Organisaation kehittäminen itsearvioinnin avulla

Resource Centre
European Institute of Public Administration

EIPA

EUPAN
european public administration network

Yhteinen arviointimalli

The Common Assessment Framework (CAF)

Organisaation kehittäminen itsearvioinnin avulla

CAF 2013

Sisällysluettelo

Mallin keskeinen sisältö

Toimintatapojen arviointi
Arviointialue 1: Johtajuus
Arviointialue 2: Strategia ja toiminnan suunnittelu
Arviointialue 3: Henkilöstö
Arviointialue 4: Kumppanuudet ja resurssit
Arviointialue 5: Prosessit

Tulosten arviointi
Arviointialue 6: Asiakas- ja kansalaistulokset
Arviointialue 7: Henkilöstötulokset
Arviointialue 8: Yhteiskuntavastuutulokset
Arviointialue 9: Keskeiset suorituskykytulokset

CAF pisteytys ja pisteytystaulukot

Ohjeita CAF:n käyttöön

Sanasto

Mallin keskeinen sisältö

Yhteinen arviointimalli (CAF – Common Assessment Framework) on julkisen sektorin organisaatioille tarkoitettu laadunarviointityökalu. Se sisältää vaikutteita Euroopan laatupalkintomallista (EFQM).CAF-mallin perusajatuksena on kokonaisvaltainen laadunarviointi, jossa tarkastellaan paitsi eri tulosalueita, myös organisaation toimintatapoja, joilla mahdollistetaan hyvien tulosten syntyminen.

CAF-malli on kehitetty Euroopan unionin jäsenmaiden välisessä, hallintoministerien johtamassa,verkostossa (EUPAN – European Public Administration Network), jonka tavoitteena on edistää jäsenmaiden välistä tiedon vaihtoa sekä yhteistyötä hallinnon ja julkisten palvelujen kehittämisessä. Pilottiversio CAF-mallista julkistettiin keväällä 2000 ja varsinainen ensimmäinen versio julkaistiin vuonna 2002. Samana vuonna perustettiin EIPA:aan (European Institute of Public Administration) CAFtukiyksikkö (CAF Resource Centre), jonka tehtävänä on tukea mallin käyttöä jäsenmaissa. Yksikkö sijaitsee Maastrichtissä Hollannissa. EIPA:n CAF-tukiyksikkö tukee mallin käyttöä yhdessä kansallisista edustajista muodostuvan CAFtyöryhmän kanssa järjestämällä koulutusta ja jakamalla asiaa koskevaa tietoa, sekä seuraa ja arvioi mallin käytön edistymistä. CAF-työryhmässä asiantuntijoina ovat olleet mukana myös EFQM:n edustajat.

CAF-tukiyksikön internet-sivuille on rakennettu tietokanta, johon kootaan esimerkkejä CAF-arvioinneista ja vertailutietoja itsearviointien tuloksista. Sivuilta löytyvät myös eri kieliversiot CAF-mallista sekä sähköisestä itsearviointityökalusta. Itsearviointityökalua voi käyttää oman organisaationsa itsearvioinnin välineenä rekisteröitymällä näiden palvelujen käyttäjäksi CAF-tukiyksikön sivuilla (www.eipa.eu/caf).

CAF-mallin käytön tavoitteet

CAF on tarkoitettu helppokäyttöiseksi työkaluksi julkisen sektorin organisaatioiden suorituskyvyn arviointiin ja kehittämiseen. Itsearviointityökaluna CAF kuuluu samaan ryhmään muiden kokonaisvaltaisen laadunarvioinnin työkalujen, erityisesti EFQM-mallin kanssa. Toisin kuin muut vastaavat mallit, CAF on suunnattu erityisesti julkiselle sektorille. CAF:lla on neljä päätavoitetta:

1. Helpottaa laatujohtamisen menetelmien käyttöönottoa julkisella sektorilla. Itsearviointi on keskeinen osa perinteistä PDCA –kehittämissykliä [PDCA = suunnittele (plan), toteuta (do),arvioi (check), kehitä (act)].
2. Auttaa paikantamaan julkisen sektorin organisaatioiden vahvuuksia ja parantamisalueita.
3. Yhdistää erilaisia käytössä olevia laadunhallintamenetelmiä.
4. Edesauttaa julkisen sektorin organisaatioidenvälistä vertailukehittämistä.

Mallin käyttöön perehdyttämiseksi tähän julkaisuun sisältyvät varsinaisen kriteeristön (yhdeksän arviointialuetta ja pisteytystaulukot) lisäksi ohjeet itsearvioinnin toteuttamisesta ja kehittämistoimien käynnistämisestä. Mukaan on liitetty myös ohjeistusta mahdollista vertailukehittämistä varten.

CAF-mallin käyttäjät

CAF on suunnattu kaikille julkisen sektorin organisaatioille niin valtionhallinnossa kuin kunnissakin. Mallia voi hyödyntää osana laajempaa kehittämistyötä tai sitä voi käyttää kohdennetusti tiettyyn kehittämistarpeeseen. CAF soveltuu niin koko organisaation kuin sen osienkin arviointiin.

CAF-mallin muokkaaminen oman organisaation tarpeisiin

CAF on yleisen tason työkalu, jota voidaan muokata vastaamaan paremmin oman organisaation tarpeita. Tärkeää on kuitenkin noudattaa yhdeksää arviointialuetta ja niiden 28 arviointikohtaa. Myöskään pisteytystaulukoita ei suositella muutettavaksi.

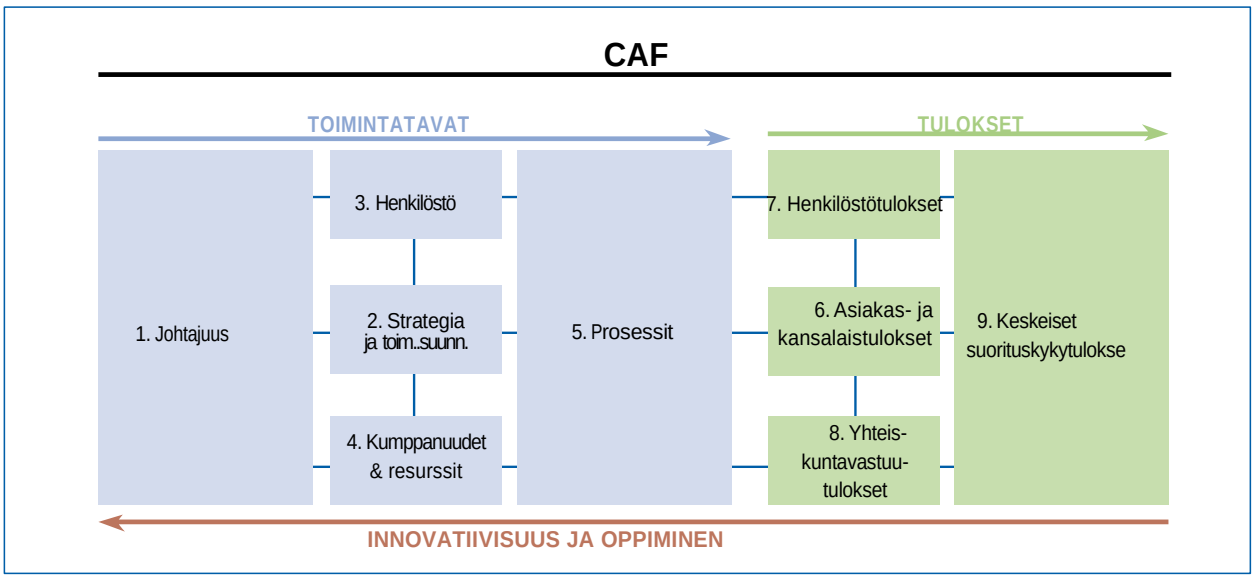
Yhdeksän arviointialuetta sisältävä malli kattaa kaikki organisaation toiminnan arvioinnin kannalta keskeisimmät osa-alueet. Ensimmäiset viisi arviointialuetta tarkastelevat niitä organisaation toimintatapoja, joilla pyritään saavuttamaan asetetut tavoitteet ja tavoitellut tulokset. Jälkimmäisellä neljällä alueella arvioidaan näistä toimintatavoista seuraavia tuloksia eri näkökulmista. Keskeisten suorituskykytulosten lisäksi tulospuolella tarkastellaan erikseen henkilöstötuloksia, asiakas- ja kansalaistuloksia ja yhteiskunnallisia tuloksia. Yhdeksän arviointialuetta jakautuvat 28 alakohtaan, jotka sisältävät esimerkkejä siitä, millaisia toimintatapoja ja tuloksia kullakin arviointialueella voidaan tarkastella.

Mallin käyttötarkoitus

CAF tarjoaa organisaatiolle kokonaisvaltaisen viitekehyksen, jonka avulla se voi seurata oman toimintansa kehittymistä. Malli mahdollistaa:

- näyttöön perustuvan arvioinnin, jossa omaaorganisaation suorituskykyä verrataan kriteeristöön, jonka sisältö on laajasti hyväksytty eurooppalaisella julkisella sektorilla,

- korkean suoritustason saavuttamisen ja sen todentamisen,
- yhteisen ja kestävän käsityksen muodostamisen siitä, mitä tarvitaan organisaation toiminnankehittämiseksi,
- saavutettavien tulosten ja ne mahdollistavien toimintatapojen välisen riippuvuuden hahmottamisen,
- henkilöstön osallistumisen toiminnan arviointiin ja kehittämisen suunnitteluun,
- hyvien käytäntöjen jakamisen oman organisaation sisällä ja muiden organisaatioiden kanssa,
- erilaisten kehittämishankkeiden nivomisen osaksi normaalia johtamista ja kehittymisen seurannan, kun itsearviointi toistetaan samalla kriteeristöllä säännöllisesti.



Kokonaisvaltaisena laadunarviointimallina CAF perustuu erinomaisen suorituskyvyn tunnusmerkkeihin, joita ovat:

1: Tuloskeskeisyys
Organisaatio keskittyy tuloksiin. Saavutetut tulokset vastaavat sidosryhmien odotuksia ja täyttävät asetetut tavoitteet.

2: Asiakas- ja kansalaislähtöisyys
Organisaatio keskittyy nykyisten ja tulevien asiakkaiden ja kansalaisten tarpeisiin ja osallistaa asiakkaat ja kansalaiset tuotteidensa ja palveluidensa kehittämiseen parantaakseen toimintaansa.

3:Johtajuus ja johdonmukaisuus
Tässä tunnusmerkissä visionäärinen ja innostava johtajuus yhdistyy johdonmukaisuuden säilyttämiseen alati muuttuvassa toimintaympäristössä. Johto laatii selkeän mission/toiminta-ajatuksen, vision ja arvot sekä sisäisen toimintakulttuurin, jossa henkilöstö kykenee parhainpaansa organisaation tavoitteiden toteuttamiseksi.

4:Tosiasioihin perustuva prosessijohtaminen
Tämä tunnusmerkki ohjaa organisaatiota toivottujen tulosten tehokkaampaan saavuttamiseen niin, että toimintaa johtavat päätökset perustuvat tietoon ja toimintoja johdetaan prosesseina.

5: Henkilöstön kehittäminen ja osallistaminen
Henkilöstö muodostaa organisaation toiminnan perustan ja henkilöstön osallisuus organisaation kehittämisessä mahdollistaa heidän osaamisensa hyödyntämisen. Henkilöstön osaamisen hyödyntäminen tulisi maksimoida edelleen kehittämällä heidän osaamistaan, osallistamalla heidät organisaationkehittämiseen ja luomalla luottamukseen ja jaettuihin arvoihin perustuva avoin toimintakulttuuri, jossa henkilöstöä valtaistetaan ja sitä palkitaan saavutetuista tuloksista.

6: Jatkuva oppiminen, uudistuminen ja kehittyminen
Erinomaisuus merkitsee vallitsevan tilan kyseenalaistamista ja muutoksen mahdollistamista jatkuvalla innovoinnilla ja kehittymismahdollisuuksien luomisella. Jatkuvan kehittymisen tulisi olla organisaation pysyvä tavoite.

7: Kumppanuuksien kehittäminen
Julkisen sektorin organisaatiot tarvitsevat muita omien tavoitteidensa toteuttamiseen. Siksi niiden tulee luoda ja ylläpitää lisäarvoa tuottavia kumppanuussuhteita. Molempia osapuolia hyödyttävät kumppanuussuhteet mahdollistavat kummankin toimijan paremman lisäarvon tuotannon.

8: Yhteiskuntavastuu
Julkisen sektorin organisaatioiden tulee toimia vastuullisesti niin taloudellisesti, sosiaalisesti kuin ekologisestikin ja vastata näiltä osin paikallisiin ja globaaleihin vaatimuksiin.

Nämä erinomaisuuden tunnusmerkit on sisällytetty CAF-mallin arviointialueisiin Niiden toteutumista arvioidaan myös CAFn ulkoisen palautteen annon (PEF) osana.

CAFin ulkoinen palautteenanto (PEF)

CAFia käyttäneen organisaation on itsearviointinsa jälkeen mahdollista hakea kehittämistyönsä tueksi ulkopuolista palautetta, jonka antavat tehtävää varten koulutetut arvioitsijat ns. PEF-kriteeristön pohjalta. Siinä arvioidaan itsearviointiprosessin toteuttamista, arvioinnista johdettujen kehittämistoimien tarkoituksenmukaisuutta ja organisaation laatujohtamisen kypsyystasoa edellä esitettyjen kahdeksan tunnusmerkin pohjalta. Tämän jälkeen organisaatiolla on mahdollisuus hakea kaksi vuotta voimassa olevaa CAF-laatusertifikaattia.

Suomessa PEF-prosessi käynnistyy pilottihankkeena syksyllä 2013.

Lisätietoja PEF-prosessista: www.eipa.eu/CAF.

Mistä saa tukea CAFn käyttöön?

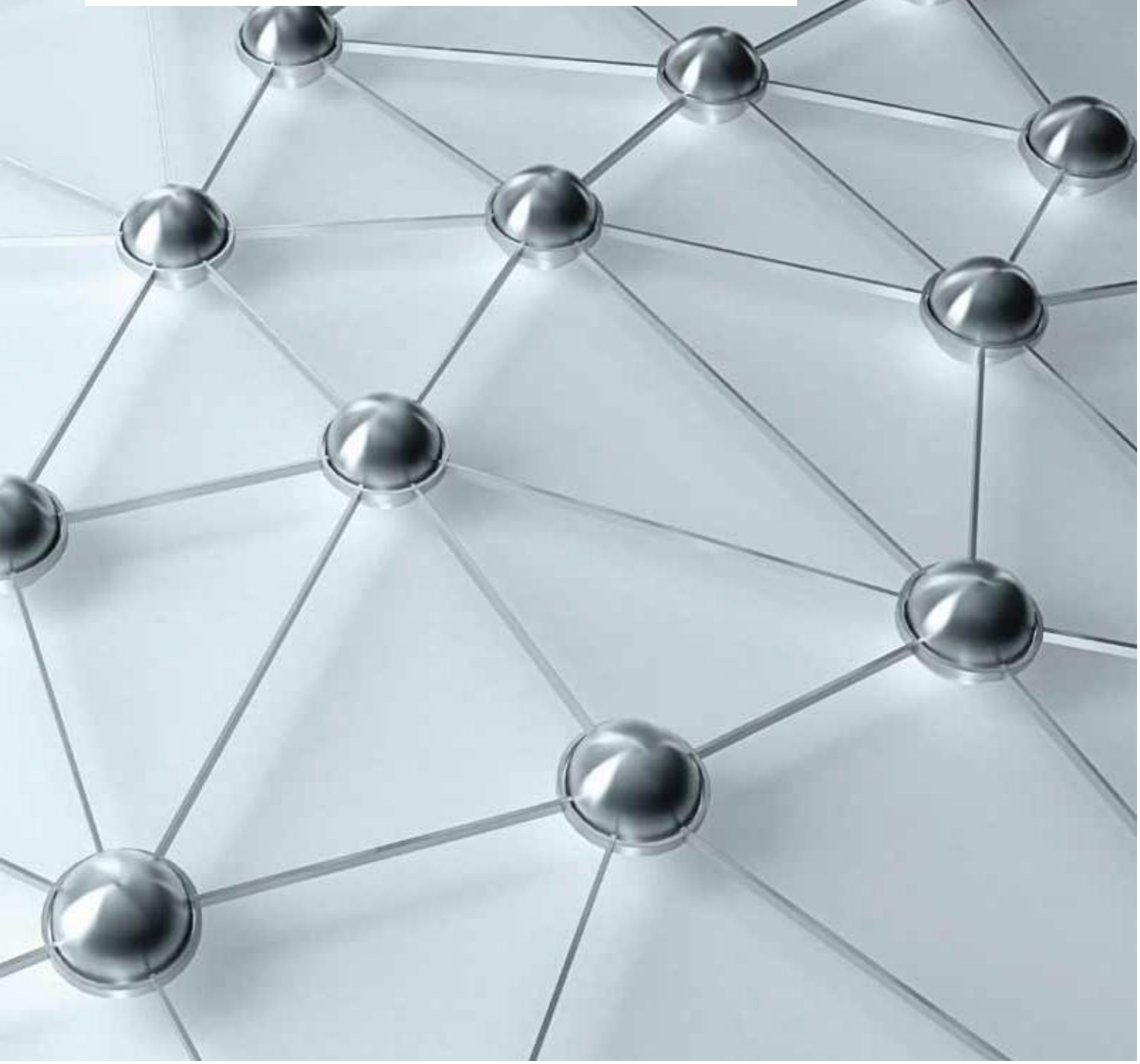
CAF-mallia kehittää ja sen käyttöä edistää EU:n henkilöstö- ja hallintopolitiikka pääjohtajien alaisuudessa toimiva kansallisten yhdyshenkilöiden verkosto Euroopan CAF-tukipisteen tuella. Verkosto kehittää mallia perustuen käyttäjäkokemuksiin ja järjestää myös kahden vuoden välein CAF-käyttäjille suunnattuja Euroopan tason seminaareja.

Suomessa kansallinen CAF –yhdyspiste on valtiovarainministeriön henkilöstö- hallintopolitiikkaosasto (yhteystiedot, ks. takakansi), joka tekee tässä asiassa tiivistä yhteistyötä Suomen Kuntaliiton kanssa.

Euroopan CAF-tukipisteen sivulla (ks. takakansi) voi rekisteröityä CAFn käyttäjäksi, etsiä muita käyttäjiä ja tutustua monipuoliseen CAF-aineistoon. Sivuilla on myös ilmaiseksi käytettävä sähköinen työkalu CAF-itsearvioinnin tekemisen tueksi.

Toimintatapojen Arviointi

Arviointialueilla 1-5 tarkastellaan niitä toimintatapoja, joilla mahdollistetaan organisaation toivottujen tulosten saavuttaminen. Nämä arviointialueet pisteytetään käyttäen toimintatapa-arvointialueiden pisteytystaulukkoa (ks. CAF pisteytys ja pisteytystaulukot).



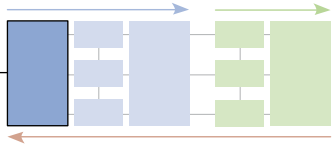
Arviointialue 1: Johtajuus

Arviointikohta 1.1
Mitä johtajat tekevät osoittaakseen organisaatiolle suunnan kehittämällä sille mission, vision ja arvot?

Arviointikohta 1.2
Mitä johtajat tekevät johtaakseen organisaatiota, sen suorituskykyä ja jatkuvaa kehittämistä?

Arviointikohta 1.3
Miten johtajat motivoivat ja tukevat organisaation henkilöstöä?

Arviointikohta 1.4
Miten johtajat ylläpitävät toimivia suhteita poliittisiin päättäjiin ja sidosryhmiin?



Demokraattisessa järjestelmässä vaaleilla valitut päättäjät ovat kokonaisvastuussa yhteiskunnallisista ja hallinnonalakohtaisista strategisista valinnoista. He määrittelevät, mitä tavoitteita halutaan saavuttaa kullakin politiikkalohkolla ja virkamiesten tehtävänä on avustaa heitä tavoitteiden määrittämisessä. Julkisella sektorilla johtajat osallistuvat strategisten tavoitteiden ja niiden toteutukseen tarvittavien keinojen määrittämiseen antamalla poliittisille päättäjille tietoja ja neuvoja, jotka perustuvat johtajien asiantuntemukseen omilla toimialoillaan. He

ovat myös vastuussa toimialaansa koskevien poliittisten päätösten täytäntöönpanosta ja toteutumisesta. CAF erottelee selkeästi poliittisen johtajuuden ja organisaatioiden johtamisen. Samalla se korostaa hyvän yhteistyön tärkeyttä molempien toimijoiden välillä poliittisten tavoitteiden saavuttamiseksi.

Arviointialue 1 keskittyy niiden henkilöiden käyttäytymiseen ja toimintaan, jotka vastaavat organisaatiosta: johtajistoon. Heidän työnsä on monitahoista. Hyvinä johtajina heidän tulee luoda organisaatiolle selkeä ja yhtenäinen tarkoitus. Esimiehinä heidän tehtävänään on luoda työympäristö, missä organisaatio

ja sen henkilökunta voivat suoriutua hyvin ja jopa ylittää itsensä. Lisäksi esimies varmistaa organisaatiolleen asianmukaisen ja toimivan ohjausjärjestelmän. Tukijoina ja varmistajina he tukevat organisaationsa ihmisiä ja varmistavat toimivat ja tehokkaat suhteet kaikkiin sidosryhmiin, erityisesti poliittisiin päättäjiin.

Arviointi

Arviointikohta 1.1
Mitä johtajat tekevät osoittaakseen organisaatiolle suunnan kehittämällä sille mission, vision ja arvot?

Demokraattisessa järjestelmässä vaaleilla valitut päättäjät ovat kokonaisvastuussa yhteiskunnallisista ja hallinnonalakohtaisista strategisista valinnoista. He määrittelevät, mitä tavoitteita halutaan saavuttaa kullakin politiikkalohkolla ja virkamiesten tehtävänä on avustaa heitä tavoitteiden määrittämisessä. Julkisella sektorilla johtajat osallistuvat strategisten tavoitteiden ja niiden toteutukseen tarvittavien keinojen määrittämiseen antamalla poliittisille päättäjille tietoja ja neuvoja, jotka perustuvat johtajien asiantuntemukseen omilla toimialoillaan. He ovat myös vastuussa toimialaansa koskevien poliittisten päätösten täytäntöönpanosta ja toteutumisesta. CAF erottelee selkeästi poliittisen johtajuuden ja organisaatioiden johtamisen. Samalla se korostaa hyvän yhteistyön tärkeyttä molempien toimijoiden välillä poliittisten tavoitteiden saavuttamiseksi.

Esimerkiksi:

1. Johto laatii ja kehittää organisaation mission ja vision, ottamalla huomioon henkilöstön ja olennaiset sidosryhmät.
2. Johto luo arvopohjan, joka on linjassa organisaation mission ja vision sekä muun julkisen sektorin arvojen kanssa.
3. Johto varmistaa, että missiosta, visiosta, arvoista sekä strategisista ja toiminnallisista tavoitteista viestitään organisaation koko henkilöstölle ja myös sidosryhmille.
4. Johto tarkistaa mission, vision ja arvot säännöllisin väliajoin, ottaen huomioon ulkoisen toimintaympäristön muutokset (esim. poliittiset, taloudelliset, yhteiskunnalliset ja teknologiset sekä väestörakenteelliset muutokset).
5. Johto kehittää ohjausjärjestelmän, joka ehkäisee epäeettistä käyttäytymistä ja samalla tukee henkilöstöä eettisten pulmatilanteiden käsittelyssä, jos organisaation arvot näyttävät olevan ristiriidassa keskenään tai eivät riitä varmistamaan toiminnan eettisyyttä.
6. Johto ehkäisee korruptiota tunnistamalla etukäteen ne alueet, joilla eturistiriitoja voi syntyä ja laatii henkilöstölle toimintaohjeet tällaisten tilanteiden varalle.
7. Johto vahvistaa yhteistä luottamusta, lojaaliutta ja arvostusta johtajien, esimiesten ja henkilöstön välillä (esim. valvomalla mission, vision ja arvojen jatkuvuutta sekä arvioimalla ja suosittelemalla hyvän johtajuuden periaatteita ja tunnusmerkkejä).

Pisteytä toiminta-arviointialueiden taulukon avulla

Arviointikohta 1.2
Mitä johtajat tekevät johtaakseen organisaatiota, sen suorituskykyä ja jatkuvaa kehittämistä?

Johtajat kehittävät, toimeenpanevat ja seuraavat organisaation ohjausjärjestelmää. Organisaation tuloksellisuus- ja vaikuttavuusstrategiset tavoitteet toteutuvat, jos organisaatiorakenne on tarkoituksenmukainen, vastuualueet on jaettu selkeästi henkilöstön kaikilla tasoilla ja myös johto-, tuki- ja ydinprosessit on tarkoin määritelty.

Tulosohjaus perustuu määriteltyihin ja mitattaviin tavoitteisiin, jotka heijastavat organisaation toiminnan tuloksia ja vaikuttavuutta. Kokonaisvaltainen tulosohjausjärjestelmä yhdistää tuloksellisuuden ja vaikuttavuuden resursseihin, mikä mahdollistaa todennettuun näyttöön perustuvan resurssiohjauksen. Se mahdollistaa suorituskyvyn ja tulosten säännöllisen arvioinnin.

Johtajat ovat vastuussa suorituskyvyn parantamisesta. He ennakoivat tulevaisuutta tarvittavin muutoksin mission toteuttamiseksi. Jatkuvan kehittämisprosessin käynnistyminen on keskeinen tavoite laadunhallinnassa. Johtajat rakentavat perustan jatkuvalle kehittämiselle varmistamalla, että organisaatiokulttuuri on avoin myös innovaatioille ja oppimiselle.

Esimerkiksi:

1. Johto määrittelee tarkoituksenmukaiset johtamisrakenteet (tasot, toimet, vastuut ja toimivallat) ja varmistaa ohjausjärjestelmän, jolla prosesseja ja kumppanuuksia johdetaan suunnitelmallisesti strategian mukaisesti, ottaen huomioon organisaation sidosryhmien tarpeet ja odotukset.
2. Johto tunnistaa ja priorisoi muutostarpeet organisaation rakenteessa, suorituskyvyssä, johtamisessa ja ohjausjärjestelmässä.
3. Johto määrittelee mitattavat tuloksellisuus- ja vaikuttavuustavoitteet kaikille organisaation osa-alueille ja tasoille sekä tasapainottamalla eri sidosryhmien tarpeet ja odotukset. Myös asiakaskohtaiset tarpeet on otettava huomioon (esim. kattava sukupuolten välinen tasaarvo, moniarvoisuus ja syrjinnän ehkäiseminen, …).
4. Johto luo johdon tietojärjestelmän riskinhallinnalle ja sisäiselle valvonnalle sekä pysyvän seurantajärjestelmän organisaation strategisten ja toiminnallisten tavoitteiden saavuttamiselle (esim. Balanced Scorecard).
5. Johto soveltaa kokonaisvaltaisen laadunhallinnan (TQM) periaatteita ja käyttää laadunhallintajärjestelmiä kuten CAF, EFQM tai ISO 9001.
6. Johto rakentaa sähköisen hallinnon strategian, joka on yhdenmukainen organisaation strategisten ja toiminnallisten tavoitteiden kanssa.
7. Johto luo edellytykset prosessien ja projektien hallinnalle sekä tiimityölle.
8. Johto luo edellytykset tehokkaalle sisäiselle ja ulkoiselle viestinnälle, ymmärtäen, että viestintä on yksi organisaation tärkeimmistä kriittisistä menestystekijöistä.
9. Johto osoittaa sitoutumistaan jatkuvaan organisaation kehittämiseen ja uudistamiseen edistämällä innovoinnille suotuisaa organisaatiokulttuuria ja rohkaisemalla henkilöstöä antamaan palautetta.
10. Johto viestii henkilöstölle ja sidosryhmille muutoshankkeiden syistä ja niiden tavoitelluista vaikutuksista.

Pisteytä toiminta-arviointialueiden taulukon avulla

Arviointikohta 1.3
Miten johtajat motivoivat ja tukevat organisaation henkilöstöä?

Johtajat motivoivat ja tukevat henkilöstöä omalla käyttäytymisellään ja hyvällä henkilöstöjohtamisella. Esimerkillään he heijastavat asetettuja tavoitteita ja arvoja omassa työssään sekä rohkaisevat työntekijöitä toimimaan samalla tavalla. Johtajat tukevat henkilöstöä, jotta kukin yltäisi tavoitteisiinsa hoitamalla omat velvollisuutensa. Läpinäkyvä johtamistyyli, joka perustuu molemminpuoliseen palautteen antamiseen, luottamukseen ja avoimeen viestintään, motivoi ihmisiä edistämään organisaation menestystä. Johtajan henkilökohtaisen käyttäytymisen lisäksi hyvin laadittu organisaation johto- ja hallintajärjestelmä motivoi ja tukee henkilöstöä. Motivoituneisuutta pitävät yllä myös toimivallan ja velvollisuuksien delegointi sekä vastuullisuuden korostaminen ja mahdollisuudet henkilökohtaiseen kehitykseen ja oppimiseen. Kannustimena toimivat myös tunnustukset ja palkinnot.

Esimerkiksi:

1. Johto toimii asetettujen tavoitteiden ja arvojen mukaisesti ja johtamalla omalla esimerkillään.
2. Johto edistää organisaatiokulttuuria, jossa esimiesten ja henkilöstön välillä vallitsee molemminpuolinen luottamus ja kunnioitus sekä ennaltaehkäisee kaikenlaista syrjintää.
3. Johto viestii henkilöstölle keskeisistä organisaatiota koskevista asioista ja pitää yllä neuvotteluyhteyksiä henkilöstön kanssa.
4. Johto tukee organisaation tavoitteiden toteutumista auttamalla henkilöstöä tehtävänsä, suunnitelmiensa ja tavoitteidensa saavuttamisessa.
5. Johto antaa palautetta jokaiselle henkilöstön jäsenelle tiimien ja yksilöiden suorituskyvyn parantamiseksi.
6. Johto kannustaa, rohkaisee ja jakaa henkilöstölle vastuuta hajauttamalla heille päätösvaltaa, velvollisuuksia, toimivaltaa ja tulosvastuuta.
7. Johto tukee oppimiskulttuuria ja kannustaa henkilöstöä kehittämään osaamistaan.
8. Johto osoittaa esimiehinä muutoshalukkuutta ottamalla vastaan henkilöstöltä tulevaa rakentavaa palautetta, ehdotuksia ja aloitteita.
9. Johto tunnistaa ja palkitsee tiimien ja yksilöiden hyvät suoritukset.
10. Johto ottaa huomioon työntekijöiden yksilölliset tarpeet ja elämäntilanteet.

Pisteytä toiminta-arviointialueiden taulukon avulla

Arviointikohta 1.4
Miten johtajat ylläpitävät toimivia suhteita poliittisiin päättäjiin ja sidosryhmiin?

Johtajat ovat vastuussa yhteydenpidosta kaikkien niiden sidosryhmien kanssa, jotka ovat oman roolinsa perusteella kiinnostuneita organisaatiosta tai sen toiminnasta. Siksi julkishallinnon johtajien on varmistettava kohdennettu vuoropuhelu poliittisten päättäjien ja muiden sidosryhmien kanssa. Julkisella sektorilla johtajat toimivat organisaation ja poliittisten päättäjien rajapinnassa. Tämä arviointialue kuvaa yhtä tärkeimmistä julkisen sektorin ja yksityisten organisaatioiden välisistä eroista: Julkisen sektorin organisaatiot suhteutuvat poliittisiin päättäjiin kahdella eri tavalla. Yhtäältä yksittäisillä poliitikoilla voi olla esimiesrooli, kun he muotoilevat hallinnonalan tai toimialan tavoitteita yhdessä julkisen sektorin johtajien kanssa. Toisaalta poliittiset päättäjät voidaan nähdä yhtenä erityisenä sidosryhmänä, mikä puolestaan velvoittaa organisaatiota ottamaan heidät huomioon sidosryhmäanalyyseissaan.

Esimerkiksi:

1. Johto laatii sidosryhmäanalyysin selvittämällä sidosryhmien tärkeimmät tämänhetkiset ja tulevat tarpeet ja jakaa nämä tulokset organisaation käyttöön.
2. Johto avustaa poliittisia päättäjiä organisaatiota koskevien politiikkalinjausten muodostamisessa.
3. Johto tunnistaa ja sisällyttää organisaation toimialaa koskevat politiikkalinjaukset sen suunnitteluun ja toimintaan.
4. Johto varmistaa, että organisaation tulos- ja vaikuttavuustavoitteet ovat yhdensuuntaiset poliittisten linjausten ja päätösten kanssa, ja sopii tarvittavista resursseista poliittisten päättäjien kanssa.
5. Johto huolehtii, että poliitikot ja muut sidosryhmät otetaan huomioon organisaation ohjausjärjestelmän kehittämisessä.
6. Johto ylläpitää aloitteellista ja säännöllistä yhteydenpitoa poliittisiin päättäjiin organisaation kannalta merkittävillä toiminnan ja lainsäädännön osa-alueilla.
7. Johto luo ja ylläpitää kumppanuuksia ja verkostoja tärkeiden sidosryhmien (kansalaiset, kansalaisjärjestöt, intressiryhmät, ammattiyhdistykset, elinkeinoelämä, muu julkinen hallinto jne.) kanssa.
8. Johto ottaa osaa ammattiyhdistysten, intressiryhmien ja etujärjestöjen tilaisuuksiin tai muihin yhteistyömuotoihin.

9. Johto rakentaa ja kasvattaa organisaation ja sen palveluiden julkista tunnettavuutta ja mainetta.
10. Johto kehittää sidosryhmäyhteistyötä vahvistavan markkinointistrategian organisaation tuotteille ja palveluille.

Pisteytä toiminta-arviointialueiden taulukon avulla

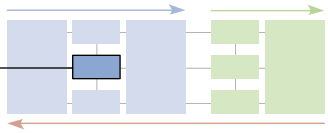
Arviointialue 2: Strategia ja toiminnan suunnittelu

Arviointikohta 2.1
Miten organisaatio kerää tietoa sidosryhmien nykyisistä ja tulevista tarpeista sekä muuta suunnittelun kannalta tarpeellista tietoa?

Arviointikohta 2.2
Miten organisaatio kehittää strategiaa ja suunnittelua ja ottaa samalla huomioon kaiken kerätyn tiedon?

Arviointikohta 2.3
Miten organisaatio viestii ja toteuttaa strategiaa ja toiminnansuunnittelua koko organisaatiossa sekä tarkistaa niitä säännöllisesti?

Arviointikohta 2.4
Miten organisaatio suunnittelee, toteuttaa ja arvioi innovaatioita ja muutoksia?



Julkisen organisaation mission ja vision toteuttaminen vaatii sitä, että organisaatio määrittelee toimintaansa suuntaavan strategian eli tavoitteet, jotka se haluaa saavuttaa ja menettelytavat, joilla tuohon tavoitteeseen pyritään. Lisäksi organisaation on määriteltävä tavat mitata kehitystä. Strategisten tavoitteiden asettamiseen kuuluu valintojen tekemistä, yhteiskunnallisiin päätöksiin ja tavoitteisiin sekä sidosryhmien ja yhteistyökumppanien tarpeisiin perustuvien prioriteettien asettamista ja käytettävissä olevien resurssien huomioon ottamista. Strategia määrittelee ne tuotokset (tuotteet ja palvelut) ja tulokset (vaikutukset), jotka organisaatio haluaa saavuttaa ja niitä koskevat kriittiset menestystekijät.

Strategia pannaan toimeen luomalla sen pohjalta tarkemmat suunnitelmat, toimintaohjelmat, toiminnalliset tavoitteet ja niiden mukaiset mitattavat tulokset. Seurannan ja ohjauksen tulee olla osa suunnittelua. Samalla on kiinnitettävä huomio myös organisaation kehittymistä tukevaan uudistamiseen ja innovointiin. Strategian ja toimintasuunnitelman toimeenpanon kriittinen valvonta ja seuranta varmistavat niiden ajantasaisuuden ja mukautumisen toimintaympäristön muutoksiin.

Arviointi

Arviointikohta 2.1

Miten organisaatio kerää tietoa sidosryhmien nykyisistä ja tulevista tarpeista sekä muuta suunnittelun kannalta tarpeellista tietoa?

PDCA (PLAN=suunnittele, DO=kokeile, CHECK=tarkista, ACT=toteuta/korjaa) -syklillä on tärkeä rooli strategian ja suunnittelun kehittämisessä ja toteuttamisessa julkisessa organisaatiossa. Se alkaa luotettavan tiedon keräämisellä keskeisten sidosryhmien nykyisistä ja tulevista tarpeista, tuloksista ja ulkoisen toimintaympäristön kehityksestä. Tämä kerätty tieto on korvaamaton apuväline strategisessa ja operatiivisessa suunnitteluprosessissa. Se on myös olennaista tietoa organisaation suorituskykyyn liittyvien kehittämistoimenpiteiden ohjauksessa.
PDCA-lähestymistavan mukaan säännölliset tarkastukset tulisi suorittaa yhdessä sidosryhmien kanssa, jotta heidän muuttuvia tarpeitaan ja tyytyväisyyttään voitaisiin seurata. Tällaisen tiedon laatu ja sidosryhmiltä saadun palautteen systemaattinen analysointi ovat edellytyksiä tavoiteltujen tulosten laadukkuudelle.

Esimerkiksi:

1. Organisaatio tunnistaa kaikki keskeiset sidosryhmänsä ja viestii niistä koko organisaatiolle.
2. Organisaatio kerää tietoa sidosryhmistä, niiden tarpeista, odotuksista ja tyytyväisyydestä, sekä analysoi ja arvioi niitä systemaattisesti (sidosryhmäanalyysi).
3. Organisaatio kerää, analysoi ja arvioi säännöllisesti toimintaansa koskevaa tietoa tärkeistä poliittis-oikeudellisista, sosiokulttuurillisista, ekologisista, taloudellisista, teknologisista ja demografisista muutoksista (skenaariotyöskentely).
4. Organisaatio kerää systemaattisesti johtamisen ja hallinnoinnin kannalta olennaista tietoa, kuten sen suorituskykyyn liittyvää tietoa.
5. Organisaatio arvioi systemaattisesti sisäisiä vahvuuksiaan ja heikkouksiaan (käyttäen esim. CAF- tai EFQM-malleja) sekä uhkia ja mahdollisuuksia (käyttäen esim. SWOT-analyysia ja riskienhallintaa).

Pisteytä toiminta-arviointialueiden taulukon avulla

Arviointikohta 2.2
Miten organisaatio kehittää strategiaa ja suunnittelua ja ottaa samalla huomioon kaiken kerätyn tiedon?

Strategian kehittäminen tarkoittaa julkisen organisaation strategisten tavoitteiden määrittelemistä niin, että ne ovat linjassa yhteiskunnallisten päätösten, keskeisten sidosryhmien tarpeiden, johdon näkemysten ja ulkoisen toimintaympäristön muutoksia koskevan tiedon kanssa. Ylimmän johdon tekemien strategisten prioriteettien ja päätösten tulee varmistaa, että asetetut tulostavoitteet ja keinot niiden saavuttamiseksi ovat selkeät. Julkisten organisaatioiden yhteiskunnallisen vastuun tulisi heijastua niiden strategiasta.

Suunnittelu edellyttää tietoista ja järjestelmällistä lähestymistapaa, joka ohjaa organisaation kaikkia tasoja strategisten tavoitteiden saavuttamiseen. Luotettavan riskianalyysin ja -johtamisen pohjalta voidaan asettaa oikeat tavoitteet ja tunnistaa ne reunaehdot, jotka pitäisi täyttää strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Tämä vaihe on ratkaisevan tärkeä toimeenpanon ja seurannan kannalta. Käytettävät indikaattorit ja tulosseurantajärjestelmät tulisi määritellä jo suunnittelun aikana.

Strategioiden ja suunnitelmien läpikäyminen luo puitteet tulosten mittaamiselle. Tulosten arvioimista käsitellään arviointialueilla 6 - 9, joilla tarkastellaan asiakas- ja kansalaistuloksia, henkilöstötuloksia, yhteiskuntavastuutuloksia ja keskeisiä suorituskykytuloksia.

Esimerkiksi:

1. Organisaatio muuttaa mission ja vision strategisiksi (pitkän ja keskipitkän aikavälin) ja toiminnallisiksi (konkreettisiksi ja lyhyen aikavälin) tavoitteiksi ja toimenpiteiksi, jotka perustuvat luotettavaan riskianalyysiin.
2. Organisaatio ottaa sidosryhmät mukaan strategian ja suunnittelun kehittämiseen, priorisoi ja tasapainottaa niiden odotukset ja tarpeet.
3. Organisaatio arvioi toimintansa tuotoksia (toimitetut tuotteet ja palvelut) ja tuloksia (saavutetut yhteiskunnalliset vaikutukset) ja sitä kautta strategian ja toimintasuunnitelmien laatua.
4. Organisaatio varmistaa, että strategian kehittämiseksi ja päivittämiseksi tarvittavat resurssit ovat saatavilla.
5. Organisaatio tasapainottaa tehtävänsä ja resurssinsa, pitkän ja lyhyen aikavälin paineet ja sidosryhmien vaatimukset.
6. Organisaatio luo yhteiskunnalliseen vastuuseen

pohjautuvan toimintatavan ja yhdistää sen organisaation strategiaan ja toiminnansuunnitteluun.

Pisteytä toiminta-arviointialueiden taulukon avulla

Arviointikohta 2.3
Miten organisaatio viestii ja toteuttaa strategiaa ja toiminnansuunnittelua koko organisaatiossa sekä tarkistaa niitä säännöllisesti?

Organisaation kyky käyttää strategiaa hyödykseen riippuu sen pohjalta tehtyjen suunnitelmien ja toimintaohjelmien laadusta. Suunnitelmien tulee sisältää kutakin organisaation tasoa ja työntekijää koskevat tulostavoitteet. Tehokas ja yhtenäinen strategian toteuttaminen edellyttää, että tulostavoitteet on viestitty hyvin niitä toteuttavalle henkilöstölle ja tarvittaville sidosryhmille.

Organisaation tulee kyetä hyödyntämään strategiaansa jokaisella tasollaan. Johdon tulee pitää huolta siitä, että prosessit, hankkeiden ja ohjelmien hallinta ja organisaatiorakenteet ovat sellaisessa kunnossa, että niillä voidaan varmistaa tehokas ja oikea-aikainen strategian toimeenpano.

Lisäksi organisaation tulee johdonmukaisesti ja kriittisesti seurata strategiansa ja suunnitelmiensa toimeenpanoa ja tarvittaessa säätää, muokata ja päivittää toimintatapojaan ja prosessejaan.

Esimerkiksi:

1. Organisaatio toteuttaa strategiaansa ja toimintasuunnitelmaansa asettamalla toiminnalleen tavoitteet ja tavoitteille aikarajat sekä luomalla tarvittavat prosessit, projektit ja organisaatiorakenteet.
2. Organisaatio muuntaa strategiset ja toiminnalliset tavoitteensa tarvittaviksi suunnitelmiksi ja tehtäviksi osasto-, yksikkö- ja henkilötasolla.
3. Organisaatio kehittää suunnitelmat ja ohjelmat, joissa on määritelty tulostavoitteet kullekin organisaation yksikölle sekä tavoiteltavan muutoksen indikaattorit (odotetut tulokset).
4. Organisaatio viestii tavoitteet, suunnitelmat ja tehtävät niin, että koko henkilöstön tuntee ne.
5. Organisaatio kehittää ja käyttää tapoja seurata, mitata ja/tai arvioida suoritustaan säännöllisin väliajoin kaikilla organisaation tasoilla ja varmistaa strategian toimeenpanon.
6. Organisaatio kehittää ja käyttää tapoja mitata suoritustaan kaikilla organisaation tasoilla liittyen panosten ja tuotosten väliseen suhteeseen (suorituskyky) sekä tuotosten ja tulosten väliseen suhteeseen (tuloksellisuus ja vaikuttavuus).
7. Organisaatio arvioi tarvetta muuttaa ja kehittää sidosryhmiin liittyviä strategioita ja suunnittelumenetelmiä.

Pisteytä toiminta-arviointialueiden taulukon avulla

Arviointikohta 2.4.
Miten organisaatio suunnittelee, toteuttaa ja arvioi innovaatioita ja muutoksia?

Tehokas julkinen hallinto tarvitsee jatkuvaa innovointia ja muutoksia toimintatapoihinsa, jotta se voisi vastata kansalaisten/asiakkaiden uusiin odotuksiin, parantaa palvelun laatua ja vähentää kuluja.

Innovointi voi tapahtua monella tavalla:

- käytetään innovatiivisia menetelmiä ja prosesseja palvelujen ja tuotteiden tuottamiseen, esim. ottamalla kansalaisia/asiakkaita mukaan suunnittelu- ja toteutusprosesseihin
- johdetaan työtä uudella tavalla
- luodaan sellaisia innovatiivisia palveluja tai tuotteita, jotka tuottavat kansalaisille ja asiakkaille aiempaa korkeampaa lisäarvoa.

Esimerkiksi:

1. Organisaatio luo ja kehittää uutta toimintakulttuuria ja valmiuksia innovointiin koulutuksella, vertailuoppimisella ja perustamalla innovointiin keskittyviä ryhmiä.
2. Organisaatio seuraa järjestelmällisesti sisäisiä indikaattoreita/muutostekijöitä sekä ulkoisia innovaatio- ja muutosvaatimuksia.
3. Organisaatio keskustelee suunnitelluista muutoksista, innovaatioista ja niiden toteuttamisesta keskeisten sidosryhmien kanssa.
4. Organisaatio varmistaa tehokkaat muutoksenhallintajärjestelmät (esim. projektinhallinta, vertailukehittäminen ja vertailuoppiminen, kokeiluprojektit, seuranta ja raportointi, PDCA:n toteuttaminen jne.).
5. Organisaatio varmistaa tarvittavat resurssit suunniteltujen muutosten toimeenpanemiseksi.
6. Organisaatio tasapainottaa ”ylhäältä alas” - ja ”alhaalta ylös” -lähestymistavat muutoksessa.
7. Organisaatio edistää sähköisen hallinnon työkalujen käyttöä, jotta tuotetut palvelut olisivat tehokkaampia, ja jotta organisaation ja kansalaisten/asiakkaiden välinen vuorovaikutus olisi avoimempaa ja aktiivisempaa.

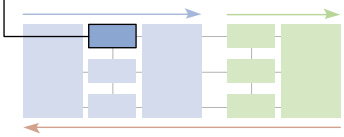
Pisteytä toiminta-arviointialueiden taulukon avulla

Arviointialue 3: Henkilöstö

Arviointikohta3.1
Miten organisaatio suunnittelee, hallinnoi ja parantaa henkilöstövoimavaroja strategian ja suunnitelmien mukaisesti?

Arviointikohta3.2
Miten organisaatio tunnistaa, kehittää ja käyttää henkilöstön osaamista yhdistääkseen henkilökohtaiset ja organisaation tavoitteet?

Arviointikohta3.3
Miten organisaatio kehittää avoimuutta ja valtaistamista yhdessä henkilöstön kanssa ja tukee työhyvinvointia?



Organisaatiossa johdetaan, kehitetään ja vapautetaan henkilöstön osaamista ja pyritään hyödyntämään sen täysi potentiaali sekä henkilökohtaisella että koko organisaation kattavalla tasolla. Näin organisaatio tukee strategian ja suunnitelmien toteutumista ja prosessien tehokkuutta. Kunnioitus ja oikeudenmukaisuus, avoin keskustelu, valtaistaminen, palkitseminen ja kunnianosoitukset, henkilöstöstä huolehtiminen sekä turvallisen ja terveellisen työympäristön ylläpitäminen ovat keskeisiä tapoja varmistaa henkilöstön sitoutuminen ja osallistuminen organisaation menestymiseen.

Organisaation johtamisen ja henkilöstön johtamisen merkitys korostuu muutostilanteissa. Johtamisen kehittäminen, kyvykkyyksien hallinta ja strateginen henkilöstösuunnittelu ovat erityisen tärkeitä, sillä henkilöstö on usein organisaation suurin voimavara ja sijoituskohde. Tehokas henkilöstövoimavarojen hallinta ja henkilöstön johtaminen sekä henkilöstön vahvuuksien ja osaamisen hyödyntäminen edesauttavat organisaatiota sen strategisten tavoitteiden saavuttamisessa. Onnistunut henkilöstövoimavarojen hallinta ja johtaminen tukevat henkilöstön sitoutumista, motivaatiota ja kehittymistä. Kokonaisvaltaisen laadunhallinnan näkökulmasta on tärkeää ymmärtää, että vain tyytyväinen henkilöstö voi tuottaa organisaatiolle tyytyväisiä asiakkaita.

Arviointi

Arviointikohta 3.1
Miten organisaatio suunnittelee, hallinnoi ja parantaa henkilöstövoimavaroja strategian ja suunnitelmien mukaisesti?

Strateginen ja yhtenäinen henkilöstöjohtaminen, työkulttuuri ja -ympäristö ovat keskeinen osa organisaation strategista suunnittelua. Tehokkaalla henkilöstöhallinnolla annetaan henkilöstölle mahdollisuus myötävaikuttaa tehokkaasti ja tuloksellisesti organisaation mission, vision ja tavoitteiden saavuttamiseen.

Tällä arviointialueella tarkastellaan, miten organisaatio sovittaa henkilöstövoimavaransa strategisiin tavoitteisiinsa niin, että henkilöstötarpeet tunnistetaan, niitä kehitetään, hyödynnetään ja kehitetään avoimesti parhaan mahdollisen tuloksen saavuttamiseksi. Lisäksi tarkastellaan sitä, miten organisaatio onnistuu houkuttelemaan ja säilyttämään sellaiset ihmiset, jotka osaavat tuottaa palveluita ja tuotteita laadittujen strategisten tavoitteiden ja toimintasuunnitelmien mukaisesti, ottamalla huomioon asiakkaiden tarpeet ja odotukset. Tähän sisältyvät säännölliset analyysit nykyisistä ja tulevista henkilöstötarpeista sekä objektiivinen henkilöstöpolitiikka rekrytoinnissa, urakehityksissä, ylennyksissä, palkkauksessa, palkitsemisessa ja johtotehtäviin nimittämisessä.

Esimerkiksi:

1. Organisaatio analysoi säännöllisesti nykyisiä ja tulevia henkilöstötarpeitaan ottaen huomioon strategiansa sekä sidosryhmiensä tarpeet ja odotukset.
2. Organisaatio kehittää ja toimeenpanee strategiaan ja suunnitteluun perustuvaa henkilöstöpolitiikkaa ottamalla huomioon tulevaisuudessa tarvittavat valmiudet sekä sosiaaliset näkökohdat (esim. joustava työaika, vanhempainvapaa, vuorottelu-vapaa, tasa-arvo ja yhdenvertaisuus, monikulttuurisuus, vajaakuntoisten työllistäminen).
3. Organisaatio varmistaa, että suunnitelmallisella henkilöstöhallinnolla (rekrytointi, allokointi, kehittäminen) mahdollistetaan tehtävien toteuttaminen sekä tehtävien ja vastuiden välinen tasapaino.
4. Organisaatio kehittää ja toimeenpanee selkeän henkilöstöpolitiikan, jossa on määritelty objektiiviset kriteerit rekrytoinnille, ylennyksille, palkkaukselle, palkitsemiselle ja esimiestehtävien osoittamiselle.
5. Organisaatio tukee suorituksiin painottuvaa organisaatiokulttuuria (esim. ottamalla käyttöön avoimen palkkaus-/palkitsemisjärjestelmän, joka perustuu henkilö- ja ryhmäkohtaisesti saavutettuihin tuloksiin).
6. Organisaatio käyttää osaamisprofiileja ja työ- ja toimenkuvia henkilöstön ja johdon rekrytoinnissa ja kehittämisessä.
7. Organisaatio kiinnittää erityistä huomiota niihin henkilöstövoimavaroihin, joita tarvitaan sähköisen hallinnon ja sähköisten palvelujen kehittämisessä ja ylläpitämisessä (esim. tarjoamalla tarvittavat koulutukset ja muut toimintaedellytykset).
8. Organisaatio huolehtii, että rekrytoinnissa ja henkilöstön urakehitysmahdollisuuksissa otetaan huomioon yhdenvertaisuus, tasa-arvo ja monimuotoisuus (esim. sukupuoli, seksuaalinen suuntautuminen, vammaisuus, ikä, rotu ja uskonto).

Pisteytä toiminta-arviointialueiden taulukon avulla

Arviointikohta 3.2
Miten organisaatio tunnistaa, kehittää ja käyttää henkilöstön osaamista yhdistääkseen henkilökohtaiset ja organisaation tavoitteet?

On tärkeää arvioida, miten organisaatio tunnistaa, kehittää ja ylläpitää henkilöstön osaamista. Henkilöstö antaa panoksensa organisaation kehittämiseen silloin, kun organisaatio luo henkilöstölle mahdollisuuden jatkuvasti kehittää omaa osaamistaan, ottaa suurempaa vastuuta ja olla aloitteellisempi. Tämä voidaan saavuttaa, jos henkilöstön suorituskykytavoitteet ovat linjassa organisaation strategisten tavoitteiden kanssa ja henkilöstö on otettu mukaan rekrytointi-, koulutus- ja palkitsemisjärjestelmien luomiseen. Käytännössä tämä arviointikohta voidaan tiivistää henkilöstön osaamista koskevaan strategiatyöhön, jossa korostuu tarve kehittää henkilöstön osaamista ja osaamisen kehittämisen menetelmiä.

Esimerkiksi:

1. Organisaatio tunnistaa nykyisen osaamisen henkilö- ja organisaatiotasolla (tiedot, taidot ja asenteet) ja vertailee sitä systemaattisesti organisaation tarpeisiin.
2. Organisaatio laatii strategian osaamisen kehittämiseksi vuorovaikutuksessa henkilöstön kanssa. Tähän kuuluu koulutussuunnitelma, joka pohjautuu organisaation ja kunkin työntekijän henkilökohtaisiin tarpeisiin.
3. Organisaatio laatii, sopii ja arvioi strategian mukaisesti henkilökohtaiset koulutus- ja kehittämissuunnitelmat jokaiselle työntekijälle ja/tai ryhmälle. Henkilökohtaiset osaamisen kehittämissuunnitelmat voivat olla osa henkilön kehityskeskustelua, jossa voidaan antaa keskinäistä palautetta ja keskustella odotuksista.
4. Organisaatio kehittää johdon johtamis- ja esimiestaitoja sekä yhteistyötaitoja henkilöstön, kansalaisten/asiakkaiden ja sidosryhmien kanssa.
5. Organisaatio ohjaa ja tukee uusia työntekijöitä (esim. mentoroinnilla, valmennuksella, tutoroinnilla).
6. Organisaatio edistää henkilöstön sisäistä ja ulkoista liikkuvuutta.
7. Organisaatio kehittää ja edistää uudenlaisia koulutusmenetelmiä (esim. multimedia, työssäoppiminen, e-oppiminen, sosiaalinen media).
8. Organisaatio järjestää koulutusta ja kehittää viestintää, jotka liittyvät riskienhallintaan, konfliktien ehkäisyyn, rehellisyyteen ja eettisiin normeihin sekä inhimillisen monimuotoisuuden hyväksymiseen.
9. Organisaatio arvioi koulutuksen ja kehittämisohjelmien vaikutuksia ja laatua sekä kertyneen osaamisen siirtymistä kollegoille myös kustannushyötyanalyyseillä.
10. Organisaatio arvioi naisten työurien edistämistarpeen ja laatii arvioinnin mukaiset suunnitelmat.

Pisteytä toiminta-arviointialueiden taulukon avulla

Arviointikohta 3.3.

Miten organisaatio kehittää avoimuutta ja valtaistamista yhdessä henkilöstön kanssa ja tukee työhyvinvointia?

Henkilöstön ottaminen mukaan organisaation toiminnan kehittämiseen tarkoittaa sellaisen toimintaympäristön luomista, jossa työntekijät voivat vaikuttaa työtään koskeviin päätöksiin ja toimenpiteisiin. Tähän sisältyy organisaatiokulttuuri, joka tukee organisaation missiota, visiota ja arvoja käytännössä, esim. antamalla tunnustusta ja palkitsemalla luovuutta, hyviä ideoita ja erityisiä ponnisteluja.

Tämä arviointikohta painottaa esimiesten/johtajien ja henkilöstön kykyä tehdä aktiivista yhteistyötä organisaation kehittämiseksi, vähentää hierarkkisuutta keskustelun avulla sekä tehdä tilaa luovuudelle, innovaatiolle ja aloitteille, jotka parantavat organisaation suorituskykyä. Henkilöstöä tulee tukea, jotta se saavuttaisi täyden potentiaalinsa.

Hyvä henkilöstöjohtaminen ei ole ainoastaan henkilöstöhallinnosta vastaavien yksiköiden asia, vaan se on organisaatiossa jokaisen johtajan ja esimiehen vastuulla. Heistä jokaisen tulee osoittaa, että henkilöstökysymykset ovat tärkeitä, ja heidän tulee omalla toiminnallaan aktiivisesti edistää avointa ja läpinäkyvää toimintakulttuuria.

Henkilöstö voidaan tavoittaa muodollisten foorumien, kuten neuvottelukuntien, ja päivittäisen vuoropuhelun kautta (esim. kehittämisideoista). On myös tarpeellista tehdä henkilöstökyselyitä ja esimiesarviointeja perusteellisempien työilmapiiriarviointien saamiseksi ja käyttää näiden tuloksia parannusten tekemiseen.

Esimerkiksi:

1. Organisaatio edistää avoimuutta ja keskustelua sekä kannustaa tiimityöhön.
2. Organisaatio kannustaa henkilöstöä ideointiin ja aloitteellisuuteen sekä kehittää tätä tukevia keinoja (esim. aloitemenettely, työryhmät ja aivoriihet).
3. Organisaatio ottaa henkilöstön ja/tai henkilöstön edustajat (esim. ammattiyhdistykset) mukaan kehittämissuunnitelmien, strategioiden, tavoitteiden ja prosessien suunnitteluun sekä parantamiskohteiden tunnistamiseen ja toimenpanoon.
4. Organisaatio luo johdon/esimiesten ja henkilöstön välille yhteisymmärryksen tavoitteista ja tavoitteiden saavuttamisen mittaamisesta.
5. Organisaatio vie säännöllisesti läpi henkilöstökyselyjä ja julkaisee niiden tulokset, yhteenvedot, tulkinnat ja niiden pohjalta käynnistettävät kehittämistoimet, sekä antaa niistä palautetta.
6. Organisaatio varmistaa, että henkilöstöllä on mahdollisuus antaa palautetta linjansa johtajien/esimiesten johtamisen laadusta.
7. Organisaatio varmistaa henkilöstölleen hyvän, turvallisen ja terveellisen työympäristön.
8. Organisaatio varmistaa, että työntekijöillä on kohtuullisessa määrin mahdollisuudet työ- ja yksityiselämän tasapainottamiselle, esim. mahdollisuus mukauttaa työaikaa tiettyjen yksityiselämän tarpeiden mukaan. Organisaatio varmistaa myös osa-aikaisille sekä äitiys- ja isyyslomalla oleville työntekijöille ajantasaiset, työssään tarvitsemat olennaiset tiedot ja mahdollisuuden olla mukana omiin tehtäviinsä liittyvissä ja koko organisaatiota koskevissa asioiden käsittelyissä ja koulutuksissa.
9. Organisaatio kiinnittää erityistä huomiota sosiaalisesti heikossa asemassa olevien ja vajaakuntoisten työntekijöiden tarpeisiin.
10. Organisaatio huolehtii henkilöstön palkitsemisesta ei-taloudellisella tavalla (esim. suunnittelemalla ja päivittämällä henkilöstön etuja sekä tukemalla henkilöstön terveyttä ja hyvinvointia palvelevia sosiaalisia, kulttuurillisia ja liikunnallisia harrastuksia).

Pisteytä toiminta-arviointialueiden taulukon avulla

Arviointialue 4: Kumppanuudet ja resurssit

Arviointikohta 4.1
Miten organisaatio kehittää ja johtaa kumppanuussuhteita keskeisten toimijoiden kanssa?

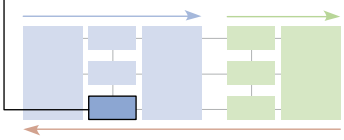
Arviointikohta 4.2
Miten organisaatio kehittää kumppanuussuhteita kansalaisten/asiakkaiden kanssa?

Arviointikohta 4.3
Miten organisaatio johtaa talouttaan?

Arviointikohta 4.4
Miten organisaatio johtaa tietoa?

Arviointikohta 4.5
Miten organisaatio johtaa teknologiaa?

Arviointikohta 4.6
Miten organisaatio johtaa toimitiloja?



Strategisten ja toiminnallisten tulostavoitteiden saavuttamiseksi tarvitaan henkilöstön lisäksi monenlaisia resursseja. Näitä aineellisia tai aineettomia voimavaroja tulee johtaa huolellisesti.

Toimivien ja hyvin johdettujen kumppanuussuhteiden avulla saadaan käyttöön toiminnan kannalta välttämätöntä ulkopuolista osaamista. Kumppaneita voivat olla esimerkiksi toiset julkisen hallinnon organisaatiot, palveluja tuottavat yksityiset yritykset tai kansalaiset ja asiakkaat. Kumppanuussuhteet tukevat strategian toimeenpanoa ja mahdollistavat tulokselliset toimintatavat. Julkisen hallinnon organisaatiot nähdään yhä enenevässä määrin osana tuotantoketjua, jonka osat yhdessä saavat aikaan kansalaisten kannalta tärkeitä tuloksia (esimerkiksi sosiaali- ja terveyspalveluissa). Kumppanuussuhteiden laadulla on suora vaikutus tämän tuotantoketjun toimivuuteen.

Toivottujen tulosten saavuttamiseksi on kumppanuussuhteiden lisäksi tärkeää johtaa perinteisempiä resursseja, joita ovat esimerkiksi taloudelliset ja teknologiset resurssit tai tilat. Myös tieto on resurssi, jota pi-

tää johtaa. Tarvittavaa tietoa on organisaation henkilöstöllä, strategisilla kumppaneilla, asiakkailla ja kansalaisilla.

Laadukas resurssienhallinta ja sen avoin ja läpinäkyvä raportointi sidosryhmille ovat keskeisiä julkisen organisaation tilivelvollisuuden ja legitimiteetin osatekijöitä.

Arviointi

Arviointikohta 4.1
Miten organisaatio kehittää ja johtaa kumppanuussuhteita keskeisten toimijoiden kanssa?

Alati muuttuvassa, yhä monimuotoisemmassa yhteiskunnassa, julkisilta organisaatioilta vaaditaan yhteistyötä myös muiden organisaatioiden kanssa. Yhteistyö auttaa organisaatiota saavuttamaan omat strategiset tavoitteensa. Organisaation tulee tunnistaa keskeiset kumppaninsa, jotka voivat olla julkisen, yksityisen tai kolmannen sektorin toimijoita. Kumppanuussuhteita on monenlaisia. Kumppanit voivat olla muita palvelujen tai tuotteiden tuottajia, ostopalvelujen tuottajia tai ne voivat olla keskeisiä toimijoita samassa palvelutuotantoketjussa.

Julkisen hallinnon toimintaa ohjaavien toimintapolitiikkojen vaikuttavuuden varmistamiseksi toimijoiden välinen yhteistyö hallinnon samalla tasolla (esim. valtion keskushallinto), mutta myös tasojen välillä (keskus-, alue- ja paikallishallinto) on ratkaisevan tärkeää. Organisaatioiden tulee määritellä toimialansa osalta keskeiset verkostot sekä tuotanto- ja palveluketjut ja määritellä oma roolinsa niissä.

Esimerkiksi:

1. Organisaatio tunnistaa keskeiset kumppaninsa julkiselta, yksityiseltä ja kolmannelta sektorilta ja määrittelee kumppanuussuhteiden luonteen (esim. tilaaja - tuottaja, palvelun tarjoaja, yhteistuottaja, täydentävän tai korvaavan palvelun tarjoaja, omistaja jne.)
2. Organisaatio kehittää ja johtaa kumppanuussopimuksia niin, että niissä otetaan huomioon yhteiskuntavastuun eri ulottuvuudet, kuten palvelujen tai tuotteiden sosiaaliset, taloudelliset ja ympäristövaikutukset.
3. Organisaatio edistää ja luo tavoitekohtaisia kumppanuussuhteita ja yhteishankkeita muiden samaan hallinnonalaan tai palvelujen tuotantoketjuun kuuluvien julkisen sektorin organisaatioiden kanssa hallinnon eri tasoilla.
4. Organisaatio seuraa ja arvioi säännöllisesti kumppanuussuhteidensa toimivuutta ja niiden tuloksellisuutta.
5. Organisaatio tunnistaa pitkän aikavälin tarpeensa luoda kumppanuussuhteita yksityissektorin organisaatioiden kanssa ja kehittää niitä tarpeen mukaisesti.
6. Organisaation määrittelee kunkin kumppanin roolin kumppanuussuhteiden johtamisessa, seurannassa ja arvioinnissa.
7. Organisaatio selvittää osaamisen kehittämiseksi tarvittavan mahdollisuuden kumppaneiden väliseen henkilökiertoon.
8. Organisaatio jakaa hyviä käytäntöjä, vertaillee ja vertailukehittää toimintaansa kumppaneiden kanssa.
9. Organisaatio ottaa huomioon palvelun tarjoajan yhteiskuntavastuun julkisissa hankinnoissa.

Pisteytä toiminta-arviointialueiden taulukon avulla

Arviointikohta 4.2
Miten organisaatio kehittää kumppanuussuhteita kansalaisten/asiakkaiden kanssa?

Kansalaiset/asiakkaat nähdään yhä enemmän aktiivisina julkisen hallinnon kumppaneina. Kansalaisella/asiakkaalla tarkoitetaan kansalaisen kaikkia rooleja julkisen sektorin sidosryhmän edustajasta palvelun käyttäjään. Kansalaisten/asiakkaiden osallisuus nähdään yhä välttämättömämpänä tekijänä julkisten palvelujen tehokkuuden ja tuloksellisuuden parantamisessa. Heidän palautteensa ja kehittämisideansa antavat oleellista tietoa palvelujen tai tuotteiden kehittämiseksi.

Kansalaisella/asiakkaalla voi olla neljä erilaista roolia: yhteissuunnittelija, -päättäjä, -toimija ja -arvioija. Yhteissuunnittelijana hän osallistuu sen suunnitteluun mitä palveluja tuotetaan ja miten, jotta ne parhaiten vastaisivat palvelutarvetta. Yhteispäättäjänä kansalaisen rooli on vielä suurempi siltä osin, millaisen omistajuuden hän ottaa päätöksistä, jotka koskevat häntä itseään. Yhteistoimijana kansalainen on itse mukana tuottamassa palvelua tai sen osaa ja vaikuttaa näin myös sen laatuun. Yhteisarvioijana kansalainen antaa oman näkemyksensä toimintapolitiikan toteutumisesta tai saamastaan palvelusta.

CAF keskittyy arvioimaan kansalaisten osallisuutta julkisen hallinnon toimintatapojen kehittämisessä ja hallinnon avoimuutta ottaa vastaan tietoa heidän tarpeistaan ja odotuksistaan. Julkisen hallinnon organisaatioiden tulee tukea kansalaisia/asiakkaita edellä

mainituissa rooleissa.

Esimerkiksi:

1. Organisaatio viestii aktiivisesti ja oma-aloitteisesti esimerkiksi toimintatavoistaan, vastuualueistaan, toimivallastaan ja rakenteistaan.
2. Organisaatio tukee kansalaisten/asiakkaiden keskinäistä järjestäytymistä, kannustaa kansalaisia/asiakkaita nostamaan esiin tarpeitaan ja odotuksiaan sekä muodostaa kumppanuussuhteita asiakkaiden, eturyhmien ja kansalaisjärjestöjen kanssa.
3. Organisaatio kannustaa kansalaisia/asiakkaita ja heidän edustajiaan osallistumaan kuulemisiin ja ottamaan osaa organisaation päätöksentekoprosesseihin (yhteissuunnittelu ja –päättäminen) esimerkiksi asiakasraatien, asiakaskyselyjen tai laatupiirien kautta.
4. Organisaatio kerää järjestelmällisesti ja aktiivisesti kansalaisten/asiakkaiden ideoita, ehdotuksia tai valituksia, hyödyntää niitä ja jakaa niistä tietoa. Tietoa voidaan kerätä esimerkiksi kyselyillä, asiakasraadeissa, palautejärjestelmän kautta jne.
5. Organisaatio varmistaa toimintansa ja päätöksentekoprosessiensa läpinäkyvyyden (esimerkiksi julkaisemalla toimintakertomukset, järjestämällä lehdistötilaisuuksia ja hyödyntämällä internetiä viestinnässä).
6. Organisaatio määrittelee ja sopii tavoista, joilla asiakkailla/kansalaisilla on mahdollista tulla mukaan palvelujen tuotantoon ja arviointiin.
7. Organisaatio hallitsee asiakkaiden odotuksia viestimällä palvelujen sisällöstä, mukaan lukien niiden laatutaso-tavoitteet. (Tähän voidaan käyttää esimerkiksi palvelusitoumuksia).
8. Organisaatio varmistaa, että sillä on ajantasainen tieto kansalaisten/asiakkaiden toimintatapojen muutoksista, jotta vältettäisiin vanhentuneet toimintatavat tai vanhentuneet palvelut.

Pisteytä toiminta-arviointialueiden taulukon avulla

Arviointikohta 4.3

Miten organisaatio johtaa talouttaan?

Julkisen organisaation mahdollisuus hankkia lisäresursseja voi olla rajallinen, samoin kuin sen vapaus allokoida tai uudelleen allokoida varoja juuri niihin palveluihin, joita se haluaa tuottaa. Huolellinen budjetointi on ensimmäinen askel kustannustehokkaaseen, kestävään ja vastuulliseen taloushallintoon. Yksityiskohtainen kirjanpito ja sisäinen tarkastus ovat välttämättömiä jatkuvalle kustannusseurannalle. Kattava kustannuslaskenta mahdollistaa tarvittaessa sen osoittamisen, että pienemmillä resursseilla saadaan aikaan parempia ja enemmän palveluja. Se luo myös mahdollisuuden nopeammalle uusien innovatiivisten palvelujen ja tuotteiden käyttöönotolle.

Esimerkiksi:

1. Organisaatio tukee hyvällä taloushallinnolla strategisten tavoitteidensa tehokasta, tuloksellista ja taloudellista toteutumista.
2. Organisaatio arvioi taloudellisten ratkaisujen riskit ja mahdollisuudet.
3. Organisaatio varmistaa budjettinsa ja taloutensa läpinäkyvyyden.
4. Organisaatio varmistaa kustannustehokkaan, tuloksellisen ja taloudellisen taloushallinnon hyödyntämällä tehokasta kustannuslaskentaa ja kontrollointia.
5. Organisaatio käyttää erilaisia budjetointi- ja kustannuslaskentamenetelmiä (esimerkiksi monivuotinen budjetointi, projektibudjetointi, energiabudjetointi tai sukupuolibudjetointi sekä aikabudjetointi).
6. Organisaatio delegoi ja hajauttaa taloudellista vastuuta ja tasapainottaa tätä keskitetyllä kontrollilla.
7. Organisaatio pohjaa investointipäätökset ja niiden seurannan kustannus-hyötyanalyyseihin, kestävyyteen ja eettisiin periaatteisiin.
8. Organisaatio liittää budjettiasiakirjoihin tuloksellisuus- ja vaikuttavuustietoa.

Pisteytä toiminta-arviointialueiden taulukon avulla

Arviointikohta 4.4
Miten organisaatio johtaa tietoa?

On tärkeää tunnistaa mitä informaatiota ja tietoa organisaatio tarvitsee strategisten tavoitteidensa saavuttamiseen ja tulevaisuuden suunnitteluun. Tämän tiedon hankinnan tulee olla systemaattista, se pitää jakaa kaikkien sitä tarvitsevien organisaation jäsenten kesken ja sen tulee säilyä organisaatiossa myös henkilöiden vaihtuessa. Voidakseen hoitaa työnsä tehokkaasti, henkilöstöllä tulee olla helppo pääsy tarvitsemaansa tietoon. Organisaation tulee huolehtia myös siitä, että keskeinen tieto jaetaan niiden kumppaneiden ja sidosryhmien kanssa, jotka sitä tarvitsevat.

Esimerkiksi:

1. Organisaatio luo tarvittavat strategisten ja toiminnallisten tavoitteiden mukaiset järjestelmät tiedon johtamiseen, säilyttämiseen ja arviointiin.
2. Organisaatio varmistaa tarvittavan ulkopuolelta tulevan tiedon hankinnan ja sen tehokkaan hyödyntämisen ja säilytyksen.
3. Organisaatio seuraa jatkuvasti sen hallussa olevan tiedon tarkoituksenmukaisuutta, oikeellisuutta, luotettavuutta ja turvallisuutta niin, että tieto vastaa strategisen suunnittelun ja sidosryhmien nykyisiin ja tuleviin tarpeisiin.
4. Organisaatio kehittää koko organisaation kattavia sisäisiä viestintäkanavia, jotta kaikilla työntekijöillä on pääsy tehtäviensä ja tavoitteidensa kannalta tarpeelliseen tietoon (esim. intranet, uutiskirje, työpaikkalehti jne.).
5. Organisaatio huolehtii tiedon jakamisesta henkilöstön kesken (esim. mentorointi, valmennus, käsikirjat).
6. Organisaatio varmistaa tarvittavan tiedonvaihdon ja tiedon saatavuuden sidosryhmien kanssa käyttäjäystävällisessä muodossa, ottaen huomioon myös erityisryhmien tarpeet (esim. ikääntyvät ihmiset tai näkö- ja kuulovammaiset henkilöt).
7. Organisaatio varmistaa tarvittavan tiedon säilymisen, kun henkilö vaihtaa työpaikkaa tai jää eläkkeelle.

Pisteytä toiminta-arviointialueiden taulukon avulla

Arviointikohta 4.5
Miten organisaatio johtaa teknologiaa?

Tietohallinto – ja muut organisaation teknologiapolitiikat on suunnattava kestävällä tavalla tukemaan sen strategisten ja toiminnallisten tavoitteiden toteutumista. Strategisesti johdettuina ne voivat toimia tärkeinä julkisen hallinnon organisaatioiden tuloksellisuuden edistäjinä ja sähköisen hallinnon mahdollistajina. Organisaation ydinprosesseja voidaan merkittävästi kehittää hyödyntämällä tarkoituksenmukaista teknologiaa. Palvelutuotannossa sähköiset palvelut voivat parantaa palvelujen saatavuutta ja vähentää asiakkaiden hallinnollista taakkaa. Hallinnossa järkevät tietohallintoratkaisut mahdollistavat resurssien tehokkaamman käytön.

Esimerkiksi:

1. Organisaatio suuntaa teknologian tukemaan strategisia ja toiminnallisia tavoitteitaan.
2. Organisaatio seuraa ja arvioi käyttämänsä teknologian kustannustehokkuutta. Investointien takaisinmaksuaika on riittävän lyhyt ja sen arviointiin käytetään luotettavia mittareita.
3. Organisaatio varmistaa teknologian turvallisen, tehokkaan ja tuloksellisen hyödyntämisen. Erityistä huomiota kiinnitetään henkilöstön osaamiseen.
4. Organisaatiolla on käytössään tarkoituksenmukainen teknologia, esimerkiksi

- projektien ja tehtävien hallintaan;

- tiedon hallintaan;
- oppimisen tukemiseen ja kehittämistoimiin;
- vuorovaikutukseen sidosryhmien ja kumppaneiden kanssa;
- tukemaan sisäisten ja ulkoisten palvelujen ylläpitoa.

5. Organisaatio määrittelee tietohallinnon käytön palvelutuotannossa esimerkiksi hyödyntämällä kokonaisarkkitehtuurimenetelmiä.
6. Organisaatio suunnittelee tarvittavan tietohallintoympäristön ja resurssit älykkäiden ja tehokkaiden sähköisten palvelujen toteuttamiseksi ja asiakaspalvelujen kehittämiseksi.
7. Organisaatio seuraa jatkuvasti teknologian kehitystä ja päivittää tarpeen mukaan olemassa olevaa teknologiapolitiikkaansa.
8. Organisaatio ottaa huomioon tietohallinnon aiheuttamat yhteiskunnalliset vaikutukset tai ympäristövaikutukset (esim. kierrätys, vaikutukset asiakkaisiin, jotka eivät asioi sähköisesti jne.)

Pisteytä toiminta-arviointialueiden taulukon avulla

Arviointikohta 4.6

Miten organisaatio johtaa toimitiloja?

Julkisen hallinnon organisaatioiden tulee säännöllisin väliajoin arvioida käytössään olevan infrastruktuurin tila. Infrastruktuuria tulee hallita tehokkaasti, taloudellisesti ja kestävästi niin, että se vastaa asiakkaiden tarpeita ja tukee henkilöstön työskentelyä. Käytettävien materiaalien kestävyys ja ympäristövaikutukset ovat tämän arviointikohdan osalta keskeisiä kysymyksiä, samoin kuin ratkaisujen sosiaalinen kestävyys.

Esimerkiksi:

1. Organisaatio tasapainottaa tilojen käytön taloudellisuuden asiakkaiden ja henkilöstön tarpeisiin ja odotuksiin (esim. toimipisteiden keskittäminen vai hajasijoittaminen, huonetilojen käyttö, toimipisteen saavutettavuus julkisilla kulkuvälineillä).
2. Organisaatiossa varmistaa tilojensa turvallisen, tehokkaan ja tuloksellisen käytön (esim. avokonttori tai omat työhuoneet, liikkuva työ jne.) niin, että tilat tukevat strategisten ja toiminnallisten tavoitteiden saavuttamista ja ottavat huomioon henkilöstön tarpeet, paikallisen kulttuurin ja fyysiset rajoitteet.
3. Organisaatio varmistaa rakennustensa, toimitilojensa, työvälineidensä ja käyttämiensä materiaalien tehokkaan, taloudellisen ja kestävän ylläpidon.
4. Organisaatio varmistaa tehokkaan, taloudellisen ja kestävän liikennevälineiden ja energian käytön ja käytön optimoinnin.
5. Organisaatio varmistaa käyttämiensä tilojen esteettömyyden niin asiakkaiden kuin henkilöstönkin osalta (esim. esteetön kulku, pysäköintimahdollisuudet, julkinen liikenne).
6. Organisaatio luo yhtenäisen toimintatavan aineellisen omaisuuden hallintaan, mukaan lukien turvallinen kierrätys/hävittäminen.
7. Organisaatio antaa toimitilojaan paikallisen yhteisön tai yhteistyökumppaneiden käyttöön.

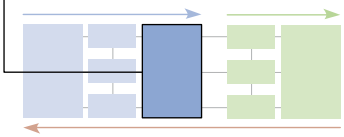
Pisteytä toiminta-arviointialueiden taulukon avulla

Arviointialue 5: Prosessit

Arviointikohta 5.1
Miten organisaatio tunnistaa, suunnittelee, johtaa ja kehittää prosessejaan jatkuvasti yhdessä sidosryhmien kanssa?

Arviointikohta 5.2
Miten palveluja ja tuotteita tuotetaan ja kehitetään kansalais/asiakaslähtöisesti?

Arviointikohta 5.3
Miten organisaatio sovittaa yhteen omat prosessinsa ja huolehtii niiden yhteensopivuudesta muiden keskeisten organisaatioiden prosessien kanssa?



Jokainen hyvin toimiva organisaatio koostuu monista prosesseista. Jokainen prosessi on sarja peräkkäisiä toimintoja, jotka muuttavat resurssit tai panokset tuotoksiksi, tuloksiksi ja vaikutuksiksi.

Prosesseja on kolmenlaisia ja niiden vaikutus organisaation toiminnan tuloksellisuuteen riippuu niiden laadusta ja niiden keskinäisestä vuorovaikutuksesta:
- ydinprosessit, joilla tuotetaan organisaation mission ja strategian toteutumisen kannalta keskeisiä palveluja ja tuotteita,
- johtamis- ja suunnitteluprosessit, joilla ohjataan organisaation toimintaa ja
- tukiprosessit, joilla turvataan tarvittavat resurssit ja huolehditaan organisaation sisäisistä toimintaedellytyksistä (talous- ja henkilöstöhallinnon prosessit, tietopalvelut ja organisaation sisäinen infrastruktuuri).

CAF arvioi näistä vain niitä avainprosesseja, joilla on kriittinen merkitys organisaation mission ja strategian toteutumiselle.

Tämä arviointialue keskittyy erityisesti ydinprosessien arviointiin, kun

taas johtamis- ja suunnitteluprosesseja arvioidaan arviointialueilla 1 ja 2 ja tukiprosesseja arviointialueilla 3 ja 4. On huomattava, että jos arvioitavana on esimerkiksi strategiayksikön, henkilöstöosaston tai talousosaston toiminta, johtamis- ja suunnitteluprosessit tai tukiprosessit ovat toki niiden ydinprosesseja.

Tehokas ja tuloksellinen organisaatio tunnistaa ne ydinprosessinsa, joilla se tuottaa tuloksia ja saa aikaan vaikutuksia niin, että ne vastaavat kansalaisten/asiakkaiden tarpeisiin ja noudattavat organisaation missiota ja strategiaa. Näiden prosessien luonne voi vaihdella suuresti julkisen hallinnon organisaatioiden välillä. Osa ydinprosesseista on luonteeltaan jossain määrin abstrakteja poliittisen päätöksenteon valmisteluprosesseja ja osa konkreettisia palvelun tuotantoprosesseja.

Prosessien kehittämisen tarve perustuu kansalaisille/asiakkaille tuotettavan lisäarvon parantamiseen ja tuotannon tehostamiseen. Arviointikohdassa 4.2 kuvattu kansalaisten/asiakkaiden lisääntyvä osallisuus (yhteissuunnittelu, -päätöksenteko, -toiminta ja -arviointi) luo aineksia jatkuvaan toimintatapojen kehittämiseen niin, että kehittämisessä hyödynnetään toimintaympäristössä tapahtuvia muutoksia. Muutokset voivat liittyä esimerkiksi teknologiaan, talouteen tai väestökehitykseen.

Arviointi

Arviointikohta 5.1

Miten organisaatio tunnistaa, suunnittelee, johtaa ja kehittää prosessejaan jatkuvasti yhdessä sidosryhmien kanssa?

Tässä arviointikohdassa tarkastellaan sitä, miten prosesseilla mahdollistetaan organisaation mission ja strategian toteutuminen. Arvioitavana on myös se, miten nämä prosessit tunnistetaan ja miten niitä suunnitellaan, johdetaan ja kehitetään. Keskeistä on arvioida huolellisesti myös sitä, miten johto, henkilöstö ja eri sidosryhmät ovat mukana näissä eri vaiheissa.

Esimerkiksi:

1. Organisaatio tunnistaa, kuvaa ja dokumentoi kaikki ydinprosessinsa.
2. Organisaatio määrittelee prosesseilleen omistajat (ne, jotka vastaavat prosessin eri vaiheiden toteutumisesta) ja heidän vastuunsa ja oikeutensa.
3. Organisaatio arvioi ja analysoi prosessejaan, niiden riskejä ja kriittisiä menestystekijöitä ottaen huomioon organisaation tavoitteet ja toimintaympäristössä tapahtuvat muutokset.
4. Organisaatio varmistaa, että sen prosessit tukevat strategisia tavoitteita ja että niitä suunnitellaan ja johdetaan niin, että tavoitetasot saavutetaan.
5. Organisaatio ottaa henkilöstön ja keskeiset sidosryhmät mukaan prosessien suunnitteluun ja kehittämiseen. Kehittäminen perustuu prosessien tehokkuuden, tuloksellisuuden ja vaikuttavuuden arviointiin.
6. Organisaatio jakaa resurssinsa perustuen prosessin merkittävyyteen organisaation strategisten tavoitteiden toteuttamisessa.
7. Organisaatio yksinkertaistaa prosessejaan säännöllisesti ja esittää siihen mahdollisesti tarvittavia lainsäädännöllisiä muutoksia.
8. Organisaatio asettaa sidosryhmälähtöisiä tulostavoitteita prosessien tehokkuuden arvioimiseksi (esim. palvelusitoumukset, palvelusopimukset, palvelutasosopimukset).
9. Organisaatio seuraa ja arvioi tietohallinnon ja sähköisten palvelujen merkitystä organisaation toiminnan tehokkuuden, tuloksellisuuden ja laadun kehittymiselle.
10. Organisaatio kehittää prosessejaan säännöllisesti kansallisella ja kansainvälisellä vertailukehittämisellä ottaen huomioon mahdolliset kehittämisen esteet ja tarvittavat resurssit.

Pisteytä toiminta-arviointialueiden taulukon avulla

Arviointikohta 5.2

Miten palveluja ja tuotteita tuotetaan ja kehitetään kansalais/asiakaslähtöisesti?

Tässä arviointikohdassa tarkastellaan sitä, miten palveluja ja tuotteita tuotetaan kansalais/asiakaslähtöisesti. Kansalaisten/asiakkaiden asiantuntemusta ja luovuutta käyttämällä palveluja voidaan tuottaa tehokkaalla, tuloksellisella ja uudella tavalla niin, että kustannukset pysyvät tarkoituksenmukaisella tasolla.

Palvelujen ja tuotteiden laadun kehittämisessä kansalaisilla/asiakkailla voi olla kolmenlaisia hyödyllisiä rooleja:

- heidän edustajansa kutsutaan asiakasraateihin, joissa arvioidaan ja suunnitellaan toimintaa (yhteissuunnittelu ja –arviointi);
- kansalaiset/asiakkaat voidaan ”valtaistaa” päättämään tuotettavista palveluista ja tuotteista (yhteispäätöksenteko);
- kansalaiset/asiakkaat voivat julkisen hallinnon kumppaneina tuottaa palveluja tai tuotteita (yhteistuotanto)

Palveluiden yhteistuotanto lisää palvelujen laadun kestävyyttä, koska toiminnasta tulee yhdessä omistettua ja tuotantoprosessi tulee näkyvämmäksi ja ymmärrettävämmäksi. Tämä puolestaan lisää palvelutuotannon oikeutusta ja nostaa sitä kohtaan tunnettua tyytyväisyyttä.

Esimerkiksi:

1. Organisaatio määrittelee ydinprosessien tavoitteet (palvelut ja tuotteet).
2. Organisaatio ottaa kansalaiset/asiakkaat mukaan palvelujen ja tuotteiden suunnitteluun ja kehittämiseen (esim. kyselyt/palautteet/tiedustelut/asiakasraadit), jotta varmistetaan niiden tarkoituksenmukaisuus ja tehokkuus ottaen huomioon tasa-arvo ja erilaiset erityisryhmät.
3. Organisaatio ottaa kansalaiset/asiakkaat ja muut sidosryhmät mukaan palvelujen ja tuotteiden laatustandardien kehittämiseen sen varmistamiseksi, että ne vastaavat heidän tarpeisiinsa ja ovat organisaation toteutettavissa.
4. Organisaatio ottaa kansalaiset/asiakkaat mukaan palveluiden tuotantoon. Organisaatio tukee virkamiehiä ja viranhaltijoita sekä kansalaisia/asiakkaita tässä uudessa vuorovaikutuksessa ja uusissa rooleissa.
5. Organisaatio varmistaa, että kansalaiset/asiakkaat voivat osallistua uusien vuorovaikutteisten palveluiden, tietopalveluiden ja tehokkaiden viestintäkanavien suunnitteluun.
6. Organisaatio jakaa kansalaisille/asiakkaille tarkoituksenmukaista ja luotettavaa tietoa, joka tukee heidän asiointiaan ja jolla huolehditaan, että heillä on tarvittava tieto meneillään olevista muutoksista.

7. Organisaatio varmistaa kansalaisten/asiakkaiden tarvitseman tiedon ja palveluiden saavutettavuus (esim. joustavat aukioloajat, tiedon julkaiseminen eri muodoissa, kuten paperilla ja sähköisesti, tarvittavilla kielillä, pistekirjoituksella ja äänitteillä).
8. Organisaatio luo toimivan asiakaskyselyjen ja valitusten käsittelyprosessin.

Pisteytä toiminta-arviointialueiden taulukon avulla

Arviointikohta 5.3

Miten organisaatio sovittaa yhteen omat prosessinsa ja huolehtii niiden yhteensopivuudesta muiden keskeisten organisaatioiden prosessien kanssa?

Tässä arviointikohdassa tarkastellaan sitä, miten hyvin prosessit sovitetaan yhteen organisaation sisällä ja muiden samaan palveluketjuun osallistuvien organisaatioiden kanssa. Julkisen sektorin organisaatioiden tuloksellisuus riippuu usein siitä, miten hyvin ne toimivat yhteen niiden muiden julkisen sektorin organisaatioiden kanssa, joilla on rooli samassa palveluketjussa. Poikkihallinnolliset prosessit ovat julkisessa hallinnossa tavallisia. Tällaisten prosessien tehokkuus ja tuloksellisuus riippuvat suuresti hallinnonalojen välisen integraation tasosta.

Esimerkiksi:

1. Organisaatio tunnistaan palveluketjut ja kaikki niihin osallistuvat toimijat.
2. Organisaatio sovittaa prosessinsa yhteen keskeisten kumppaneiden prosessien kanssa (julkinen, yksityinen tai kolmas sektori).
3. Organisaatio jakaa tietoa samaan palveluketjuun kuuluvien kumppaneiden kanssa.
4. 4. Organisaatio hyödyntää asiakaspolkujen kuvausta niin, että kuvausten avulla pystytään parempaan koordinointiin ja organisaatiorajojen ylittämiseen.
5. Organisaatio käyttää poikkihallinnollisia ryhmiä ongelmien ratkaisuun.
6. Organisaatio kannustaa johtoa ja henkilöstöä poikkihallinnollisten prosessien luomiseen. (esim. jaetut palvelut ja toimijoiden välinen prosessien yhteiskehittäminen).
7. Organisaatio luo organisaatioiden rajat ylittävän ja poikkihallinnollisen kehittämiskulttuurin, koordinoi prosesseja yhdessä ja luo poikkihallinnollisia prosesseja. (esim. tehdään koko organisaation itsearviointi yksikkökohtaisten sijasta).

Pisteytä toiminta-arviointialueiden taulukon avulla

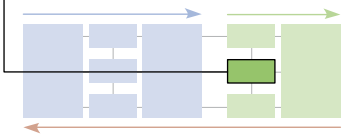
Tulosten arviointi

Arviointialueesta 6 alkaen siirrytään tarkastelemaan organisaation saavuttamia tuloksia. Näillä alueilla arvioidaan sitä, miten hyvin organisaatio saavuttaa sen toiminnalle asetetut tavoitteet. Tavoitteiden toteutumista arvioidaan sekä objektiivisilla tulosindikaattoreilla että subjektiivisia näkemyksiä kuvaavilla tulostiedoilla, kuten asiakaspalautteella ja henkilöstön tyytyväisyydellä. Arviointialueiden 6–9 arviointiin käytetään tulosarviointialueiden pisteytystaulukkoa.

Arviointialue 6:
Asiakas- ja kansalaistulokset

Arviointikohta 6.1
Asiakas-/kansalaistyytyväisyysmittausten tulokset

Arviointikohta 6.2
Sisäiset suorituskykymittarit



Julkisen hallinnon organisaatioiden tuottamat palvelut perustuvat niin valtionhallinnossa kuin kunnissakin poliittisen päätöksentekojärjestelmän kautta asetettuihin linjauksiin ja taloudelliseen ohjaukseen. Näin ollen julkisen hallinnon ja sen kanssa asioivien kansalaisten välinen suhde ei ole aina yksiselitteinen, vaan pikemminkin varsin monimuotoinen. Julkisen hallinnon kanssa asioivat henkilöt voivat olla asioidessaan kansalaisen ja/tai asiakkaan roolissa. Määrittelyn haastavuutta lisää se, että nämä kaksi roolia eivät ole aina täysin erottamattomat.

Tässä yhteydessä tätä suhteen monimuotoisuutta voidaan kuvata käsiteparin ”kansalainen/asiakas” avulla. Asiakkuusajattelu on nivoutunut jo varsin keskeiseksi osaksi julkista palvelutuotantoa. Julkisen hallinnon ja sen kanssa asioivien suhde voidaankin monilta osin määritellä asiakassuhteeksi. Asiointi julkisen hallinnon kanssa voi perustua myös ”asiakkaan” rooliin kansalaisena. Kansalaisten roolissa asioivat henkilöt edustavat demokraattisen yhteiskunnan jäseniä oikeuksineen ja velvollisuuksineen (veronmaksajana, poliittisena toimijana jne.). Tällöin asiakkuusajattelun rinnalla on tunnistettava julkisen hallinnon

ja kansalaisten väliseen suhteeseen liittyvät erityispiirteet. Molemmissa tapauksissa kansalaisia/asiakkaita tulee kohdella oikeudenmukaisella, syrjimättömällä tavalla.

Asiakkaat/ kansalaiset ovat niitä henkilöitä tai yhteisöjä, jotka hyötyvät tavalla tai toisella organisaation toiminnasta, palveluista tai tuotteista. Se, kuka on kansalainen/asiakas, tulee organisaation määritellä, mutta määritelmää ei välttämättä pidä rajoittaa yksinomaan palvelujen ensisijaisiin käyttäjiin.

Tällä arviointialueella tarkastellaan niitä organisaation tuloksia, jotka kuvastavat kansalaisten/asiakkaiden tyytyväisyyttä organisaation toimintaan ja sen tarjoamiin palveluihin ja tuotteisiin.

CAF erottelee tulokset kahteen eri luokkaan: asiakastyytyväisyysmittausten avulla saatuihin tuloksiin sekä organisaation sisäisten mittareiden avulla kerättyyn tietoon organisaation suorituskyvystä. Asiakastyytyväisyysmittausten tulokset perustuvat asiakkaiden havaintoihin ja subjektiivisiin näkemyksiin, suorituskykymittaukset puolestaan objektiivisten mittareiden käyttöön.

On tärkeää, että kaikki julkisen hallinnon organisaatiot keräävät suoraan kansalaisilta/asiakkailta palautetta heidän tyytyväisyydestään organisaation tarjoamia palveluja koskien (ks. arviointialue 6.1). Asiakastyytyväisyysmittausten ohella on tärkeää, että tietoa kerätään myös organisaation sisäisten suorituskykymittareiden avulla (ks. arviointialue 6.2). Panostamalla näihin sisäisten mittareiden kuvaamien tulosten parantamiseen voidaan kasvattaa asiakas-/kansalaistyytyväisyyttä.

Arviointi

Arviointikohta 6.1

Asiakas-/kansalaistyytyväisyysmittausten tulokset

Kansalaisten ja asiakkaiden tyytyväisyyden tai mielipiteiden suora mittaaminen on olennaisen tärkeää. Näyttöön perustuvan johtamistavan mukaisesti organisaatio ei itse määrittele kansalaisten/asiakkaiden tyytyväisyyden tasoa. Sen sijaan organisaation tulee kerätä tätä tietoa suoraan itse asiakkaalta/kansalaiselta. Useimmiten tämä tapahtuu asiakas- tai kansalaiskyselyiden avulla. Täydentävinä keinoina voidaan käyttää muun muassa kohderyhmäkohtaisia arviointeja ja käyttäjäpaneeleita. Tällä arviointialueella tarkastellaan näitä mittauksia ja mittausten tulosten julkaisemista.

Esimerkiksi:

Asiakastyytyväisyysmittausten tulokset seuraavien arviointikohteiden osalta:

1. Yleisvaikutelma organisaatiosta ja sen maine julkisuudessa (esim. ystävällisyys, kansalaisten/asiakkaiden oikeudenmukainen kohtelu, avoimuus, viestinnän selkeys, henkilöstön valmius kuunnella asiakasta/palvelualttius, joustavuus ja kyky vastata yksilöllisiin tarpeisiin jne.).
2. Kansalaisten/ asiakkaiden mukaanotto ja osallistuminen organisaation toimintaan ja päätöksentekoon.
3. Saavutettavuus (esim. saavutettavuus julkisilla kulkuvälineillä, esteetön pääsy liikuntarajoitteisille henkilöille, aukiolo- ja odotusajat, keskitetyt palvelupisteet,

palvelumaksut jne.).
4. Läpinäkyvyys (esim. organisaation toiminta, organisaatiota koskevan lainsäädännön soveltaminen, päätöksentekoprosessit).
5. Tuotteet ja palvelut (esim. laatu, luotettavuus, laatuvaatimusten noudattaminen, käsittely- ja toimitusaika, asiakas-/kansalaisneuvonnan laatu, ympäristöystävällisyys).
6. Organisaation kyky vastata eri asiakasryhmien tarpeisiin (esim. sukupuoli, ikä jne.).
7. Saatavilla oleva tieto (määrä, laatu, luotettavuus, läpinäkyvyys, luettavuus, soveltuvuus kullekin kohderyhmälle jne.).
8. Hyvä tiedonkulku kansalaiselle/asiakkaalle.
9. Kansalaisille/asiakkaille suunnattujen mielipidekyselyjen toteuttamistiheys.
10. Luottamus organisaation tuotteisiin ja palveluihin.

Pisteytä tulosarviointialueiden taulukon avulla

Arviointikohta 6.2

Sisäiset suorituskykytulokset

Kansalaisille ja asiakkaille tuotettujen palvelujen laatua voidaan mitata suorien asiakastyytyväisyysmittausten lisäksi käyttämällä organisaation sisäisiä mittareita eli suorituskykymittareita. Näiden sisäisten mittareiden avulla voidaan kerätä tietoa esimerkiksi käsittely- ja odotusajoista sekä palvelutuotantoa koskevien valitusten määrästä. Saatujen tulosten perusteella voidaan kehittää palvelujen laatua.

CAF tarjoaa esimerkkien avulla yleiskuvan suorituskykymittareista, jotka mittaavat organisaation kykyä vastata asiakkaiden ja kansalaisten tarpeisiin ja odotuksiin.

Esimerkiksi:

Asiakkaiden/kansalaisten osallisuutta koskevat tulokset:
1. Sidosryhmien osallisuuden laajuus tuotteiden ja palvelujen suunnittelussa ja tuotannossa ja/tai niitä koskevassa päätöksenteossa.
2. Asiakkailta/kansalaisilta vastaanotettujen ja toimeenpantujen kehittämisehdotusten lukumäärä.
3. Uusien ja innovatiivisten palvelu- ja/tai kommunikointitapojen käyttö.
4. Kansalaisten/asiakkaiden sukupuolten välisen tasa-arvon sekä kulttuurisen ja sosiaalisen monimuotoisuuden edistäminen.
5. Sidosryhmien muuttuvien tarpeiden ja tyytyväisyyden selvittäminen yhdessä heidän kanssaan säännöllisten arviointien avulla.

Organisaation saavutettavuutta koskevat tulokset
1. Eri palvelujen (toimipisteiden) aukioloajat.
2. Odotusaika (palvelun toimituksen käsittely/käsittelyaika).
3. Palvelumaksut.
4. Tiedon saatavuus siitä, mikä taho vastaa kustakin palvelusta.

Palvelujen ja tuotteiden tuotannon läpinäkyvyyttä koskevat tulokset
1. Informaatiokanavien määrä ja niiden tehokkuus.
2. Tiedon saatavuus ja oikeellisuus.
3. Organisaation toiminnallisia tavoitteita ja tuloksia koskevien tietojen saatavuus.
4. Niiden asioiden lukumäärä, joihin kuluttaja-asiamies/oikeusasiamies on puuttunut.
5. Toimenpiteet tiedon saatavuuden, oikeellisuuden ja avoimuuden parantamiseksi.

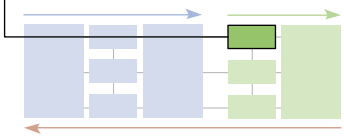
Tuotteiden ja palvelujen laatua mittaavat tulokset
1. Valitusten määrä ja käsittelyaika.
2. Palautettujen virheellisten asiakirjojen määrä ja/tai tapaukset, joissa asia on jouduttu käsittelemään uudelleen tai asiakkaalle on jouduttu myöntämään korvausta tapahtuneesta virheestä.
3. Julkistettujen palvelustandardien noudattaminen (esim. lainsäädännölliset vaatimukset).

Pisteytä tulosarviointialueiden taulukon avulla

Arviointialue 7: Henkilöstötulokset

Arviointikohta 7.1
Henkilöstökyselyjen tulokset

Arviointikohta 7.2
Sisäiset suorituskykytulokset



Tällä arviointialueella tarkastellaan sitä, millaisia henkilöstön osaamiseen, motivaatioon, tyytyväisyyteen ja suorituskykyyn liittyviä tuloksia on saavutettu. Arviointi jakaantuu kahdenlaisiin tuloksiin: henkilöstökyselyjen tuloksiin jotka ovat henkilöstön omia vastauksia esitettyihin kysymyksiin ja sisäisiin suorituskykymittareihin, joilla organisaatio seuraa henkilöstön työtyytyväisyyttä ja suorituskykyä.

Arviointi

Arviointikohta 7.1
Henkilöstökyselyjen tulokset

Tässä arviointikohdassa tarkastellaan sitä, miten houkuttelevana työantajana henkilöstö organisaation näkee ja miten motivoituneita he ovat tekemään parhaansa organisaation hyväksi. Julkisen hallinnon organisaatioiden on tärkeää arvioida järjestelmällisesti henkilöstönsä tyytyväisyyttä sekä työyhteisöönsä että organisaation tuottamiin palveluihin ja tuotteisiin.

Esimerkiksi:

Henkilöstön yleistä tyytyväisyyttä kuvaavat tulokset:

1. Organisaation maine ja suorituskyky (yhteiskunnan, kansalaisen/asiakkaan tai muiden sidosryhmien näkökulmasta)
2. Henkilöstön osallisuus organisaation päätöksentekoprosesseissa ja miten hyvin he tuntevat organisaation mission, vision ja arvot.
3. Henkilöstön osallisuus kehittämistoimenpiteissä.
4. Henkilöstön kyky ja mahdollisuus tunnistaa työtehtävänsä hoidossa mahdollisesti esiin tulevat eturistiriidat ja jääviysongelmat.
5. Organisaation kuulemis- ja vuorovaikutuskäytännöt.
6. Organisaation yhteiskuntavastuu.

Tulokset koskien henkilöstön näkemystä johtamisesta ja johtamisjärjestelmästä:

1. Käsitys organisaation ylimmän johdon ja keskijohdon kyvystä johtaa organisaatioita (esim. tavoitteiden asettaminen ja resurssien kohdentaminen, organisaation toiminnan tuloksellisuuden arviointi, henkilöstöstrategia ja kyvystä viestiä niistä).
2. Organisaation prosessien suunnittelu ja johtaminen.
3. Työnjako ja henkilöstön arviointimenetelmät.
4. Henkilöiden tai tiimien suorituskyvystä palkitseminen.
5. Organisaation suhtautuminen muutoksiin ja innovaatioihin.

Tulokset koskien henkilöstön näkemyksiä työolosuhteista:

1. Työilmapiiri (esim. miten ratkaistaan konflikteja ja henkilöstöongelmia tai kiusaamista) ja organisaatiokulttuuri (esim. miten edistetään yhteistyötä osastojen, yksiköiden jne. välillä).
2. Työ- ja yksityiselämän yhteensovittaminen (esim. joustavat työajat, terveydestä huolehtiminen).
3. Tasa-arvo ja yhdenvertaisuuskysymysten hoitaminen.
4. Työtilojen toimivuus ja työtapojen ympäristöystävällisyys.

Tulokset koskien henkilöstön näkemyksiä urakehityksestä ja osaamisen kehittämisestä:

1. Järjestelmällinen urakehitys ja osaamisen kehittäminen.
2. Kannustus ja valtaistaminen.
3. Organisaation tavoitteiden toteutumista tukevan koulutuksen saatavuus ja laatu.

Pisteytä tulosarviointialueiden taulukon avulla

Arviointikohta 7.2

Sisäiset suorituskykytulokset

Sisäisillä suorituskykymittareilla mitataan henkilöstön toimintaa, suorituskykyä, osaamisen kehittymistä, motivaatiota ja heidän sitoutumistaan organisaatioon. Tällaisia tyypillisesti mitattavia asioita ovat muun muassa sairauspoissaolot, henkilöstön vaihtuvuus, henkilöstön tekemät valitukset ja kehittämisehdotukset.

Esimerkiksi:

1. Henkilöstön toimintaa koskevat indikaattorit (esim. sairauspoissaolojen määrä, henkilöstön vaihtuvuuden taso, henkilöstön tekemien valitusten määrä, lakkopäivien lukumäärä).
2. Henkilöstön motivaatiota ja sitoutumista koskevat indikaattorit (esim. henkilöstökyselyjen vastausprosentti, tehtyjen kehittämisehdotusten lukumäärä, sisäiseen keskusteluun osallistumisen taso).
3. Henkilökohtaista suorituskykyä koskevat indikaattorit (esim. suorituskykyarviointien tulokset).
4. Kehittämishankkeisiin osallistumisen ja sitoutumisen taso.
5. Tieto- ja viestintätekniikan hyödyntämisen taso.
6. Osaamisen kehittämistä koskevat indikaattorit (esim. koulutukseen osallistumisen taso, tyytyväisyys koulutukseen ja koulutusmäärärahojen tuloksellinen käyttö).
7. Henkilöstö asiakaspalvelukyky ja kyky vastata kansalaisten/asiakkaiden tarpeisiin. (esim. asiakaspalvelun kehittämiseen käytettyjen koulutustuntien määrä, asiakkaiden henkilöstöä koskevien valitusten lukumäärä, henkilöstön asiakasasenteita kuvaavat mittarit).
8. Henkilöiden ja tiimien palkitsemisen järjestelmällisyys.
9. Ilmoitettujen mahdollisten jääviystilanteiden lukumäärä.
10. Vapaaehtoisen osallistumisen laajuus niihin toimenpiteisiin, joilla organisaatio kehittää omaa yhteiskuntavastuutaan.

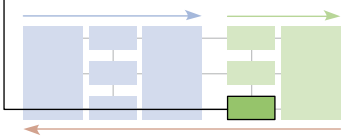
Pisteytä tulosarviointialueiden taulukon avulla

]

Arviointialue 8: Yhteiskuntavastuutulokset

Arviointikohta 8.1
Organisaation ulkopuolisten tahojen käsityksiin liittyvät tulokset

Arviointikohta 8.2
Sisäiset suorituskykytulokset



Julkisen organisaation tärkeimpänä tehtävänä on vastata yhteiskunnan tarpeisiin ja odotuksiin. Päätehtävänsä lisäksi julkisen organisaation tulee toimia vastuullisesti tukeakseen kestävää taloudellista, sosiaalista ja ekologista kehitystä paikallisesti, kansallisesti ja kansainvälisesti. Tämä pitää sisällään organisaation myönteisen suhtautumisen ja toiminnan muun muassa elämänlaadun, ympäristönsuojelun, luonnonvarojen säilyttämisen, tasavertaisten työllistymismahdollisuuksien, eettisen toiminnan sekä yhteisön toiminnan ja paikallisen kehityksen edistämiseksi.

Yhteiskuntavastuun on tarkoitus suunnata organisaatio integroimaan sosiaaliset ja ympäristölliset näkökulmat päätöksentekoon (ks. arviointialue 2) sekä vastaamaan päätöstensä ja toimenpiteidensä vaikutuksista. Yhteiskuntavastuun tulisi olla kiinteä osa organisaation strategiaa. Strategiset päämäärät tulisi tarkistaa yhteiskuntavastuun näkökulmasta, jotta voitaisiin välttää ei-toivotut ja tahattomat vaikutukset.

Organisaation toiminta, joka ottaa huomioon ympäröivät yhteisöt (paikalliset, valtakunnalliset tai kansainväliset), ja sen vaikutus ympäristöön ovat ratkaisevia osatekijöitä kokonais-

valtaisen suorituskyvyn mittaamisessa. Organisaatio, joka toimii yhteiskuntavastuullisesti,

1. parantaa kokonaisvaltaisesti mainettaan ja imagoaan
2. parantaa kykyään vetää puoleensa uutta henkilöstöä ja pitää heidät palveluksessaan sekä ylläpitää henkilöstön motivaatiota ja sitoutuneisuutta
3. parantaa suhteitaan yrityksiin, muihin julkisiin organisaatioihin, mediaan, tavaran-/palveluntoimittajiin, kansalaisiin/asiakkaisiin ja paikalliseen yhteisöön.

Arviointi perustuu sekä laadullisiin että määrällisiin mittareihin. Arvioitavat tulokset voivat koskea

- eettistä, demokraattista ja osallistavaa organisaatiokäyttäytymistä
- ympäristön kestävyyttä
- elämänlaatua
- organisaation toiminnasta aiheutuvia taloudellisia vaikutuksia.

Arviointi

Arviointikohta 8.1

Organisaation ulkopuolisten tahojen käsitysiin liittyvät tulokset

Tämä arviointikohta keskittyy mittareihin, joilla mitataan yhteisön havaintoja, mielipiteitä ja kokemuksia organisaation toiminnasta paikallisella, valtakunnallisella tai kansainvälisellä tasolla. Aineistoa voi kerätä eri lähteistä, kuten haastattelututkimuksista, raporteista, avoimista lehdistötilaisuuksista, riippumattomilta järjestöiltä, sidosryhmiltä ja lähiseudulta saadusta suorasta palautteesta. Kerätty aineisto antaa viitteitä organisaation yhteiskunta- ja ympäristöstrategioiden vaikuttavuudesta: se kuvaa ulkopuolisten näkemyksiä organisaation läpinäkyvyydestä, sen toiminnan vaikutuksista elämänlaatuun ja demokratian toteutumiseen, eettisestä käyttäytymisestä kansalaisten tukemiseksi, ympäristökysymyksistä jne.

Esimerkiksi:

1. Yleinen yhteiskunnan näkemys siitä, millä tavalla organisaation toiminta vaikuttaa kansalaisten/asiakkaiden elämänlaatuun (esim. terveyskasvatus, tuki liikunnalle ja kulttuurille, humanitaarinen toiminta, erityistoimet vähäosaisten auttamiseksi, kaikille avoin kulttuuritoiminta).
2. Käsitys organisaation maineesta (esim. työnantajana sekä ympäröivän yhteisön ja yhteiskunnan tukijana).
3. Käsitys siitä, millaisia vaikutuksia organisaation toiminnalla on paikalliseen, kansalliseen ja kansainväliseen talouselämään (esim. pienyritystoiminnan mahdollistaminen ja houkutteleminen alueelle ja niiden toiminnan tukeminen, yleisten teiden rakentaminen tai julkisen liikenteen mahdollistaminen siten, että ne palvelisivat myös muita olemassa olevia toimijoita).
4. Käsitys siitä, miten organisaatio suhtautuu ympäristöhaittoihin (esim. hiilijalanjälki ja päästöjen vähentäminen, sähkön- ja vedenkulutuksen vähentäminen, meluhaitoilta ja ilmansaasteilta suojelu, kannustaminen julkisten liikennevälineiden käyttöön, jätehuolto ja myrkyllisen jätteen käsittely).
5. Käsitys siitä, miten organisaatio tukee kestävää kehitystä paikallisesti, kansallisesti ja kansainvälisesti (esim. reilun kaupan tuotteiden käyttö, kierrätettävien materiaalien käyttö, uusiutuvan energian tuotanto).
6. Käsitys siitä, miten organisaatio edistää demokraattisen yhteiskunnan toteutumista paikallisella, kansallisella ja kansainvälisellä tasolla (esim. avoimet seminaarit, neuvottelu- ja päätöksentekoprosessit organisaation mahdollisista vaikutuksista turvallisuuteen ja liikkuvuuteen).
7. Yhteiskunnan näkemys organisaation toiminnan avoimuudesta, läpinäkyvyydestä ja eettisyydestä (julkisten palveluiden arvojen, kuten tasa-arvon ja jatkuvuuden kunnioittaminen).
8. Käsitys siitä, miten organisaatio osallistuu ympäröivän yhteisön toimintaan (esim. kulttuuri- ja yleisötapahtumien järjestäminen taloudellisen tai muun tuen avulla).
9. Käsitys organisaation yhteiskuntavastuuta koskevasta mediajulkisuudesta.

Pisteytä tulosarviointialueiden taulukon avulla

Arviointikohta 8.2

Sisäiset suorituskykymittarit

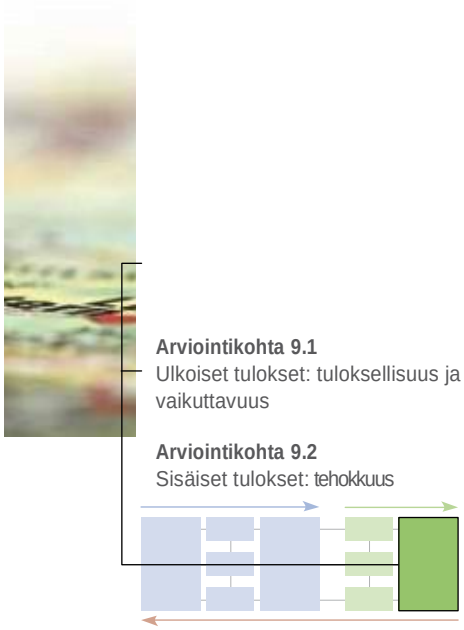
Suorituskykytuloksista kertovat ne mittarit, joita organisaatio käyttää seuratakseen, ymmärtääkseen, ennustaakseen ja parantaakseen yhteiskuntavastuuta koskevaa suorituskykyään. Mittareiden tulisi osoittaa selkeästi organisaation käyttämien lähestymistapojen vaikuttavuus yhteiskunnallisiin kysymyksiin. Ne voivat tarkastella organisaation toiminnan eettisyyttä tai organisaation tuloksia terveysriskien ennaltaehkäisemisessä, tiedonvaihdossa, luonnonvarojen suojelemisessa, ympäristövaikutusten vähentämisessä jne.

Esimerkiksi:

1. Kestävän kehityksen periaatteiden noudattaminen organisaation toiminnassa (esim. yhteistyö yhteiskuntavastuullisten tavarantoimittajien/palveluntarjoajien kanssa, ympäristöstandardien mukainen toiminta, kierrätettävien materiaalien käyttö, ympäristöystävällisten kulkuvälineiden käyttö, melun ja muiden ympäristöhaittojen vähentäminen, energian- ja vedensäästö).
2. Ympäröivän yhteisön keskeisten toimijoiden (mm. viranomaiset, päättäjät ja muut yhteisöt) ja organisaation välisten suhteiden toimivuus.
3. Organisaation positiivinen ja negatiivinen medianäkyvyys ja sen määrä (artikkeleiden lukumäärä, sisältö).
4. Tukitoimet sosiaalisen tuen tarpeessa oleville ja vähäosaisille (esim. työllistämistoimenpiteet ja edunsaajien määrä).
5. Moninaisuuden, yhdenvertaisuuden ja sukupuolten välisen tasa-arvon tukeminen, vähemmistöjen ja vähäosaisten yhteiskunnallisen integroitumisen tukeminen työnantajana (esim. tarvittavat ohjelmia/hankkeita vähemmistöjen työllistämiseksi).
6. Kansainväliseen kehitysyhteistyöhön ja hyvänte-keväisyyteen osallistuminen.
7. Kansalaisten/asiakkaiden, muiden sidosryhmien ja henkilöstön tukeminen kansalaistoimintaan osallistumisessa.
8. Aktiivinen tiedon ja osaamisen jakaminen muiden toimijoiden kanssa (avoimet seminaarit, osallistuminen kansalliseen ja kansainväliseen keskusteluun).
9. Henkilöstölle ja asiakkaille/kansalaisille suunnatut ohjelmat terveyshaittojen ja onnettomuuksien ennaltaehkäisemiseksi (ohjelmien määrä ja tyyppi, tupakoinnin vastaiset toimet, terveellisen ruokavalion tukeminen, tuettavien määrä suhteessa ohjelmien kustannuksiin/laatuun).
10. Yhteiskuntavastuuta koskevat tulokset (esim. ulkoinen taloudellinen luokitus).

Pisteytä tulosarviointialueiden taulukon avulla

Arviointialue 9: Keskeiset suorituskykytulokset



Keskeiset suorituskykytulokset liittyvät kaikkeen siihen, mitä organisaatio on määritellyt lyhyen ja pitkän aikavälin menestyksensä kannalta keskeisiksi ja mitattaviksi tavoitteiksi. Ne kuvaavat sitä, miten valituilla menettelytavoilla ja prosesseilla saavutetaan organisaation missiossa, visiossa ja strategisissa suunnitelmissa asetetut päämäärät ja tavoitteet. Tällä arviointialueella tarkastellaan organisaation kykyä saavuttaa keskeiset suorituskykytulokset.

Keskeiset suorituskykytulokset voidaan jaotella seuraavasti:

- **Ulkoiset tulokset: tavoitteen mukaiset tulokset ja vaikutukset**, painottaen mission ja vision (arviointialue 1), strategian ja toiminnan suunnittelun (arviointialue 2) ja prosessien (arviointialue 5) välisiä yhteyksiä sekä tuloksia, jotka on tuotettu ulkoisille sidosryhmille.
- **Sisäiset tulokset**: **hyötysuhde**, painottaen henkilöstön (arviointialue 3), kumppanuuksien ja resurssien (arviointialue 4) ja prosessien (arviointialue 5) välisiä yhteyksiä sekä organisaation toiminnan kehittämistä koskevia tuloksia.

Arviointi

Arviointikohta 9.1
Ulkoiset tulokset: tuloksellisuus ja vaikuttavuus

Ulkoiset tulokset kuvastavat organisaation strategista tehokkuutta ja kykyä täyttää ulkoisten sidosryhmien missioon ja visioon kohdistuvat odotukset. Jokaisen julkisen hallinnon organisaation tulee arvioida, missä määrin sen ydintoiminnalle asetetut tavoitteet on saavutettu. Nämä tavoitteet on määritelty strategisissa suunnitelmissa ja jaettu tuotoksiin (palvelut ja tuotteet) ja tuloksiin ja vaikutuksiin.

Esimerkiksi:

1. Toiminnan tuotoksia koskevat tulokset (tuotettujen palveluiden ja tuotteiden määrä ja laatu).
2. Toiminnan tuloksiin ja vaikutuksiin liittyvät tulokset (palveluiden ja tuotteiden yhteiskunnalliset vaikutukset ja vaikutukset suoriin edunsaajiin).
3. Tuotettujen palveluiden tai tuotteiden laatu verrattuna standardeihin ja määräyksiin.
4. Tulossopimuksessa asetettujen tavoitteiden toteutuminen.
5. Tuloksia ja vaikutuksia koskevien tarkastusten ja arviointien tulokset.
6. Tuloksille ja vaikutuksia koskevien vertailujen tulokset.
7. Tulosten ja vaikutusten parantamiseen tähtäävien palvelu- tai tuoteinnovaatioiden tulokset.

Pisteytä tulosarviointialueiden taulukon avulla

Arviointikohta 9.2
Sisäiset tulokset: tehokkuus

Sisäiset tulokset liittyvät organisaation toiminnan tehokkuuteen, sisäisten prosessien vaikuttavuuteen ja taloudelliseen tehokkuuteen. Ne sisältävät prosessijohtamisen (esim. tuottavuus, kustannustehokkuus tai -tehottomuus), taloudellisen suorituskyvyn (taloudellisten resurssien käytön vaikuttavuus, budjettikuri), resurssien tehokkaan käytön (kumppanuudet, tieto, teknologia, jne.), sidosryhmien sitouttamisen organisaatioon sekä sisäisten tarkastusten ja auditointien tulokset.

Esimerkiksi:

1. Johdon toimet koskien mitattuja tuloksia, mukaan lukien riskienhallinta.
2. Organisaation tehokkuus käytettävissä olevien resurssien hallinnassa, kuten henkilöstöjohtaminen, osaamisen johtaminen ja tilojen paras mahdollinen hyödyntäminen (panos-tuotosanalyysi).
3. Suorituskyvyn parannustoimista syntyvät tulokset sekä palvelu- ja tuoteinnovaatiot.
4. Vertailukehittämisen/-oppimisen tulokset.
5. Kumppanuussuhteiden tuloksellisuus (esim. kumppanuussopimusten toteutuminen, yhteisten toimintojen tehokkuus)
6. Tieto- ja viestintätekniikan lisäämä toiminnan tehokkuus, hallinnollisen taakan väheneminen, palvelutuotannon tehostuminen (esim. kustannussäästöt, paperityön väheneminen, yhteistyö muiden palveluntuottajien kanssa, yhteentoimivuus, ajansäästö).
7. Organisaation toimintaa koskevien tehtyjen tarkastusten ja arviointien tulokset.
8. Kilpailujen, laatupalkintokilpailujen ja laatusertifikaattien tulokset.
9. Talousarvion toteutumisaste ja taloudellisten tavoitteiden saavuttaminen.
10. Taloushallintoa koskevien tarkastusten ja arviointien tulokset.
11. Kustannustehokkuus (tulosten saavuttaminen mahdollisimman pienin kustannuksin).

Pisteytä tulosarviointialueiden taulukon avulla

.

CAF Pisteytys ja pisteytystaulukot

Miksi kannattaa pisteyttää?

CAF-mallin arviointialueiden ja niiden sisältämien eri alakohtien pisteytyksellä on neljä päämäärää:

1. Tarjota tietoa siitä, mihin kehittämistoimiin organisaatiossa tulisi ryhtyä.
2. Arvioida oman toiminnan ja tulosten kehittymistä mikäli CAF-arviointeja tehdään säännöllisesti, esimerkiksi vuosittain tai kerran kahdessa vuodessa.
3. Löytää hyviä käytäntöjä korkeiden pistemäärien saaneista toiminnoista ja tuloksista. Korkeat pistemäärät tulos-puolen arviointialueilla ovat usein merkki hyvistä käytännöistä toiminta-puolen arviointialueilla.
4. Paikantaa yhteistyökumppaneita vertailukehittämiseen.

On kuitenkin huomattava, että vertailukehittämisessä yksittäisten CAF-pisteiden vertailu sinällään on usein kovin hyödytöntä ja jopa riskialtista. Tämä korostuu tilanteessa, jossa arviointi on tehty organisaatiossa vain sisäisesti ilman ulkopuolista näkemystä, jonka avulla pystyttäisiin vertaamaan itsearvioinnin pisteytyksiä muihin julkisen sektorin käytäntöihin.

Vertailukehittämisen pääasiallinen tavoite on verrata erilaisia vaihtoehtoisia toimintatapoja asetettujen tavoitteiden ja tulosten saavuttamiseksi. Mikäli arviointi on toteutettu riittävän puolueettomasti/ objektiivisesti myös arviointipisteet voivat toimia vertailukehittämisen lähtökohtana ja kehittämistyön tukena.

Miten pisteet annetaan?

CAF tarjoaa kaksi erilaista pisteytystapaa. Molemmat tavat noudattavat PDCA-sykliä. Yksityiskohtaisempi arvioin-tipisteytys sopii niille organisaatioille, jotka haluavat paneutua tarkemmin kaikkien eri arviointialueiden alakohtiin ja -kriteereihin sekä PDCA-syklin samanaikaiseen hahmottamiseen.

CAF –mallin perinteinen pisteytystapa

Pisteytyksessä tulee ottaa huomioon, että toiminta-arviointialueiden pisteytystaulukossa (arviointialueet 1–5) jatkuvan kehittämisen PDCA-sykli on käytössä ainoastaan silloin kun vertailukehittämistä tehdään. Tulosarviointialueiden pisteytystaulukossa (arviointialueet 6–9) erotellaan tulosten kehittyminen ja tavoitteiden saavuttamisaste.

CAF-mallin yksityiskohtainen pisteytystapa

Yksityiskohtainen pisteytystapa yhdistää arvioinnissa samanaikaisesti sen, miten organisaatio toimii ja miten sen on ajateltu toimivan (ottamalla huomioon puutteet toimintatavoissa).

- Toiminta-arviointialueiden pisteytystaulukossa huomiota kiinnitetään PDCA-sykliin ja siinä edistymistä ar-vioidaan jokaisen syklin vaiheen toteutumisen avulla.
- Vertailukehittäminen ja -oppiminen otetaan huomioon kaikkien eri vaiheiden toteuttamisen arvioinnissa.

Yksityiskohtainen arviointi- ja pisteytystapa antaa enemmän tietoa kehittämistoimenpiteiden suuntaamiseksi.

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
SUUN-NITTELE	Toimintatapa on suunniteltu.	11-30
KOKEILE	Toimintatapa on suunniteltu ja käyttöönotettu.	31-50
TOTEUTA	Toimintatapa on suunniteltu, käyttöönotettu ja arviointi. Ts. tarkistamme teemmekö oikeita asioita oikealla tavalla.	51-70
KORJAA/ TOTEUTA	Toimintatapa on suunniteltu, käyttöönotettu 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 kohteina	91-100

Ohjeet

- Arvioi ja valitse se 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 toteuttamista (esimerkiksi toteutusvaihetta edeltää toimintojen arviointi eli tarkistusvaihe).
- Pisteytä taulukon avulla organisaatiosi nykytila kyseisellä arviointialueella 0-100 pisteen välille.

TULOSARVIOINTIALUIDEN 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

Ohjeet

- Pisteytä taulukon avulla organisaatiosi nykytila kyseisellä arviointialueella 0-100 pisteen välille.
- Voit ottaa pisteytyksessä huomioon joko tulosten kehittymisen tai asetettujen tavoitteiden toteutumisen tai molemmat.

Pisteytystaulukot:

Yksityiskohtainen pisteytystapa

TOIMINTA-ARVIOINTIALUEIDEN PISTEYTYSTAULUKKO							
	Arviointiasteikko	0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100
VAIHE	Näyttö, todisteet, tietopohja minkä pohjalta arviointi on tehty	Ei näyttöä tai puheen tasolla	Vähän näyttöä joissakin toiminnoissa	Selkeää näyttöä toiminnan kannalta keskeisistä asioista	Vahvaa näyttöä lähes kaikkien oleellisten toimintojen osalta	Erittäin vahvaa näyttöä kaikilta toiminta-alueilta	Erinomainen taso verrattaessa muihin organisaatioihin kaikilta merkityksellisiltä toiminta-alueilta.
Suunnittele	Toiminta on suunniteltu eri sidosryhmien tarpeiden ja odotusten näkökulmasta. Organisaatiossa käytetään toiminnan suunnittelussa säännöllisesti hyväksi kaikkia toiminnan suunnittelun kannalta keskeisiä tahoja.						
	Pisteet						
Kokeile	Toiminta ja johtaminen tapahtuvat määriteltyjen prosessien ja vastuiden ja hajautetun vastuunjaon kautta.						
	Pisteet						
Tarkista	Määritettyjen toimintaprosessien seurannassa käytetään toimivia indikaattoreita ja arviointitapoja joita käytetään säännöllisesti perustellun työnjaon pohjalta.						
	Pisteet						
Toteuta/Korjaa	Toiminnan korjaus- ja uudelleensuuntaamiset sekä kehittämistoimet perustuvat säännöllisesti tehtäviin toiminnan tarkistamis- ja arviointikäytäntöihin.						
	Pisteet						
							Yhteensä /400
							Yhteispisteet/100

Parantamisalueet

Ohjeet

- Lue jokainen pisteytystaulukon arviointivaiheen määritelmä (Suunnittele, Kokeile, Tarkista, Toteuta/ Korjaa).
  - Etsi näyttöä/tietoja/todisteita vahvuuksista ja kehittämisalueista arvioimalla toimintaa pisteytystaulukonavulla. Arvioinnin apuna voidaan hyödyntää käytännön esimerkkejä tai muita konkretisoitavissa olevia seikkoja, jottei itse pisteytysprosessista tule tarpeettoman hankala. Kuitenkin, ne, jotka haluavat käydä läpi kaikki esimerkit ja tiedot ko .arviointialueelta voivat pisteyttää ne läpikäymällä kaikki neljä vaihetta ja laskemalla tämän jälkeen pistekeskiarvot jokaiselle

TULOSARVIOINTIALUEIDEN PISTEYTYSTAULUKKO						
Arviointiasteikko	0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100
Tulosten kehittyminen	Ei systemaattista mittausta tai arviointia	Laskevat tulokset ↘	Tasainen kehitys tai vaatima-tonta parannusta ↗	Tasainen positiivinen kehitys ↗	Huomattava tuloskehitys ↗↗	Tulokset verrat-tuina vastaaviin organisaatioihin ovat muita parempia
Pisteet						
Tavoitteet	Ei lainkaan tai vähäistä tietoa tavoitteiden saavuttamisesta	Tulokset eivät yllä tavoit-teisiin	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.

Ohjeita CAFin käyttöön

Vaihe 1
CAFin käytön suunnittelu

Toimenpide 1
Itsearvioinnin valmistelu ja toteutus

Toimenpide 2
Itsearviointiprosessin viestintä

Vaihe 2
Itsearvioinnin toteutus

Toimenpide 3
Muodosta yksi tai useampi itsearvioin-tityhmä

Toimenpide 4
Perehdytä osallistujat

Toimenpide 5
Toteuta itsearviointi

Toimenpide 6
Laadi raportti itsearvioinnista

Vaihe 3
Kehittämissuunnitelma ja toi-menpiteiden priorisointi

Toimenpide 7
Laadi kehittämissuunnitelma

Toimenpide 8
Viesti kehittämissuunitelmasta

Toimenpide 9
Toimeenpane kehittämissuun-nitelma

Toimenpide 10
Suunnittele seuraava itsearviointi

Organisaation toiminnan kehittäminen voidaan suunnitella ja toteuttaa monella eri tavalla. Organisaation koko, toimintakulttuuri ja aiemmin omaksutut johtamisjärjestelmät vaikuttavat siihen, miten kokonaisvaltainen laadunkehittäminen sidotaan osaksi kehittämistä.

Tässä luvussa esitellään kolmivaiheinen kymmenen askelen prosessimalli, jota soveltamalla CAF:ia voidaan hyödyntää jatkuvan kehittymisen tukena. On kuitenkin tärkeää muistaa, että nyt kuvattu malli perustuu niiden organisaatioiden kokemuksiin, jotka ovat jo käyttäneet CAF:ia kehittämistyössään. Koska jokainen kehittämishanke on ainutlaatuinen, malli ei välttämättä sellaisenaan sovi suoraan käytettäväksi kaikissa organisaatioissa, mutta sitä voi käyttää apuna oma itsearviointiprosessin suunnittelussa.

Soveltamisprosessin ja kehittämistoimenpiteiden jälkeen CAF:n käyttäjät voivat hyödyntää ulkoista palautetoimintoa (CAF External Feedback Procedure). Sillä, kuinka CAF:ia on sovellettu, on ratkaiseva rooli tässä palautetoiminnossa. Niille CAF:in käyttäjille, jotka haluavat tutustua yksityiskohtaisemmin CAF-prosessin eri vaiheisiin ja olla täysin tietoisia niistä elementeistä, joiden perusteella CAF-käyttäjiä arvioidaan palautetoiminnon aikana, suositellaan tutustumista palauteoppaaseen (Feedback Manual) CAF:n verkkosivuilla www.eipa.eu/caf.

Vaihe 1: CAFin käytön suunnittelu

Toimenpide 1: Itsearvioinnin valmistelu ja toteutus

Sekä johdon että henkilöstön sitoutuminen itsearvioinnin toteuttamiseen on tärkein osatekijä sen onnistumisen varmistamiseksi.

Kokemuksen perusteella voidaan todeta, että sitoutumisen kannalta keskeistä on selkeästi ilmaistu johdon päätös itsearvioinnista ja sitä seuraava avoin keskustelu henkilöstön ja keskeisten sidosryhmien kanssa.

Oleellista on muodostaa a) yhteinen käsitys siitä, mitä hyötyä itsearvioinnista katsotaan olevan, b) miten sen tuloksia tullaan käsittelemään ja c) millä tavalla niiden perusteella käynnistetään kehittämistoimenpiteitä. Johdon tehtävä on myös varmistaa, että itsearvioinnin valmisteluun ja toteuttamiseen on käytettävissä riittävät ja tarkoituksenmukaiset resurssit.

Tehtäessä päätöstä itsearvioinnin toteuttamisesta on tärkeää, että johto tuntee CAF-mallin sisällön ja on tietoinen siitä, millaista tietoa sen käyttö voi tuottaa johtamisen tueksi. Johdon tulee uskoa sen käytön hyödyllisyyteen alusta alkaen.

Päätöksentekovaiheessa on hyödyllistä perehdyttää riittävä määrä ihmisiä CAF-malliin ja sen käyttöön. Perehdytystä voi pyytää joko kansallisilta CAF-yhdyshenkilöiltä (tiedot löytyvät osoitteesta www.eipa.eu/caf) ja/tai organisaatiolta, joka on jo tehnyt itsearviointia CAF-mallilla.

Henkilöstön sitoutumisen kannalta on tärkeää kuulla heidän mielipiteitään jo tehtäessä päätöstä CAF-itsearvioinnista. Muiden itsearvioinnista koituvien hyötyjen lisäksi monet pitävät tätä erinomaisena tilaisuutena saada lisää tietoa omasta organisaatiosta ja haluavat olla aktiivisesti mukana organisaation kehittämisessä.

CAF-kysely 2011 - Syitä CAF:n käyttämiselle
Tärkeimpiä syitä ovat organisaation sisäiset perusteet. Tarve tunnistaa vahvuudet ja kehittämisalueet oli merkittävin peruste ja taloudelliset paineet oli vähiten tärkeä tekijä. Tulokset ovat täsmälleen samoja kuin vuonna 2005. Organisaatiot haluavat käyttää CAF-mallia ensisijaisesti itse, oman toimintansa kehittämiseksi - mikä on juuri itsearviointityökalun tarkoitus.

Joissakin tapauksissa on hyödyllistä keskustella itsearvioinnin toteuttamisesta myös keskeisten sidosryhmien ja kumppanuusorganisaatioiden kanssa. Julkishallinnossa edellä mainittujen tahojen sekä poliittisen tai muun ylemmän johdon kannanotoilla on jo etukäteen merkitystä, koska arvioinnissa tarvitaan tieto niistä tavoitteista ja odotuksista, jotka kohdistuvat arvioitavaan organisaatioon. Lisäksi muut tahot tarvitsevat tiedon siitä, kuinka arvioinnin pohjalta tapahtuva kehittäminen vaikuttaa heidän toimintaansa ja heihin kohdistuviin odotuksiin.

Suunnittele itsearviointi

Suunnittelun ensivaihe, mikä on voinut jo sisältyä päätöksentekovaiheeseen, on määritellä arvioinnin laajuus ja lähestymistapa.

Mitä tulee itsearvioinnin laajuuteen organisaation sisällä, mikä tahansa yksikkö voi hyötyä itsearvioinnista, kunhan sen toiminnasta on tunnistettavissa kaikki CAF:n yhdeksän arviointialuetta. Itsearviointia suunniteltaessa tällaisessa tapauksessa on tärkeää hahmottaa rajat koko organisaation ja sen yksiköiden välillä.

Suunnitteluvaiheessa on päätettävä, kumpaa CAF:n pisteytystaulukoista itsearvioinnissa tullaan käyttämään, karkeajakoisempaa vai yksityiskohtaisempaa. Valinta riippuu organisaation omista tarpeista, käytettävissä olevasta ajasta ja arviointikokemuksesta.

Itsearviointipäätöksen jälkeen johto nimeää henkilön tai ryhmän, jonka tehtävänä on koko itsearviointiprosessin suunnittelu ja sen toteutuksen tukeminen. Tähän tehtävään tyypillisesti kuuluvat:

- arviointiprosessin ja sen viestinnän yksityiskohtaisempi suunnittelu
- kommunikointi henkilöstön ja keskeisten sidosryhmien kanssa prosessin toteutuksesta

- itsearviointiperehdytyksen järjestäminen
- tarvittavan taustamateriaalin ja tulostietojen kerääminen
- aktiivinen osallistuminen itsearviointitapahtumaan
- yhteenvetokeskustelun vetäminen
- itsearviointiraportin laatiminen
- johdon avustaminen raportin perusteella tehtävässä kehittämiskohteiden priorisoinnissa ja kehittämishankkeiden suunnittelussa.

Itsearvioinnista vastaavan henkilön tai ryhmän tehtävä on vaativa. Vastuutahon valinnalla voidaan ratkaisevasti vaikuttaa toteutettavan itsearvioinnin laatuun ja sen tulosten hyödyntämiseen. Vastuutahon tulee tuntea sekä organisaationsa että CAF-malli hyvin edesauttaakseen itsearviointiprosessin onnistumista. Vastuutahon tulee nauttia sekä johdon että henkilöstön luottamusta. Itsearviointiprosessista vastaaville on tarvittaessa tarjolla sekä kansallista että kansainvälistä koulutusta.

CAF-mallissa käytetty ilmaisutapa tai siihen sisältyvät käsitteet ja esimerkkikuvaukset voivat olla organisaation arkikäytännölle vieraita, mikä on otettava huomioon jo suunnittelun alkuvaiheessa, ettei arviointiprosessi vaikeudu tästä syystä. Tällaisessa tilanteessa tarvitaan henkilöstön ja mahdollisesti myös johdon perehdytystä. CAF- mallin ilmaisutapaa voidaan myös kääntää oman organisaation käyttämälle kielelle. Ennen ilmaisutavan muokkaamista kannattaa varmistaa kansallisilta CAF-yhdyshenkilöiltä, ettei jokin muu vastaava organisaatio ole sitä jo tehnyt.

CAF-kysely 2011 - Viestinnän merkitys henkilöstön sitouttamiseksi monesti aliarvioidaan
CAF-arviointimallin käyttäjät ovat monesti todenneet aliarvioineensa henkilöstölle viestimisen merkityksen itsearviointiprosessin aikana. Kuten on todettu, yksi mallin suurimmista hyödyistä on organisaation sisäisen keskustelun vilkastuminen. Tämä vaatii kuitenkin sitä, että itsearvioinnista viestitään aktiivisesti aivan sen suunnittelun alkuvaiheista lähtien

Toimenpide 2: Itsearviointiprosessin viestintä

Keskeinen osa itsearvioinnin suunnittelua ja toteuttamista on viestintä, arvioinnin sisällöstä ja tavoit-teista tiedottaminen kaikille asianosaisille, erityisesti keskijohdolle ja henkilöstölle.

Viestintä on oleellinen osa muutosjohtamista ja erityisen tärkeää myös itsearvioinnin toteutuksessa, koska rehellinen laadun itsearviointi edellyttää muutosvalmiutta. Itsearvioinnin syistä, kytkennöistä, tavoitteista ja toteuttamistavasta on tiedotettava selkeästi, ettei käy niin, että arviointi nähdään vain yhtenä irrallisena ja ohimenevänä projektina muiden joukossa. Tällaisessa tilanteessa vaarana on se, että keskijohto ja muu henkilöstö suhtautuvat siihen torjuvasti, eivätkä sitoudu arviointiryhmien työskentelyyn ja arviointitulosten hyödyntämiseen.

Viestinnän yhtenä tavoitteena on osaltaan varmistaa, että esimiehet ja muu henkilöstö saavat selkeän käsityksen itsearvioinnin hyödyistä heille itselleen ja koko organisaatiolle. Parasta olisi, että viestintä jopa herättää motivaatioon osallistua arviointiin. Arvioinnin tavoitteenahan on organisaation ja sen osien suorituskyvyn parantaminen ja eri toimintojen järkevöinti.

Kaikille asianosaisille suunnattu selkeä ja johdonmukainen viestintä varmistaa itsearvioinnin toteu-tumisen ja sen tulosten hyödyntämisen. Itsearvioinnin toteutuksesta vastaavien tulisi yhdessä johdon kanssa vastata seuraaviin kysymyksiin:

1. mitä hyötyä itsearvioinnista on
2. miksi juuri itsearviointi on valittu kehittämisvälineeksi
3. miten itsearviointi liittyy organisaation strategiseen toiminnansuunnitteluun
4. miten itsearviointi kytkeytyy muuhun organisaation toiminnan kehittämiseen.

Viestinnän tulisi olla eri ryhmien tiedon tarpeisiin kohdennettua, mikä ratkaisee viestin sisällön, viestintämenetelmät ja -välineet, viestinnän tiheyden sekä sen, kuka on oikea henkilö viestimään.

Vaihe 2: Itsearvioinnin toteutus

Toimenpide 3: Muodosta yksi tai useampi itsearviointiryhmä

Itsearviointiryhmässä tulisivat olla edustettuna kaikki organisaation osa-alueet ja henkilöstöryhmät; edustajia eri osastoista, toiminnoista sekä kokemus- ja organisaatiotasoista. Ryhmä pystyy työskentelemään mahdollisimman tehokkaasti, kun sillä on hallussaan kaikki kokonaisvaltaiseen arviointiin tarvittava tieto.

Ryhmän työtehon ja keskustelevuuden varmistamiseksi olisi suositeltavaa muodostaa pitäytyä noin kymmenen hengen ryhmissä. Itsearviointiryhmiä voi olla useampia, jos kyseessä on kooltaan suuri organisaatio tai sellainen organisaatio, jonka toiminnot ovat hyvin monimuotoisia. Siinä tapauksessa ryhmien työn koordinointi ja tulosten yhteenveto on suunniteltava hyvin.

Jos kaikki organisaation jäsenet eivät osallistu itsearviointiin, osallistuvat henkilöt tulisi valita sillä perusteella, miten hyvin he tuntevat organisaation toimintaa kokonaisuutena (eli ei ainoastaan omaa asiantuntemusaluettaan) ja miten heidän henkilökohtaiset ominaisuutensa, kuten analyyttisyys ja kommunikointitaidot tukevat itsearviointia. Osallistujat voidaan valita vapaaehtoisuuden perusteella, mutta itsearvioinnin toteutuksesta vastaavien on johdon tuella varmistettava, että ryhmässä ovat edustettuna kaikki tarvittavat osapuolet.

Itsearviointiryhmän puheenjohtajana voi toimia koko prosessin toteuttamisesta vastuussa oleva henkilö tai ryhmä voi itse nimetä puheenjohtajansa. Tärkeää on, että puheenjohtaja nauttii kaikkien osallistujien luottamusta ja pystyy tasapuolisesti ja tehokkaasti ohjaamaan ryhmän työskentelyä varmistaen, etä kaikilla osallistujilla on mahdollisuus saada näkemyksensä esille. Puheenjohtaja tarvitsee tuekseen sihteerin/sihteeristön, joka vastaa kirjaamisesta ja kokousjärjestelyistä, kuten myös hyvät kokoustilat ja IT-tuen.

Tulisiko ylimmän johdon edustajien olla mukana itsearviointiryhmissä? Vastaus riippuu organisaation sisäisestä kulttuurista ja siellä omaksutuista toimintatavoista. Johdon osallistuminen on tärkeää siinä mielessä, että se rikastuttaa ryhmän kokoonpanoa tuodessaan mukana yhden lisänäkökulman. Se myös edistää johdon ja henkilöstön välistä keskustelua ja edesauttaa johdon sitoutumista itsearvioinnista esiin nousevien kehittämistoimien toteuttamiseen. Jos on pelättävissä, että johdon läsnäolo rajoittaa ryhmissä käytävän keskustelun avoimuutta, johdon osallistuminen itsearviointiin voidaan organisoida jollakin muulla tavalla.

Toimenpide 4: Perehdytä osallistujat

Johdon perehdytys

Jos laadun itsearviointi on organisaatiossa uusi väline, myös ylin ja keskijohto sekä keskeisimpien sidosryhmien edustajat on perehdytettävä laajemmin kokonaisvaltaisen laadunkehittämisen periaatteisiin ja erityisesti CAF-itsearviointiin. Kokemuksen mukaan suuri osa laadun arvioinnin tuottamista kehittämisideoista edellyttää johdon toimenpiteitä.

Itsearviointiin osallistuvien perehdytys

Ennen varsinaista itsearviointia osallistujat tulee perehdyttää CAF-malliin, sen tavoitteisiin ja itsearviointimenetelmään. On ihanteellista, jos perehdyttäjänä toimii sama henkilö, joka vastaa koko itsearviointiprosessin toteutuksesta. Mallin ja prosessin esittelyyn on tarkoituksenmukaista sisällyttää harjoitusarviointeja, joissa päästään yhdessä kokeilemaan pisteytystä, vahvuuksien ja parantamisalueiden paikantamista sekä yhteisymmärryksen muodostamista olemassa olevan laadun tasosta ja kehittämiskohteista.

EIPA:n CAF-tukipiste järjestää perehdyttäjien perehdyttämistilaisuuksia joka vuosi useassa EU-maassa. Suomessa Valtiovarainministeriö huolehtii CAF:n käyttöön liittyvästä valistamisesta ja opastuksesta yhteistyössä Suomen Kuntaliiton kanssa.

Itsearviointiin osallistuville tulisi ennen arviointia toimittaa kaikki arviointikohteiden nykytilaa ja tulevaisuutta koskeva materiaali arvioinnin toteuttamista varten. On suositeltavaa arvioida harjoitustilanteessa yhdessä yhtä alakriteeriä toimintaedellytyskriteereistä ja yhtä tuloskriteereistä. Tämä auttaa ryhmää ymmärtämään paremmin, miten itsearviointi toimii käytännössä. Itsearvioinnista vastaavien on yhdessä päätettävä siitä, miten löydettyjä vahvuuksia ja parantamisalueita arvioidaan ja miten pisteet määri-

tellään.

Ennen arviointia on muodostettava yhteinen näkemys siitä, mitkä ovat niitä organisaation avainryhmiä/sidosryhmiä, jotka ovat oikeasti kiinnostuneita tai riippuvaisia sen toiminnasta: asiakkaat/kansalaiset, poliitikot, tavarantoimittajat, yhteistyökumppanit, organisaation esimiehet ja työntekijät. Arviointiajan säästämiseksi avainprosessit ja keskeisimmät palvelut tai tuotteet on määriteltävä etukäteen.

Toimenpide 5: Toteuta itsearviointi

Toteuta yksittäiset arvioinnit

Jokainen itsearviointiin osallistuva muodostaa kustakin arviointialueesta oman arviointinsa, joka perustuu hänen saamaansa taustamateriaaliin ja kokemukseensa organisaation toiminnasta. Arvioija kirjaa arviointikohteesta ylös kaikki tietämänsä vahvuudet ja parantamisalueet. Huomiota kannattaa kiinnittää parantamisalueiden kirjaamistapaan, koska mahdollisimman yksityiskohtaiset kuvaukset helpottavat kehittämistoimien määrittämistä ja kohdentamista. Vahvuuksien ja parantamisalueiden tekstien kokoamisen jälkeen kukin arviointialue pisteytetään käyttäen asianomaista pisteytystaulukkoa.

Puheenjohtajan tulee olla osallistujien tavoitettavissa mahdollisia kysymyksiä varten koko itsearvioinnin ajan. Hän voi myös tarpeen tullen koordinoida eri havaintojen kirjaamista myöhempää konsensuksen (yhteisten kannanottojen) muodostamista varten.

Kokoa ryhmä konsensuskeskusteluun

Yksittäisistä arvioinneista tulisi pystyä muodostamaan arviointiryhmän yhteinen kirjaus (konsensus) niin pian kuin mahdollista. Tämä koskee vahvuuksia, parantamisalueita ja kullekin arviointialueelle annettavaa pistemäärää. Konsensuskeskustelu on keskeinen osa koko arviointia. On ensiarvoisen tärkeää nostaa keskustelun kautta näkyviin, mistä mahdolliset erilaiset käsitykset johtuvat ja miksi annetut pistemäärät eroavat toisistaan.

Se, missä järjestyksessä keskustelu käydään kustakin yhdeksästä arviointialueesta, on sovittavissa oleva asia. Ei ole välttämätöntä edetä CAF-mallin osoittamassa järjestyksessä.

Konsensuksen muodostaminen

Yhteisymmärryksen eli konsensuksen muodostamiseen voidaan edetä esimerkiksi seuraavan neljän vaiheen kautta:

1. Kukin esittää perusteluineen kirjaamansa vahvuudet ja parantamisalueet käsiteltävältä arviointialueelta.
2. Esitetyistä havainnoista muodostetaan yhteinen lista vahvuuksista ja parantamisalueista. Konsensuskeskustelun aikana saatetaan löytää myös uusia havaintoja, jotka eivät nousseet esiin yksittäisissä arvioinneissa.
3. Esitellään yksittäisissä arvioinneissa annetut pistemäärät ja niiden perustelut.
4. Annetaan keskustelun kautta yksi lopullinen pistemäärä kullekin arviointialueelle.

CAF-käyttäjien palautetta - Konsensuskeskustelusta saatava hyöty
Enemmistö CAF-mallia käyttäneistä saavutti konsensuksen keskusteluiden jälkeen. Konsensuskeskustelu nähdään usein tärkeimpänä itsearvioinnin antamana lisäarvona. Keskustelun seurauksena yksittäiset havainnot vahvuuksista tai parantamisalueista usein kirkastuvat ja tarkentuvat. Keskustelun tuloksena voi syntyä myös kehittämishavaintoja, jotka ovat enemmän kuin yksittäisten kirjattujen parantamisalueiden summa. Niin ikään keskustelua toisistaan eroavien arviointien taustalla olevista näkemyksistä pidetään usein tärkeämpänä kuin pisteytyksestä saatava hyöty.

Konsensuksen muodostamisessa (esim. tärkeän tiedon keräämisessä ja yksittäisten arviointien ohjaamisessa) puheenjohtajalla on tärkeä rooli. Puheenjohtajan hyvä valmistautuminen edesauttaa konsensuskeskustelun luontevaa etenemistä ja ajan säästämistä.

Puheenjohtajan vastuulla on johtaa keskustelua niin, että siinä tukeudutaan todennettuun/dokumentoituun tietoon arvioinnin kohteena olevasta toiminnasta tai tuloksista ja että lopuksi muodostettava konsensus perustuu näihin tietoihin. Laadun arvioinnissa on erityisen tärkeää suhtautua kriittisesti ns. musta tuntuu -perusteluihin.

CAF-mallin arviointialueille kirjatut esimerkit viittaavat asioihin, joihin voisi olla syytä etsiä todennettua tietoa kyseisen arviointialueen laadusta. Esimerkkilista ei ole poissulkeva ja siinä voi olla myös sellaisia näkökohtia, joilla ei ole arvioitavalle organisaatiolle ja sen toiminnalle merkitystä. Esimerkit toimivat siis vihjeinä arvioinnin kohdentamiseksi oikeisiin asioihin, jotta nähtäisiin, miten kyseessä oleva organisaatio vastaa niihin kriteereihin, jota kullakin arviointialueella erinomaiselle organisaation suorituskyvylle asetetaan, organisaation olisi helpompi tunnistaa se, mitä todennettua tietoa kullakin alueella on ja havaittaisiin, mitä hyvät käytännöt kullakin arviointialueella voivat olla.

Miten pisteytetään

CAF-malliin sisältyy kaksi vaihtoehtoista pisteytystapaa: perinteinen ja yksityiskohtainen. Molemmat tavat esitellään esimerkein pisteytystapoja käsittelevässä luvussa. Perinteisen pisteytystavan käyttöä suositellaan käytettäväksi erityisesti niissä organisaatioissa, joissa toteutetaan CAF-itsearviointi ensimmäistä kertaa ja/tai joissa ei tunneta ennestään laadunhallintamenetelmiä.

Itsearviointiin varattava aika

Itsearvioinnin aikatarve riippuu mm.

- aikaisemmasta arviointikokemuksesta,
- johtamisen ja erityisesti laadun johtamisen tavoitteista,
- käytettävissä olevasta ajasta,
- osallistujien määrästä ja asiantuntemuksesta,
- taustamateriaalin ja muun tiedon saatavuudesta ja laadusta,
- sidosryhmien ajasta ja

- organisaation laatuun kohdentuvista poliittisista ja yhteiskunnallisista paineista

Suurin osa organisaatioista näyttäisi käyttävän itsearviointiin konsensuskeskusteluineen nettoaikaa kahdesta viiteen päivään. Koko prosessiin eli suunnittelu-, toteutus- ja yhteenvetovaiheeseen sekä jatkotoimenpidesuunnitelman laatimiseen kuluu aikaa keskimäärin noin kolme kuukautta (bruttoaikaa).

Tuota kolmea kuukautta voidaan pitää sellaisena ihanteellisena ajanjaksona, jonka ihminen pysyy keskittyneenä. Jos aikaa päätöksen teosta kehittämistoimien käynnistämiseen kuluu enemmän kuin kolme kuukautta, työn fokus katoaa helpommin ja asianosaisten kiinnostus prosessia kohtaan ehtii laantua. Jos aikaa kuluu enemmän, on syytä varmistaa, että määriteltyjen kehittämishankkeiden taustalla olevat olettamat laatuvajeista pitävät edelleen paikkansa.

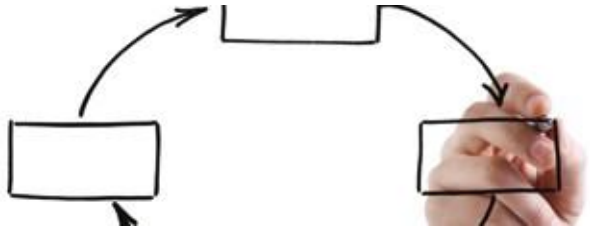
Toimenpide 6: Laadi raportti itsearvioinnista

Hyvä itsearvioinnista laadittava raportti noudattelee CAFn yhdeksän arviointialueen rakennetta ja siihen sisältyvät seuraavat asiat:

- arviointialueittain kirjattuna vahvuudet ja parantamisalueet perusteluineen,
- arviointialueittaiset pisteytykset ja
- edellisten perusteella ehdotetut kehittämistoimenpiteet.

Raportin laativat yleensä itsearvioinnin toteuttamisesta vastaavat henkilöt, mutta kehittämistoimenpiteiden eteenpäin viemiselle tarvitaan organisaation johdon vahvistus. On tärkeää, että johto myös viestii tässä vaiheessa henkilöstölle ja tärkeille sidosryhmille raportin keskeisen sisällön pohjalta käynnistettävät kehittämistoimenpiteet.

CAF-käyttäjien palautetta - Tulostietoa vähän käytettävissä
Ensi kertaa itsearviointia tekevät organisaatiot törmäävät usein siihen, että arvioinnin tueksi on käytettävissä varsin vähän tulostietoa. Useimmiten ensimmäisiä itsearvioinnin pohjalta syntyviä kehittämistoimenpiteitä ovat tulosindikaattoreiden- ja mittareiden kehittäminen ja monipuolistaminen.



Vaihe 3: Kehittämissuunnitelma ja toimenpiteiden priorisointi

Toimenpide 7: Laadi kehittämissuunnitelma

Jotta itsearvioinnista olisi organisaatiolle hyötyä, kehittämisprosessi ei pääty arviointiraportin julkaisemiseen eikä johdon päätöksiin kehittämiskohteista. Jatkoksi tarvitaan toteutettavissa oleva kehittämissuunnitelma/toimintasuunnitelma ja sen toteutuksen vastuumääritykset.

Toimintasuunnitelma laadun kehittämiseksi on yksi itsearvioinnin tärkeimmistä tavoitteista. Sen kautta CAF-arvioinnin tulokset tulevat osaksi normaalia organisaation johtamista ja toiminnan kehittämistä:
Itsearvioinnin tulokset integroidaan koko organisaation toiminnan ohjauksen osaksi.

Itsearviointiin perustuvana kehittämissuunnitelma tuo myös organisaation henkilöstön näkemykset osaksi johtamista ja toiminnan kehittämistä.

Kehittämissuunnitelma toimenpiteineen perustuu yhdessä hahmoteltuun käsitykseen organisaation vahvuuksista ja parantamisalueista.

Priorisoi kehittämistoimenpiteet

Kehittämissuunnitelmaa vahvistaessaan johdon on vastattava mm. seuraaviin kysymyksiin:
Visioomme ja strategiaamme perustuen, missä haluamme olla esimerkiksi kahden vuoden kuluttua?
Tuo tavoitetila huomioiden, mitkä kehittämistoimenpiteistä ovat kaikkein keskeisimpiä?

Kehittämissuunnitelman laadinnassa voidaan käyttää seuraavaa mallia, jossa johto yhdessä muiden keskeisten sidosryhmien kanssa

- Kerää kaikki arviointiraportissa mainitut kehittämiskohteet ja ryhmittelee ne teemakohtaisiksi kokonaisuuksiksi,
- analysoi kehittämisalueet ja annetut ehdotukset ja määrittelee ensimmäiset kehittämistoimenpiteet ottaen huomioon organisaation strategiset tavoitteet,
- priorisoi nämä kehittämistoimenpiteet tarkastelemalla niiden strategista painoarvoa (merkitys sidosryhmille, organisaation tuloksille, sisäiselle/ulkoiselle näkyvyydelle jne.) ja arvioimalla niiden toteuttamiskelpoisuutta (vaikeusaste, käytettävissä olevat resurssit ja muutoksen aikaansaamiseksi tarvittava aika) ja
- määrittää aineelliset ja henkiset resurssit, ml. vastuuhenkilöt kehittämistoimien toteuttamiseksi ja määrittelee aikataulun hankkeen toteuttamiselle.

Priorisoinnissa voi olla hyödyllistä yhdistää vireillä olevat kehittämistoimet CAF-mallin rakenteeseen kokonaisuuden hahmottamiseksi. Tällöin voidaan tarkastella:

- Miten kyseistä kehittämistoimenpidettä koskeva arviointialue on pisteytetty suhteessa muihin arviointialueisiin tai
- miten keskeinen kehittämistoimenpide on, kun sitä katsotaan määriteltyjen organisaation keskeisten tavoitteiden näkökulmasta.

Suosituksia

Laajempien kehittämishankkeiden lisäksi CAF-arvioinnista nousee usein esiin parantamiskohteita, jotka voidaan ratkaista hyvinkin nopeasti ja helposti ilman laajempia projekteja. Reagoimalla näihin kohteisiin nopeasti, ylläpidetään uskoa sisäisen kehittämisen tärkeyteen ja pystytään välittömästi osoittamaan itsearvioinnista koituvia hyötyjä. Tämä kannustaa kaikkia osapuolia jatkamaan myös pidempikestoista kehittämistä.

Usein kehittämishankkeiden toteuttamiseen kannattaa ottaa mukaan ne ihmiset, jotka ovat olleet myös mukana toteuttamassa itsearviointia. Arvioinnista seuraavien kehittämishankkeiden toimeenpano on palkitseva kokemus ja kannustaa jatkossakin panostamaan kehittämistyöhön.

Parhaimmillaan itsearviointiin pohjautuva toimintasuunnitelma muodostetaan siten, että se yhdistyy organisaation strategiseen suunnitteluprosessiin ja kytkeytyy myös jokapäiväiseen johtamiseen.

Toimenpide 8: Viesti kehittämissuunnitelmasta

Kuten aiemmin todettiin, viestintä on kriittinen osa onnistunutta itsearviointia ja sen pohjalta syntyviä kehittämishankkeita. Viestinnän on tarjottava tarpeellista tietoa sopivaa viestintävälinettä käyttäen oikealle kohderyhmälle oikeaan aikaan. Tämä ei ole ainoastaan tärkeää ennen itsearviointia, vaan myös sen jälkeen.

On organisaatiokohtainen asia, jaetaanko itsearviointiraportti koko henkilöstölle. Hyvään itsearviointiin kuuluu, että sen keskeinen sisältö viestitään koko organisaatiolle. Keskeistä sisältöä ovat arvioinnin tulokset, kirjatut vahvuudet ja parantamisalueet sekä iistä johdettavat kehittämistoimenpiteet.

Viestittäessä henkilöstölle itsearvioinnin tuloksista, on muistettava korostaa myös organisaation vahvuuksia, jotta tarvittavat kehittämistoimenpiteet eivät jää arvioinnin ainoaksi viestiksi. Omia vahvuuksia ei organisaatiossa aina tiedosteta, joten osaaminen ja onnistumiset on aina syytä nostaa esille.

Itsearviointiryhmän jäsenet
CAF:n käyttäjätutkimuksen mukaan itsearviointiin osallistuvat käyttävät usein paljon aikaansa ja energiaansa prosessin hyvään hoitamiseen. Alkuvaiheessa he ovat usein epäileviä sen suhteen, miten hyödyllistä itsearvioinnin tekeminen on ja miten sitoutunut johto on sen hyödyntämiseen. Heillä voi olla epäilyksiä siitä, mitä avoimesta ja rehellisestä arvioinnista sen tekijöille seuraa. Mikäli prosessin toteutus otetaan kuitenkin vakavasti, Arvioijat ottavat asian omakseen, innostuvat arvioinnin tekemisestä ja uskovat sen tuloksiin. Tätä innostusta kannattaa arvostaa, koska näistä ihmisistä tulee usein motivoituneimpia organisaation kehittämishankkeisiin osallistujia

Toimenpide 9: Toimeenpane kehittämissuunnitelma

Kuten on aikaisemmin kuvailtu, priorisoidun kehittämissuunnitelman laatiminen on erittäin tärkeää. Toimeenpanovaiheessa puolestaan nousee esiin erilaisten laatutyökalujen sekä johtamis- ja ohjaustyökalujen käyttöönotto. Monet CAF-mallissa esitetyistä esimerkeistä ovatkin viittauksia näihin työkaluihin ja menetelmiin. Oheisessa kuviossa on hahmoteltu muutamia esimerkkejä siitä, mitä nämä voivat olla.

Kehittämistoimenpiteiden toteuttamisen tulee perustua sopivaan ja johdonmukaiseen lähestymistapaan, seurantaan ja arviointiin perustuvaan prosessiin. Henkilöstöllä tulee olla selkeästi tiedossa määräajat ja odotetut tulokset Jokaisella kehittämistoimella tulee olla määrättynä vastuuhenkilö, ja monimutkaisille toiminnoille tulee miettiä vaihtoehtoiset lähestymistavat.

Jokaisen laadunhallintaprosessin tulee perustua säännölliseen kehittämistoimien tulosten seurantaan. Seurannan avulla voidaan verrata toteutuneita tuloksia suunniteltuihin tavoitteisiin ja tarkistaa, mikä on kehittämistoimenpiteiden kokonaisvaltainen vaikutus.

Kehittämishankkeita tulee arvioida samalla tavalla kuin organisaation muutakin toimintaa, osana normaalia toiminnan arviointia. Arvioinnissa voidaan hyödyntää PDCA-sykliä (PLAN, DO, CHECK, ACT) samalla tavoin kuin muussakin arvioinnissa. Tämä vaatii sen, että hankkeille asetetaan selkeät tulos- ja vaikuttavuustavoitteet. Samoin tavoitteiden toteutumisen arvioinnille on määriteltävä tarvittavat indikaattorit tai mittarit. Jotta kehittämistoimenpiteistä saataisiin täysi hyöty, ne tulisi integroida organisaation arkipäiväisiin prosesseihin.

CAF-itsearvioinnin kautta monet maat ovat ottaneet käyttöön muitakin laadun arviointimenettelyitä, ja johtamisen ja palveluiden kehittämisvälineitä kuten EFQM:n ja Balanced Scorecardin, asiakas- ja työntekijätyytyväisyyskyselyt.

Toimenpide 10: Suunnittele seuraava itsearviointi

PDCA-mallin mukaisesti viimeinen etappi kehittämissuunnitelman toimeenpanon jälkeen on uuden itsearvioinnin suunnittelu.

Seuraa tapahtunutta kehitystä ja toista itsearviointi

Kun kehittämissuunnitelma on laadittu ja muutostoimenpiteet aloitettu, on tärkeää varmistaa, että kehittämistoimenpiteillä on myönteisiä vaikutuksia organisaation toimintaan. Samalla huomiota tulee kiinnittää siihen, ettei negatiivista kehitys-

tä tapahdu niillä organisaation toiminnan lohkoilla, joilla aikaisemmin meni hyvin. Kehitystä voidaan seurata säännöllisin väliajoin itsearviointia toistamalla. Monissa organisaatioissa itsearviointi ajoitetaan siten, että sen tuloksia voidaan heti hyödyntää seuraavan kauden toiminnan suunnittelussa ja resurssien allokoinnissa.

CAF:n pisteytystaulukot ovat yksinkertaisia, mutta tehokkaita työkaluja, joiden avulla on helppo seurata myös keskeneräisen hankkeen edistymistä ja niin varmistaa, että organisaatio on menossa oikeaan suuntaan.

Sanasto

Arvot– Periaatteet, jotka ohjaavat organisaation sisäistä käyttäytymistä sekä sen suhdetta ulkoiseen maailmaan. Arvot tarjoavat henkilöstölle opastusta siihen, mikä on hyvää tai toivottavaa ja mikä ei. Arvoilla pyritään vaikuttamaan merkittävästi yksilöiden ja tiimien käyttäytymiseen ja ne palvelevat karkean tason suuntaviivoina kaikissa tilanteissa. Moraaliset arvot voidaan nähdä jossain määrin yleispätevinä, sen sijaan kulttuuriset arvot voivat vaihdella maasta tai organisaatiosta toiseen. Julkisen sektorin arvot voivat suurestikin poiketa yksityisen tai kolmannen sektorin organisaatioiden arvioista.

Asiakas/kansalainen– Käsitepari asiakas/kansalainen viittaa hallinnon ja kansalaisten monimuotoiseen suhteeseen. Julkisen hallinnon ja sen kanssa asioivien suhde voidaankin monilta osin määritellä asiakassuhteeksi. Asiointi julkisen hallinnon kanssa voi perustua myös ”asiakkaan” rooliin kansalaisena. Kansalaisten roolissa asioivat henkilöt edustavat demokraattisen yhteiskunnan jäseniä oikeuksineen ja velvollisuuksineen (veronmaksajana, poliittisena toimijana jne.). Tällöin asiakkuusajattelun rinnalla on tunnistettava julkisen hallinnon ja kansalaisten väliseen suhteeseen liittyvät erityispiirteet. Molemmissa tapauksissa kansalaisia/asiakkaita tulee kohdella oikeudenmukaisella, syrjimättömällä tavalla.

Avainprosessit– Prosessi on sarja toimintoja, jotka ovat toisiinsa yhteydessä tavalla, jossa yhden toiminnan tuotos on toisen toiminnan panos.Prosessit luovat lisäarvoa muuntamalla panokset tuotoksiksi käyttämällä resursseja. Avainprosessit ovat organisaation tärkeimmät prosessit, joilla se toteuttaa strategiaansa.
Eturistiriita (conflict of interest) -

Hyvä/paras käytäntö– Ylivoimaiset toimintamallit, periaatteet, prosessit tai menetelmät, jotka johtavat poikkeuksellisiin tuloksiin. Koska on vaikea määritellä, mikä on paras, useimmat organisaatiot käyttävät mieluummin termiä ”hyvä käytäntö”. Hyvien käytäntöjen löytämiseksi organisaation ulkopuolelta voidaan käyttää benchmarkingia ja ulkoista tiedon- ja kokemustenvaihtoa.

Innovointi – Ideoiden muuntaminen käytännön tasolla uusiksi tuotteiksi, palveluiksi, järjestelmiksi tai sosiaaliseksi kanssakäymiseksi.

Jatkuva parantaminen- Suorituskyvyn vaiheittain etenevä parantaminen aiempaa korkeammalle tasolle.

Johtajat– Henkilöt, jotka koordinoivat tasapainoisen suunnitelmallisen toiminnan, jossa otetaan huomioon organisaation kaikkien sidosryhmien tarpeet ja toimenpiteet.

Johtamisjärjestelmä – Toimintamallit, joilla organisaatio toteuttaa perustehtäväänsä (missio). Johtamisjärjestelmä koostuu prosesseista, niihin liittyvistä resursseista, mittareista sekä prosessien hallinnan ja parantamisen menettelyistä, joiden mukaisesti toimitaan organisaation eri tasoilla.

Konsensus – Osa itsearviointiprosessia, jossa muodostetaan arviointiin osallistuneiden yhteinen näkemys arvioinnin lopputuloksesta.

Kriittinen menestystekijä – Rajallinen määrä (tavallisesti 3 – 8) piirteitä, ehtoja tai muuttujia, joilla on suora vaikutus organisaation, ohjelman tai projektin vaikuttavuuteen, tehokkuuteen ja toteuttamiskelpoisuuteen.

Kumppanuus – Pysyvä yhteistyösuhde organisaation ja sen kumppanien kesken, joka luo ja tuottaa molemmille osapuolille lisäarvoa. Kumppanuuksia voidaan luoda esimerkiksi muiden palvelutuottajien, yritysten, yhdistysten tai asiakkaiden kanssa. Strategiset kumppanuudet tukevat organisaation strategisia tavoitteita.

Missio – Organisaation perustehtävä ja olemassaolon tarkoitus.

Muutosjohtaminen – Toiminta, jonka avulla yksilöt, ryhmät ja organisaatiot luotsataan niiden nykytilasta haluttuun tavoitetilaan.

Näkemys – Sidosryhmien, henkilöstön tai asiakkaiden käsitys organisaatiosta.

Sidosryhmät– Sodosryhmiä ovat ne tahot, joilla on joko taloudellinen tai e-taloudellinen intressi organisaation toimintaan. Sisäiset ja ulkoiset sidosryhmät voidaan jakaa neljään pääluokkaan: poliittiset päättäjät, asiakkaat/kansalaiset, henkilöstö, kumppanit.

Prosessi – Sarja toimintoja, jotka ovat toisiinsa yhteydessä tavalla, jossa yhden toiminnan tuotos on toisen toiminnan panos. Prosessit luovat lisäarvoa muuntamalla panokset tuotoksiksi käyttämällä resursseja.

Strategia– Koko organisaation toimintaa ohjaava suunnitelma perustehtävän (missio) toteuttamiseksi ja tavoitetilan (visio) saavuttamiseksi. Strategiset päämäärät ja tavoitteet heijastavat sitä, mitä organisaation on saatava aikaiseksi.

Tietämys - Tietämys on henkilön tai organisaation kokemuksen ja koulutuksen kautta hankkimaa asiantuntemusta ja taitoja, jotka sisältävät teoreettisen ja/tai käytännöllisen asian ymmärtämisen. Datalla tarkoitetaan raakatietoa ja informaatiolla dataa, johon yhdistyvät asiayhteys ja näkökulma. Tietämys on puolestaan informaatiota, jolla ohjataan ja saadaan aikaan toimintaa.

Valtaistaminen– Menettelytavat, joilla yksilöt tai tiimit valtuutetaan toimimaan itsenäisesti ja tekemään päätöksiä valtuuksiensa rajoissa.

Vertailukehittäminen – Muiden organisaatioiden kanssa tehtävä toimintamallien systemaattinen vertailu, joka tuottaa oivalluksia ja näkemyksiä toimenpiteistä, joilla organisaatio voi parantaa suorituskykyään.

Visio – Kuvaus organisaation pitkän aikavälin tavoitetilasta. Visio osoittaa suunnan toiminnalle. Yhdessä mission kanssa se luo perustan organisaation strategialle ja toimintaperiaatteille.

Yhteissuunnittelu/-päätöksenteko/-tuotanto/arviointi – Kansalaisella/asiakkaalla voi olla neljä erilaista roolia: yhteissuunnittelija, -päättäjä, -toimija ja -arvioija. Yhteissuunnittelijana hän osallistuu sen suunnitteluun mitä palveluja tuotetaan ja miten, jotta ne parhaiten vastaisivat palvelutarvetta. Yhteispäättäjänä kansalaisen rooli on vielä suurempi siltä osin, millaisen omistajuuden hän ottaa päätöksistä, jotka koskevat häntä itseään. Yhteistoimijana kansalainen on itse mukana tuottamassa palvelua tai sen osaa ja vaikuttaa näin myös sen laatuun. Yhteisarvioijana kansalainen antaa oman näkemyksensä toimintapolitiikan toteutumisesta tai saamastaan palvelusta.

Yhteinen arviointimalli CAF (The Common Assessment Framework) on EU-jäsenmaiden yhteistyönä laadittu julkisen sektorin organisaatioiden toiminnan itsearviointimalli.

Lisätietoja:

Valtiovarainministeriö, henkilöstö- ja hallintopolitiikkaosasto
www.vm.fi/CAF
caf@vm.fi

European CAF Resource Centre
www.eipa.eu/CAF
caf@eipa.eu