



Organisaation kehittäminen itsearviointin avulla

ITSEARVIOINNIN PIKAOPAS

Yhteinen arviointimalli
The Common Assessment Framework
(CAF)



Sisällysluettelo

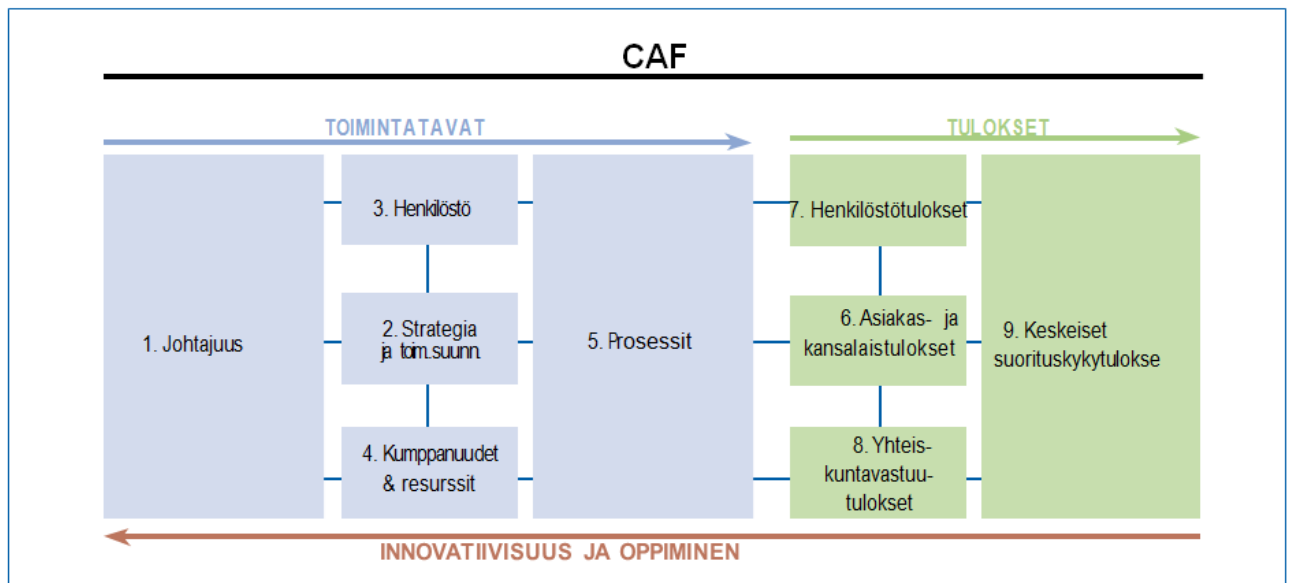


1. CAF -mallin keskeinen sisältö
2. Julkisen sektorin erinomaisen suorituskyvyn tunnusmerkit
3. Itsearviointi
 - 3.1 Mitä arvioidaan?
 - 3.2 Miksi kannattaa pisteyttää?
 - 3.3 Miten otan itsearviointiprosessin haltuun?

Vinkkien Top10

1. Onko johto sitoutunut itsearviointiprosessiin?
2. Onko itsearviointiprosessi suunniteltu riittävän hyvin?
3. Onko henkilöstö tietoinen, miksi itsearviointia tehdään ja miten he sen tekevät?
4. Onko kehittämisprosessi suunniteltu ja hyväksytetty?
5. Onko arvioinnin tueksi riittävä taustamateriaali?
6. Mitä itsearviointitilanteessa tapahtuu ja voiko siihen valmistautua?
7. Missä arviointialuejärjestyksessä arviointi olisi hyvä tehdä?
8. Miten laadin itsearviointiraportin?
9. Mitä tulee ottaa huomioon kehittämissuunnitelman osalta?
10. Mitä itsearvioinnin jälkeen?

1. CAF -MALLIN KESKEINEN SISÄLTÖ



CAF on julkisen sektorin organisaatioille, niin valtionhallinnossa kuin kunnissakin, tarkoitettu laadunarviointityökalu, joka sisältää vaikutteita Euroopan laatupalkintomallista (EFQM). CAF on yleisen tason työkalu, jota voidaan muokata vastaamaan oman organisaation tarpeita. Mallia voi hyödyntää osana laajempaa kehittämistyötä tai sitä voi käyttää kohdennetusti tiettyyn kehittämistarpeeseen. Malli soveltuu käytettäväksi niin koko organisaation kuin sen osienkin arviointiin.

CAF -mallin perusajatuksena on kokonaisvaltainen laadunarviointi, jossa tarkastellaan useasta eri näkökulmasta organisaation toimintatapoja, joilla mahdollistetaan tavoitteen mukaisten tulosten syntyminen.

Mallin käyttöön perehdyttämiseksi on luotu seuraavat asiakirjat

- CAF2013 kriteeristö
- CAF2013 Itsearviointin pikaopas 12.2015.
Pikaopas pohjautuu käytännön kokemukseen ja se tukee organisaation itsearviointin suunnittelua ja toteuttamista sekä kehittämistoimien käynnistämistä.

CAF2012 kriteeristön 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.

Itsearviointinissa on noudatetaan yhdeksää (9) arviointialuetta ja niiden 28 arviointikohdtaa.

Arviointi voidaan tehdä myös organisaation kehittämistarpeiden mukaisesti priorisoiden tietyille arviointialueille ja niiden arviointikohdille.

Caf -mallin käyttö mahdollistaa

- Näyttöön perustuvan arvioinnin, jossa oman organisaation suorituskkyä verrataan kriteeristöön, jonka sisältö on laajasti hyväksytty eurooppalaisella julkisella sektorilla
- Korkean suoritustason saavuttamisen ja sen todentamisen
- Yhteisen ja kestäväen käsityksen muodostamisen siitä, mitä tarvitaan organisaation toiminnan kehittämiseksi
- 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 organisaation normaalia johtamista ja kehittymisen seuranta, kun itsearviointi toistetaan samalla kriteeristöllä säännöllisesti.

Yhdeksän (9) arviointialuetta sisältävä malli kattaa kaikki organisaation toiminnan arvioinnin kannalta keskeisimmät osa-alueet.

- **Arviointialueet 1 - 5** tarkastelevat niitä organisaation **toimintatapoja**, joilla pyritään saavuttamaan asetetut tavoitteet ja tavoitellut tulokset.
- **Arviointialueet 6 - 9** arvioivat toimintatavoista seuraavia **tuloksia** eri näkökulmista. Keskeisten suorituskkytulosten lisäksi tulospuolella tarkastellaan erikseen henkilöstötuloksia, asiakas- ja kansalaistuloksia ja yhteiskunnallisia tuloksia.
- **Arviointialueet 1-9 jakautuvat yhteensä 28 arviointikohtaan**, jotka sisältävät esimerkkejä siitä, millaisia toimintatapoja ja tuloksia kullakin arviointialueella voidaan tarkastella.
 - Toiminta: yhteensä 20 arviointikohtaa
 - Tulokset: yhteensä 8 arviointikohtaa

Myöskään **pisteytystaulukkoa** ei suositella muutettavaksi.

Toiminnan ja tulosten nykytilaa kuvaavia pisteytystaulukoita on kaksi erilaista

- Perinteinen pisteytystapa
- Yksityiskohtainen pisteytystapa

EIPA (European Institute of Public Administration)

EIPA:an perustetun CAF -tukiyksikön internet-sivuille on koottu esimerkkejä CAF -arvioinneista ja vertailutietoja itsearviointien tuloksista. Sivuilta löytyvät myös kieliversiot CAF -mallista ja sähköisestä itsearviointityökalusta. Itsearviointityökalua voi käyttää itsearvioinnin välineenä rekisteröitymällä palvelujen käyttäjäksi sivulla (www.eipa.eu/caf).

2. JULKISEN SEKTORIN ERINOMAISEN SUORITUSKYVYN TUNNUSMERKIT

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

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 parhaimpaansa organisaation tavoitteiden toteuttamiseksi.

4. Tosiasioihin perustuva prosessijohtaminen

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.

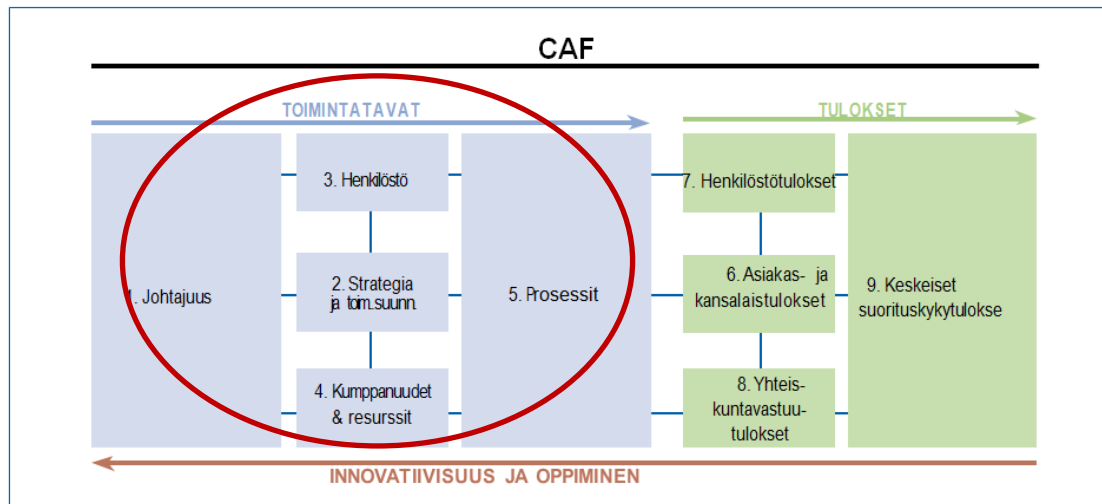
8. Yhteiskuntavastuu

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

3. ITSEARVIOINTI

3.1. MITÄ ARVIOIDAAN?

A. Toimintatavat



Arviointialueilla 1-5 tarkastellaan niitä toimintatapoja, joilla mahdollistetaan organisaation toivottujen tulosten saavuttaminen.

1. JOHTAJUUS

Arvioin- tikohta	Arvioitava asia
1.1	Mitä johtajat tekevät osoittaakseen organisaatiolle suunnan kehittämällä sille mission, vision ja arvot?
1.2	Mitä johtajat tekevät johtaakseen organisaatiota, sen suorituskyyä ja jatkuvaa kehittämistä?
1.3	Miten johtajat motivoivat ja tukevat organisaation henkilöstöä?
1.4	Miten johtajat ylläpitävät toimivia suhteita poliittisiin päättäjiin ja sidosryhmiin?

2. STRATEGIA JA TOIMINNAN SUUNNITTELU

Arvioin- tikohta	Arvioitava asia
2.1	Miten organisaatio kerää tietoa sidosryhmien nykyisistä ja tulevista tarpeista sekä muuta suunnittelun kannalta tarpeellista tietoa?
2.2	Miten organisaatio kehittää strategiaa ja suunnittelua ja ottaa samalla huomioon kaiken kerätyn tiedon?
2.3	Miten organisaatio viestii ja toteuttaa strategiaa ja toiminnansuunnittelua koko organisaatiossa sekä tarkistaa niitä säännöllisesti?
2.4	Miten organisaatio suunnittelee, toteuttaa ja arvioi innovaatioita ja muutoksia?

3. HENKILÖSTÖ

Arvioin- tikohta	Arvioitava asia
3.1	Miten organisaatio suunnittelee, hallinnoi ja parantaa henkilöstövoimavaroja strategian ja suunnitelmien mukaisesti?
3.2	Miten organisaatio tunnistaa, kehittää ja käyttää henkilöstön osaamista yhdistääkseen henkilökohtaiset ja organisaation tavoitteet?
3.3	Miten organisaatio kehittää avoimuutta ja valtaistamista yhdessä henkilöstön kanssa ja tukee työhyvinvointia?

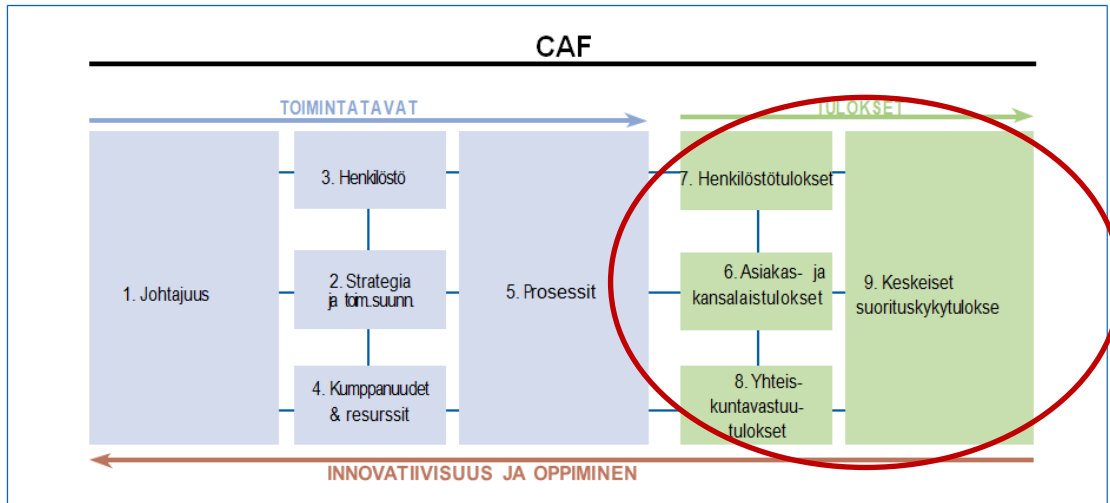
4. KUMPPANUUDET JA RESURSSIT

Arvioin- tikohta	Arvioitava asia
4.1	Miten organisaatio kehittää ja johtaa kumppanuussuhteita keskeisten toimijoiden kanssa?
4.2	Miten organisaatio kehittää kumppanuussuhteita kansalaisten/asiakkaiden kanssa?
4.3	Miten organisaatio johtaa talouttaan?
4.4	Miten organisaatio johtaa tietoa?
4.5	Miten organisaatio johtaa teknologiaa?
4.6	Miten organisaatio johtaa toimitiloja?

5. PROSESSIT

Arvioin- tikohta	Arvioitava asia
5.1	Miten organisaatio tunnistaa, suunnittelee, johtaa ja kehittää prosessejaan jatkuvasti yhdessä sidosryhmien kanssa
5.2	Miten palveluja ja tuotteita tuotetaan ja kehitetään kansalais-/asiakaslähtöisesti?
5.3	Miten organisaatio sovittaa yhteen omat prosessinsa ja huolehtii niiden yhteensovivuudesta muiden keskeisten organisaatioiden prosessien kanssa?

B. Tulokset



Arviointialueilla 6-9 tarkastellaan organisaation saavuttamia tuloksia. Eli tuloksia, joita toimintatavoilla (arviointialueet 1-5) on saavutettu. Tavoitteiden toteutumista arvioidaan sekä objektiivisilla tulosindikaattoreilla että subjektiivisia näkemyksiä kuvaavilla tulostiedoilla, kuten asiakaspalautteella ja henkilöstön tyytyväisyydellä.

6. ASIAKAS- JA KANSALAISTULOKSET

Arvioin- Arvioitava asia
tikohta

6.1	Asiakas-/kansalaistyytyväisyysmittausten tulokset
6.2	Sisäiset suorituskkytulokset

7. HENKILÖSTÖTULOKSET

Arvioin- Arvioitava asia
tikohta

7.1	Henkilöstökyselyjen tulokset
7.2	Sisäiset suorituskkytulokset

8. YHTEISKUNTAVASTUUTULOKSET

Arvioin- Arvioitava asia
tikohta

8.1	Organisaation ulkopuolisten tahojen käsityksiin liittyvät tulokset
8.2	Sisäiset suorituskkytulokset

9. KESKEISET SUORITUSKYKYTULOKSET

Arvioin- Arvioitava asia
tikohta

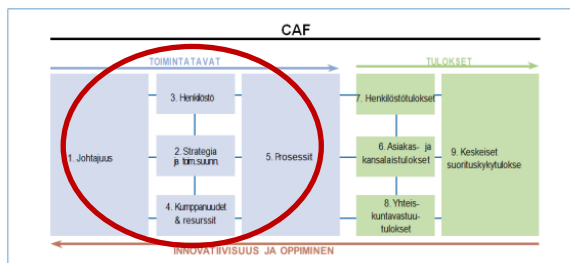
9.1	Ulkoiset tulokset: Tuloksellisuus ja vaikuttavuus
9.2	Sisäiset tulokset: Tehokkuus

3.2. MIKSI KANNATTAA PISTEYTTÄÄ?

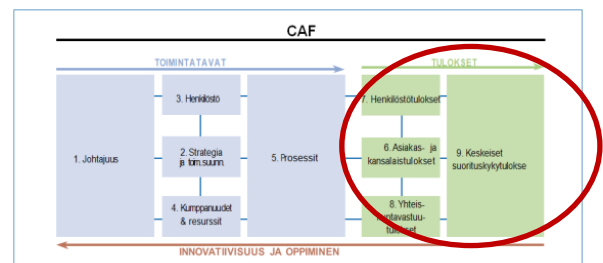


CAF Pisteytys ja pisteytystaulukot

TOIMITATAPOJEN PISTEYTYS



TULOSTEN PISTEYTYS



Pisteytyksellä on neljä päämäärää

1. Antaa tiedon organisaation kehittämisen kohteista
2. Antaa trendi- ja vertailutiedon oman toiminnan ja tulosten kehittymisestä (mikäli arviointeja tehdään säännöllisesti, esimerkiksi vuosittain tai kerran kahdessa vuodessa)
3. Auttaa löytämään hyviä käytäntöjä korkeiden pistemäärien saaneista toiminnoista ja tuloksista. Korkeat pistemäärät tulospuolen arviointialueilla ovat usein merkki hyvistä käytännöistä toiminta-puolen arviointialueilla.
4. Mahdollistaa organisaation sidosryhmiä ja yhteistyökumppaneita vertailukehittämiseen

Vertailukehittäminen

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

Omia trendi- ja vertailutietoja olisi hyvä arvioida suhteessa muihin julkisen sektorin käytäntöihin ja etenkin organisaatioihin, jotka on todettu kansallisissa vertailuissa erinomaisiksi ja ovat siten saaneet erityistä kunniamainintaa tai tunnustusta.

Perinteinen pisteytystapa

Perinteinen pisteytystapa on riittävä, kun organisaatio aloittaa ensi kertaa itsearviointiprosessia ja haluaa arviointialueiden sisällöllisen arvioinnin yhteydessä hahmottaa myös PDCA -sykliä osana oman toiminnan ja tulosten kehittymistä.

Pisteytyksessä arviointi perustuu

- toiminta-arviointialueilla (arviointialueet 1–5) toiminnan jatkuvan kehittämisen PDCA –sykliin
- tulosarviointialueilla (arviointialueet 6–9) tulosten kehittymiseen ja tavoitteiden saavuttamiseen. Tuloksethan ovat osoitus toiminnassa onnistumisesta.

Yksityiskohtainen pisteytystapa

Yksityiskohtaisempi arviointipisteytys sopii niille organisaatioille, jotka haluavat paneutua tarkemmin kaikkien eri arviointialueiden alakohtiin ja -kriteereihin sekä PDCA -syklin samanaikaiseen hahmottamiseen. Pisteytystapa yhdistää arvioinnissa samanaikaisesti sen, miten organisaatio toimii ja miten sen on ajateltu toimivan (ottamalla huomioon puutteet toimintatavoissa).

Pisteytyksessä arviointi perustuu

- toiminta-arviointialueilla PDCA -sykliin ja siinä edistymistä arvioidaan jokaisen syklin vaiheen toteutumisen avulla
- Vertailukehittämisen ja -oppimisen huomioon ottamiseen kaikkien eri vaiheiden toteuttamisen arvioinnissa

Yksityiskohtainen arviointi- ja pisteytystapa antaa enemmän tietoa kehittämistoimenpiteiden suuntaamiseksi.

Pisteytystaulukot ovat CAF2013 käsikirjassa.

3.3. MITEN OTAN ITSEARVIOINTI-PROSESSIN HALTUUN?

Vinkkien Top10

1. ONKO JOHTO SITOUTUNUT ITSEARVIOINTIPROSESSIIN?

Johdon sitoutuminen on tärkein osatekijä onnistumisen varmistamiseksi!

Itsearviointin johdettujen kehittämistavoitteiden toteutumista tulee arvioida ja raportoida osana muuta organisaation toiminnan ja tulosten raportointia



Varmista, että ylimmällä johdolla on

1. riittävä ymmärrys CAF -mallin sisällöstä
2. tietoisuus itsearviointin hyödyllisyydestä ja siitä, millaista tietoa itsearviointi voi tuottaa johtamisen ja toiminnan kehittämisen tueksi
3. tahtotila tarpeenmukaisten resurssien käytöstä itsearviointiprosessin suunnitteluun ja toteuttamiseen sekä mahdolliseen pitkäaikaiseen ylläpitoon
4. päätös, mitkä ovat organisaation toimintayksikkö-/toimipistetasot ja johtajat, joita CAF -arviointialueilla arvioidaan ja otetaanko arviointiin mukaan myös sidosryhmiä ja/tai kumppaneita
5. päätös ajankohdista
6. päätös arviointiprosessiin osallistuvista henkilöistä
7. päätös viestinnästä (miten itsearviointiprosessista viestitään päättäjille, henkilöstölle ja/tai kumppaneille)
8. päätös, miten arviointituloksia hyödynnetään, miten lukuisat kehittämistarpeet priorisoidaan ja miten kehittämisen kohteista päätetään
9. päätös, miten kehittämiskohteiden toteutumista arvioidaan osana organisaation muuta arviointia ja raportointia
10. päätös seuraavista mahdollisista arviointikiirroksista ja niille asetettavista tavoitteista

2. ONKO ITSEARVIOINTIPROSESSI SUUNNITELTU RIITTÄVÄN HYVIN?



Hyvin suunniteltu prosessi varmistaa luotettavat arviointitulokset ja prosessin sujuvan etenemisen

Suunnittele ja hyväksytä johdolla itsearviointiprosessin kokonaisuus, joka sisältää mm. seuraavat kohdat

1. organisaation tasot (miksi ja mitkä organisaation yksiköt/toimipisteet ovat arvioinnin kohteena)
2. CAF arviointialueet ja -kohdat
 - otetaanko kaikki arviointialueet ja -kohdat arvioitavaksi
 - otetaanko tietyt arviointialueet/-kohdat arvioitavaksi esim. aiemmin esiin nousseiden kehittämistarpeiden johdosta ja/tai niiden nykytilan arvioimiseksi
3. osallistuvat henkilöt eli ketkä arviointiin osallistuvat
 - kaikki työntekijät
 - otanta työntekijöistä (huomioi moniammatillisuus, kuka päättää, millä kriteerillä / tarpeella otanta tehdään)
 - tiimit tai muut mahdolliset (ammatti)ryhmät
 - johtajat ja lähiesimiehet
4. mikä pisteytystapa otetaan käyttöön
5. miten itsearviointi manuaalisena / teknisenä suorituksena toteutetaan

6. ajankohdat, mm.

- arvioijien perehdytystilaisuudet
- itsearviointiprosessin aloitus- ja lopetuspäivämäärät
- arviointitulosten johdosta priorisoitavien kehittämiskohteiden (kehittämissuunnitelmien) valmistumisen määräaika
- kehittämiskohteiden toteutumisen raportoinnin ja arvioimisen aikataulut

7. itsearviointiin suositeltava työaika. Eli paljonko aikaa suositellaan käytettävän per arviointialueen ja -kohdan arviointi. Ajan käyttö riippuu siitä, käytetäänkö arviointimenetelmänä yksilö- vai ryhmäarviointia. Ryhmäarvioinnissa huomioitava riittävä keskusteluun käytettävä aika ja konsensuksen muodostaminen yhteisistä esiin nostettavista asioista.

8. miten arviointitulokset ryhmitellään

- organisaatiossa on sovittava, montako vahvuutta ja parantamisaluetta (kehittämiskohdetta) arvioijat kirjaavat per arviointikohta. Tällä rajauksella ja priorisoinnilla varmistetaan se, että arvioijat nostavat esiin vain oleelliset eli tärkeimmiksi näkemänsä asiat.

9. varmista, miten ja millä organisaatio-/toimipistetasolla johto haluaa tulokset raportoitavaksi.

- Hyväksytty arvioinnissa käytettävä kehittämissuunnitelman lomake (manuaalinen / sähköinen)
- Tavoitteena tulisi olla organisation taso, jonka tuloksia pystytään analysoimaan ja jonka tuloksista pystytään tekemään johtopäätöksiä sekä nostamaan konkreettisia kehittämiskohteita.

10. arviointitulosten käsittelytavat

- tulosten julkistamistilaisuudet, ajat, paikat ja osallistujat
- kuka esittelee tulokset ja millä organisaatiotasolla

3. ONKO HENKILÖSTÖ TIETOINEN, MIKSI ITSEARVIOINTIA TEHDÄÄN JA MITEN HE SEN TEKEVÄT?



Henkilöstön on ymmärrettävä, mitä itsearviointilla tavoitellaan ja miten sen tuloksia hyödynnetään

Tulosten oikeellisuuden ja luotettavuuden varmistamiseksi henkilöstölle tullee olla kristallin selvää, mitä tarkoitetaan arvioinnissa käsitteillä "organisaatio" ja "johto"

Koko itsearviointiprosessin kestoisella avoimella ja rehellisellä viestinnällä mahdollistetaan henkilöstön aktiivinen osallistuminen arviointiin ja toiminnan kehittämiseen

On ihanteellista, jos perehdyttäjänä toimii sama henkilö, joka vastaa koko itsearviointiprosessin suunnittelusta ja toteutuksesta (varmistetaan perehdytyksen tasalaatuisuus)

Varmista, että arviointiin osallistuva henkilöstö on perehdytetty.

1. CAF -mallin arviointialueiden ja -kohtien sisältöön
2. arviointialueilla käsitteisiin "organisaatio" ja "johto".
 - arvioivatko he koko organisaatiota, vai sen osaa
 - arvioivatko he organisaation ylintä johtoa vai lähiesimiestä vai jonkun muun johtamistapoja
3. itsearviointiprosessiin ja sen tavoitteisiin sekä aikatauluihin
4. valmistautumaan itsearviointiin mm. taustamateriaaleihin tutustumalla
5. konsensuksen muodostamiseen eli miten yksilö- ja ryhmäarvioinneista muodostetaan organisaation, yksikön, toimipisteen yhteinen mielipide vahvuuksista, kehitettävistä kohteista ja pisteytyksestä
6. arviointitulosten hyödyntämiseen, mm.
 - ovatko tulokset julkisia? Jos ovat, millä organisaation yksikkö-/toimipistetasolla?
 - yksilöityvätkö (henkilöityvätkö) vastaukset? Tavoitteena anonyymiys.

- tulosten esittelyprosessiin (kuka esittelee, milloin, missä, keitä läsnä). Tavoitteena tulisi olla, että tulokset käsitellään (sovitulla yksikkö-/toimipistetasolla) henkilöstön kanssa mahdollisimman pian arvioinnin jälkeen.
- ketkä ovat mukana priorisoimassa ja määrittämässä kehittämiskohteita ja miten/kuka niistä päättää?
- kehittämiskohteiden toteutumisen arviointi (kuka tekee, milloin, miten)

Henkilöstön sitoutumisen kannalta on hyvä kuulla heidän mielipiteitään tehtäessä päätöstä itsearviointista. Muiden hyötyjen lisäksi arviointi toimii arvioijille myös erinomaisena tilaisuutena saada lisää tietoa omasta organisaatiosta.

Perehdytykseen on tarkoituksenmukaista sisällyttää harjoitusarvioiteja, joissa päästään yhdessä kokeilemaan pisteytystä, vahvuuksien ja parantamisalueiden paikantamista sekä yhteisymmärryksen muodostamista olemassa olevan laadun tasosta ja kehittämiskohteista.

Arvioi myös, onko hyödyllistä keskustella itsearviointin toteuttamisesta myös poliittisen johdon ja keskeisten sidosryhmien sekä kumppanuusorganisaatioiden kanssa. Arvioinnissa voidaan siis hyödyntää myös edellä mainittujen tahojen tavoitteita ja odotuksia, jotka kohdistuvat arvioitavaan organisaatioon. Arvioi, tarvitsevatko tahot tiedon siitä, kuinka arvioinnin pohjalta tapahtuva kehittäminen vaikuttaa heidän toimintaansa ja heihin kohdistuviin odotuksiin.

4. ONKO KEHITTÄMISPROSESSI SUUNNITELTU JA HYVÄKSYTETTY?

Onko organisaatiossa ja sen yksiköissä yhteneväinen toimintamalli itsearviointista esiin nousseiden kehittämistarpeiden käsittelyyn?



Onko suunniteltu, miten itsearviointin kautta muodostuvat kehittämistarpeet, kehittämissuunnitelmat ja niiden toteutumisen jatkuva arviointi nivotaan osaksi organisaation muuta kehittämistä ja/tai vuosikelloa?

Onko määritetty, kuka organisaation eri tasoilla omistaa (vastaa) kehittämissuunnitelmien laatimisen ja toteutumisen arvioinnin?

Varmista, että on päätetty

1. millä organisaation tasolla kehittämistarpeet ja kehittämissuunnitelmat määritellään
2. ketkä osallistuvat itsearviointista esiin nousseiden lukuisten kehittämistarpeiden priorisointiin ja vaiheistamiseen
3. kuka ja milloin arvioidaan kehittämiskohteiden toteutuminen
 - Olisi suotavaa, että kehittämiskohteiden arviointi olisi sidottu osaksi organisaation muuta arviointia. Näitä ovat mm. johdon katselmoinnit, osavuosikatsaukset, talousarviosuunnitelmat, tilinpäätöslausunnot yms.

5. ONKO ARVIOINNIN TUEKSI RIITTÄVÄÄ TAUSTAMATERIAALIA?



Jotta voi arvioida, tulee tuntea toiminta ja sen tulokset – tai tietää,
mistä tiedot tarvittaessa saa käyttöönsä

Varmista, että arvioijalla on tiedossaan / käytössään arvioitavan organisaation ja yksikkö-
/toimipistetasoon

1. toimintatiedot eli arviointialueilla 1-5 esim. seuraavat
 - johtamis- ja päätöksentekojärjestelmä
 - strategiset ja operatiiviset tavoitteet
 - henkilöstö- ja talousohjeet
 - asiakkaat, sidosryhmät ja yhteistyökumppanit
 - toimintaohjeet
 - kehittämissuunnitelmat (tulevaisuuden visiot) ja toimintaympäristöanalyysit
2. tulostiedot eli arviointialueilla 6-9 esim. seuraavat
 - tavoitteet *
 - mittarit *
 - toteumat * (tulokset) ja niiden trenditiedot (toteumat vähintään kolmelta edelliseltä vuodelta)
 - vertailutiedot muihin vastaaviin toimijoihin * (kunnat, sidosryhmät, kumppanit, kolmas sektori ja yritykset)

* = kaikista näkökulmista eli asiakas-, henkilöstö-, yhteiskuntavastuu- ja keskeisiä suori-
tuskyykyä kuvaavia tavoitteita, mittareita, toteumia ja vertailutietoja)

6. MITÄ ITSEARVIOINTITILANTEESSA TAPAHTUU JA VOIKO SIIHEN VALMISTAUTUA?



Paljonko arviointitilaisuuksiin ja arviointiprosessiin tulisi varata aikaa?

CAF2013 käsikirjan mukaan: ” Itsearviointin 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
- organisaation laatuun kohdentuvista poliittisista ja yhteiskunnallisista paineista

Suurin osa organisaatioista näyttäisi käyttävän itsearviointiin konsensuskeskusteluineen nettoaikaa kahdesta viiteen päivään. Koko prosessiin eli suunnittelu-, toteutus- ja yhteen-
vetovaiheeseen 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 määriteltujen kehittämishankkeiden taustalla olevat oletamat laatuvaajeista pitävät edelleen paikkansa.”

YKSILÖARVIOINTI

Jokainen arvioija kirjaa omaan kokemukseensa ja tietoonsa pohjautuen vahvuudet, kehittämiskohteet ja sovitun mukaisen pisteytyksen



Organisaatio voi päätyä toteuttamaan itsearviointiin niin, että jokainen työntekijä arvioi henkilökohtaisesti sovitun mukaiset arviointialueet ja -kohdat ja esimerkiksi teknisen ratkaisun avulla tietyn arvioijaryhmän tulokset nivotaan osaksi yksikön / toimipisteen / ryhmän tuloksia.

Tällöin jokainen itsearviointiin osallistuva muodostaa oman arviointinsa, joka perustuu hänen kokemukseensa ja saamaansa taustamateriaaliin toiminnasta ja tuloksista. Arvioija kirjaa arviointikohteesta ylös tunnistamansa vahvuudet ja kehittämiskohteet (parantamisalueet) sekä suorittaa sovitun mukaisen pisteytyksen.

Huomiota kannattaa kiinnittää

- määrään. Organisaation tulee ohjeistaa, montako vahvuutta (esim. 1-3) ja kehittämiskohtaa (esim. 1-5) kirjataan per 28 arviointikohtaa.
- kirjaamistapaan. Vahvuudet ja kehittämiskohteet on hyvä kirjata mahdollisimman lyhyesti ja ytimekkäästi, kuitenkin niin, että asia tulee ilmaistua ymmärrettävästi. Tämä jouduttaa ja helpottaa arviointitulosten yhteenvedon laadintaa.
- pisteytykseen. Vahvuuksien ja kehittämiskohtien kirjaamisen jälkeen kyseinen arviointialue kannattaa kerrata mieleen yhtenä kokonaisuutena ja pisteyttää arviointikohdittain vasta sen jälkeen.

RYHMÄARVIOINTI

Itsearviointiryhmiä voi olla useampia, jos kyseessä on kooltaan suuri organisaatio tai sellainen organisaatio, jonka toiminnot ovat hyvin monimuotoisia

Ryhmien työn aikataulutus, koordinointi ja arviointitulosten yhteenvedo on suunniteltava hyvin



Ryhmäarviointiin on hyvä valmistautua yksilöarvioinnin muodossa etukäteen. Tämä jouduttaa huomattavasti ryhmäarvioinnin läpivientiä ja konsensuksen aikaansaamista.

Ryhmän työtehon ja keskusteleavuuden varmistamiseksi olisi suositeltavaa muodostaa noin kymmenen (10) hengen ryhmiä.

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 arvioinnista esiin nousevien kehittämistoimien toteuttamiseen.

Jos on pelättävissä, että johdon läsnäolo rajoittaa ryhmässä käytävän keskustelun avoimuutta ja luotettavuutta, johdon osallistuminen itsearviointiin voidaan organisoida jollakin muulla tavalla (esim. johtavien henkilöiden omana ryhmäarviointina tai yksilöarviointina).

Jos kaikki organisaation työntekijät eivät osallistu arviointiin, osallistujat tulisi valita sillä perusteella, miten hyvin he tuntevat organisaation, yksikön ja/tai toimipisteen toimintaa kokonaisuutena (ei ainoastaan omaa asiantuntemusalueitaan) ja miten heidän henkilökohtaiset ominaisuutensa, kuten analyyttisyys ja kommunikointitaidot tukevat arviointia.

Osallistujat voidaan valita vapaaehtoisuuden perusteella, mutta itsearvioinnin toteutuksesta vastaavien on johdon tuella varmistettava, että ryhmässä ovat edustettuna kaikki tarvittavat osapuolet.

Yksilöarvioineista muodostetaan ryhmän yhteinen **konsensus**. Konsensuskeskustelu on keskeinen osa ryhmäarviointia. On ensiarvoisen tärkeää nostaa keskustelun kautta näkyviin, mistä mahdolliset erilaiset käsitykset vahvuuksissa ja kehittämiskohteissa johtuvat ja miksi annetut pistemäärät eroavat toisistaan.

Yhteisymmärryksen eli konsensuksen muodostamiseen voidaan edetä esimerkiksi seuraavan kuuden vaiheen kautta **per arviointikohta (28 kpl)**:

1. Kukin esittää perusteluineen kirjaamansa vahvuudet ja kehittämiskohteet.
2. Sihteeri muodostaa esitetyistä havainnoista yhteisen listan. Konsensuskeskustelun aikana saatetaan löytää myös uusia havaintoja, jotka eivät nousseet esiin yksilöarvioinneissa.
3. Puheenjohtajan avulla priorisoidaan näistä tärkeimmät vahvuudet (esim. 3 kpl).
4. Puheenjohtajan avulla priorisoidaan näitä tärkeimmät kehittämisen kohteet kehittämissuunnitelmaan (esim. 5 tärkeintä). Kaikki esitetyt kehittämiskohteet tulee dokumentoida myöhempää mahdollista käyttöä varten, sihteeri varmistaa keskustelun yhteydessä syntyneiden tulosten dokumentoinnin.
5. Kukin esittää perusteluineen yksilöarvioinneissa antamansa pistemäärät.
6. Annetaan keskustelun kautta yksi lopullinen pistemäärä kullekin arviointialueelle.

Varmista, että ryhmän roolit ja vastuut on määritelty

- **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, että kaikilla osallistujilla on mahdollisuus saada näkemyksensä esille.

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.

- **Sihteeri** vastaa kirjaamisesta ja kokousjärjestelyistä (kutsut, kokoustilat ja av-välineet). Hän myös varmistaa, että kaikki ryhmäarvioinnin aikana dokumentoidut tiedot arkistoidaan mahdollista myöhempää käyttöä varten.

- **Kellokalle** vastaa aikataulussa pysymisestä. Organisaatiossa itsearviointiprosessin suunnittelusta vastaava henkilö antaa suositukset arviointitilaisuuden kestolle ja sille, paljonko aikaa käytetään arviointikohtien
 - vahvuuksien määrittelyyn, priorisointiin ja kirjaamiseen
 - kehittämiskohteiden määrittelyyn, priorisointiin ja kirjaamiseen
 - pisteytykseen

7. MISSÄ ARVIOINTIALUEJÄRJESTYKSESSÄ ARVIOINTI OLISI HYVÄ TEHDÄ?

Johtajuuden arviointialueen (1) arviointi tehdään aina viimeiseksi

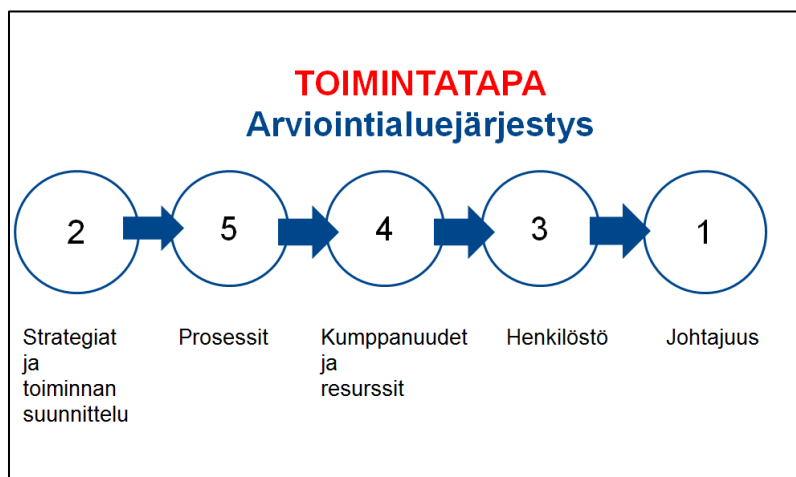
Arvioi ensin toiminta ja sen jälkeen sitä vastaavat tulokset

Johtajuuden arviointialueen arviointikohdat arvioidaan viimeiseksi. Miksi?

Arvioijan on hyvä ensin saada kokonaiskuva organisaation, yksikön ja/tai toimipisteen toiminnasta ja tuloksista ja vasta sen jälkeen arvioida johtamisessa onnistumista eli sen vahvuuksia. Muiden arviointialueiden arviointi myös vahvistaa arvioijan käsitystä siitä, mitä johtamiseen esitettävät kehittämiskohteet tulisi olla. Muiden arviointialueiden arviointi voi myös nostaa esiin täysin uusia kehittämiskohteita johtamiseen.

Esimerkiksi:

Toiminnan arviointialueen 3 (Henkilöstö) arvioinnin jälkeen arvioidaan tulosten arviointialueelta vastaavat saavutetut tulokset eli arviointialue 7 (Henkilöstötulokset).



8. MITEN LAADIN ITSEARVIOINTIRAPORTIN?

Itsearviointin tekemiseen olisi hyvä käyttää sähköisiä arviointilomakepohjia

Muista viestiä itsearviointitulokset arviointiin osallistuville työntekijöille ja tarvittaessa koko organisaatiolle

On suositeltavaa käyttää sähköisiä arviointialustoja/-lomakepohjia, joita markkinoiltakin löytyy muutamia. Myös manuaalinen toimintatapa onnistuu, etenkin jos organisaation koko ja arvioijien määrä on vähäinen. Manuaalisessakin toimintamallissa on hyvä tuottaa tulokset sähköisesti dokumentoituun ja arkistoituihin muotoon.

Sähköisillä menetelmillä varmistetaan arvioinnin tulosten nopea yhteenvetojen laadinta ja sovitulla organisaatiotasolla tehtävien suodatusten muodostamisen helppous. Samoin tekstien tulkintojen virhemarginaalit vähenevät ja arviointien tuloksia voidaan viestiä sekä hyödyntää arkistoinnin myötä myös prosessin myöhemmissä vaiheissa.

Varmista käyttöön otettavassa sähköisessä sovelluksessa, että olet määritellyt ja/tai varmistanut mm.

- arvioijien anonymiys (tai erittäin vahva muutaman avainhenkilön vaitiolovelvollisuus! Dokumentoi vaitiolositoutuminen esim. allekirjoituksin ja sanktioin.
- ajankohta (raporttiin tulostuu näkyviin ajankohta, jolloin arviointi on tehty)
- arvioijien ammattiryhmät (mikäli halutaan ammattiryhmäkohtaisia tuloksia)
- organisaatiotasot, joilla tasoilla arvioijien tulokset halutaan raportoituvan
- jokainen arviointikohta (28 kpl) arvioidaan erikseen ja niistä pystyy muodostamaan arviointialueen (9) tulokset
- jokaisen arviointikohdan vahvuuden ja kehittämiskohteen tekstimuotoisesta arvioinnosta muodostuu raporttiin selkeästi toisistaan erottuva arvio (helpottaa myöhemmin tehtävää priorisointia, kun asiat ovat erillisinä asioina ja omina riveinä tms.)
- dokumentointi, eli tulosten käytettävyys myös prosessin jälkeen myöhemmissä mahdollisissa vaiheissa

VAHVUUDET (Missä tuloksikkösi johtaja on erityisesti onnistunut arviointikohdissa 1.1.-1.4.?)

1. vahvuus

2. vahvuus

3. vahvuus

Kirjoita 1 vahvuus per rivi

HEIKKOUEDET (Miten haluaisit tuloksikkösi johtajan vielä kehittyvän arviointikohdissa 1.1.-1.4.?)

1. Kehittämiskohde

2. Kehittämiskohde

3. Kehittämiskohde

4. Kehittämiskohde

5. Kehittämiskohde

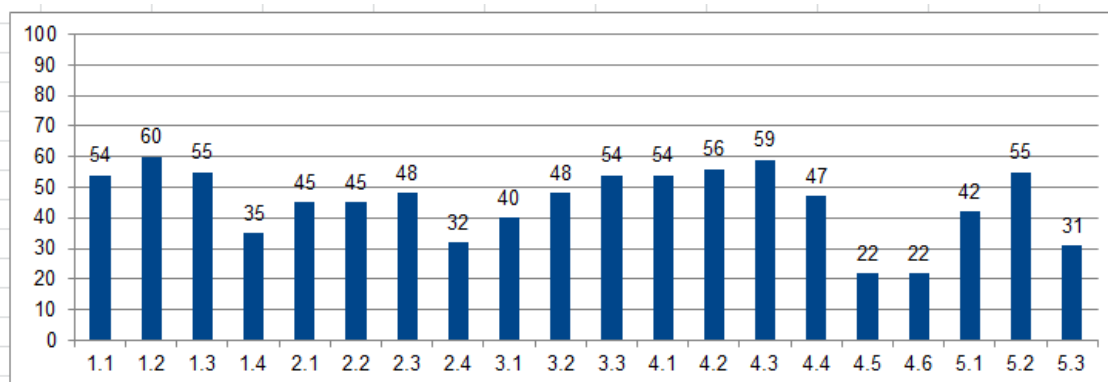
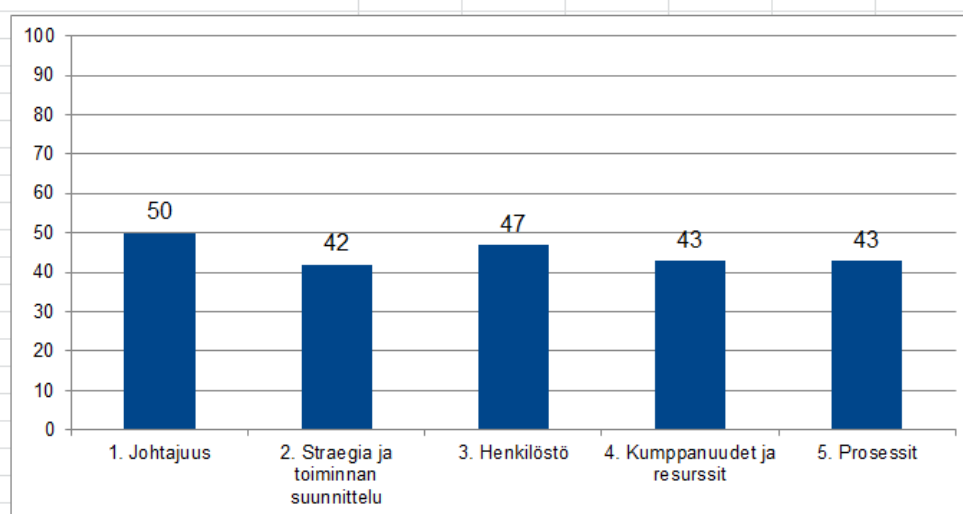
Kirjoita 1 kehittämiskohde per rivi

CAF toimintatapojen pisteytys xx. -xx.201x

Palvelualue (ryhmä): _____

Numero (esim. 35) ruutuun

Arviointikohteet / Pisteet		0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100
1. JOHTAJUUS (Tarkastele, mitä johtajat tekevät...)							
1.1.	Osoittaakseen palvelualueelle suunnan kehittämällä sille mission, vision ja arvot						
1.2.	Johtaakseen palvelualueetta, sen suorituskyyä ja jatkuvaa kehittämistä						
1.3.	Motivoidakseen ja tukeakseen palvelualueen henkilöstöä sekä toimimalla roolimallina						
1.4.	Johtaakseen tuloksellista yhteistyötä poliittisten päättäjien ja muiden sidosryhmien kanssa						
2. STRATEGIA JA TOIMINNAN SUUNNITTELU (Tarkastele, mitä palvelualue tekee...)							
2.1.	Miten palvelualue kerää tietoa sidosryhmien nykyisistä ja tulevista tarpeista sekä hallinnointia koskevista asioista?						
2.2.	Miten palvelualue kehittää strategiaa ja suunnittelua ja ottaa samalla kerätyn tiedon huomioon?						
2.3.	Miten palvelualue viestittää ja toteuttaa strategiaa ja toiminnan suunnittelua koko organisaatiossa sekä tarkistaa niitä säännöllisesti?						
2.4.	Miten palvelualue suunnittelee, toteuttaa ja arvioi innovaatioita ja muutoksia?						
3. HENKILÖSTÖ (Tarkastele, mitä palvelualue tekee...)							
3.1.	Suunnitellakseen, hallinnoidakseen ja parantaakseen avoimesti						



Itsearviointituloksista laadittava raportti voidaan laatia esimerkiksi seuraavalla sisällöllä:

- aika (milloin itsearviointi tehtiin)
- arviointiin osallistujat
 - jos ryhmäarviointi: ketkä osallistuivat arviointiin: nimi + ammattinimike
 - jos yksilöarviointi: arviointi% (moniko arvioinnin suoritti kaikista organisaation-, yksikön ja/tai toimipisteen potentiaalisista arvioijista/tai ja eri ammattiryhmistä)
- tulokset (per organisaatio-, yksikkö ja/tai toimipiste)
 - toiminnan arvioinnista per arviointikohta (20 kpl)
 - vahvuudet
 - priorisoidut kehittämiskohteet
 - tulosten arvioinnista per arviointikohta (8 kpl)
 - vahvuudet
 - priorisoidut kehittämiskohteet
 - pisteytys (käytetyn pisteytystaulukon mukaisesti)

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

Kuten aiemminkin on todettu, hyvä sisäinen viestintä on kriittinen osa onnistunutta itsearviointia ja sen pohjalta syntyviä kehittämishankkeita.

9. MITÄ TULEE OTTAA HUOMIOON KEHITTÄMISSUUNNITELMAN OSALTA?

Kehittämissuunnitelma laadun kehittämiseksi on yksi itsearviointin tärkeimmistä tavoitteista

Priorisoi kehittämistarpeet

Riittävä konkretia kehittämistavoitteiden kirjaamisessa

Integroi kehittämissuunnitelmassa asetettujen tavoitteiden toteutumisen seuranta osaksi organisaation muuta seurantaa ja raportointia

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

Arvioinnista nousee usein myös kehittämiskohteita, jotka voidaan ratkaista hyvinkin nopeasti ja helposti ilman laajempia suunnitelmia tai projekteja. Reagoimalla näihin kohteisiin nopeasti, ylläpidetään uskoa sisäisen kehittämisen tärkeyteen ja pystytään välittömästi osoittamaan itsearviointinista koituvia hyötyjä. Tämä kannustaa kaikkia osapuolia jatkamaan myös pidempikestoista kehittämistä.

Kehittämishankkeiden toteuttamiseen kannattaa ottaa mukaan arvioinnissa mukana olleet työntekijät. Näin toimien itsearvioinnista seuraavat arviointivaiheet ja/tai kehittämisprojektien toteutus on palkitseva kokemus ja kannustaa jatkossakin panostamaan kehittämistyöhön.

CAF2013 kriteeristön mukaan ”Kehittämissuunnitelman laadinnassa voidaan käyttää seuraavaa mallia, jossa johto yhdessä muiden keskeisten työntekijöiden ja/tai sidosryhmien kanssa

- kerää arviointiraportissa mainitut kehittämiskohteet ja ryhmittelee ne teemakohtaisiksi kokonaisuuksiksi
- analysoi kehittämiskohteet ja priorisoi kehittämistoimenpiteet ottaen huomioon organisaation strategiset tavoitteet
- priorisoi 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)
- määrittää aineelliset ja henkiset resurssit, ml. vastuuhenkilöt kehittämistoimien toteuttamiseksi ja määrittelee aikataulun hankkeen toteuttamiselle.
- arvioi, saatiinko toteutettua se mitä tavoiteltiin.”

Kun kehittämissuunnitelma on laadittu ja muutostoimenpiteet aloitettu, on tärkeää varmistaa, että kehittämistoimenpiteillä on myönteisiä vaikutuksia organisaation toimintaan. Samalla huomiota tulee kiinnittää siihen, ettei negatiivista kehitystä tapahdu niillä organisaation toiminnan lohkoilla, joilla aikaisemmin meni hyvin.

KEHITTÄMISKOHTEET 2015 -

Arviointi- alue	Kehitettävä asia	Asian omistaja (vastuuhenkilö)	Aikataulu- tavoite
1 Johtajuus			
2 Strategiat ja toiminnan suunnittelu			

10. MITÄ ITSEARVIOINNIN JÄLKEEN?

Suunnittele ja toteuta itsearviointin tuloksista johdettavat seuraavat arviointi- ja/tai auditointivaiheet

On tärkeää, että tulokset johtavat konkreettiseen ja näkyvään toiminnan kehittämiseen niin lyhyellä kuin pitkälläkin aikavälillä

Organisaation 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

Alla on kuvattu ja käytännössä toteutettu pitkän aikavälin vaiheistettu ja aikataulutettu arviointiprosessi. Huomaa, että jokaisen arvioinnin ja auditoinnin tuloksista on johdettu seuraavan vaiheen tavoite eli arviointikohdat, jotka nostettu arvioitavaksi.

Jokaisella arviointikierröksellä ei ole välttämättä tarkoituksenmukaista arvioida kaikkia CAF- kriteeristön arviointikohtia! Tietyt arviointikohdat voidaan ottaa erityisarvioinnin kohteeksi tiettyinä ajankohtina.

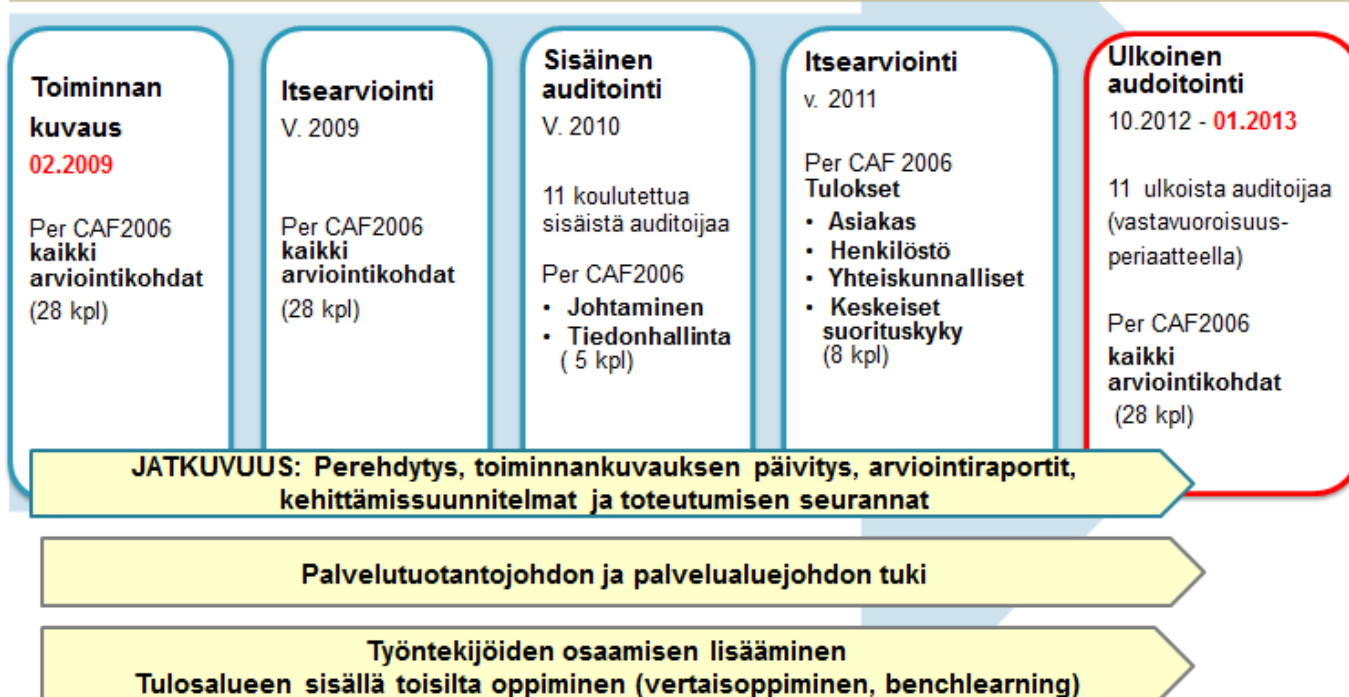
On kuitenkin tärkeää, että aika ajoin tarkastellaan toimintaa ja tuloksia kokonaisuuksina eli kaikkien arviointialueiden osalta.

Case: Laadunhallinnan prosessi ja käytetyt menetelmät

Tausta: Organisaatiouudistus

Tavoitteet, mm.:

1. Uuden palvelualueen kaikkien palveluyksiköiden yhteisen johtamis- ja toimintakulttuurin luominen
2. Toiminnan arvioimisen, raportoinnin ja kehittämisen yhteinen viitekehys ja käytettävät menetelmät
3. Työhyvinvoinnin varmistaminen sekä henkilöstön kuuleminen ja osallistaminen
4. Tasalaatuiset ja asiakaslähtöiset palvelut





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

Tämä CAF Itsearviointin pikaopas on laadittu virallisesta CAF2013 arviointimallista johdettuna ja käytännön arviointikokemukseen pohjautuen.

Elisa Vuorinen
Turun kaupungin Hyvinvointitoimiala
elisa.vuorinen@turku.fi
+358 50 559 0169