligt för medarbetare att delta i förbättringsarbetet behandlas i 4.3. Hur ni ger erkännanden och uppmuntran för förbättringsinitiativ och insatser behandlas i 4.4.
- Samverkan med leverantörer behandlas i 5.3.
- Förbättringar av den yttre miljön behandlas i 1.5.
- Resultaten av angreppssättens tillämpning behandlas i 6.1.

**40 POÄNG**

## 5.2 Förbättring av verksamhetens processer

*Delkriteriet avser hur ni förbättrar verksamhetens processer.*

Detta inkluderar:

**A. hur ni identifierar, prioriterar och initierar processförbättringar.**

Beakta dessutom särskilt:

- hur ni använder resultat från mätningar och andra uppföljningar som underlag för att identifiera och prioritera processförbättringar.

**B. hur ni genomför förbättringsarbetet.**

Beakta dessutom särskilt:

- hur olika metoder och verktyg används som stöd för ett systematiskt förbättringsarbete.

**C. hur ni inför och säkerställer förbättringar i processerna.**

Beakta dessutom särskilt:

- hur ni säkerställer att processförbättringar leder till avsett resultat.

**D. i vilken omfattning ni tillämpar de angreppssätt som redovisas i A–C och E.**

**E. hur ni utvärderar och förbättrar de angreppssätt och tillämpningar som redovisas i A–D.**

## 5.3 Samverkan med leverantörer och partners

*Delkriteriet avser hur ni i samverkan med leverantörer och partners säkerställer och förbättrar processer, varor och tjänster.*

Detta inkluderar:

- A. hur** ni identifierar samverkansmöjligheter och väljer leverantörer och partners.
- B. hur** ni i samverkan med era leverantörer och partners identifierar de viktigaste kraven på berörda processer, varor och tjänster samt hur ni ömsesidigt säkerställer och följer upp att kraven möts.
- C. hur** ni i samverkan med era leverantörer och partners förbättrar berörda processer, varor och tjänster.  
Beakta dessutom särskilt:
  - hur ni och era leverantörer och partners i samverkan inför och säkerställer ändringar i berörda processer, varor och tjänster.
- D. hur** ni mäter resultat som hänför sig till er samverkan samt de viktigaste måtten och målen ni använder.
- E.** i vilken omfattning ni **tillämpar** de angreppssätt som behandlas i A–D och F.
- F. hur ni utvärderar och förbättrar** de angreppssätt och tillämpningar som behandlas i A–E.

### Observera!

- Förutom löpande material- och tjänsteförsörjning kan exempel på samverkansområden vara gemensam utveckling, planering, utbildning och träning, kompetensförsörjning, fakta- och informationshantering, samt engagemang i miljö- och samhällsfrågor.
- B avser även hur era utfästelser till kunder (7.3) blir kända hos berörda leverantörer och partners.
- Uppföljning i B kan inkludera revisioner, processgenomgångar, inspektioner, certifieringar, provningar m.m.
- C avser även hur ni och era leverantörer och partners, vid genomförande av ändringar på ömse sidor, i samverkan förutser och förebygger eventuella negativa konsekvenser på samverkanspartners processer, varor och tjänster.
- För viktigare varor, tjänster och processer bör även beaktas hur era leverantörer och partners i sin tur samverkar med sina leverantörer och partners.
- Målen för samverkan har koppling till Översiktens strategiska del.
- Resultaten av angreppssättens tillämpning behandlas i 6.2.

**20 POÄNG**

# 6. Verksamhetens resultat

## Observera!

- Delkriteriet behandlar resultat som hänför sig till 5.1 och 5.2.
- Delkriteriet kan även avse ekonomiska resultat och budgetutfall samt dessas koppling till processernas utveckling.
- Exempel på mått kan vara: tillförlitlighet, prestanda, egenskaper, utförande, utseende, ledtider, leveransprecision, tidsåtgång, service, antal innovationer/ förbättringar, bemanning, produktivitet, materialförbrukning, kassationer, omarbetningar, felfrekvens, processduglighet\*, kapitalutnyttjande, nyttjande av andra resurser och ekonomiska mått.
- Kundernas uppfattning behandlas i 7.5.
- Redovisa och kommentera förändringar i nivåer och trender, t ex som pratbubblor eller dylikt i diagram. Kommentera också slutsatser och överväganden etc. som pekar på resultatens utveckling som en följd av tillämpningen av redovisade angreppssätt, dvs "härledbarheten".

\* Med processduglighet menas förmågan hos en process att leverera varor och tjänster som lever upp till krav.

**100 POÄNG**

## 6.1 Resultat – Processer

*Delkriteriet avser redovisning av resultat som hänför sig till ert arbete med att styra och förbättra era processer.*

Detta inkluderar:

**Resultat** av ert arbete med att styra och förbättra era processer.

Av redovisningen bör framgå trender och nivåer på relevanta mått som jämförs med:

- egna mål
- ledande organisationers värden
- konkurrenters värden (om detta är tillämpligt).



## 6.2 Resultat – Samverkan med leverantörer och partners

*Delkriteriet avser redovisning av resultat som hänför sig till er samverkan med leverantörer och partners.*

Detta inkluderar:

**Resultat** av er samverkan med leverantörer och partners. Av redovisningen bör framgå trender och nivåer på relevanta mått som jämförs med:

- egna mål
- ledande organisationers värden
- konkurrenters värden (om detta är tillämpligt).

### Observera!

- Delkriteriet behandlar resultat som hänför sig till 5.3.
- Delkriteriet kan även avse ekonomiska resultat och budgetutfall samt dessas koppling till samverkan med leverantörer och partners.
- Exempel på mått kan vara: tillförlitlighet, prestanda, egenskaper, utförande, utseende, ledtider, leveransprecision, tidsåtgång, service, antal innovationer/förbättringar, materialförbrukning, kassationer, omarbetningar, felfrekvens, kapitalutnyttjande, nyttjande av andra resurser, attityder och ekonomiska mått.
- Redovisa och kommentera förändringar i nivåer och trender, t ex som pratbubblor eller dylikt i diagram. Kommentera också slutsatser och överväganden etc. som pekar på resultatens utveckling som en följd av tillämpningen av redovisade angreppssätt, dvs "härledbarheten".

**20 POÄNG**

## Observera!

- Delkriteriet behandlar resultat som hänför sig till 1.4 och 1.5.
- Måtten i A kan omfatta såväl effektmått (t ex attityder/image) som aktivitetsmått (t ex antal genomförda aktiviteter inom olika områden, nedlagda kostnader, tid och övriga resurser som ställts till förfogande), som belyser resultatet av ert samhällsengagemang.
- Måtten i B kan omfatta såväl effektmått (t ex energianvändning, föroreningar och utsläpp, buller, ekologisk påverkan) som aktivitetsmått (t ex genomförda aktiviteter, utbildningar, systemrevisioner).
- Redovisa och kommentera förändringar i nivåer och trender, t ex som pratbubblor eller dylikt i diagram. Kommentera också slutsatser och överväganden etc. som pekar på resultatens utveckling som en följd av tillämpningen av redovisade angreppssätt, dvs "härledbarheten".

**40 POÄNG**

## 6.3 Resultat – Samhällsengagemang och Miljöledning

*Delkriteriet avser redovisning av resultat som hänför sig till ert samhällsengagemang och ert arbete med att värna om den yttre miljön.*

Detta inkluderar:

- A. Resultat** av ert samhällsengagemang.
- B. Resultat** av ert arbete med att värna om den yttre miljön.

Av redovisningen bör framgå trender och nivåer på relevanta mått som jämförs med:

- egna mål
- ledande organisationers värden
- konkurrenters värden (om detta är tillämpligt).

# 7. Kundtillfredsställelse

## 7.1 Kundförväntningar

*Delkriteriet avser hur ni tar reda på kunders nuvarande och framtida behov, krav, önskemål och förväntningar.*

Detta inkluderar:

**A. hur ni tar reda på kunders nuvarande behov, krav, önskemål och förväntningar.**

Beakta dessutom särskilt:

- hur insamling av information om kunders behov, krav, önskemål och förväntningar går till
- hur ni utgår från kundernas behov, krav, önskemål och förväntningar delar in kunderna i olika grupper
- hur rangordning av kundernas behov, krav, önskemål och förväntningar går till
- hur kunders synpunkter, förbättringsförslag och klagomål används för att ge kunskap om behov, krav, önskemål och förväntningar.

**B. hur ni tar reda på kunders framtida behov, krav, önskemål och förväntningar.**

Beakta dessutom särskilt:

- hur ni väljer tidsperspektivet
- hur ni tar reda på vilken framtida utveckling kunderna vill se hos dagens varor och tjänster
- hur ni följer samhällsutveckling, forskning, teknikutveckling och konkurrenssituation för att förutse framtida behov, krav, önskemål och förväntningar.

**C. i vilken omfattning ni tillämpar de angreppssätt som behandlas i A–B och D.**

**D. hur ni utvärderar och förbättrar de angreppssätt och tillämpningar som behandlas i A–C.**

### Observera!

- Med kunder avses här externa kunder, i första hand slutliga användare och nyttjare av organisationens varor och tjänster. Kunderna omfattar såväl nuvarande som potentiella kunder, t ex konkurrenters kunder.
- Beakta kopplingen till Översikten avseende kunder/kundgrupper.
- Kundernas behov, krav, önskemål och förväntningar avser i första hand varor och tjänster men kan även avse processer och verksamheten som helhet, t ex i frågan om yttre och inre miljö.
- Beakta även mångfaldsaspekter. Mångfald innefattar unika egenskaper och erfarenheter såsom till exempel kön, nationalitet, språk, religion, etnicitet, funktionshinder, utbildning, ålder, samhällsklass, sexuell läggning, politisk uppfattning, attityder, värderingar och kulturell bakgrund.

**50 POÄNG**

## Observera!

- Med kunder avses här externa kunder, i första hand slutliga användare och nyttjare av organisationens varor och tjänster. Kunderna omfattar såväl nuvarande som potentiella kunder, t ex konkurrenters kunder.
- Beakta kopplingen till Översikten avseende kunder/kundgrupper.
- Under D avses t ex hur ni väljer medarbetare, hur ni erbjuder personliga utvecklingsmöjligheter, hur ni tillhandahåller utbildning om kunder, marknader, den egna organisationens möjligheter att stödja kundsamverkan samt om konflikthantering, hur ni ger förtroende, möjligheter och befogenheter att lösa kundproblem samt hur ni främjar lyhördhet, respekt och engagemang för kunden.
- Beakta även mångfaldsaspekter. Mångfald innefattar unika egenskaper och erfarenheter såsom till exempel kön, nationalitet, språk, religion, etnicitet, funktionshinder, utbildning, ålder, samhällsklass, sexuell läggning, politisk uppfattning, attityder, värderingar och kulturell bakgrund.

**45 POÄNG**

## 7.2 Samverkan med kunder

*Delkriteriet avser hur ni samverkar med kunderna samt hur ni stödjer medarbetare med kundkontakter.*

Detta inkluderar:

**A. hur ni tar reda på de viktigaste kraven på uppträdande mot och samverkan med kunderna.**

**B. hur ni samverkar med kunderna.**

Beakta dessutom särskilt:

- hur ni involverar kunderna i era processer.

**C. hur ni gör det lätt för kunderna att få information, hjälp och möjlighet att framföra synpunkter, förbättringsförslag och klagomål.**

Beakta dessutom särskilt:

- hur ni fångar upp och hanterar synpunkter, förbättringsförslag och klagomål
- hur ni snabbt och effektivt löser kunders problem
- hur ni följer upp kundkontakter.

**D. hur ni ger medarbetare med kundkontakter stöd och förutsättningar för kundsamverkan.**

**E. i vilken omfattning ni tillämpar de angreppssätt som behandlas i A–D och F.**

**F. hur ni utvärderar och förbättrar de angreppssätt och tillämpningar som behandlas i A–E.**

## 7.3 Utfästelser till kunder

*Delkriteriet avser hur ni skapar förtroende hos kunderna genom utfästelser och hur dessa utvecklas och blir kända.*

Detta inkluderar:

- A. hur** ni genom utfästelser får kunderna att känna förtroende för era varor, tjänster och processer och för den service ni erbjuder när fel och problem uppstår.
- Beakta dessutom särskilt:
- hur ni tar fram era viktigaste utfästelser och vilka de är
  - hur ni förvissas er om att kunderna förstår era utfästelser
  - hur förbättringar av varor, tjänster och processer leder till utvidgade utfästelser.
- B. i vilken omfattning** ni **tillämpar** de angreppssätt som behandlas i A och C.
- C. hur ni utvärderar och förbättrar** de angreppssätt och tillämpningar som behandlas i A–B.

### Observera!

- Med kunder avses här externa kunder, i första hand slutliga användare och nyttjare av organisationens varor och tjänster. Kunderna omfattar såväl nuvarande som potentiella kunder, t ex konkurrenters kunder.
- Beakta kopplingen till Översikten avseende kunder/kundgrupper.
- Med utfästelser menas vad ni lovar kunderna. Utfästelser utöver uppgifter om varans eller tjänstens utformning kan inkludera garanti-villkor, utfästelser om utveckling, handläggningstider, rättssäkerhet, offentlighet, tillgänglighet och eftermarknadsservice.
- Beakta även mångfaldsaspekter. Mångfald innefattar unika egenskaper och erfarenheter såsom till exempel kön, nationalitet, språk, religion, etnicitet, funktionshinder, utbildning, ålder, samhällsklass, sexuell läggning, politisk uppfattning, attityder, värderingar och kulturell bakgrund.

**25 POÄNG**

## Observera!

- Mått för kundtillfredsställelse kan t ex innefatta kunders uppfattning om organisationen erhållna t ex genom kundenkäter eller fokusgrupper. De kan även innefatta missnöje t ex i form av klagomålsfrekvenser.
- Mått för kundlojalitet kan t ex innefatta kunders benägenhet till återköp, benägenhet att köpa andra varor och tjänster av organisationen och benägenhet att rekommendera organisationen.
- Även indikatorer som kan kopplas till kundtillfredsställelse och lojalitet kan behandlas här. Exempel på sådana kan vara utveckling av marknadsandelar, försäljningsvolymmer etc.
- Inkludera om möjligt information från oberoende källor som styrker era egna fakta.
- Målen har koppling till Översiktens strategiska del.
- Resultaten behandlas i 7.5.

**60 POÄNG**

## 7.4 Mätning av kundtillfredsställelse

*Delkriteriet avser hur ni mäter hur nöjda respektive missnöjda era kunder är, hur ni mäter era kunders lojalitet och hur ni gör jämförelser med konkurrenter och andra organisationer.*

Detta inkluderar:

- A.** hur ni mäter resultat som hänför sig till kundtillfredsställelse och lojalitet samt de viktigaste måtten och målen ni använder.
- B.** hur ni använder resultaten av era mätningar av kundtillfredsställelse och lojalitet.  
Beakta dessutom särskilt:
  - hur ni följer och analyserar utvecklingen av kundtillfredsställelse och lojalitet
  - hur ni jämför kundtillfredsställelse och lojalitet hos era egna kunder med konkurrenters kunder och kunder till organisationer med jämförbar verksamhet.
- C.** i vilken omfattning ni **tillämpar** de angreppssätt som behandlas i A–B och D.
- D.** hur ni **utvärderar och förbättrar** de angreppssätt och tillämpningar som behandlas i A–C.

## 7.5 Resultat – kundtillfredsställelse

*Delkriteriet avser redovisning av resultat som hänför sig till ert arbete med att tillfredsställa era kunder.*

Detta inkluderar:

**Resultat** av ert arbete med att tillfredsställa era kunder. Av redovisningen bör framgå trender och nivåer på relevanta mått som jämförs med:

- egna mål
- ledande organisationers värden
- konkurrenters värden (om detta är tillämpligt).

### Observera!

- Resultaten hänför sig till 7.1–7.4.
- Redovisa och kommentera förändringar i nivåer och trender, t ex som pratbubblor eller dylikt i diagram. Kommentera också slutsatser och överväganden etc. som pekar på resultatens utveckling som en följd av tillämpningen av redovisade angreppssätt, dvs "härledbarheten".

**120 POÄNG**

# Utvärdering

*Utvärderingsmatrisen på sidan 41 kan användas för att bedöma verksamhetens nivå. Vid en utvärdering bedöms om det finns medvetet valda och tillämpade angreppssätt för de områden som efterfrågas i varje delkriterium. Utifrån verksamhetens sätt att fungera formuleras styrkor och förbättringsområden som utgör grunden för bedömningen av nivån.*

*En styrka kan vara att de valda angreppssätten kännetecknas av SIQs Grundläggande Värderingar. Ju mer angreppssätten genomsyras av de grundläggande värderingarna, desto högre nivå kommer utvärderingen att resultera i. Utvärderingen görs i fyra dimensioner: Angreppssätt, Tillämpning, Utvärdering och förbättring samt Resultat.*

## Bedömning av angreppssätt

### Angreppssätt

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

- systematiska
- integrerade
- förebyggande

Vid bedömning av en fullständig verksamhetsbeskrivning skall 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.

### Tillämpning

Här bedöms om de valda angreppssätten 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.

### Utvärdering och förbättring

Här bedöms om angreppssätten och tillämpningen systematiskt:

- följs upp
- utvärderas
- förbättras baserat på utvärdering och lärande.

## Bedömning av resultat

### Resultat

Här bedöms:

- trender – förbättringstakt i verksamheten
- om resultaten visar goda nivåer i jämförelse med relevanta egna mål och i jämförelse med ledande organisationers värden samt om det är tillämpligt även i jämförelse med konkurrenters värden

- om resultaten är en logisk följd av angreppssättens tillämpning (samband mellan orsak och verkan)
- om relevanta områden och processer täcks in av resultatredovisningen.

## Poängsättning

Utifrån de styrkor och förbättringsområden som identifierats för respektive delkriterium görs för delkriteriet ifråga en procentbedömning baserat på de olika utvärderingsgrunderna/dimensionerna enligt Utvärderingsmatrisen.

För delkriterier som avser angreppssätt och dess tillämpning används dimensionerna Angreppssätt, Tillämpning samt Utvärdering och förbättring.

Inom respektive dimension bedöms de olika elementen var för sig (t ex Systematik, Integration och Förebyggande avseende Angreppssätt) och sammanvägs till ett procenttal för dimensionen i sin helhet för delkriteriet.

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

För delkriterier som avser resultat (kriterierna 4.6, 6.1–6.3 och 7.5) används dimensionen resultat. Här bedöms de fyra elementen för resultat var för sig (Trender, Nivåer, Härledbarhet och Relevans/omfattning) och sammanvägs till en 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 organisationens nivå enligt tabellen på sidan 42.

Läs mer om hur utvärdering går till och om hur Utvärderingsmatrisen används i Handledning för Examinatorer som kan beställas från SIQ.



# Utvärderingsmatris

## Bedömning av angreppssätt

DIMENSION		0 %		20 %		50 %		80 %		100 %		
<b>Angreppssätt</b> Här bedömer du om angreppssätten genomsyras av de Grundläggande värderingarna och i vilken mån de uppvisar ...	<b>Systematik</b> rutiner, metoder, system och organisation är etablerade för medvetet valda angreppssätt	Systematik saknas	Påbörjat systematiska	Delvis systematiska	I huvudsak systematiska	Systematiska						
	<b>Integration</b> stöder verksamhetsplaner och samverkar med andra angreppssätt	Integration saknas	Integration saknas i huvudsak	Delvis integrerade	I huvudsak integrerade	Integrerade						
	<b>Förebyggande</b> förebygger fel, problem och risker genom framsynhet, förutseende och planering	Reaktiva	I huvudsak mer reaktiva än förebyggande	Delvis förebyggande	I huvudsak förebyggande	Förebyggande						
<b>Deltotal %</b>		<b>0</b>	<b>10</b>	<b>20</b>	<b>30</b>	<b>40</b>	<b>50</b>	<b>60</b>	<b>70</b>	<b>80</b>	<b>90</b>	<b>100</b>
<b>Tillämpning</b> Här bedömer du ...	<b>Var</b> angreppssätten tillämpas i bredd och 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	Nästan alltid vid relevanta tillfällen	Alltid vid relevanta tillfällen						
	<b>Deltotal %</b>	<b>0</b>	<b>10</b>	<b>20</b>	<b>30</b>	<b>40</b>	<b>50</b>	<b>60</b>	<b>70</b>	<b>80</b>	<b>90</b>	<b>100</b>
<b>Utvärdering och förbättring</b> Här bedömer du ...	<b>Systematik</b> i uppföljning, utvärdering, lärande och förbättring av angreppssätt och dessas tillämpning	Utvärdering och förbättring saknas	Utvärdering och förbättring saknas i huvudsak	Delvis systematisk utvärdering och förbättring	I huvudsak systematisk utvärdering och förbättring	Systematisk utvärdering och förbättring						
	<b>Deltotal %</b>	<b>0</b>	<b>10</b>	<b>20</b>	<b>30</b>	<b>40</b>	<b>50</b>	<b>60</b>	<b>70</b>	<b>80</b>	<b>90</b>	<b>100</b>
	<b>TOTAL %</b>	<b>0</b>	<b>10</b>	<b>20</b>	<b>30</b>	<b>40</b>	<b>50</b>	<b>60</b>	<b>70</b>	<b>80</b>	<b>90</b>	<b>100</b>

## Bedömning av resultat

DIMENSION		0 %		20 %		50 %		80 %		100 %		
<b>Resultat</b> Här bedömer du resultatens ...	<b>Trender</b> förbättrade utfall	Ej redovisade	Några resultat visar positiva trender	Flera resultat visar positiva trender	De flesta resultaten visar stabila positiva trender och/eller uthålligt goda utfall	Resultaten visar stabila positiva trender och/eller uthållig världsklass						
	<b>Nivåer</b> utfall i jämförelse med relevanta egna målvärden, ledande organisationer och konkurrenter	Ej redovisade	I den mån resultatjämförelser görs ger dessa inte tillräcklig grund för att bedöma att resultaten är på god nivå	Flera resultat visar goda nivåer i jämförelse med relevanta egna mål och i jämförelse med konkurrenter och lednade organisationer	De flesta resultaten visar goda nivåer i jämförelse med relevanta egna mål och i jämförelse med konkurrenter och lednade organisationer	Resultaten är i världsklass						
	<b>Härledbarhet</b> Resultat är en logisk följd av valda angreppssätt och deras tillämpning	Ej härledbara	Enstaka belägg för härledbarhet till angreppssätt	Några belägg för härledbarhet till angreppssätt	Flera belägg för härledbarhet till angreppssätt	Resultaten är härledbara till angreppssätt						
	<b>Relevans/omfattning</b> Resultat presenteras för de aspekter som berörs av delkriteriet och 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>TOTAL %</b>		<b>0</b>	<b>10</b>	<b>20</b>	<b>30</b>	<b>40</b>	<b>50</b>	<b>60</b>	<b>70</b>	<b>80</b>	<b>90</b>	<b>100</b>

# 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 stämna 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	Angreppssätt – 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 angreppssätt är införda på vissa områden. Betydelsen av kvalitet uppmärksammas inte. Få eller inga resultat kan påvisas. Redovisade resultat saknar samband med angreppssätt.
2	101-250	Ändamålsenliga angreppssätt påbörjade. Samverkan är bristfällig mellan olika funktioner. Tillämpningar av angreppssätt inom några verksamhetsområden. En begynnande kvalitetskultur. Några positiva resultat på viktiga områden. Resultaten utan särskilt starka samband med angreppssätt.
3	251-400	Flera exempel på utveckling av förebyggande angreppssätt. Samverkan finns, men bristande integration mellan olika funktioner. Tillämpningar av angreppssätt på många områden. Påtaglig kvalitetskultur i vissa delar av organisationen. Goda framgångar på viktiga områden med tecken på samband mellan resultat och angreppssätt.
4	401-600	Verksamheten är välplanerad och dokumenterad med god samverkan och integration. Tillämpningar av angreppssätt 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 angreppssätten.
5	601-750	Organisationen har en kunddriven verksamhetsutveckling. Avsevärd integration och samverkan inom olika processer. Påtaglig kvalitetskultur inom nästan alla delar av organisationen. Utmärkta beständiga resultat som är relaterade till angreppssätten.
6	751-900	Organisationen har väl utvecklade, kundorienterade och systematiska angreppssätt, 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. Organisationens är bäst-i-klassen på många områden.
7	901-1000	Organisationen är i världsklass och har total integration av sina angreppssätt, som utvecklas ständigt och tillämpas i alla organisationens processer. Organisationens har en fast rotad kvalitetskultur. Resultaten är utomordentliga och beständiga och konkurrensförmågan överlägsen.

# SIQs rådgivning, seminarier och utbildning

*SIQ erbjuder rådgivning, seminarier och utbildningar som anpassas efter din organisations förutsättningar och önskemål.*

## Verksamhetsutvärdering

### *SIQ Diplomerings för verksamhetsutveckling*

Omvärldsanalys är idag en självklar del i den strategiska planeringen, men hur många gör en invärldsanalys? En Diplomerings skapar en gemensam bild av nuläget och samsyn på prioriterade förbättringsområden. Den engagerar både ledare och medarbetare och ger driv i förbättringsarbetet. Den visar också på utvecklingsnivå relativt andra organisationer.

### *inSIQ<sup>®</sup>*

inSIQ<sup>®</sup> är ett webbenkätverktyg som på ett effektivt sätt gör det möjligt att ta tempen på en organisations utvecklingsnivå. Den skapar samsyn på hur verksamheten fungerar. inSIQ<sup>®</sup> gör det möjligt för alla medarbetare att medverka i en utvärdering av verksamheten och skapar därför engagemang och förståelse för styrkor och förbättringsmöjligheter. inSIQ<sup>®</sup> används också i Diplomeringsprocessen.

### *Ledningens Analys*

Ledningens Analys är ett stöd för att sammanställa en organisations verksamhet utifrån SIQs Modell för Kundorienterad Verksamhetsutveckling. Analysen görs av ledningen för att skapa en gemensam syn på styrkor och förbättringsområden. Genom enkla frågor stimulerar analysen till att steg för steg gå igenom verksamheten. Ledningens Analys är också en del i Diplomeringsprocessen.

## SIQs Processledningsprogram

SIQs processledningsprogram syftar till ett effektivt arbetssätt inom den egna organisationen och till konkreta förbättringar i en egen utvald process.

I programmet deltar 4–6 organisationer med två deltagare från varje organisation. Under sex dagar fördelade på fem tillfällen går deltagarna igenom SIQs modell för processledning. Teorierna görs direkt till praktisk nytta i den egna processen.Handledning, konkreta råd och tips ges till varje organisation. Erfarenhetsutbytet med andra organisationer i programmet är ett stort mervärde.

## Förbättringsarbete

### *Resultatutvärderat förbättringsarbete, internutbildning 1–2 dagar*

Ger inspiration och skapar bättre samsyn och kunskap kring hur konkreta resultat kan åstadkommas genom att ta faktabaserade beslut.

### *Six Sigma Green Belt, internutbildning 5 dagar*

Deltagarna får ökad kunskap och möjlighet att träna upp sina färdigheter i systematiskt förbättringsarbete. En förståelse för variation, kvalitetsbristkostnader och statistiska begrepp är grunden i upplägget.

## Ledningsseminarium

Ledningens kunskap och engagemang är avgörande. Våra ledningsseminarier ger helhetsyn och kunskap om värderingar och angreppssätt för en effektiv verksamhet. Syftet är att ge ledningsgruppen inspiration och motivation för att driva ett målinriktat förbättringsarbete.

## Rådgivning

SIQ hjälper organisationer med strategisk rådgivning och praktisk handledning med syfte att uppnå väsentliga resultatförbättringar. Många av dessa är medlemmar i Intressentföreningen Kvalitetsutveckling vilket bland annat innebär att man får rabatt på våra tjänster.

## SIQs Benchmarkingprogram

SIQs Benchmarkingprogram stimulerar till idéer som konkretiseras och införs av deltagarna.

Det följer SIQs Modell för processledning som ger stöd för ett systematiskt angreppssätt. I varje program deltar 4–6 organisationer med två deltagare. Det omfattar sex dagar vid fem tillfällen. Erfarenhetsutbytet i programmet är betydande – t ex för att stämma av att arbetssätt och mål är offensiva och realistiska.

Programmet vänder sig till Intressentföreningens medlemmar och bygger på engagemang och aktivt deltagande. Benchmarking-programmet startas efter förfrågan från medlem i SIQs Intressentförening som önskar vidareutveckla en speciell process. Kundklagomålshantering, Ledningsprocesser, Internrevision, Kompetensförsörjning är exempel på aktuella processer. Deltagarna får stora möjligheter att skapa nätverk vilket ofta leder till bestående relationer för fortsatt gemensam utveckling.

Vissa utbildningar och seminarier genomförs som öppna. Se [www.siq.se](http://www.siq.se) för tider och platser. Vill du veta mer eller få ett förslag är du välkommen att kontakta oss på telefon 031-7231700 eller e-posta till [siq@siq.se](mailto:siq@siq.se).

# Ett gemensamt språk

*SIQs Modell för Kundorienterad Verksamhetsutveckling är skriven för att kunna användas i alla organisationer. Ambitionen är att använda ett språk som är så vardagligt som möjligt utan allt för många specialuttryck. En del viktiga begrepp och termer kräver ändå en presentation eftersom de är av särskild betydelse. Här nedan ges en orientering i hur några sådana begrepp och termer används i denna skrift.*

## Kund

I SIQs Modell avses med begreppet kund den eller de som verksamheten finns till för, de som verksamheten vill skapa värde för.

Kunderna kan vara personer eller organisationer. De kan finnas utanför organisationen – externa kunder – eller inom organisationen – interna kunder. Vem som är kund kan vara situationsanpassat och kunderna kan ha olika benämningar i olika verksamheter, till exempel konsumenter, brukare, beställare, patienter, elever och klienter.

I SIQs Modell används benämningen kund som ett samlande begrepp. När varje medarbetare och organisation identifierar sina kunder och deras behov, krav, önskemål och förväntningar skall dessa naturligtvis ges relevanta benämningar.

Det är inte begreppet kund i sig som är intressant, utan det förhållningssätt det uttrycker. Det är kundernas uttalade och underförstådda behov, krav, önskemål och förväntningar som skall vara vägledande för organisationen, dess medarbetare och verksamhet. Med kundorientering menas att i varje situation ställa sig frågan: Vem är min kund just nu? Kunderna kan i vissa verksamheter t ex i samband med myndighetsutövning, vara ofrivilliga. Kundorientering är tillämplig även i dessa fall inom de ramar som den aktuella organisationens uppdrag medger.

Kundorienterad verksamhetsutveckling innebär att utveckla verksamheten med kundernas behov, krav, önskemål och förväntningar som främsta ledstjärna.

## Intressenter

Intressenter är alla som har något intresse av organisationen, dess aktiviteter och prestationer. Kunder, ägare, huvudmän, medarbetare, leverantörer, partners och samhället är de intressenter som tas upp i SIQs Modell. En framgångsrik organisation tar hänsyn till och balanserar sina intressenters behov, krav, önskemål och förväntningar och utvärderar sina prestationer i relation till intressenterna.

## Partners

Partners är externa aktörer som organisationen samverkar med för att uppnå gemensamma mål och ömsesidigt fördelaktiga relationer. Partnerskap syftar till att skapa mervärden för kunderna. Leverantörer kanske inte alltid ses som formella partners.

## Verksamhetsidé, vision, strategier, kritiska framgångsfaktorer, mål och handlingsplaner

Utgångspunkten för den strategiska planeringen är organisationens verksamhetsidé och vision. Dessa beskriver varför organisationen finns till, för vem och vart den är på väg. Strategierna beskriver vilka vägar organisationen väljer och de kritiska framgångsfaktorerna vad man måste lyckas med, för att förverkliga sina visioner. Målen beskriver mätbara etapper för förbättringsarbetet. Handlingsplanerna anger konkreta aktiviteter för att uppnå målen.

## Process

En process är en serie aktiviteter som skapar värde för en kund. Processen har en väl definierad början och ett väl definierat slut. Det måste alltid vara klart definierat vad processen skall ta emot, vad den skall åstadkomma, hur det skall ske samt vilka de förväntade resultaten skall vara.

Alla processer har minst en kund – intern eller extern. Kännetecknande för processer är också att de är repetitiva, det vill säga att de genomförs flera gånger. En process som förädlar en vara eller en tjänst till en extern kund kallas ofta för huvudprocess. Processer som primärt stödjer andra processer och som primärt har interna kunder kallas ofta för stödjande processer.

En organisations processtruktur utgår från organisationens kunder och dess verksamhetsidé. Processtrukturen skall spegla den verksamhet som organisationer bedriver och som definieras i verksamhetsidén.

## Självutvärdering

Med självutvärdering menas en heltäckande, systematisk och regelbunden granskning av den egna verksamhetens aktiviteter och resultat ställt i relation till en vald modell för verksamhetsutveckling.

Självutvärderingen hjälper organisationen att klart urskilja var dess styrkor ligger och vad som kan förbättras. Med stöd av den kan förbättringsarbetet planeras, genomföras och följas upp.

# Trycksaker

SIQ tillhandahåller trycksaker och annat material som stöd för ert arbete med kundorienterad verksamhetsutveckling. En förteckning över tillgängliga trycksaker finns på [www.siq.se](http://www.siq.se) där du även kan göra beställningar.

Exempel på trycksaker:

## Modeller för verksamhetsutveckling

SIQs Modell för Kundorienterad Verksamhetsutveckling

- Kriteriehäfte
- Grundläggande värderingar (kort i fickformat)
- Mall för Ledningens Analys (expanderande wordfil)
- Mall för Översikt (expanderande wordfil)
- Informationsblad inSIQ<sup>®</sup>
- SIQs Processindex-kort
- Värdeinsikt
- Snabbstart – tre steg till samsyn

The EFQM Excellence Model

- The EFQM Excellence Model i svensk översättning
- The EFQM Excellence Model engelsk version
- Assessing for Excellence (a practical guide for success fully developing, executing and reviewing a Self Assessment strategy for your organisation – engelsk version)



## Praktikfall

Kontakta oss för mer information.

## Utmärkelsen Svensk Kvalitet

- Informationsbroschyr (pdf)
- Inbjudan att bli examinator (pdf)
- Utmärkelsen Svensk Kvalitet – Regler och anvisningar (pdf)

## Kvalitetsutmärkelsen Bättre Skola

- Informationsbroschyr (pdf)
- Inbjudan att bli examinator (pdf)
- Kvalitetsutmärkelsen Bättre Skola – Regler och anvisningar (pdf)

## SIQ Diplomerings för Verksamhetsutveckling

- Att söka SIQ Diplomerings för Verksamhetsutveckling – Regler och anvisningar (pdf)

## Processledning

Process Survey Tools – verktyg för att utvärdera specifika processers mognadsgrad och som ett stöd i processens utveckling. Verktygen är framtagna i samarbete mellan EFQM och Philips och finns endast i engelska versioner.

- Supply Chain Management
- Human Resources Management
- Marketing & Sales
- Finance
- Manufacturing Process Management
- Purchasing Process Management
- Facility Management Process

## Benchmarking – att lära av andra

En handbok i benchmarking.

Du kan beställa material genom att gå till [www.siq.se](http://www.siq.se) och klicka på Litteratur i navigationen till vänster. Där finns även priser angivna för respektive publikation.



SIQ är en stiftelse med uppgift att stimulera och bidra till en positiv utveckling i alla delar av det svenska samhället. SIQ ansvarar bland annat för Utmärkelsen Svensk Kvalitet och SIQs Modell för Kundorienterad Verksamhetsutveckling. SIQs Modell baseras på tretton grundläggande värderingar som är kännetecknande för framgångsrika organisationers verksamhet.

## Grundläggande värderingar

### Kundorientering

En organisations långsiktiga framgång beror på dess förmåga att skapa värde för dem som den finns till för – kunderna. De externa och interna kundernas uttalade och underförstådda behov, krav, önskemål och förväntningar skall vara vägledande för organisationen, dess medarbetare och verksamhet.

### Engagerat ledarskap

För att skapa en kultur som sätter kunden i främsta rummet krävs ett personligt, aktivt och synligt engagemang från varje ledare. Ledarskapets viktigaste uppgifter är att ange riktningen för verksamheten, ta till vara potentialen i individers erfarenheter och olikheter, skapa förutsättningar för medarbetarna samt i dialog med dem definiera och följa upp målen.

### Allas delaktighet

En förutsättning för en framgångsrik organisation är att varje medarbetare känner sig ha förtroende att utföra och utveckla sina arbetsuppgifter. Var och en måste därför se sin roll i helheten, ha klara mål, de medel som krävs samt kunskap om de resultat som uppnås.

### Kompetensutveckling

Den samlade kompetensen är avgörande för organisationens framgång och konkurrenskraft. Därför måste kompetensutvecklingen ses både ur ett organisatoriskt och ett individuellt perspektiv, för att därmed utveckla och tillföra kompetens på ett sätt som stärker såväl individen som organisationen.

### Långsiktighet

Organisationens verksamhet måste värderas med tanke på utveckling och konkurrenskraft över tiden. Ett uthålligt förbättringsarbete leder till ökande produktivitet och effektivitet, bättre miljö, nöjdare kunder och varaktig lönsamhet på lång sikt.

### Samhällsansvar

Varje organisation har ett samhällsansvar utöver lagar och förordningar. Organisationen och dess medarbetare måste se sina processer, varor och tjänster som delar i en större helhet och aktivt medverka till förbättringar i både samhälle och miljö.

skall ses som processer som skapar orientering stimulerar till att analysera arbetsorganisation, och lägger verksamhetsutveckling.

fel och ta bort risker i processer, net, förutseende och planering är et där även kunder och leverantörer

diga förbättringar och förnyelse Förutsättningen för detta är ett som genomsyrar organisationen och ständigt lärande, kreativitet och nya

s måste organisationen och dess n skaffa sig ny kunskap om vad som detta kan uppnås. Detta kräver bäst på en viss process, oavsett vilken

e svarstider, kortare ledtider och ernas behov av avgörande betydelse. g, produktion och leverans av varor trativa processer.

menterade och tillförlitliga fakta. m sitt arbetsområde få möjlighet att betydelse för att uppfylla sina mål kunder.

framgångsrik organisation. Det är tan på flera plan och i olika avseend och erfarenheter hos såväl medarbet, partners, ägare och huvudmän.

*dependent foundation. Its task is to stimulate to positive development of quality of Swedish society. SIQ is responsible for the Swedish Quality Award and the SIQ Model for Customer Oriented Excellence, which is based on the core values and concepts which are characteristic of successful organizations.*

organization depends on its ability to exist to serve – customers. The stated requests and expectations of internal and external stakeholders should guide the organization, its staff and

commitment is required from every employee. The organization must put the customer first. The leaders' task is to give the organization direction, take into account the experiences and differences of individuals and to align the goals in dialogue with them.

A successful organization is that every employee is engaged by the organization to perform and to improve. Consequently, everyone must understand and accept the organization's goals, have clear goals, have the means to achieve the goals and the results achieved.

Competence is decisive for its success. Competence development must therefore be seen from both an organizational and an individual perspective, so that it is developed and added in such a way as to benefit both the individual and the organization as a whole.

Every organization must be viewed from the perspective of the customer and competitiveness. Sustainable development requires productivity and efficiency, better products and services for customers and enduring profitability.

IN TIME AB 2008.02

# SIQ

SIQ, Fabriksgatan 10, 412 50 Göteborg · Telefon 031-723 17 00 · Telefax 031-723 17 99  
E-post [siq@siq.se](mailto:siq@siq.se) · Hemsida [www.siq.se](http://www.siq.se)

### Public Responsibility

Every organization has a duty to society, which goes further than observance of laws and regulations. The organization and its employees must see their processes, goods and services in a wider perspective, and should actively promote improvements in both society and in the environment.

# Ändringar i modellen

Årets utgåva av Grundläggande Värderingar och texter i kriterierna har inte ändrats förutom enstaka korrigeringar.

## Kom med synpunkter och förbättringsförslag!

Hör gärna av dig till René Chocron,  
e-post: [rc@siq.se](mailto:rc@siq.se), tel: 031-723 17 03  
postadress: SIQ, Fabriksgatan 10, 412 50 Göteborg



*SIQ är ett nationellt institut som stimulerar och bidrar till ständiga förbättringar med helhetssyn i alla typer av verksamheter.*

*Vi vill vara med och skapa ett Sverige där alla organisationer utvecklar ett kundfokuserat, hållbart agerande och tar tillvara människors och verksamheters fulla potential.*

*SIQs huvudmän är staten och Intressentföreningen Kvalitetsutveckling. Som medlem stödjer man utvecklingen och delar kunskapen om det som skapar framgång.*

**SIQ**

**Institutet för Kvalitetsutveckling**

Fabriksgatan 10, 412 50 Göteborg

Telefon 031-723 17 00 · Fax 031-723 17 99

siq@siq.se · www.siq.se