



CAF

Organisaation kehittäminen itsearviointin avulla



Valtiokonttori
Statskontoret
State Treasury



Mitä ja miten omaa toimintaa arvioidaan CAF-mallin avulla?

Erinomaisen suorituskyvyn tunnuspiirteet

Arviointialueet: toimintatavat, tulokset

Kehittämispolku, arvioinnista kehittämissuunnitelman toimeenpanoon ja jatkuvaan parantamiseen

Itsearviointiprosessin hyödyntäminen johtamisen ja kehittämisen tukena



CAF

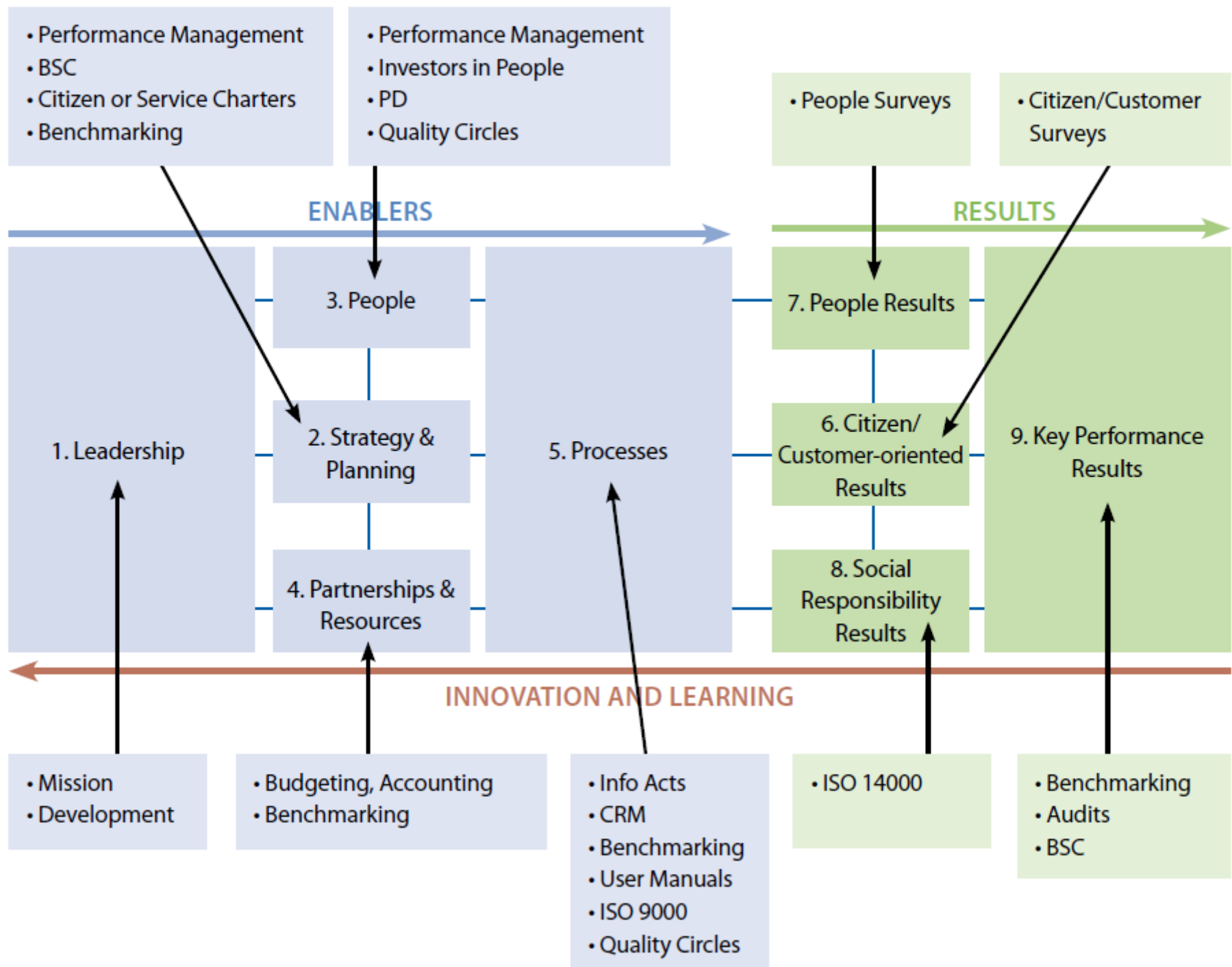
Toimintatavat

Tulokset



Innovatiivisuus ja oppiminen

The CAF Model – Improvement Actions



10 kehittämisaskelta CAF-mallin avulla

Lähetään kehittämispolulle

1. Tehdään päätös itsearviointista, miten se suunnitellaan ja toteutetaan

2. Viestitään itsearviointista, sen päämäärästä ja toimenpiteistä

Tehdään itsearviointi

3. Perustetaan itsearviointiryhmät

4. Koulutetaan ryhmät

5. Tehdään itsearviointi

6. Raportoidaan itsearvioinnin tulokset

Valitaan kehittämisen kohteet kehittämissuunnitelmaan

7. Laaditaan kehittämissuunnitelma

8. Viestitään suunnitelmasta

9. Toteutetaan suunnitelma

10. Suunnitellaan seuraava itsearviointi

Pisteytystaulukot

Perinteinen pisteytystapa

Vaihe	Toiminta-arviointialueiden pisteytystaulukko	Pisteet
	Emme ole toimineet aktiivisesti ja järjestelmällisesti tässä asiassa. Ei tietoja arviointialueelta tai tiedot ovat hataria.	0-10
Suunnittele	Toimintatapa on suunniteltu	11-30
Kokeile	Toimintatapoja on suunniteltu ja otettu käyttöön.	31-50
Toteuta	Toimintatapa on suunniteltu, otettu käyttöön ja arvioitu. Tarkistamme teemmekö oikeita asioista oikeilla tavoilla.	51-70
Korjaa/toteuta	Toimintatapa on suunniteltu, otettu käyttöön ja arviointien pohjalta toimintaa on myös järjestelmällisesti parannettu.	71-90
PDCA	Toimintatapamme ovat suunniteltuja, käyttöönotettuja ja säännöllisten arviointien pohjalta parannettuja. Vertailukehittämistä tehdään järjestelmällisesti ja toimintatapamme ovat jatkuvan kehittämisen kohteena.	91-100

Arvioi ja valitse taso, jolle organisaatio on edennyt kyseisessä arviointikohdassa. Organisaatiosi voi olla suunnittelu-, kokeilu-, tarkistus- tai korjaus/toteutusvaiheessa. Huomaa, että edistyneemmän tason saavuttaminen edellyttää pisteytyslogiikassa aiempien vaiheiden toteutumista (esimerkiksi toteutusvaihetta edeltää toimintojen arviointi eli tarkistusvaihe)

Pisteytä taulukon avulla organisaatiosi nykytila kyseisellä arviointialueella 0-100 pisteen välille.

Pisteytystaulukot

Perinteinen pisteytystapa

Tulosarviointialueiden pisteytystaulukko	Pisteet
Tuloksia ei ole mitattu tai arvioitu ja/tai tietoja niistä ei ole saatavilla.	0-10
Tuloksia on mitattu/arvioitu ja ne osoittavat negatiivista kehitystä ja/tai tulokset eivät vastaa asetettuja tavoitteita	11-30
Tulokset osoittavat tasaista kehitystä ja/tai tietyt keskeiset tavoitteet on saavutettu.	31-50
Tulokset osoittavat myönteistä kehitystä ja/tai suurin osa keskeisistä tavoitteista on saavutettu.	51-70
Tulokset osoittavat huomattavaa myönteistä kehitystä ja/tai kaikki keskeiset tavoitteet on saavutettu.	71-90
Erinomaisia tuloksia saavutettu jatkuvasti. Kaikki merkitykselliset tavoitteet on saavutettu. Organisaation keskeisimmät tulokset verrattuina vastaaviin organisaatioihin ovat muita parempia.	91-100

Pisteytä taulukon avulla organisaatiosi nykytila kyseisellä arviointialueella 1-100 pisteen välille. Voit ottaa pisteytyksessä huomioon joko tulosten kehittymisen tai asetettujen tavoitteiden toteutumisen tai molemmat.

Pisteytystaulukot

Yksityiskohtainen pisteytystapa

Ohjeet

Lue jokainen pisteytystaulukon arviointivaiheen määritelmä (suunnittele, kokeile, tarkista, toteuta/korjaa).

Etsi näyttöä/tietoja/todisteita vahvuuksista ja kehittämiskohteista arvioimalla toimintaa pisteytystaulukon avulla.

Arvioinnin apuna voidaan hyödyntää käytännön esimerkkejä tai muita konkretisoitavissa olevia asioita, jotta itse pisteytysprosessista ei tule tarpeettoman hankalaa.

Jos halutaan käydä läpi kaikki esimerkit ja tiedot ko. arviointialueella voidaan pisteyttää ne käymällä läpi kaikki neljä vaihetta ja laskemalla tämän jälkeen pisteytyskeskiarvot jokaiselle

Pisteytystaulukot

Yksityiskohtainen pisteytystapa

Arviointi-asteikko	0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100
Tulosten kehittyminen	Ei systemaattista mittausta tai arviointia	Laskevat tulokset	Tasainen kehitys tai vaatimatonta parannusta	Tasainen positiivinen kehitys	Huomattava tuloskehitys	Tulokset verrattuina vastaaviin organisaatioihin ovat muita parempia
Pisteet						
Tavoitteet	Ei lainkaan tai vähäistä tietoa tai vähäistä tietoa tavoitteiden saavuttamisesta	Tulokset eivät yllä tavoitteisiin	Joitakin tavoitteita on saavutettu	Joitakin keskeisimpiä tavoitteita on saavutettu	Kaikki keskeiset tavoitteet on saavutettu	Kaikki tavoitteet on saavutettu
Pisteet						
						Yhteensä/200
						Yhteensä/100

Ohjeet

- Tarkastele erillään tulosten kehittymistä viimeisten kolmen vuoden aikana ja viimeisen toimintavuoden tavoitteiden saavuttamista.
- Arvioi ja pisteytä tulosten kehittyminen kuusiportaisella asteikolla pistevälille 0-100.
- Arvioi ja pisteytä tavoitteiden saavuttamisen aste edelliseltä toimintavuodelta kuusiportaisella asteikolla pistevälille 0-100.

Ulkoisen arvioinnin vaiheet

1. Hakemus

2. Arviointi

3. Tunnustuksen myöntäminen

**Tavoitteena hakijaorganisaation,
Kaupunkiympäristön palvelualueen, kehittämisen
ja kehittymisen tukeminen**

Miten hakija valmistautuu ulkoiseen arviointiin ?

Hakemus, materiaalit , kyselylomakkeet täytettyinä ulkoisten arvioijien käyttöön (CAF ulkoisen arvioinnin ohje)

Ulkoisten arvioijien kysymyksiin ja lisätietopyyntöihin vastaaminen

Arviointikäynnin aikataulun laatiminen ja haastateltavien ajanvaraukset ulkoisten arvioijien toivomusten mukaisesti

Ulkoisten arvioijien palautetilaisuuden kalenterivaraukset ja aikataulu

Mitä arvioidaan?

Ulkoisen arvioinnin osa-alueet CAF-kriteeristön mukaisesti Kyselylomakkeet hakijalle

Osa-kokonaisuus 1: CAF-itsearviointi

- Vaihe 1: Itsearviointin suunnittelu, valmistelu ja viestintä
- Vaihe 2: Itsearviointin toteutus ja itsearviointiraportti
- Yleiset kommentit, vahvuudet, kehittämiskohteet ja pisteytys
- Kohdat 1 – 6/10
- Kyselylomake 1, liite 1.1

Osa-kokonaisuus 2: Kehittämistoimenpiteet

- Vaihe 3: Kehittämiskohteiden valinta ja priorisointi, kehittämissuunnitelma ja sen viestintä sekä kehittämissuunnitelman mukaisten toimien täytäntöönpano
- Yleiset kommentit, vahvuudet, kehittämiskohteet ja pisteytys
- Kohdat 7 – 9/10
- Kyselylomake 2, liite 1.2

Osa-kokonaisuus 3: Organisaation kokonaisvaltainen laadunhallinta

- TQM: Erinomaisuuden tunnuspiirteiden täyttyminen
- Vahvuudet, kehittämiskohteet ja pisteytys
- Kyselylomake 3, liite 1.3

Hakijan kyselylomakkeen avulla hakija arvioi omaa kehitystasoaan (asteikolla 1-5)

Osakokonaisuus 1: CAF-itsearviointi Vaihe 1: Itsearviointin suunnittelu

Esimerkki, ks. seuraavilla sivuilla ulkoisten arvioijien näytön arvioinnin kriteerit samoilla osa-alueilla

- 1. Päätetään, miten itsearviointi järjestetään ja suunnitellaan**
 - Johdon sitoutumista itsearviointiprosessiin
 - Johdon selkeää päätöstä itsearviointin toteuttamisesta
 - Miten itsearviointiprosessin toteutus ja toimenpiteet on määritelty
 - Itsearviointiprosessin vastuuhenkilön määrittely, itsearviointiryhmän perustaminen
 - Käytettävän pisteytystaulukon määrittely
 - Itsearviointiin tarvittavien resurssien kohdentaminen ja priorisointi

Erinomaisen CAF-käyttäjän tunnustuksen hakija arvioi omaa kehitystasoaan kyselylomakkeiden avulla

Ulkoiset arvioijat hakevat näyttöä kehitystasoa arvioidessaan

Mitä ja miten ulkoisessa arvioinnissa arvioidaan?

CAF-mallin viitekehyksen mukaisesti toteutetusta organisaation kokonaisvaltaisesta laadunhallintaa (laadukas täytäntöönpano ja vaikuttavuus organisaatiossa)

- Itsearviointiprosessia
- Kehittämispösessia
- 8 erinomaisen toiminnan tunnusmerkin toteutumista

Osakokonaisuus 1: CAF-itsearviointi

Vaihe 1: Itsearviointin suunnittelu, valmistelu ja viestintä

1. Päätetään, miten itsearviointi järjestetään ja suunnitellaan

- Näytöt johdon sitoutumisesta
- Näytöt itsearviointin tavoitteiden määrittelemisestä (keskustelu eri tasoilla, osallistavuus)
- Näytöt itsearviointin toteuttamissuunnitelmasta (vastuiden resurssien, aikataulujen kuvaus)
- Näytöt itsearviointiprosessin vastuuhenkilön nimeämisestä (päättös osaamistasosta, jota roolilta edellytetään)
- Näytöt käytettävän pisteytystaulukon määrittelystä
- Näytöt itsearviointiin tarvittavien resurssien kohdentamisesta

2. Viestintä

- Näytöt viestintäsuunnitelman laadinnasta (ml. päämäärä ja toimenpiteet)
- Näytöt viestintäsuunnitelman toimeenpanosta (näkyvyys, kattavuus, välineet, kanavat)
- Näytöt viestinnästä itsearviointiprosessin eri vaiheissa kaikille asiaankuuluville sidosryhmille

3. Perustetaan itsearviointiryhmä / itsearviointiryhmiä

- Näytöt päätöksestä itsearviointiryhmien määrästä, puheenjohtajien valinnasta, sisäisten vastualueiden määrittelystä
- Näytöt päätöksestä esimiesten roolista ja osallistumisesta
- Näytöt valintaperusteista ja itsearviointiryhmien jäsenten valinnasta (kattava osallistuminen)

4. Järjestetään koulutus

- Näytöt johtajien ja esimiesten tiedottamisesta
- Näytöt koulutussuunnitelman laadinnasta itsearviointiryhmän jäsenille, sisällön riittävyys tarpeisiin
- Näytöt itsearviointiryhmien kouluttamisesta

Osakokonaisuus 1: CAF-itsearviointi

Vaihe 2: Itsearviointin toteutus ja itsearviointiraportti

5. Tehdään itsearviointi

- Näytöt itsearviointin tarvittavan tiedon keräämisestä itsearviointiryhmän käyttöön (kaikki prosessit ja tulokset CAF-mallin mukaisesti)
- Näytöt itsearviointiryhmän tunnistamista vahvuuksista ja kehittämisalueista (listat, ml. pisteet)
- Näytöt puheenjohtajan valmistelemasta konsensuskokouksesta
- Näytöt itsearviointiryhmän muodostamasta konsensuksesta (vahvuudet, kehittämiskohteet ja pisteet jokaisella CAF-mallin arviointialueella, kirjaukset ja hyväksynät arvioinneista, konsensuksen muodostumisen dokumentointi)

6. Itsearviointin tuloksia kuvaavan raportin laatiminen

- Näytöt loppuraportin laadinnasta (kustakin arviointialueesta vahvuudet, kehitettävät asiat ja pisteet)
- Näytöt loppuraportin esittämisestä ylimmälle johdolle (käsittely virallisissa ja dokumentoiduissa kokouksissa, yksityiskohtaiset analyysit vahvuuksista ja kehittämiskohteista, arvioi toimintaa edellyttävistä asioista)
- Näytöt viestinnästä tärkeimmistä tuloksista henkilöstölle ja muille asiaankuuluville sidosryhmille (viestintä virallisesti ja asiaankuuluvilla välineillä tavalla, joka kutsuu mukaan kehittämistoimiin)

Osakokonaisuus 2: Kehittämistoimenpiteet

Vaihe 3: Kehittämiskohteiden valinta ja priorisointi, kehittämissuunnitelma ja sen viestintä sekä kehittämissuunnitelman mukaisten toimien täytäntöönpano

- 7. Laaditaan kehittämissuunnitelma, joka perustuu hyväksyttyyn itsearviointiraporttiin**
 - Näytöt kehittämistoimia koskevien ehdotusten keräämisestä (ml. Itsearvioinnin aikana muotoutuneet)
 - Näytöt kehittämistoimien tärkeysjärjestykseen asettamisesta niiden tärkeyden ja toteuttamiskelpoisuuden mukaan
 - Näytöt jäsennellyn toimintasuunnitelman laatimisesta valituille kehittämistoimille PDCA-syklin perusteella
 - Näytöt mittaustapojen ja mittareiden valinnasta toiminnan tehokkuuden ja tulosten todentamiseen
 - Näytöt toimintasuunnitelman liittämisestä strategiseen suunnitteluprosessiin
- 8. Viestitään kehittämissuunnitelmasta**
 - Näytöt viestintäsuunnitelman mukaisesta viestinnästä kaikille sidosryhmille (tarpeelliset tiedot ja sopivat viestintäkanavat eri kohderyhmille)
 - Näytöt viestintäsuunnitelman toimeenpanosta (suunnitelmassa asianmukaiset tiedot ja tiedotusvälineet, täytäntöönpanon dokumentointi)
 - Näytöt säännöllisestä tiedottamisesta asiaankuuluville sidosryhmille (erityisesti henkilöstölle) tilasta, etenemisestä, arvioinneista ja kokemuksista (saatuja kokemuksia selvitetty, dokumentoitu ja niistä tiedotettu)

Osakokonaisuus 2: Kehittämistoimenpiteet

Vaihe 3: Kehittämiskohteiden valinta ja priorisointi, kehittämissuunnitelma ja sen viestintä sekä kehittämissuunnitelman mukaisten toimien täytäntöönpano

9. Pannaan kehittämissuunnitelma täytäntöön

- Näytöt kehittämissuunnitelman ja siihen liittyvien projektien selkeästä omistajuudesta sekä avoimuudesta tehtävien ja vastualueiden sopimisessa (vastuiden jakaminen määritelty virallisesti, vastuista viestiminen avoimesti)
- Näytöt kehittämissuunnitelman toteuttamisesta sovitun aikataulun mukaisesti
- Näytöt työntekijöiden ottamisesta mukaan eri kehittämistoimiin (varmistetaan, että kehittämishankkeet kytketään tiiviisti organisaation kehittämiseen kokonaisuutena)
- Näytöt johdonmukaisen toimintatavan määrittelemisestä kehittämistoimien seurannalle ja arvioinnille
- Näytöt kehittämistoimien säännöllisestä seurannasta

Osakokonaisuus 3: Organisaation kokonaisvaltainen laadunhallinta Vaihe 3:

10. TQM – erinomaisuuden tunnuspiirteiden täyttyminen

Arviointiasteikko: 0 – Aloitus – Toteutus – Kypsyys

1. Tuloksellisuus
2. Asiakas- ja kansalaislähtöisyys
3. Suuntaa näyttävä, merkityksellisyyttä ylläpitävä johtajuus
4. Prosessien johtaminen ja tiedon hyödyntäminen
5. Osaamisen kehittäminen ja henkilöstön osallistaminen
6. Jatkuva oppiminen ja kehittäminen, innovointi
7. Kumppanuuksien kehittäminen ja hyödyntäminen
8. Yhteiskuntavastuu

Osakokonaisuus 3: Organisaation kokonaisvaltainen laadunhallinta Vaihe 3:

10. TQM – erinomaisuuden tunnuspiirteiden täyttyminen

Arviointiasteikko: 0 – Aloitus – Toteutus – Kypsyys

2. Asiakas- ja kansalaislähtöisyys

0 = ei ole aloitettu

Aloitus = Organisaatio keskittyy nykyisten ja tulevien asiakkaiden ja kansalaisten tarpeisiin. Johdolla ja työntekijöillä on yhteinen käsitys asiakassegmenteistä ja toimialoista, joita asiakkaat edustavat. Henkilöstö ymmärtää asiakas/kansalaispalvelua koskevassa lainsäädännössä ja määräyksissä määritellyt vaatimukset ja odotukset.

Toteutus = Organisaatio ottaa kansalaiset/asiakkaat mukaan toimintansa kehittämiseen ja arviointiin. Asiakastyytyväisyydestä, asiakkaiden odotuksista ja tarpeista on tehty järjestelmällinen selvitys. Organisaatio parantaa toimintaansa näiden tietojen pohjalta. Johto ja työntekijät kehittävät ja toteuttavat palveluja, jotka vastaavat kansalaisten/asiakkaiden tarpeisiin ja odotuksiin.

Kypsyys = Organisaatio vastaa kansalaisten/asiakkaiden tarpeisiin ja organisaatio parantaa toimintaansa näiden tietojen pohjalta.

Kansalaisten/asiakkaiden tyytyväisyysmittauksista ja vuoropuhelusta saatuja tuloksia käytetään strategioiden ja toimintasuunnitelmien tarkistamiseen ja kehittämiseen koko organisaatiossa. Organisaatio parantaa toimintaansa näiden tietojen pohjalta (käyttää esimerkiksi reklamaatioista saatavaa tietoa toiminnan parantamiseen). Henkilöstöllä on monitasoinen kuva tärkeimpiin tuotteisiin/palveluihin liittyvistä kansalaisten/asiakkaiden tarpeista sekä muista niihin suoraan liittyvistä tarpeista kuten avoimuus ja osallistuminen. Johto ja henkilöstö osoittavat ottavansa asiakkaiden nykyiset ja tulevat tarpeet huomioon toiminnassaan ja asenteissaan.

Osakokonaisuus 3: Organisaation kokonaisvaltainen laadunhallinta Vaihe 3:

10. TQM – erinomaisuuden tunnuspiirteiden täyttyminen

Arviointiasteikko: 0 – Aloitus – Toteutus – Kypsyys

5. Osaamisen kehittäminen ja henkilöstön osallistaminen

0 = ei ole aloitettu

Aloitus = Organisaatio on toteuttanut kehittämistä ja henkilöstön osallistamista koskevia aloitteita
Käytössä koulutusvalikoima, jossa otetaan henkilöstön toiveet osaamisen kehittämisestä huomioon. Organisaatio tunnistaa, että on tärkeää ottaa henkilöstö mukaan päätöksentekoprosessiin. Henkilöstöltä pyydetään mielipidettä organisaation kehityksestä.

Toteutus = Organisaatio kehittää osaamista ja ottaa henkilöstön mukaan tuotteiden, palvelujen ja prosessien parantamiseksi

Organisaatio määrittää ja kehittää vaadittua osaamista ja valmistaa siten henkilöstöä kohtaamaan muutokset ja mukautumaan niihin. Organisaatio toteuttaa erilaisia koulutuksia ja osaamisen kehittämistä, mittaa henkilöstön tyytyväisyyttä ja motivaatiota, edistää sisäistä liikkuvuutta, ottaa henkilöstön mukaan tuotteiden ja palvelujen, prosessien kehittämiseen.

Kypsyys = Organisaatio luo yhteisiin arvoihin, luottamukseen, avoimuuteen ja vaikutusmahdollisuuksiin perustuvan työympäristön ja kulttuurin

Organisaatio palkitsee henkilöstöä ja antaa tunnustusta, joka lisää sitoutumista organisaatioon. Organisaatio laatii henkilöstöpolitiikan, henkilöstön osallistumista koskevan strategian ja suunnitelman mukaisesti. Organisaatio ottaa käyttöön säännöllisen henkilöstön kehittämistä koskevan syklin (arviointi, koulutus, vuoropuhelu) ja ottaa henkilöstön mukaan strategioiden ja toimintasuunnitelmien kehittämiseen, tukee kehittämisajatuksen toteuttamisessa.

Ulkoinen arviointi – osakokonaisuuksien 1 ja 2 pisteytys

Itsearviointi ja kehittämistoimenpiteet

Lisää asteikko tänne

Pisteytys: Osakokonaisuudet 1 + 2	1	2	3	4	5
Vaihe 1: Päätetään, miten itsearviointi järjestetään ja suunnitellaan					
Vaihe 2: Tiedotetaan itsearviointihankkeesta					
Vaihe 3: Perustetaan itsearviointiryhmä (-ryhmiä)					
Vaihe 4: Järjestetään koulutus					
Vaihe 5: Tehdään itsearviointi					
Vaihe 6: Laaditaan raportti, jossa kuvataan itsearviointin tulokset					
Vaihe 7: Laaditaan kehittämissuunnitelma, joka perustuu hyväksyttyyn itsearviointiraporttiin					
Vaihe 8: Tiedotetaan kehittämissuunnitelmasta					
Vaihe 9: Pannaan kehittämissuunnitelma täytäntöön					
Tunnustuksen saamiseksi vaadittava pistemäärä (ml. 3 vaihetta, joiden pisteiden oltava 4) = 28					
Pisteet yhteensä					

Ulkoinen arviointi – osakokonaisuuden 3 pisteytys

Organisaation kokonaisvaltainen laadunhallinta

Lisää asteikko tänne

Pisteytys: Osakokonaisuus 3: CAF-mallin 8 erinomaisen toiminnan tunnusmerkkiä	0	I	R	M
1) Tuloksellisuus				
2) Kansalais- ja asiakaslähtöisyys				
3) Suuntaa näyttävä ja merkityksellisyyttä ylläpitävä johtajuus				
4) Prosessien johtaminen ja tiedon hyödyntäminen				
5) Henkilöstön kehittäminen ja osallistaminen				
6) Jatkuva oppiminen, kehittäminen ja innovointi				
7) Kumppanuuksien kehittäminen ja hyödyntäminen				
8) Yhteiskuntavastuu				
Kaikissa kahdeksassa tunnusmerkissä on saavutettava vähintään aloitustaso (I)				

Mitä ulkoinen arviointiryhmä raportoi?

Arviointiryhmän koonti keskeisistä arviointituloksista liittyen

- CAF-mallin täytäntöönpanoon organisaation itsearviointiprosessissa
- kokonaisvaltaisen laadunhallinnan arvojen toteuttamiseen
- CAF-mallin täytäntöönpanon vahvuuksiin ja kehitettäviin asioihin

Arviointiryhmän palaute

- Organisaation tukena ja innon lisääjänä laadun kokonaisvaltaisessa kehittämisessä
- Organisaation tukena CAF-mallilla tehtävän itsearvioinnin kehittämisessä



**”Täydellisyyttä ei voi saavuttaa, mutta pyrkimällä sinne saavutamme erinomaisuuden.”
— Valmentaja Vince Lombardi (1913-1970)**

Kiitos!
jaana.m.ilomaki@hyvinkaa.fi



**Valtiokonttori
Statskontoret
State Treasury**