

Jón Freyr Jóhannsson
&
Félags íslenskra heimilislækna

*Handbók um
sjálfsmat heilsugæslu*

Útgáfa 0.6

Hafnarfirði
Febrúar 2003



Inngangur

Handbók þessi er ætluð heilsugæslum sem ákveðið hafa að ráðast í mat á innra starfi sínu eða vilja prófa þær aðferðir sem kenndar eru við sjálfsmat.

Miðað er við að samhliða þessari handbók sé stuðst við ritið **“Að skara fram úr – EFQM líkanið”**, sem gefið er út af Stjórnvísí (félagið hét áður Gæðastjórnunarfélagi Íslands).

Sjálfsmat er umbótamiðað. Í því felst undirbúningur og framkvæmdir sem miða að því að bæta aðstöðu, aðferðir, andrúmsloft og árangur vinnustaðarins, skilgreiningar, markmiðasetningar og forgangsroðun.

Líkanið

Sjálfsmatlíkan sem miðað er við er gefið út af European Foundation for Quality Management (EFQM) í Brüssel.

EFQM eru samtök aðila sem kta sig gæðastjórnun varða. Bæði er um að ræða fyrirtæki og sjálfstæð félög. Upphafsaðilar EFQM voru 14 evrópsk stórfyrirtæki sem unnið höfðu ótullega að gæðastjórnun og vildu samnýta kraftana og skapa vettvang til að útbreiða þessar aðferðir.

Árangurslíkan EFQM, (EFQM Excellence Model) var kynnt í byrjun 1992, sem grunnur að gæðaverðlaunum í Evrópu. Gildi líkansins er liggur þó fyrst og fremst í því hversu gott stjórnunartæki það er, enda er það mest notaða stjórnunarlíkan í Evrópu. Sem sjálfsmatstæki, er líkanið ómetanlegt til að meta stöðu fyrirtækja á leið sinni að bættum rekstri, greina hvar skóinn kreppir og verða kveikja að nýjum lausnum. Upplýsingar um líkanið er að finna á síðunni okkar undir flípanum EFQM, en einnig má finna efni á heimasíðu EFQM. Einnig er tilvalið að slá "EFQM Excellence Model" inn í leitarvélina www.google.com og líta á eitthvert af þeim u.þ.b. 9.700 skjölum sem þar finnast.



Þættir matslíkans

Matshópur sem metur heilsugæslu með þeirri aðferð sem lýst er í þessari handbók spyr um tvennt umfram annað:

- Árangur starfseminnar
- Forsendur þess að árangur náist (kallað framkvæmdaþættir í sjálfsmatslíkaninu)

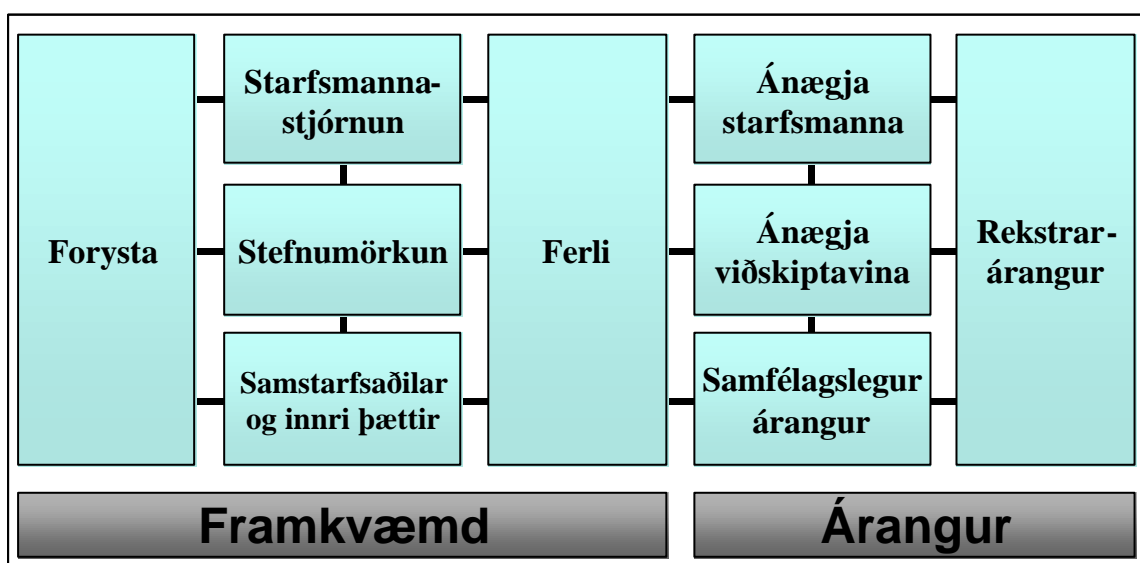
Af þessu leiðir að matið er í aðalatriðum í tvennu lagi og er yfirleitt hugað að framkvæmdaþáttunum á undan árangrinum.

Framkvæmdaþættirnir er 5:

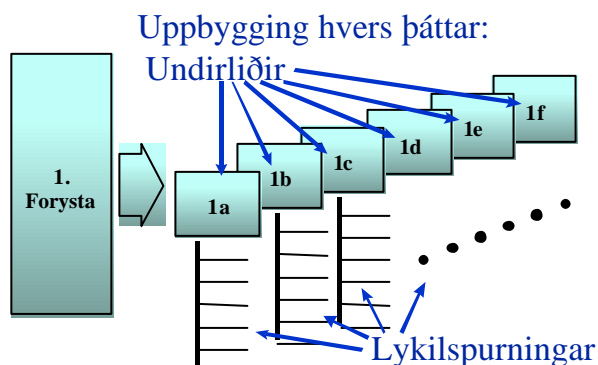
- Forysta
- Stefnumörkun
- Starfsmannastjórnun
- Samstarfsaðilar og innri þættir
- Ferli

Árangursmegin er gert ráð fyrir að eftirfarandi sé metið:

- Ánægja viðskiptavina
- Ánægja starfsmanna
- Samfélagslegur árangur
- Rekstrarárangur



Hverjum og einum hinna 9 þátta sjálfsmatsins er skipt í nokkra undirliði merkta númeri þátta og bókstaf. Hverjum undirliði fylgja síðan nokkrar lykilspurningar sem hafa skal í huga við matið.



Um mat og líkan

Niðurstöðum mats má með aðstoð matsblaða (í matsbók) gefa talnagildi sem einfalda samanburð milli ára og við aðrar stofnanir sem líkanið nota. Meðferð og útfærsla þessa þáttar matsins fer eftir þeim markmiðum sem matinu eru sett.

Sjálfsmat á borð við það sem hér er til umfjöllunar snýst í aðalatriðum um innra starf, aðbúnað og fyrirkomulag.

Ekki er hér gert ráð fyrir mati á stefnu stjórnvalda, ráðuneytis eða öðru því sem stofnunin ræður ekki sjálf.

Vert er að leggja áherslu á að frá upphafi til enda er hér verið að fást við skeikulla manna verk, einn maður eða fleiri eru að meta aðra á sinn hátt og við margvíslegar aðstæður. Engir óyggjandi mælikvarðar, ábendingar eða fyrirmæli geta komið um þetta frá öðrum. Matsmenn þurfa að vera mjög meðvitaðir um þetta og leita þess stöðugt sem betur gæti hentað þeirra kringumstæðum heldur en þær ábendingar eða efnisatriði sem hér verða dregin fram.

Þá er einnig rétt að vekja athygli á að ekki er nauðsynlegt að taka fyrir allt matið hverju sinni. Af því leiðir að ekki er nauðsynlegt „að byrja á byrjuninni“, taka má hvaða þátt (kafla) fyrir sem henta þykir á hverjum stað og í þeirri röð sem hverjum sýnist.

Þrátt fyrir þetta er gert ráð fyrir að allir undirliðir (frá 1a, til 1b og s.frv.) hvers kafla séu teknir fyrir.

Hér skal leggja áherslu á að miklu varðar í stjórnsýslu stofnunar að gögn, skjöl og aðgengi þeirra sé starfseminni til framdráttar en tefji ekki eða hindri á nokkurn hátt. Matshópur mun mjög fljótt komast að raun um þetta með eigin gagnaöflun og ætti að gera tillögur um úrbætur í þeim efnum jafnt og þétt í vinnu sinni.

Líkanið sem hér um ræðir er „heildarlíkan“ í þeim skilningi að reynt er að ná til allra meginþátta í starfseminni. Ekki er þó þar með sagt að sjálfsmat þurfi að fara fram á allri starfseminni í hvert sinn (eins og áður hefur verið nefnt). Skynsamlegt kann að vera að taka ákveðna þætti fyrir í einu en gera síðan ráð fyrir því að á einhverju árabili verði heildarlíkanið spannað.

Aðferðir við sjálfsmat

Fyrst nokkrar almennar ábendingar sem vert er að hafa í huga:

- Sjálfsmat er kerfisbundin skoðun á aðferðum, árangri, umfangi og útbreiðslu aðgerða.
- Sjálfsmat er framkvæmt af sérfræðingum, þ.e. einstaklingum sem þekkja vel til aðstæðna.
- Sjálfsmat byggir á formlegum skráðum aðferðum sem allir geta kynnt sér.
- Sjálfsmat er ekki lýðræðisleg athöfn.
- Niðurstöður og framkvæmdar sjálfsmats eru skráðar og rétt er að birta þá skráningu (að meira eða minna leyti) og er því hægt að bjóða upp á málefnalega gagnrýni.

Stærð matshóps

Val í matshóp er eitt erfiðasta verkefnið við sjálfsmat. Mikilvægt er að **þeir sem standa að valinu séu sáttir við þá aðferð sem þeir nota.**

Stærð matshóps ræðst af aðstæðum hvarrar stofnunar fyrir sig. Stærð matshóps getur t.d. tekið mið af þeim tíma (og fjármunum) sem ætlaður er til sjálfsmatsins, hvort þörf er á víðtækri samstöðu starfsmanna (með því að hafa stóran hóp), hvort niðurstöður fyrra mats gefa tilefni til ítarlegs mats eða hvort einungis verði um að ræða minni háttar „heilbrigðiseftirlit“ með starfseminni o.s.frv.

Matshópur

Venjulega er miðað við að þátttakendur í matshópi séu stjórnendur með yfirsýn yfir starfseminna. Þátttaka annarra getur styrkt matshóp en gæta þarf þess að matshópur sinni því sem honum er ætlað. Hann má ekki verða fulltrúasamkunda til að setta ólíkar skoðanir en þar sem ólíkar starfsstéttir vinna tiltölulega sjálfstætt getur verið rétt að hafa með í hóp, eða kalla til, fulltrúa hina ýmsu starfsstétta heilsugæslunnar.

Erfitt er að segja til um það hvað heppilegast er að margir komi að mati. Oft eru nefndar tölu á bilinu 5-9, en aðstæður á hverjum stað fyrir sig verða að ráða ferðinni. Þar spila líklega mest inn í sá tími sem til ráðstöfunar er, starfsmannafjöldi og umfang starfseminnar. Rétt er að taka fró að það getur verið ágætis mat þó aðeins komi 2-3 að matinu, enda er gert ráð fyrir því að niðurstöður mats séu aðgengilegar öðrum. Einnig eru dæmi þess að allir starfsmenn stofnunar eða fyrirtækis vinni að matinu, en þá er yfirleitt um þónokkra verkaskitpingu að ræða.

Stór hópur er ekki trygging fyrir því að fram komi mörg sjónarmið en of lítill má hópurinn heldur ekki vera.

Rök með og á móti litlum hópi

Kostir:

- Skilvirkni og hraði, einfalt að kalla saman og finna tíma til að vinna.
- Samræmi í mati mismunandi liða.
- Ljóst er hverjir raunverulega standa að matinu.

Ókostir:

- Fáir „hópar“ starfsmanna eiga fulltrúa.
- Mat getur verið of einsleitt.
- Val fulltrúa í matshóp getur frekar orkað tvímælis.

Rök með og á móti stórum hópi

Kostir:

- Fulltrúar margra hópa geta komið að málinu.
- Fleiri fá „eignartilfinningu“ fyrir niðurstöðu.
- Meiri breidd möguleg m.t.t. skapgerðar og viðhorfa þátttakenda.
- Fleiri sjónarmið viðruð.

Ókostir:

- Getur verið seinvirkt og erfitt að ná hópi saman.
- Yfirleitt dýrara með tilliti til vinnutímabjólða og hversu lengi verið er að vinna verkið.
- Hætta á því að einn til tveir „sterkir“ einstaklingar taki af skarið og stýri of mikið vinnu og mati.
- Of mikil áhersla getur orðið á að setta ólík sjónarmið og niðurstaðan óþarflega mikið „miðjumóð“.

Það sem þarf að hafa í huga við ákvörðun um fjölda í matshópi

- Blanda saman jarðbundnum einstaklingum og loftkastalasmíðum, ásamt því að hafa einhverja þar á milli.
- Reyna að hafa fulltrúa sem flestra sviða í starfseminni.
- Reyna að hafa bæði fulltrúa þeirra sem hafa langa starfsreynslu og eins hinna sem koma nýir og ferskir að umræðunni.

- Gæta þess að yfirsýn hópsins sé næg, einhver einn þekki vel til flestra þátta í starfseminni. Það er ekki víst að nóg sé að hópurinn hafi „sameiginlega” yfirsýn ef það er enginn einn sem sér heildarsamhengið.

Dæmi um matshópa

Athugið að aðstæður á hverjum stað geta haft veruleg áhrif á það hvernig best er að manna matshópana.

Samsetning A

- Framkvæmdastjórn:
- Yfirlæknir
- Hjúkrunarframkvæmdastjóri
- Aðrir stjórnendur.

Samsetning B

- Framkvæmdastjóri
- Fulltrúi lækna
- Fulltrúi hjúkrunarfræðinga
- Fulltrúi ritara
- O.s.frv.

Samsetning C

„Quick and dirty” hópur:

- Einn til tveir (t.d. sérstakir áhugamenn um sjálfsmat) framkvæma mat og skila niðurstöðum.

Samsetning D

- Utanaðkomandi (óháður?) leiðbeinandi velur sjálfur í matshóp og stýrir vinnu.

Samsetning E (útskiptiaðferð):

- Formaður matshóps tilnefndur af framkvæmdastjórn.
- Tiltekinn fjöldi tilnefndur af starfsmönnum og skipt út reglulega, hægt að tengja t.d. fulltrúum starfstétta.

Aðrar aðferðir

Tvær algengar aðferðir við mat og samsetningu vinnuhópa úr hefðbundnu sjálfsmati fyrirtækja eru „samráð” og „skýrslugerð”. Þær eru hafðar hér með til hliðsjónar þar sem þeim svipar nokkuð til þeirra samsetninga sem að ofan eru nefndar.

Samráð

Yfirmenn koma saman með einum leiðbeinanda sem leiðir hópinn í gegnum sjálfsmatið. Yfirleitt er um 1-2 daga vinnufundi að ræða, þar sem hópurinn fer yfir ýmsa þætti rekstursins og reynir að komast að sameiginlegri niðurstöðu. Í lok fundar tekur svo leiðbeinandinn saman yfirlit yfir stöðu fyrirtækisins. Þetta er gróft yfirlit yfir stöðuna en ætti að gefa góða mynd af helstu styrkleikum og veikleikum fyrirtækisins.

Skýrslugerð

Ákveðinn hópur tekur að sér að meta stöðu fyrirtækisins og skrifa skýrslu um málið. Oftast eru um ítarlegt yfirlit að ræða og getur verið tilvalið að senda það til þátttöku í samkeppni um viðeigandi gæðaverðlaun.

Þátttaka ytri aðila

Þátttaka ytri aðila er ekki nauðsynleg við sjálfsmat eðli máls samkvæmt. Ýmsar ástæður geta þó legið til þess að hún komi til greina.

- Matið yrði síður tortryggt eða vefengt.
- „Glögg er gestsaugað”.
- Reynsla annarra af sjálfsmati, t.d. frá öðrum stofnunum, getur verið verðmæt og komið að góðum notum í hópnum. Starfsmenn fá tækifæri til að kynna sér mat annarra og jafnvel að taka þátt í því.
- Reyndur gestur getur fleytt hópi yfir erfiða hjalla í upphafi.

Ytri þátttakandi, gesturinn, getur verið úr annarri stofnun, einhver úr ráðuneyti eða á þeirra vegum eða sérfræðingur á sviði mats og matsaðferða (án sér- eða fagþekkingar).

Siðareglur matsmanna

Eðlilegt er að þeir sem vinna að sjálfsmati skuldbindi sig til að hafa í heiðri siðareglur sem slíkir matsmenn gangast almennt undir. Skiptir þá ekki máli hvort um er að ræða mat á starfi eigin heilsugæslu eða að þeir séu utanaðkomandi matsmenn.

Slíkar siðareglur fjalla um:

- Fagmennsku.
- Hagsmunaárekstra (vanhæfi).
- Trúnað.
- Fjárhagslegan ávinning af mati.

Eftirfarandi er úr gögnum frá EFQM:

„ETHICAL STANDARDS

Assessors and Senior Assessors for The European Quality Award shall:

- Conduct themselves according to the highest professional standards and shall endeavour to promote at all times The European Quality Award.
- Upon invitation to assess a named applicant, carefully consider whether a conflict of interest could arise; if there is the slightest chance of a conflict of interest inform the Award office immediately.
Not serve as an Assessor for any close competitor, major customer or major supplier of any company, division or business unit of which he/she is employed or of which a consulting arrangement is in place.
- Maintain in strict confidence to themselves for all time all information entrusted to them in the course of assessing award applications and visiting applicants' sites. The exception is, discussions of an application within their own Assessor team and exchanges of information regarding an application with the Jurors and the Award office.
- Not accept commissions, retainers or any other valuable consideration in respect of an Award applicant or other interested parties in respect of disclosures of information regarding existing or previous award applications.”

Vægi matsþátta

Hver þáttur fyrir sig hefur mismikið vægi í EFQM-líkaninu. Ekki er nauðsynlegt að miða við þessar vægistöður en ef hald á í samanburð við aðra sem nota líkanið óbreytt er rétt að miða við þessa viðmiðun EFQM. Til að hafa samræmi við það þarf vægi matsþátta að vera sem hér segir:

1. Forysta	10%
2. Stefnumótun	8%
3. Starfsmannastjórnun	9%
4. Samstarfsaðilar og innri þættir	9%
5. Ferli	14%
Samtals fyrir framkvæmdahluta:	50%
6. Ánægja viðskiptavina	20%
7. Ánægja starfsmanna	9%
8. Samfélagslegur árangur	6%
9. Rekstrarárangur	15%
Samtals fyrir árangurshluta	50%

Framkvæmd mats

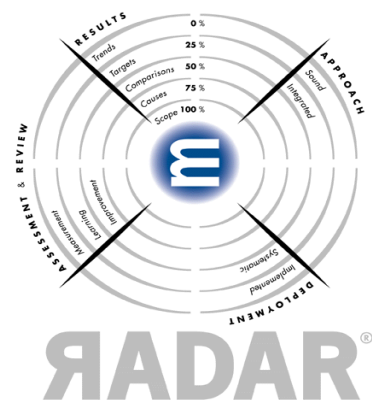
Stigagjöf

Sérstök matsbók er til að færa inn athugasemdir og matið. Hverjum matsþætti í líkaninu fylgja leiðbeiningar (vísbendingar), stigakvarði og síða fyrir athugasemdir mats. Þessu er komið fyrir saman á einni opnu svo auðveldara sé að vinna matið. Á leiðbeiningasiðunni eru kvarðar til að nota við stigagjöf. **Athugið að mismunandi kvarðar eru notaðir fyrir framkvæmdaþættina og árangursþættina.**

Radar

Við matið er stuðst við svokallaða “Radar”-hugsun. Hún byggir á fjórum undirstöðuatriðum:

- **Results** – Árangur
- **Approach** – Aðferðir
- **Deployment** – Hrinda í framkvæmd
- **Assessment &** - Mat og
- **Review** - Rýni



Til að matið verði nægilega yfirgripsmikið er það margþætt:

- Árangur er skilgreindur t.d. í stefnumótun og annarri markmiðasetningu (Results)
- Samþættar aðferðir eru skipulagðar og þróaðar til að skila tilætluðum árangri bæði nú og síðar (Approach)
- Aðferðum er hrint í framkvæmd á kerfisbundin hátt til að tryggja að þær nái fram að ganga (Deployment)
- Mat og rýni aðferða og árangurs og niðurstöður mats og rýni verður síðan grundvöllur forgangsröðunar og skipulagningar úrbóta (Assessment & Review)

Framkvæmdaþættir

Fyrir framkvæmdaþættina er þrennt lagt til grundvallar, aðferð, hvernig hrint er í framkvæmd og mat og rýni aðferða:

Aðferð

- Hvort aðferðir eru traust (viðurkenndar, reyndar, notadrjúgar), hvort aðferðir eru vel rökstuddar, hvort til staðar eru vel skilgreind og þróuð ferli vegna aðferðanna og hvort aðferð hefur hagsmunaaðila í brennidepli
- vort aðferð er samþætt, styður hún mótaða stefnu og er aðferð tengd öðrum aðferðum eftir því sem við á, í fyrsta lagi þær aðferðir sem á að beita og í öðru lagi hversu útbreiddar þær eru.

Hrint í framkvæmd

- Hvernig aðferðum er komið á, þ.e. hefur aðferðinni verið hrundið í framkvæmd
- Kerfisbundið, þ.e. er aðferð hrundið í framkvæmd á skipulagðan hátt

Mat og rýni

- Mælingar: hvort reglulegar mælingar er gerðar á skilvirkni aðferðarinnar og vinnu við að hrinda henni í framkvæmd
- Lærdómur: Hvernig og hvort reynslu er miðlað til að greina og deila bestu vinnubrögðum og tækifærum til umbóta
- Umbætur: Eru niðurstöður mælinga og reynslu eru greindar og notaðar til að finna forgangsraða, skipuleggja og hrinda umbótum í framkvæmd

Árangursþættir

Fyrir árangursþættina er matið í tveimur meginþáttum, annars vegar þróun, markmið, samanburður og orsakir og hins vegar umfang:

Fyrri þátturinn:

- Er þróun jákvæð og/eða greina má viðvarandi góða frammistöðu.
- Er markmiðum sem starfseminni hafa verið sett náð og eru þau raunhæf
- Hvernig er samanburður við aðrar stofnanir og fyrirtæki, eru niðurstöður hagstæðar gagnvart greininni eða þeim sem viðurkennt er að séu bestir.
- Orsakir: Er árangur að nást með þeim aðferðum sem er beitt.

Seinni þátturinn:

- Umfang: Nær árangur til viðeigandi sviða

Þessum þáttum er, eins og í framkvæmdaþáttunum, stillt upp í töflu (kvarða). Kvarðinn er þannig byggður að lykiltríði textans eiga við tölu í gráskyggðum reit. Hægt er að gefa stig á milli þessara skilgreindu prósentustiga ef ástand eða árangur er rétt fyrir ofan eða neðan sambærilega lýsingu.

Árangur		Mat árangursþátta																						
Stig:	%	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	%	
Fyrirgjöf:																								
Þróun • Þróun er jákvæð og/eða greina má viðvarandi góða frammistöðu	Engin árangur eða upplýsingar í formi sögusagna	Jákvæð þróun og/eða viðunandi frammistaða á mörgum sviðum					Jákvæð þróun og/eða viðunandi frammistaða á mörgum sviðum í a.m.k. 3 ár					Mjög jákvæð þróun og/eða viðvarandi frammistaða á flestum sviðum					Mjög jákvæð þróun og/eða viðvarandi frábær frammistaða á öllum sviðum í a.m.k. 5 ár							
Markmið: • Markmiðum er náð • Markmiðin eru raunhæf	Engin árangur eða upplýsingar í formi sögusagna	Hagstæð og viðeigandi á vissum sviðum					Hagstæð og viðeigandi á mörgum sviðum					Hagstæð og viðeigandi á mörgum sviðum					Frábær og viðeigandi á flestum sviðum							
Samanburður: • Samanburður við fyrirtæki og niðurstöður mjög hagstæðar gagnvart greininni eða þeim sem viðurkennt er að séu bestir	Engin árangur eða upplýsingar í formi sögusagna	Samanburður á vissum sviðum					Hagstæður samanburður á vissum sviðum					Hagstæð samanburður á mörgum sviðum					Frábær á mörgum sviðum og best í greininni á mörgum sviðum							
Orsakir: • Árangur næst með aðferðum	Engin árangur eða upplýsingar í formi sögusagna	Nokkur árangur					Árangur á mörgum sviðum					Árangur á flestum sviðum					Árangur á öllum sviðum. Leiðandi stöðu er haldið							

Árangur		Mat árangursþátta																						
Stig:	%	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	%	
Fyrirgjöf:																								
Umfang: • Árangur nær til viðeigandi sviða	Engin árangur eða upplýsingar í formi sögusagna	Nær til sumra sviða					Nær til margra sviða					Nær til flestra sviða					Nær til allra sviða							

Heildarstigagjöf		Mat árangursþátta																						
Stig:	%	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	%	
Fyrirgjöf:																								

Eyðublöð og stigagjöf

Þegar mat er unnið er stuðst við þá aðferð að byrja á að tilgreina helstu styrkleika sem finna má varðandi viðkomandi matsþátt, það sem betu má fara og skrá einnig þær vísbendingar sem lagðar eru til grundvallar (t.d. hvaðan upplýsingar eru fengnar).

Í matsbók er að finna eyðublöð fyrir hvern undirliðsem metinn er.

Dæmi um útfyllt eyðublað vegna eins matsþátta:

Matsþáttur: 3.a Þróun mannauðs er markviss	Dagsetning: 16. október 2002
Hverjir eru styrkleikar? (+) + starfsmannastefna er hluti heildarstefnu + árleg viðhorfskönnun + starfsmannaviðtöl + umbótaáætlun rýnd + rýni starfsmannastjóra og framkvæmdastjóra á lykiltölum + ráðningarstefna	
Hvað má betur fara? (÷) ÷ vantar mælanleg markmið ÷ endurskoðun aðferða óljós ÷ útbreiðsla aðferða óljós ÷ þátttaka og ábyrgð annara lítil/óljós ÷ óljós tenging við daglegan rekstur	
Vísbendingar/sannanir/gögn: markmiðsáætlun árið 2001 viðhorfskannanir (framkvæmd 2001) mæling hliðhollustu (framkvæmd 2001) stefna í starfsmannamálum (birt á innra neti)	
Aðrar athugasemdir Nokkuð vantar af upplýsingum sem hugsanlega væri hægt að afla og gæfi þannig réttari mynd af stöðu	

Á þessum athugasemdum er rétt að byggja matið. Ef matið er byggt á öðru en á þessum blöðum kemur fram getur verið erfitt að sannreyna eða endurskoða matið.

Til að gefa viðkomandi undirlið einkunn eða stig er notaður Radar-kvarðinn. Í matsbókinni er hann að finna í heilu lagi aftast, en á hverri opnu matsbókarinnar er að finna reiti til að fylla í matið, annars vegar fyrir framkvæmdaþættina:

Mat framkvæmdaþátta (hafið til hiðsjónar Radar stigatöflu (aftast í matsbók) til að ákvarða stigagjöf ykkar)																								
Stig:	%	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	%	
Aðferð																								
Hrinda í framkvæmd																								
Mat og rýni																								
Heildarstigagjöf	%	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	%	

og hins vegar fyrir árangursþættina (í þeim hluta matsbókarinnar):

Mat árangursþátta																								
Stig:	%	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	%	
Árangur																								
Umfang																								
Heildarstigagjöf	%	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	%	

Dæmi um notkun:

Mat framkvæmdapátta (hafið til hiðsjónar Radar stigatöflu (aftast í matsbók) til að ákvarða sigagjöf ykkar)																								
Stig:	%	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	%	
Aðferð												★												
Hrinda í framkvæmd													★											
Mat og ými													★											
Heildarstigagjöf	%	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	%	
												★												

Í matsbók (aftast) er síðan að finna samantektarblöð til að safna niðurstöðum á.

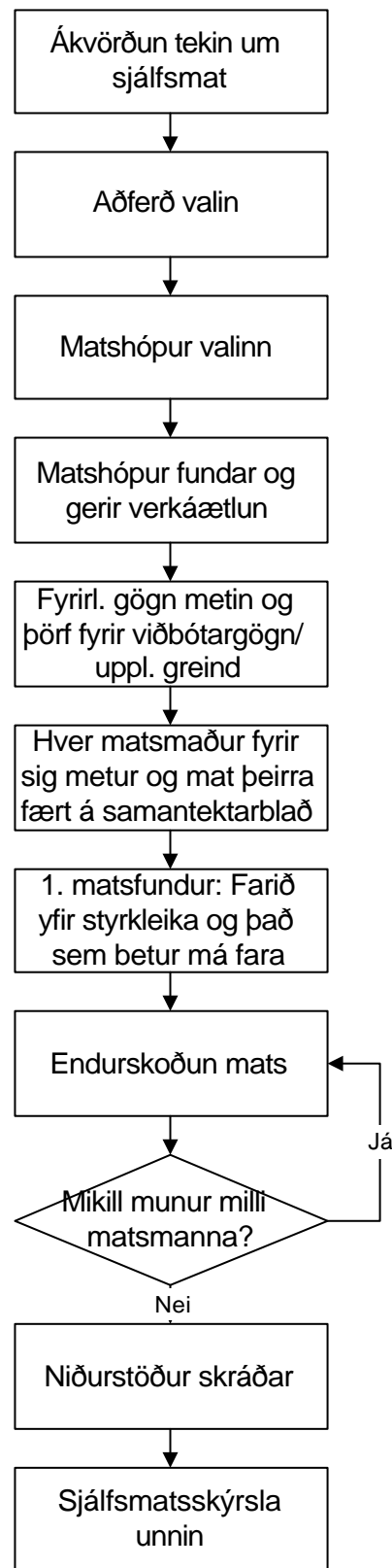
Hafið eftirfarandi í huga við stigagjöf:

- Metið „sanngirni“ stigagjafar og fáið álit annarra ef ástæða er til
- Brúa má milli þrepa í stigagjöf (þ.e.a.s. það þarf ekki að meta í 25% einingum)
- 50% er ekki miðlungs eða slakur árangur, þeir sem því ná eru nokkuð vel staddir.

Framkvæmd mats

1. Stjórnendur heilsugæslu taka ákvörðun um að framkvæma sjálfsmat.
2. Valin er sjálfsmatsaðferð og útfærsla hennar. Sett eru tímamörk á vinnuna.
3. Matshópur valinn og tilnefndur matsformaður sem stýrir matsvinnunni.
4. Matsformaður heldur fund með matsmönnum og fer yfir verkáætlun. Hann kynnir eða fer hugsanlega yfir niðurstöður fyrra mats. Kynnt eru þau gögn sem notuð eru s.s. handbók, kvarðar og einstök eyðublöð.
5. Hver matsmaður fyrir sig metur og gefur einkunn, tilgreinir styrkleika og veikleika fyrir hvern matsþátt. Mat hvers fyrir sig er fært á samantektarblað fyrir matsformann.
6. Matsfundur 1: Farið er yfir helstu atriði í hverjum þætti fyrir sig og tilgreindir þeir styrkleikar, veikleikar og vísbendingar sem matsmenn hafa tilgreint. Ekki er gefnar upp matstölur á þessu stigi.
7. Hver matsmaður fyrir sig endurskoðar sitt mat ef honum þykir ástæða til.
8. Handbókum er safnað saman og fært í sameiginlega matsbók eða tekið saman í eitt skjal.
9. Ef munur milli mats matsmanna í hverjum einstökum þætti er ekki meiri en 30 stig er fært meðaltal mats sem sameiginleg niðurstaða viðkomandi þáttar.
10. Ef munur milli mats matsmanna er meiri er farið yfir framkvæmdar sem matsmenn gefa sér og matsmenn endurskoða einkunn sína ef þeir sjá ástæðu til. Ef munur eftir endurskoðun er enn meiri en 30 stig, úrskurðar matsformaður um matseinkunn (sem getur t.d. verið meðaltal, meðaltal að undanskilinni hæstu og/eða lægstu einkunn eða annað sem matsformaður telur sanngjarnt og eðlilegt).
11. Sameiginlegar niðurstöður skráðar.
12. Sjálfsmatsskýrsla unnin, birt og kynnt.

Afbrigði af þessari leið, til að spara tíma, er að matsformaður taki saman stig allra og fari einungis yfir þá þætti þar sem munur milli matsmanna er meiri en tilgreint viðmið (sem hér í að framan var tilgreint sem 30 stig).



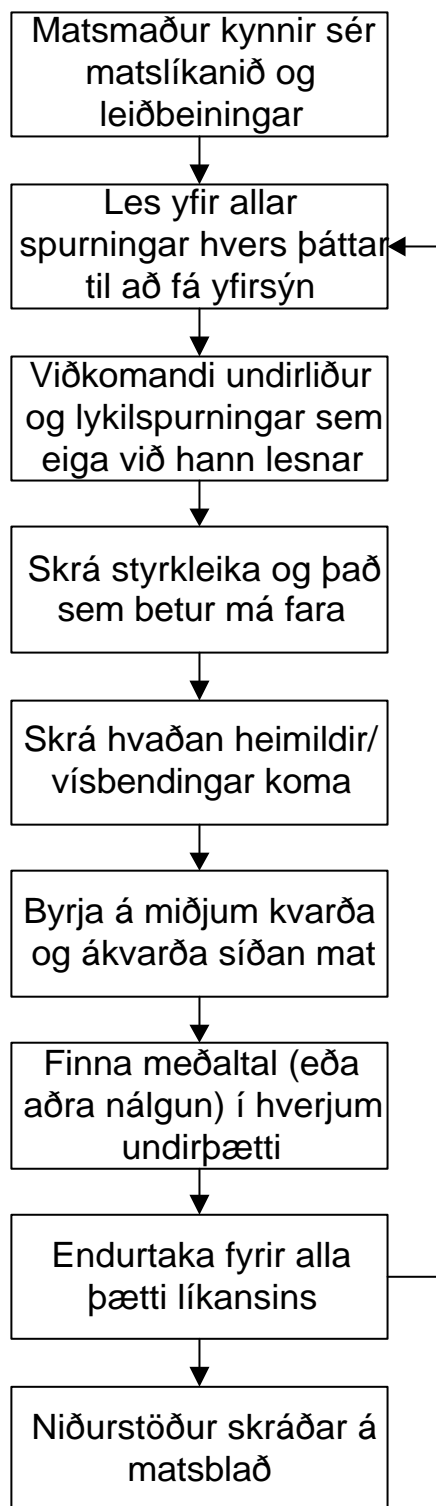
Fyrir þátttakendur í sjálfsmati

Eftirfarandi atriði ber að hafa í huga við framkvæmd sjálfsmats:

1. Kynntu þér allar leiðbeiningar og líkanið sjálft.
2. Byrjaðu á því að lesa yfir allar lykilspurningarnar fyrir hvern framkvæmdaþátt fyrir sig. Þetta gefur þér yfirsýn yfir það sem hver þáttur tekur á.
3. Taktu fyrir hvern undirlið fyrir sig og hafðu lykilspurningarnar undir liðnum til viðmiðunar þegar þú skráir helstu styrkleika og veikleika.
4. Skráðu vísbendingar sem styðja þá styrkleika og veikleika sem þú hefur skráð. Gott er að hugsa sér að þessar vísbendingar séu fyrir utanaðkomandi aðila sem kæmu til ykkar í heimsókn.
5. Skoðaðu kvarðann (sem er neðst á vinstri síðu) og ákvarðaðu mat þitt: fyrst út frá aðferðunum sem eru notaðar og svo útbreiðslu þeirra. Best er að byrja að meta stöðuna út frá 50% skilgreiningunni og síðan að fíkra sig upp eða niður út frá 50% viðmiðinu. Athugaðu að hægt er að gefa einkunn sem liggur milli þrepanna sem kvarðinn skilgreinir (t.d. gefa 43%).
6. Leggðu prósentutölurnar saman fyrir aðferð og útbreiðslu og deildu í með tveimur. Ef annar flokkurinn hefur fengið 0% er niðurstaða stigagjafar einnig 0% óháð því hvaða mat hinn flokkurinn hefur fengið. Meta skal niðurstöðuna út frá þeim upplýsingum sem fram koma á eyðublaðinu. Er hún sanngjörn? Eðlilegt getur verið að færa stigagjöf frá meðaltalinu ef það þykir sanngjarnara.
7. Færðu niðurstöðuna í niðurstöðureitinn.
8. Endurtaktu liði 1-6 fyrir alla **framkvæmdaþættina**.
9. Endurtaktu síðan liði 1-6 fyrir alla **árangursþættina**. Hafðu í huga að þar eru metnar niðurstöður og umfang í stað aðferða og útbreiðslu í framkvæmdaþáttunum. Annar kvarði er notaður fyrir árangursþættina.
10. Færðu allar niðurstöður á matsblað

Í hverjum undirkafla fyrir sig skal íhuga spurningu og leiðbeiningar um hvar leita skuli fanga. Tiltaka skal hvaða styrkleikar eru til staðar hvað varðar viðkomandi þátt og hvaða atriði megi betur fara. Markmiðið er ekki að vera með tæmandi yfirlit, heldur sanngjarna samantekt sem tekur á því sem meginmáli skiptir.

Matið beri með sér að bæði hafi verið hugað að veikleikum og styrk.



Matsbók

Sérstök matsbók er til að færa inn athugasemdir og mat. Þar koma fram þeu atíði sem metin eru í hverjum þætti og undirlið.