



Yhteinen arviointimalli
The Common Assessment Framework (CAF)

Organisaation kehittäminen itsearvioinnin avulla



Sisällysluettelo

Esipuhe suomennokseen	4
Alkusanat	6
I Johdanto.....	7
II Arviointikehys	17
Arviointialue 1: Johtajuus.....	20
Arviointialue 2: Strategia ja toiminnan suunnittelu	25
Arviointialue 3: Henkilöstö	30
Arviointialue 4: Kumppanuudet ja resurssit	34
Arviointialue 5: Prosessit	41
Arviointialue 6: Kansalais- ja asiakastulokset	46
Arviointialue 7: Henkilöstötulokset	49
Arviointialue 8: Yhteiskuntavastuutulokset	53
Arviointialue 9: Keskeiset suorituskkytulokset	56
III Pisteytys ja pisteytystaulukot.....	59
IV Ohjeita CAFin käyttöön.....	64
LIITE: Vertailu CAF 2013 – CAF2020	75
Kiitokset	78

Esipuhe suomennokseen

Yhteinen arviointimalli CAF täyttää 20 vuotta ja tämä on mallin viides versio. Uudessa versiossa arviointialueiden aiempi perusrakenne ja pisteytytaulukot on säilytetty samoina, mutta arviointikohtiin ja esimerkkeihin on tehty muutoksia. Muutokset ovat luonteeltaan päivityksiä, joten aiemmin CAF-mallia käyttäneet voivat siirtyä helposti uuden version käyttöön. Juhlavuoden kunniaksi joihinkin kohtiin tekstiä on laitettu ripaus historiaa ja myös tässä esipuheessa on taustoituksia aiempaa enemmän.

Kun ensimmäinen CAF-malli lanseerattiin vuosituhannen vaihteessa, sen lähtökohtana oli kokonaisvaltainen laatujohtaminen sekä lautapalkintomallit ja niihin liittyvät erinomaisen toiminnan tunnuspiirteet. Samasta perinteestä on muodostunut erilaisia laadun parantamiseen tähtääviä käytänteitä, kuten ISO-standardit, Six Sigma ja Lean. Nykyään laatujohtaminen erillisenä johtamisoppina on integroitunut osaksi organisaatioiden arkista toimintaa. Laadun merkitys korostuu edelleen tulevaisuudessa julkisen hallinnon ja kolmannen sektorin organisaatioiden johtamisessa. Laatuun onkin edelleen tärkeää kiinnittää huomiota sekä ennakoivasti että varmistavasti.

CAF-mallissa tarkastellaan sekä toimintatapoja että tuloksia ja niiden välisiä syy-yhteyksiä. Näin ollen organisaation toimintaa katsotaan kokonaisvaltaisesti, mikä on mallin keskeinen vahvuus. Monissa organisaatioissa tuloksia mitataan eri aikoina ja eri näkökulmista, kuten ilmapiiri, hyvinvointi ja asiakkaiden suosittelemuus. Selvitysten tuloksista seuraa usein irrallisia kehityshankkeita. CAFin kautta tulokset ja hankkeet saadaan integroitua isoon kuvaan, jolloin toimintaa voidaan kehittää systeemiälykkäästi. Jatkuvan kehittämisen periaate on mallissa eteenpäin ajava logiikka.

Arviointialueiden taustalla on kahdeksan erinomaisuuden tunnusmerkkiä. Yksi näistä on suuntaa näyttävä ja merkityksellisyyttä ylläpitävä johtajuus. Ensimmäinen arviointialue käsittelee juuri johtajuutta. Kokonaisvaltaisuutensa ansiosta CAF tarjoaa oivallisen tulokulman johdolle saavuttaa tuloksia ja yhteiskunnallista vaikuttavuutta yhdessä henkilöstön, asiakkaiden ja sidosryhmien kanssa. Säännöllinen arviointi auttaa hahmottamaan pitkäjänteisen kehitystyön hedelmät.

Mutama sana suomennoksesta. Käännösratkaisuja tehdessä otettiin huomioon jo edeltävän eli 2013-version käännöksessä tehtyjä ratkaisuja. 2013-käännös oli alkuperäistekstiä jonkin verran suppeampi ja myös tämä käännös on tehty suunnilleen vastaavilla hyväksi havaituilla rajauksilla. Lisäksi konsultoitiin kansallista CAF-verkostoa muutamissa asioissa. Arviointialueiden nimet ovat ennallaan, mutta arviointikohtien otsikot on myös toimenpiteiden osalta muutettu aiemman käännöksen kysymysmuodosta alkutekstin toteamusmuotoon. Nyt sekä toimenpiteissä että tuloksissa on yhtenäinen muoto. Tämä on ehkä suurin periaatteellinen muutos aikaisempaan käännöstekstiin verrattuna. Liitteen taulukossa on vertailun vuoksi sekä 2013- että 2020-arviointikohtien käännökset.

Lähtökohtaisesti suomennoksessa on säilytetty alkutekstin tyyli, mutta johdannon sisältö on osittain uuttaa tekstiä ja muita sisältöjä on siis karsittu jonkin verran. Sanaston ei katsottu enää tuovan sellaisenaan kääntämistä oikeuttavaa lisäarvoa, joten se poistettiin kokonaan. Sanaston poistaminen oli yksittäisistä poistoista suurin. Jo edellisessä käännöksessä sanastoa oli alkuperäiseen sanastoon verrattuna supistettu merkittävästi. Myös ulkoisen arvioinnin kappale on poistettu ja sen asiasisältö on tiivistetysti sulautettu osaksi johdantoa. Erinomaisuuden tunnuspiirteiden nimet on yhtenäistetty vuonna 2017 julkaistun ulkoisen arviointiohjeen suomennoksen kanssa. Myös graafiset sisällöt poikkeavat jonkin verran alkuperäisestä ja visuaalisista eroista kerrotaan tarkemmin johdannossa.

CAF2020-päivitystyö alkoi syksyllä 2017 Viron EU-puheenjohtajuuskaudella, jatkuen Bulgarian ja Romanian puheenjohtajuuskausilla, ennen Suomen vuoroa vuoden 2019 jälkipuoliskolla. Suomesta päivitystyössä alusta asti mukana olivat Aila Särmälä ja Jaana Ilomäki. Allekirjoittaneet tulivat työhön mukaan kesällä 2019 Suomen EU-puheenjohtajuuskauden alkaessa. Kiitämme Ailaa ja Jaanaa heidän panoksista päivitysprosessin aikana. Myös käännöksen eri vaiheisiin on osallistunut useita henkilöitä. Itse käännöstyön englannista suomeksi on tehnyt Lotta Fors. Kiitämme Lottaa käännöstyöstä. Visuaalista ilmettä on päivittänyt Jan Bosas, hänelle siitä kiitokset. Kiitämme myös kansallista CAF-verkostoa CAFfila-sessioissa saaduista kommenteista käännöksen kuluessa. Samalla kiitokset myös kaikille jotka ovat osallistuneet aiempien versioiden päivitys- ja/tai käännöstyöhön, sekä muulla tavoin kansalliseen CAF-kehittämiseen.

Kuten dokumentin loppusivuilla olevasta erillisestä kiitokset-kappaleesta ilmenee, päivitystyöhön on osallistunut monia ihmisiä useista eri maista ja eri vaiheissa vuosina 2017-19. Yhteistyön lopputulos on kompromissi, mikä muotoutui kahden vuoden kuluessa ja huipentui Suomen EU-puheenjohtajuuskaudella, kun CAF2020 hyväksyttiin yksimielisesti EUPAN-pääjohtajakokouksessa Finlandia-talossa 28.11.2019. HAUS kehittämiskeskus esittää kiitokset valtiovarainministeriön henkilöstö- ja hallintopolitiikkaosastolle puheenjohtajuuskauden aikana saadusta tuesta ja mahdollisuuksista osallistua valmisteleviin EUPAN-kokouksiin syksyn 2019 aikana. Erityisesti haluamme mainita Juha Sarkion ja Johanna Nurmen kanssa käydyt keskustelut ja heiltä saadun tuen.

Katsottaessa CAFin 20-vuotista historiaa Suomessa, valtiovarainministeriöllä on ollut keskeinen CAF-rooli valtionhallinnossa. Samalla Suomen Kuntaliitto ry on sitoutunut pitkäjänteisesti edistämään CAF-mallin käyttöä kunnissa ja tätä tukeakseen mm. vastasi usean vuoden ajan CAF-käyttäjien verkostoineesta kansallisesta arviointi- ja laatuverkostosta yhteistyössä valtiovarainministeriön kanssa. Lisäksi Kuntaliitto on osallistunut mallin eri versioiden suomennos- ja levitystyöhön ja tukenut kuntia mallin soveltamisessa. Kansallinen järjestämisvastuu siirtyi valtiovarainministeriöstä Valtiokonttoriin ennen kuin vastuu tuli HAUS kehittämiskeskukseen. Jo ennen järjestelyvastuun siirtymistä HAUSilla ja Laatukeskuksella on puolestaan ollut koulutuksellista CAF-yhteistyötä.

HAUS kehittämiskeskus Oy julkistaakin CAF2020-mallin kansallisesti yhteistyössä Suomen Kuntaliitto ry:n ja Laatukeskus Excellence Finland Oy:n kanssa huhtikuussa 2020. Kiitämme Kuntaliittoa ja Laatukeskusta yhteistyöstä. Lopuksi me kaikki kolme tahoa kiitämme CAF-mallin nykyisiä käyttäjiä yhteistyöstä ja toivotamme uudet käyttäjät tervetulleiksi niin julkisessa hallinnossa kuin kolmannella sektorillakin.

Huhtikuussa 2020

Timo Kuntsi, kansallinen CAF-yhteyshenkilö
Kyösti Väkeväinen, toimitusjohtaja, HAUS kehittämiskeskus Oy

Alkusanat

European Public Administration Network (EUPAN) on Euroopan Unionin ja Euroopan komission jäsenmaiden ja tarkkailijamaiden julkishallinnon pääjohtajien epävirallinen verkosto. Verkosto työskentelee yhdessä korkealaatuisten julkisten palvelujen ja julkishallinnon eteen.

EUPANin merkitys piilee sen tulevaisuuteen suuntaavassa ja tietoa jakavassa roolissa koskien julkishallinnon haasteita kansallisella ja Euroopan laajuisella tasolla. Verkoston näkyvin tuote on Common Assessment Framework (CAF), jolla on kiistaton vaikutus siihen, miten julkishallinnon laatua arvioidaan ja parannetaan Euroopassa. Mallia käytetään myös Euroopan ulkopuolella, joten sen vaikutukset ovat jopa laajemmat. Vuonna 2019 rekisteröityjä CAF-käyttäjiä oli Euroopassa ja Euroopan ulkopuolella noin 4 100.

Uusi CAF2020 on mallin viides versio. Nykyisen mallin ydin perustuu vuonna 2000 julkaistuun taattuun CAF-malliin. CAF on ensimmäinen eurooppalainen laadunvalvonnan väline, joka on räätälöity ja kehitetty julkishallinnon tarpeisiin. Se on yleinen, yksinkertainen, saavutettavissa oleva ja helppokäyttöinen malli kaikille julkisen sektorin organisaatiolle. Se kattaa organisaatiotasoisien erinomaisuuden kaikki aspektit ja peräänkuuluttaa jatkuvaa kehitystä. CAF2020-mallia on paranneltu ja hienosäädetty niin, että se pystyy vastaamaan paremmin julkishallinnon ja yhteiskunnan kehitykseen. Päivitykset koskevat pääsääntöisesti digitalisaatiota, ketteryyttä, kestävyyttä ja monimuotoisuutta.

Uusi versio on Euroopan Unionin jäsenmaiden kansallisten CAF-yhteyshenkilöiden tiiviin yhteistyön tulos. Kansallisten yhteyshenkilöiden ydinjoukko hoiti CAFin muokkaamisen. Haluamme käyttää tämän mahdollisuuden kiittää erityisesti Itävaltaa, Belgiaa, Suomea, Italiaa, Puolaa ja Portugalia, jotka saivat tukea EIPAN alaisuudessa toimivalta CAF-resurssikeskukselta. Prosessia tukivat vahvasti myös Viro, Bulgaria ja Romania EU-puheenjohtajuuskausillaan.

Julkishallinnon laatua ja sen palveluita arvioidaan loppujen lopuksi sen perusteella, mikä on niiden vaikutus ihmisten elämänlaatuun. Tämän CAF-mallin tarkoitus on ohjata julkisia organisaatioita saavuttamaan parhaat mahdolliset tulokset.

CAF-mallin ympärillä toimii aktiivinen yhteisö. Vaikka kansallisten CAF-yhteyshenkilöiden verkosto on vastuussa siitä, että malli on vahva ja ajantasainen, on laaja käyttäjäverkosto loppupeleissä se, joka konkreettisesti luo vaikutuksia sen avulla käyttäessään mallia hyödykseen organisaatioissaan. Heidän asiantuntijuuttaan ja tietoaan jaetaan eurooppalaisissa CAF-käyttäjien tapahtumissa ja muissa yhteyksissä, joissa ”CAFin ystävät” tapaavat. Tuhannet organisaatiot ovat jo ottaneet mallin käyttöönsä ja todistaneet, että se toimii – sadat ihmiset tapaavat toisiaan eurooppalaisissa tapahtumissa. Tämän päivitetyn CAF2020-mallin myötä me toivotamme kaikki tervetulleiksi liittymään CAF-yhteisön!

EUPAN 5 -sihteeristö¹
(Kroatia, Suomi, Saksa, Romania, Euroopan komissio)

Marraskuussa 2019

¹ EUPAN 5 -sihteeristö on vaihtuva sihteeri, jossa mukana ovat EU-puheenjohtajamaa, edellinen puheenjohtajamaa, sekä kaksi seuraavaa puheenjohtajaa ja Euroopan komissio.

I Johdanto

MÄÄRITELMÄ

Yhteinen arviointimalli CAF (Common Assessment Framework) on työkalu, tai viitekehys, organisaation toiminnan kokonaisvaltaiseen arviointiin ja kehittämiseen. Malli on tarkoitettu erityisesti julkiselle sektorille (valtio ja kunnat), mutta se soveltuu myös ns. kolmannen sektorin toimijoille. Malli on vapaasti käytettävissä ja sovellettavissa.

CAF on laadun itsearviointimalli ja sen käytön tavoitteena on parantaa toiminnan tuloksellisuutta ja yhteiskunnallista vaikuttavuutta. Mallissa tarkastellaan sekä toimintaa että tuloksia ja näiden syy-seuraussuhteita. Näin lisätään ymmärrystä siitä, mitä organisaatio tekee ja miksi sekä mitkä ovat sen toiminnan tuotokset ja tulokset. Johto saa tietoa päätöksenteon tueksi ja näkemystä siihen, miten toimintaa kannattaa kehittää pitkäjänteisesti asiakkaiden, yhteiskunnan, sidosryhmien ja henkilöstön tarpeista tulosten saavuttamiseksi.

TAUSTA

CAF on kehitetty Euroopan unionin jäsenmaiden välisessä hallinto- ja henkilöstöpääjohtajien EUPAN-verkostossa (European Public Administration Network). Verkoston tavoitteena on edistää jäsenmaiden välistä tiedonvaihtoa sekä yhteistyötä hallinnon ja julkisten palvelujen kehittämisessä.

Vuonna 1998 EUPAN-verkostossa päätettiin että, tarvitaan julkiselle sektorille suunnattu yhteinen laadun itsearviointimalli. Mallia ryhdyttiin työstämään eri tahojen kanssa ja pilottiversio CAF-mallista julkistettiin vuonna 2000 eurooppalaisessa julkishallinnolle suunnatussa laatukonferenssissa Lissabonissa. Varsinainen ensimmäinen versio julkistettiin kaksi vuotta myöhemmin vastaavassa konferenssissa Kööpenhaminassa. Sitten mallia on päivitetty vuosina 2006, 2013 ja 2019. Loppuvuodesta 2019 päivitetty ja siis, pilotti mukaan lukien, tämä mallin viides versio kulkee nimellä CAF2020. Malli on havaittu hyväksi myös Euroopan ulkopuolella ja sen käyttö laajenee globaalisti.

CAF-mallia alun perin kehitettäessä inspiraation lähteenä oli Euroopan laatupalkinto ja EFQM-malli (European Foundation for Quality Management). EFQM-mallista periytyivät arviointialueiden lisäksi myös erinomaisen toiminnan tunnusmerkit ja jatkuvan parantamisen periaate. Isossa kuvassa CAF kuuluu kokonaisvaltaisen laatujohtamisen (Total Quality Management, TQM) traditioon ja siitä edelleen kehittyneisiin malleihin, joissa laatu ja sen asiakaslähtöinen kehittäminen ovat keskiössä.

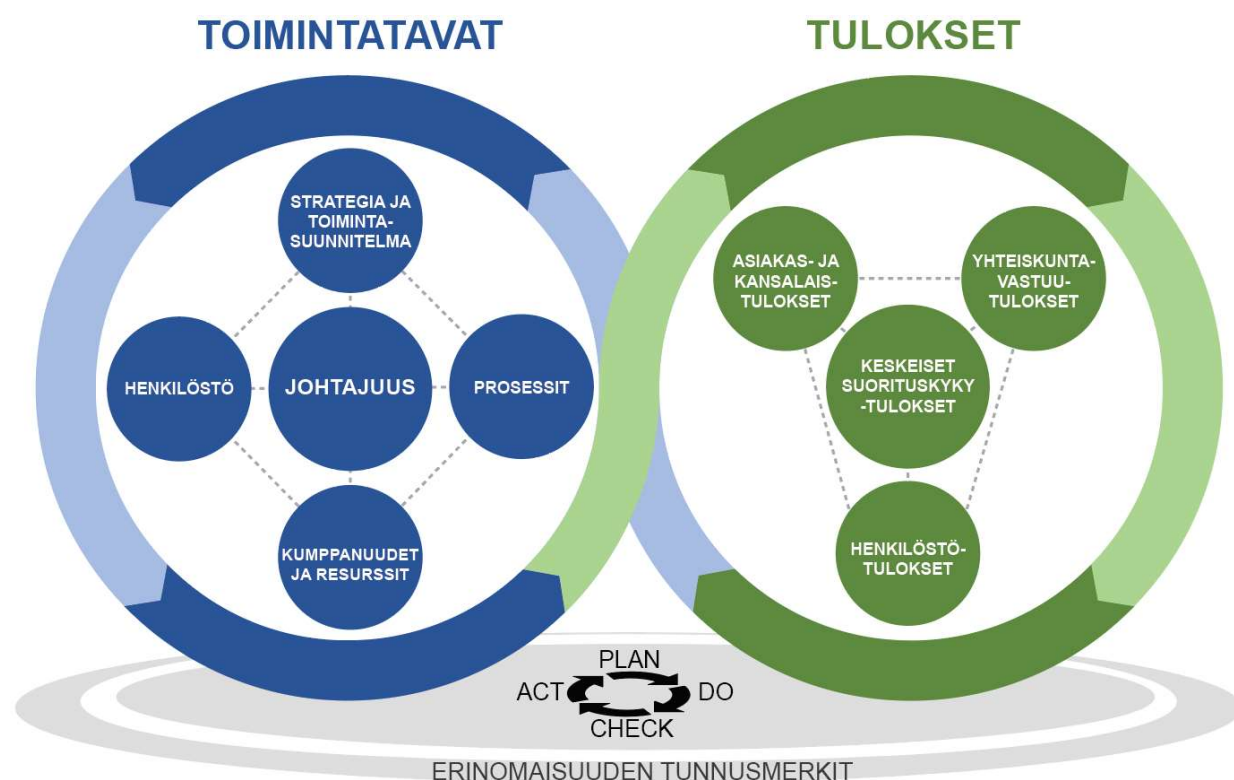
Yhteenvetona todettakoon, että CAF tarkastelee organisaatiota samanaikaisesti eri näkökulmista ja on näin ollen kokonaisvaltainen lähestymistapa. CAF soveltuu niin koko organisaation kuin sen osienkin tarkasteluun. CAF korostaa myös johtajuutta. Oletuksena on, että johtajuus luo edellytykset muille toimintatavoille ja näiden kautta edelleen erinomaisten tulosten ja vaikuttavuuden saavuttamiselle.

MALLIN RAKENNE JA SISÄLTÖ

CAF2020-malli koostuu kahdesta toisiinsa kytköksissä olevasta ympyrästä – toimintatavoista & tuloksista – ja näiden sisällä olevista arviointialueista. Arviointialueiden sisällä on edelleen arviointikohtia.

Toimintatapojen arviointialueita on viisi kappaletta: johtajuus, strategia ja toimintasuunnitelma, henkilöstö, kumppanuudet ja resurssit, sekä prosessit. Johtajuus on tämän ympyrän keskiössä, koska sen kautta vaikutetaan muihin alueisiin.

Tulosten arviointialueita on neljä: keskeiset suorituskysymykset, henkilöstötulokset, asiakas- ja kansalaistulokset, sekä yhteiskuntavastuutulokset. Keskeiset suorituskysymykset ovat tämän ympyrän keskiössä, koska ne kuvaavat miten valituilla toimintatavoilla saavutetaan missiossa, visiossa ja strategisissa suunnitelmissa asetetut tavoitteet.



Yllä olevassa rakenteessa on tunnistettuna ne pääkohdat, jotka vaativat tarkastelua missä tahansa organisaatioanalyysissä. Toimintatavat määrittävät mitä organisaatio tekee ja kuinka se lähestyy tehtäviään saavuttaakseen halutut tulokset. Saavutettuja tuloksia arvioidaan näkemys- ja tulostimittareilla.

Jokainen arviointialue koostuu arviointikohtista, joita on yhteensä 28 kappaletta. Kussakin toimintatavan arviointialueessa on 3-6 arviointikohtaa ja kussakin tulosten arviointialueessa on kaksi arviointikohtaa. Jokaista tulosaluetta arvioidaan sekä näkemysmittareilla (perception) että tulostimittareilla (performance).

Kappaleessa II kutakin arviointialuetta kuvataan ensin yleisellä tasolla ja se jälkeen esitellään arviointikohdat. Kutakin arviointikohtaa kuvaillaan edelleen ja annetaan siihen liittyviä avoimia esimerkkejä. Esimerkit ovat ehdotuksia asioista joita olisi tarpeen tarkastella tutkittaessa täyttyvätkö arviointikohdan vaatimukset. Annetut esimerkit edustavat eurooppalaisia hyviä käytäntöjä. Kaikki niistä eivät ole oleellisia jokaiselle organisaatiolle, mutta monia niistä voidaan käyttää huomiokohtina itsearvioinnin aikana. Organisaatioita rohkaistaan tunnistamaan itselleen relevantteja asioita kuhunkin arviointikohtaan, jotka kuvaavat kyseisin kohdan toteutumista siinä arviointialueessa.

Opetus- ja koulutuslalle on julkaistu oma versio CAF-mallista (CAF Education 2013), mikä noudattaa CAF-mallin rakennetta, mutta esimerkeissä painottuu alalle tyypilliset piirteet. Kansallisilla tasoilla on tehty versioita ainakin kuntien, yliopistojen ja oikeuslaitosten tarpeisiin.

Jos mallia versioidaan tietylle alalle, ja vaikka CAF keskittyykin suorituskäytännön arviointiin ja johtamiseen kehityksen mahdollistamiseksi, tulee pitää mielessä, että sen perimmäinen tarkoitus on edistää hyvää hallintoa. Hyvän hallinnon perustana toimivat yhteiset periaatteet ja arvot, jotka tulee ottaa huomioon. Vaikka arvojen määritelmät ja terminologia eroavat eri tahoilla, myös toistuvia teemoja löytyy.

Esimerkkinä yhteisistä arvoista on Euroopan oikeusasiamiehen (ombudsman) määrittelemät viisi julkisen palvelun periaatetta: avoimuus, rehellisyys, objektiivisuus, kunnioitus muita kohtaan, sekä sitoutuminen Euroopan unioniin ja sen kansalaisiin. Näiden periaatteiden tulee ohjata EU:n virkamiesten toimintaa.

Yhteinen eurooppalainen tausta ja yhteiset julkisen sektorin arvot ja periaatteet ovat tärkeitä referenssejä myös CAF-käyttäjille.

HYÖDYT

Itsearviointi toimii organisaatiossa kipinäkehitysprosessin käynnistämiseksi. CAFin käyttöönotto auttaa parantamaan palvelujen laatua sekä siten myös kansalaisten tyytyväisyyttä. Toimintatapojen ja tulosten arvioinnista saatujen löydösten integroiminen johtamiskäytäntöihin muodostaa jatkuvan oppimisen ja innovoinnin, mikä vie kohti erinomaisuutta.

Tällä matkalla CAF auttaa seuraavasti:

- **Perehtymään** laatuun ja erinomaisuuden kulttuuriin
- **Toteuttamaan** askeleittain PDCA-sykliä eli suunnittele (plan), toteuta (do), arvioi (check) ja kehitä (act), missä itsearviointi on keskeistä
- **Viemään läpi** itsearviointiprosessin, jossa avulla tarkastellaan kokonaisvaltaisesti organisaation toimintaa ja tuloksia
- **Selvittämään** organisaation vahvuudet ja kehittämisalueet
- **Näkemään** toiminnan systemisenä kokonaisuutena

Näiden lisäksi monet käyttäjät ovat huomanneet myös seuraavia hyötyjä:

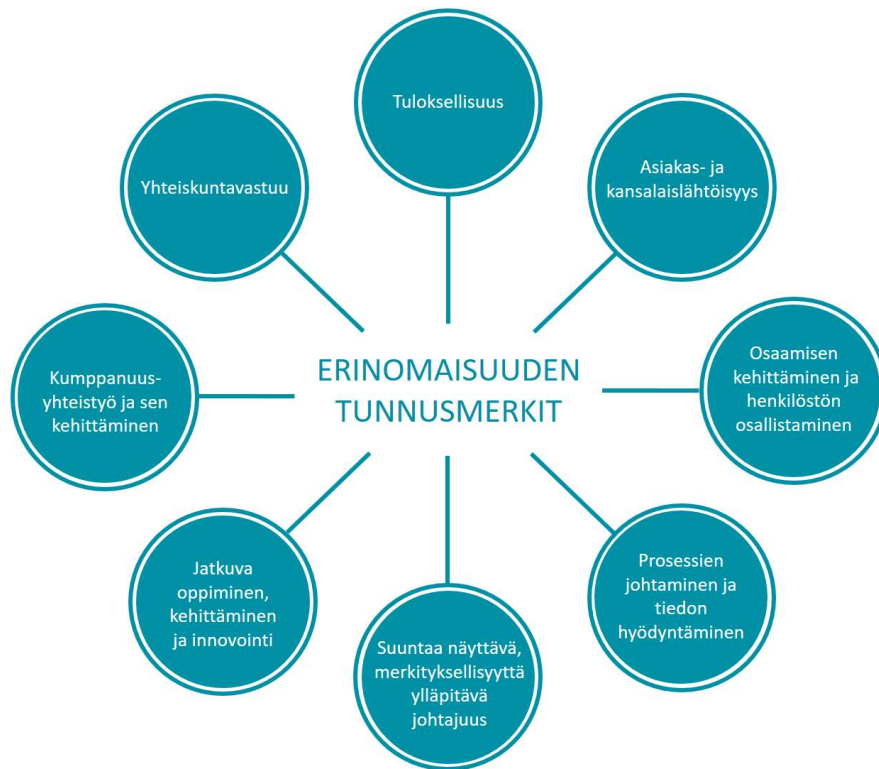
- **Räätälöity julkista sektoria varten:** eurooppalainen malli, jonka julkishallinto on kehittänyt julkishallintoa varten organisaation toiminnan kokonaisvaltaiseen arviointiin ja kehittämiseen, sekä laadun johtamiseen
- **Yhteinen kieli:** sen avulla työntekijät ja johtajat voivat rakentavasti keskustella organisaation asioista yhdessä
- **Keskustelu, vertaisoppiminen ja ulkoinen arviointi:** edistää dialogia organisaatioiden sisällä ja julkishallinnon eri toimijoiden kesken
- **Osallistaminen:** itsearviointiprosessi toimii lähtökohtana ihmisten systemaattiselle osallistamiselle organisaation kehittämiseen
- **Näyttöihin pohjautuva kehittäminen:** innostaa julkisen sektorin organisaatioita keräämään ja käyttämään tietoa tehokkaasti

ERINOMAISUUDEN TUNNUSMERKIT

Erinomaisuuden tunnusmerkit kuvaavat organisaatioiden tavoiteltavaa toimintaa. Ne ovat CAF-mallin arviointialueiden ja arviointikohtien taustalla. Erinomaisen toiminnan tunnusmerkit ovat osa TQM-traditiota ja näin ollen monien laatumallien sekä laatupalkintojen kriteerien taustalla hieman erilaisilla painotuksilla ja sanoituksilla.

CAF-mallin kahdeksan erinomaisuuden tunnuspiirrettä (principles of excellence) on alun perin omaksuttu EFQM-mallista. EFQM:n esikuvana on puolestaan ollut yhdysvaltalainen Baldrige-palkinto (The Malcolm Baldrige National Quality Award). Nykyisessä Baldrige-mallissa (Baldrige Excellence Framework) vastaavista tunnuspiirteistä käytetään nimitystä 'core values and concepts'.

CAF-mallissa erinomaisuuden tunnusmerkit on mukautettu julkiselle sektorille sopiviksi. Näiden tunnusmerkkien hyödyntäminen erottaa perinteisen byrokraattisen organisaation sellaisesta, joka pyrkii toiminnassaan ja kulttuurissaan tavoittelemaan laatua.



Seuraavassa jokaista tunnusmerkkiä kuvataan yksityiskohtaisemmin.

Tunnusmerkki 1: Tuloksellisuus

Organisaatio keskittyy tuloksiin. Tuloksia saavutetaan ja organisaation sidosryhmät (viranomaiset, kansalaiset/asiakkaat, kumppanit ja organisaation henkilöstö) ovat tyytyväisiä asetettuihin tavoitteisiin.

Tunnusmerkki 2: Asiakas- ja kansalaislähtöisyys

Organisaatio keskittyy nykyisten ja potentiaalisten kansalaisten/asiakkaiden tarpeisiin. Se ottaa heidät mukaan tuotteidensa ja palveluidensa kehittämiseen ja toimintatapojensa parantamiseen.

Tunnusmerkki 3: Suuntaa näyttävä ja merkityksellisyttä ylläpitävä johtajuus

Tämä tunnusmerkki korostaa visionääristä ja inspiroivaa johtajuutta sekä tarkoituksen pysyvyyttä muuttuvassa ympäristössä. Johtajat linjaavat selvän toiminta-ajatuksen, vision ja arvot. Johtaja myös luovat ja ylläpitävät sisäistä kulttuuria, jossa henkilöstö otetaan mukaan organisaation tavoitteiden saavutteluun.

Tunnusmerkki 4: Prosessin johtaminen ja tiedon hyödyntäminen

Tämä tunnusmerkki ohjaa organisaatiota siitä näkökulmasta, että halutut tulokset saavutetaan tehokkaammin, kun resursseja ja toimintoja johdetaan kuin prosesseja. Vaikuttavat päätökset perustuvat datan ja tiedon analyysiin.

Tunnusmerkki 5: Henkilöstön kehittäminen ja osallistaminen

Organisaation jokaisella portaalla työskentelee henkilöitä, jotka yhdessä muodostavat organisaation ytimen. Heidän kattava osallistamisensa mahdollistaa koko henkilöstön taitojen täysimääräisen hyödyntämisen organisaation hyväksi. Henkilöstön osaamista kehittämällä ja ottamalla heidät mukaan organisaation kehittämiseen, voidaan heidän panoksensa maksimoida. Henkilöstön panokseen voidaan vaikuttaa myös luomalla yhteisiä arvoja vaalivaa kulttuuria, jossa vallitsevat luottamus, avoimuus, arvostus ja voimaannuttaminen.

Tunnusmerkki 6: Jatkuva oppiminen, kehittäminen ja innovointi

Laadukkuus on vallitsevan tilanteen haastamista, jatkuvaa oppimista sekä kehitysmahdollisuuksien ja uusien palvelujen ja toimintatapojen luomista. Jatkuvan parantamisen tulisi sen vuoksi olla organisaation pysyvä tavoite.

Tunnusmerkki 7: Kumppanuuksien kehittäminen ja hyödyntäminen

Organisaation ja sen kumppaneiden välillä on keskinäisiä riippuvuuksia. Tästä syystä on tärkeää rakentaa ja ylläpitää molemmille osapuolille lisäarvoa tuottavia kumppanuuksia.

Tunnusmerkki 8: Yhteiskuntavastuu

Julkisen sektorin organisaatioiden täytyy kantaa yhteiskuntavastuuta, kunnioittaa ekologista kestävyyttä ja pyrkiä vastaamaan paikallisen ja globaalin yhteisön odotuksiin ja vaatimuksiin.

Erinomaisuuden tunnusmerkit on siis sisäänrakennettu CAF-mallin rakenteeseen ja jatkuvan parantamisen logiikalla organisaation toiminta kehittyy ajan myötä kohti erinomaisuutta. Itsearviointissa ei arvioida tunnusmerkkien ilmenemisen kypsyystasoa erinomaisuuden tunnusmerkkien avulla, mutta mikäli organisaatio päätyy ulkoiseen palautteenantoon (Performance External Feedback, PEF), siinä arvioidaan myös erinomaisuuden tunnusmerkkien kypsyystasot neliportaisella asteikolla. Myös organisaatioiden kesken tehtävässä vertaisarviointissa voidaan sopia kypsyystasojen arvioinnista.

CAF2020: MITÄ UUTTA, MIKÄ SÄILYY?

Mallin perusrakenne on säilytetty ennallaan, koska se on todettu edelleen toimivaksi. CAF2020 koostuu samoista yhdeksästä arviointialueesta ja 28 arviointikohdasta kuin aikaisempi malli, mutta joitain arviointikohtia on muokattu paremmin ymmärrettäviksi. CAF2020 sisältää myös edellisessä kohdassa käsitellyt kahdeksan erinomaisuuden tunnusmerkkiä, sekä pisteytyksen ja PDCA-logiikan, kuten ennenkin.

CAF2020:ssa kiinnitetään enemmän huomiota seuraaviin teemoihin: **digitalisaatio, ketteryys, innovaatiot, kestävyys, monimuotoisuus ja yhteistyö**. Näihin teemoihin liittyvät suurimmat muutokset löytyvät esimerkeistä, joita on tiivistetty ja selkiytetty. Myös arviointialueiden ja -kohtien tekstejä on joiltain osin muokattu.

CAF2020-malli hyödyntää myös seuraavien hankkeiden/raporttien kokemuksia ja tuloksia:

- ☐ Sustainable Development Goals (SDGs), United Nations, 2015
- ☐ Toolbox – Quality of Public Administration, European Commission, 2018
- ☐ Embracing Innovation in Governments Global Trends, OECD 2018
- ☐ OECD Declaration on Public Sector Innovation, 2019
- ☐ The Principles of Public Administration, SIGMA OECD, 2019
- ☐ Observatory of Public Sector Innovation (OPSI), OECD
- ☐ EPSA – European Public Sector Award, EIPA

Alkuperäisestä tekstistä poikkeavia käännösratkaisuja on jo kuvattu esipuheessa. Myös visuaalinen sisältö poikkeaa jonkin verran ja siitä seuraavassa muutama sana. Osa grafiikoista on päivitetty ja kaikki aiemmat ns. kuvituskuvat on poistettu. Suurin visuaalinen muutos on CAF-mallin esitystavassa, missä aiempien laatikoiden sijaan on kehä ja ympyröitä. Huomattakoon kuitenkin, että aiempi värilogiikka eli sininen (toimenpiteet) ja vihreä (tulokset), sekä alueiden numerointi 1-9 on säilytetty ennallaan.

Huomattakoon myös, että englanninkielisessä versiossa on vain CAF-mallin laatikkografiikka. Uusi grafiikka on Itävallan kansallisen CAF-järjestäjän, KDZ - Zentrum für Verwaltungsforschung / Centre for Public Administration Research, tekemä. KDZ on antanut grafiikan vapaasti käytettäväksi ja sitä on hieman muokattu tähän käännökseen. Liitteessä on vertailun vuoksi molemmat graafiset esitykset: laatikot ja kehät/ympyrät.

Arviointialueiden alussa olleet kuvituskuvat on korvattu alueeseen kuuluvien arviointikohtien graafisella esittelemisellä.

Pisteytystaulukot on säilytetty sisällöltään entisellään, mutta luettavuuden parantamiseksi liukuvärit on korvattu tasaisilla sävyillä ja edelleen logiikalla sininen/toimintatavat ja vihreä/tulokset.

Yhteenvetona todettakoon että, rakenteen säilyessä ja muutosten ollessa lähinnä päivityksiä, pitäisi olla melko saumatonta siirtyä uuteen versioon.

CAF-MALLIN KÄYTTÖÖNOTTO

Käyttöönotossa on kolme vaihetta: valmistelu, itsearviointi ja kehittämissuunnitelma.

Vaihe 1: Valmistelu

Päätös ottaa CAF käyttöön on aloitussignaali organisaation kokonaisvaltaiselle kehitys- ja muutosprosessille. Se täytyy ottaa huomioon alusta asti, sillä CAFin soveltaminen vaatii johdolta selvän päätöksen, vastuunjaon, sitoutumisen sekä henkilöstön osallistamisen.

Vaihe 2: Itsearviointi

Tässä vaiheessa organisaation henkilöstö sekä johto tekevät yhteisen itsearvioinnin arviointialueiden avulla tunnistaa organisaation vahvuudet ja kehittämisalueet. Tämän vaiheen tärkein tuotos dialogin ohella ovat ideat, joiden avulla organisaatio voi kehittää toimintaansa. Tästä vaiheesta laaditaan itsearviointiraportti.

Vaihe 3: Kehittämissuunnitelma

Edellisessä vaiheessa syntyneisiin ideoihin pohjautuen laaditaan kehittämissuunnitelma, jossa tarkennetaan, miten kehitysideat toteutetaan. Yksittäiset ideat priorisoidaan, vastuutetaan, laaditaan aikataulu ja varataan tarpeelliset resurssit.

Nämä kolme päävaihetta jakaantuvat kymmeneen toimenpiteeseen ja ne kattavat CAF-prosessin alusta loppuun. Näitä toimenpiteitä kuvataan yksityiskohtaisesti kappaleessa IV.

ULKOINEN ARVIOINTI JA PALAUTTEENANTO

Ulkoisella arvioinnilla (Performance External Feedback, PEF) annetaan palautetta CAF-mallin mukaisesti toteutetusta toiminnasta. Organisaatiot saavat palautetta sekä itsearviointiprosessista että tämän tuloksena toteutuneesta kehittämisestä ja siitä, miten erinomaisen toiminnan tunnusmerkit näkyvät organisaation toiminnassa.

Ulkoisen CAF-arvioinnin tavoitteena on auttaa organisaatiota kehittymään edelleen systemisenä kokonaisuutena. Arviointiryhmä arvioi toimitettujen materiaalien, arviointipäivän haastattelujen ja muiden mahdollisten näyttöjen perusteella kolmea osakokonaisuutta: itsearviointiprosessin laatua, kehittämisprosessin laatua, sekä kokonaisvaltaisen laadunhallinnan kypsyyssuoraa. Kyse on myös vertaisoppimisesta, sillä arvioijat tulevat julkisen hallinnon eri tahoilta ja jakavat kokemustaan arvioinnin yhteydessä.

Mikäli kaikki asetetut kriteerit täyttyvät ulkoisessa arvioinnissa, organisaatiolle tai se osalle myönnetään Verraton CAF-käyttäjä -tunnustus (Effective CAF User label), mikä on voimassa määräajan. Kyseessä on siis tunnustus, ei sertifiointi tai akkreditointi. Ulkoisesta palautteesta on laadittu ja käännetty erillinen ohje (CAF External Feedback / CAF Ulkoinen arviointiohje), mikä määrittää käytännöt ja kriteerit. Ulkoisen arvioinnin organisointi on jäsenvaltioiden vastuulla ja tunnustusta tavoittelevien kannattaa etukäteen tiedustella kulloinkin olemassa olevista mahdollisuuksista kansalliselta CAF-järjestäjältä.

CAF-verkosto on tehnyt edellä mainitut yleiset ohjeistukset CAF-mallin ulkoisen palautteenannon menetelmille. Ne löytyvät sivulta <https://www.eipa.eu/portfolio/european-caf-resource-centre/>

Ohjeistukset takaavat sen, että arviointiprosessit ovat laadukkaasti järjestettyjä ja että "Verraton CAF-käyttäjä" -tunnus myönnetään samalla lailla kaikissa jäsenvaltioissa.

Vertaisoppimista voi harjoittaa myös organisaatioiden keskenään sopimissa tutustumisissa tai vertaisarvioinneissa. Vertaisarviointia voi tehdä virallisia arviointikriteereitä käyttäen tai niitä soveltaen.

Vertaisarviointi voi olla askel kohti ulkoista arviointia ja edelleen ulkoisen arvioinnin kautta saavutettu Verraton CAF-käyttäjä -tunnustus voi olla askel kohti laatupalkintoa. Suomen laatupalkinnon myöntää Suomen Laatu yhdistys ry ja siihen osallistutaan Laatu keskus Excellence Finland Oy:n järjestämän CAF- tai EFQM-arvioinnin kautta.

MISTÄ SAADA TUKEA KÄYTTÖÖNOTTOON?

Kun CAF-malli esiteltiin ensimmäisen kerran vuonna 2000, kohta sen jälkeen perustettiin CAF-resurssikeskus (European CAF Resource Centre, CAF RC), mikä toimii Maastrichtissä osana EIPA:a (European Institute of Public Administration). Samoihin aikoihin, eli vuonna 2001, perustettiin myös kansallisten CAF-yhdyshenkilöiden verkosto (CAF National Correspondents, CAF NCs).

Resurssikeskus tukee CAF-mallin käyttöönottoa Euroopassa. Se tuottaa asiantuntijasisältöjä ja järjestää koulutuksia. Lisäksi se koordinoi CAF-verkoston ja sen tapaamisia, sekä muita Eurooppa-tason CAF-tapahtumia. Keskuksen verkkosivu on osoitteessa www.eipa.eu/caf.

CAF-verkosto vastaa mallin käytöstä ja kehittämisestä Euroopassa. Verkostossa keskustellaan tasaisin väliajoin mallin käyttöönoton edistämiseen liittyvistä käytännöistä ja työkaluista, sekä jaetaan kokemuksia. Kun malliin tehdään päivityksiä, verkosto valmistelee päivityksen työryhmissä ja esittelee sen EUPAN-verkoston pääjohtajakokouksessa, mikä mallin omistajana antaa suostumuksensa.

Verkosto järjestää myös noin joka toinen vuosi eurooppalaisten CAF-käyttäjien tapahtuman, jossa kansalliset asiantuntijat ja käyttäjät vaihtavat ideoita ja keskustelevat hyvistä käytännöistä.

Jäsenmaiden kansalliset CAF-yhteyshenkilöt tukevat omissa maissaan mallin käyttöä eri tavoin. EU:n rahoittamissa CAF-projekteissa saattaa olla mukana kaksi tai useampi EU-maata tai kandidaattimaata (erityisesti Twinning- ja TALEX-ohjelmissa), sekä myös muiden maanosien valtioita.

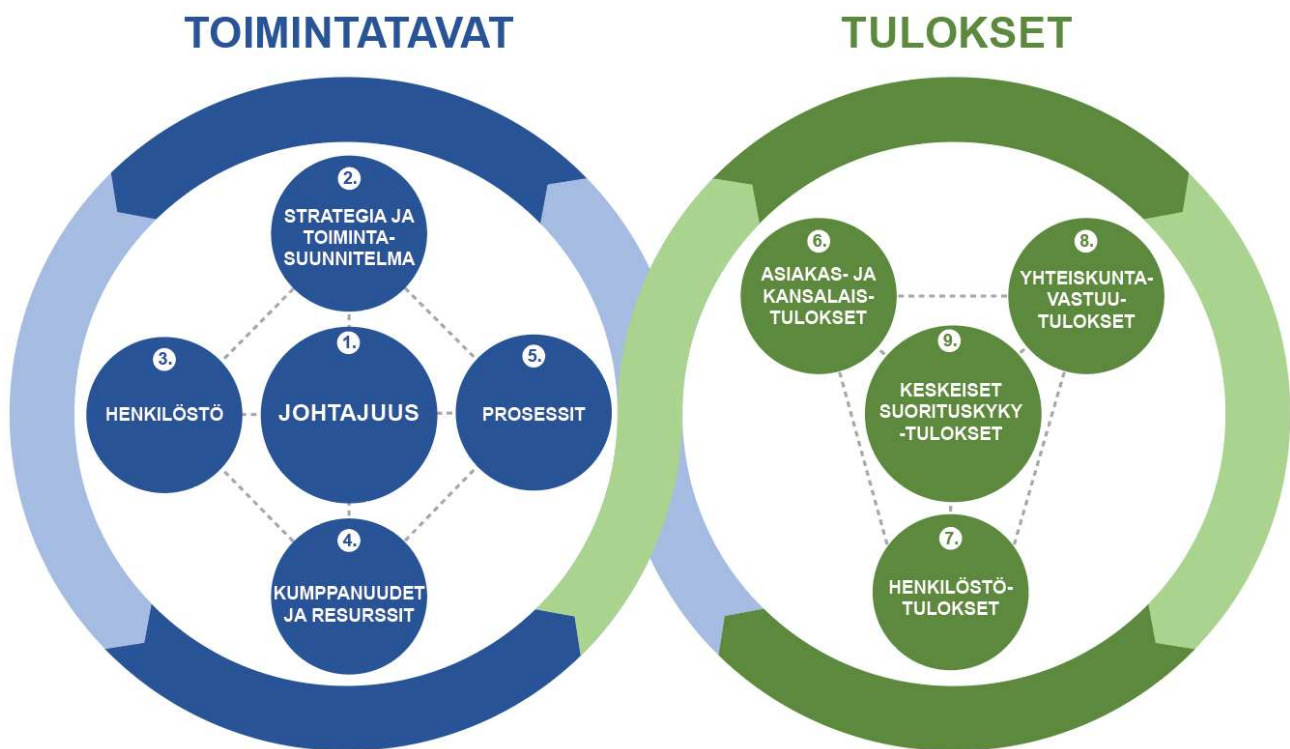
Useimmissa EU-jäsenmaissa on ns. kansallinen CAF-järjestäjä (National Organiser), joka tukee toimintaa kansallisella tasolla. Suomessa järjestävinä tahoina ovat olleet ensin Valtiovarainministeriö, sitten Valtiokonttori ja nyt HAUS kehittämiskeskus Oy. HAUSin verkkosivujen CAF-osio löytyy <https://haus.fi/kehittamispalvelut/caf/>, missä on kansallisen yhteyshenkilön tiedot. Kansallinen verkosto CAFfila toimii erillisellä alustalla ja se on tarkoitettu julkisessa hallinnossa tai kolmannella sektorilla laadusta ja kehittämisestä kiinnostuneille. CAFfila-verkostoon haluavat voivat ottaa yhteyttä kansalliseen yhteyshenkilöön tai jättää pyynnön tulla mukaan HAUS:in yhteydenottolomakkeen kautta.

Tulevissa kappaleissa käsitellään seuraavia aiheita:

- ☐ Arviointikehys (Kappale II)
- ☐ Pisteytys ja pisteytystaulukot (Kappale III)
- ☐ Ohjeita CAFin käyttöön (Kappale IV)

II Arviointikehys

Alla olevassa CAF-mallin rakenteessa on kuvattu ne yhdeksän aluetta, joita tarkastellaan arvioitaessa organisaation toimintaa ja tuloksia. Viisi toimintatapaa auttavat organisaatiota suoriutumaan parhaalla mahdollisella tavalla ja saavuttamaan toivotut tulokset neljällä alueella. Arviointialueet on perinteisesti numeroitu yhdestä yhdeksään. Tätä käytäntöä noudatetaan edelleenkin, kun arviointialueet käydään yksitellen läpi seuraavassa kappaleessa (II Arviointikehys). Liitteessä on esitetty CAF-mallin sekä uusi ympyräpohjainen kuvaus että aiempi laatikkokuvaus.



- ☐ Toimintatavoista ensimmäisenä on johtajuus (1), mikä asettaa suunnan organisaation strategialle ja luo organisaation perustat.
- ☐ Hyvä johtajuus hyödyntää strategiaa ja toimintasuunnitelmaa (2) sekä henkilöstöjohtamista (3), tekee yhteistyötä kumppaneiden kanssa ja hallinnoi resursseja (4) kuten budjettia, taitoja ja informaatioteknologiaa.
- ☐ Edellä mainittujen neljän toimintatavan perusteella organisaatio määrittää ja dokumentoi omia sisäisiä prosessejaan (5) ja parantaa niitä jatkuvasti.
- ☐ Kun organisaatio panostaa toimintatapoihin, saavuttaa tuloksia myös asiakkaiden/kansalaisten (6), henkilöstön (7) ja yhteiskuntavastuun (8) alueilla ja myös keskeiset suorituskykytulokset (9).

Itsearviointiprosessin aikana tulisi osata erottaa toimintatapojen (syyt) ja tulosten (seuraukset) syy-seuraussuhde syiden (toimintatavat) keskinäisistä vaikutussuhteista.

Toimintatapojen ja tulosten välinen syy-seuraussuhde tulee ottaa huomioon. Itsearviointia tehdessä tulisi aina tarkistaa saadun tuloksen ja siihen liittyvän toiminnan välinen yhteys. Myös toimintatapojen keskinäisillä vaikutuksilla on merkitystä tiettyyn tulokseen.

Tässä esimerkkejä näistä yhteyksistä:

- ☐ Asiakas-/kansalaistulokset – esim. Kuinka tyytyväisiä kansalaiset ovat organisaation (ministeriö, kunta, koulu tms.) toimintaan? Mitä mieltä palveluiden saatavuudesta ollaan? Miten asiakaspalvelu on tavoitettavissa?
- ☐ Henkilöstötulokset – esim. Kuinka tyytyväinen henkilöstö on työhönsä organisaatiossa? Kuinka ihmiset suoriutuvat työstään? Mihin koulutuksiin osallistutaan?
- ☐ Yhteiskuntavastuutulokset – esim. Kuinka paljon tavaroita kierrätetään? Kannatetaanko läpinäkyvyyttä ja avointa dataa edistäviä aloitteita?
- ☐ Keskeiset suorituskykytulokset – esim. Mitä vaikuttavia tuloksia organisaatio saavuttaa työllään (julkinen liikenne, poliisiturvallisuus, luonnonsuojelu, sosiaalipalvelut, lakien laadukkuus jne.)?

Yhteyksiä saattaa joskus olla vaikea varmistaa, sillä eri syyt (toimintatavat) vaikuttavat myös toisiinsa tuloksien syntyessä. Arvioinnissa ilmenevät tulokset tulisi silti aina yrittää kohdentaa siihen vaikuttavaan arviointialueeseen.

Toimintatapojen arviointialueet

Arviointialueet 1-5, eli toimintatavat, koskevat organisaation johtamistoimia. Toimintatavat määrittävät, mitä organisaatio tekee ja kuinka se lähestyy tehtäviään saavuttaakseen halutut tulokset. Nämä arviointialueet pisteytetään toimintatapa-arviointialuiden pisteytystaulukkoa käyttäen (lue kappale pisteytys ja pisteytystaulukot)

Arviointialue 1: Johtajuus

Arviointialueet

1.1 Organisaation suunta: missio, visio ja arvot

1.2 Organisaation, sen suorituskyvyn ja jatkuvan kehittämisen johtaminen

1.3 Johdon toiminta henkilöstön innostamisessa, tukemisessa ja motivoinnissa

1.4 Toimivien suhteiden ylläpito poliittisiin päättäjiin ja muihin sidosryhmiin

Edustuksellisessa demokraattisessa järjestelmässä vaaleilla valitut poliitikot tekevät strategisia valintoja ja määrittelevät tavoitteita, joita he haluavat saavuttaa eri politiikan alueilla. Julkisen sektorin organisaatioiden johto avustaa poliittisia päättäjiä antamalla heille neuvoja, jotka perustuvat johtajien asiantuntijuuteen omilla toimialoillaan. Johto on vastuussa julkispoliittisten tavoitteiden saavuttamisesta ja päätösten toimeenpanosta. CAF tekee selvän eron poliittisen johtajuuden ja julkisen organisaatioiden johtajien välillä sekä korostaa molempien toimijoiden hyvän yhteistyön merkitystä yhteiskuntapoliittisten tavoitteiden saavuttamisessa.

Arviointialue 1 keskittyy organisaation johdossa olevien henkilöiden käyttäytymiseen, toimintaan ja johtamiseen. Johtajien työ on monimutkaista. Hyvien johtajien tulisi luoda selvyyttä ja yksimielisyyttä organisaation päämääristä. Heidän tulisi myös rakentaa sellainen toimintaympäristö, jossa organisaatio ja sen henkilöstö pystyvät toimimaan erinomaisesti. Johtajien vastuulla on myös taata organisaation toimiva ohjausmekanismi. Heidän tulisi tukea organisaationsa ihmisiä sekä ylläpitää hyviä välejä kaikkien sidosryhmien, erityisesti poliittisten päättäjien, kanssa.

Arviointi

Pohdi, mitä organisaation johto tekee saavuttaakseen seuraavat asiat.

Arviointikohta 1.1 Organisaation suunta: missio, visio ja arvot

Johtajuus takaa sen, että organisaatiota ohjataan selvä missio, visio ja arvot mielessä. Johto laatii mission (miksi olemme olemassa / mikä on tehtävämme?), vision (minne haluamme mennä / mikä on tahtotilamme?) ja arvot (mikä ohjaa toimintaamme?), joita tarvitaan organisaation menestykseen pitkällä tähtäimellä. Se viestii niistä ja takaa niiden saavuttamisen. Jokainen julkinen organisaatio tarvitsee arvoja, jotka antavat raamit niiden toiminnalle – arvoja, jotka ovat linjassa mission ja vision kanssa.

Julkisen sektorin organisaatioiden pitää aktiivisesti vaalia sellaisia arvoja kuten demokratia, laillisuusperiaate, kansalaiskeskeisyys, monimuotoisuus ja sukupuolten välinen tasa-arvo, reilu työympäristö, yhteiskuntavastuu ja syrjinnän ehkäisy – arvoja, jotka ovat esimerkillisiä koko yhteiskunnalle. Johtajuus luo olosuhteet, joissa näitä arvoja voidaan vaalia.

Johtajuuden tulisi taata organisaation ketteryyssyky. Johdon pitää olla tietoinen digitalisaation tuomista mahdollisuuksista ja haasteista.

Esimerkkejä

- a. Organisaatiolla on selkeä suunta sekä missio, visio ja arvot, jotka on laadittu yhdessä oleellisten sidosryhmien kanssa.
- b. Eurooppalaisen julkisen sektorin periaatteet ja arvot, kuten rehellisyys, läpinäkyvyys, uuden luominen, yhteiskuntavastuu ja inklusio, kestävä kehitys, monimuotoisuus ja sukupuolten väliseen tasa-arvoon liittyvät asiat ovat organisaation strategian ja toiminnan keskiössä.
- c. Missio, visio ja arvot ovat linjassa paikallisen, kansallisen, kansainvälisen ja ylikansallisten strategioiden kanssa. Ne ottavat huomioon digitalisaation, julkisen sektorin uudistukset ja yhteiset eurooppalaiset agendat (esim. kestävän kehityksen tavoitteet, EU2020, parempaa sääntelyä).
- d. Missiosta, visiosta, arvoista, strategiasta ja toiminnallisista tavoitteista viestitään laajasti kaikille organisaation työntekijöille ja muille sidosryhmille ja niistä käydään myös keskustelua.
- e. Organisaation toiminnan ketteryys varmistetaan tarkastelemalla tasaisin väliajoin sen missiota, visiota, arvoja ja strategioita ja vertaamalla niitä ulkoisen ympäristön muutoksiin (esim. digitalisaatio, ilmastonmuutos, julkisen sektorin uudistukset, väestötilastollinen kehitys, älykkäiden teknologioiden ja sosiaalisen median vaikutus, sosiaaliset jakaumat, asiakkaiden eri tarpeet ja näkökulmat)
- f. Organisaation valmiudet vastata digitaalisen muutokset haasteisiin ja muutoksiin (esim. digitalisaation strategia, koulutus, tietosuojajoheistus, tietosuojavastaavan nimittäminen).

[\[Pisteytä toiminta-arviointialueiden taulukon avulla\]](#)

Arviointikohta 1.2 Organisaation, sen suorituskyvyn ja jatkuvan kehittämisen johtaminen

Johtajat kehittävät, toimeenpanevat ja tarkkailevat organisaation ohjausjärjestelmää. Organisaation tehokasta tavoitteiden saavuttamista edesauttaa organisaatiomalli, jossa kaikilla on selvät vastuut sekä tarkasti määritelty johto, tuki ja ydinprosessit. Tulosjohtaminen perustuu määriteltyihin ja mitattaviin tavoitteisiin, jotka heijastavat organisaation toimien tuloksia ja vaikuttavuutta. Kokonaisvaltainen tulosohtausjärjestelmä yhdistää tuloksellisuuden ja vaikuttavuuden resursseihin, jotta pystytään taata rationaalisin todisteisiin perustuva ohjaus. Tämä mahdollistaa sen, että toimintaa ja tuloksia pystytään tarkastella säännöllisesti.

Johtajat ovat vastuussa suorituskyvyn parantamisesta. He valmistautuvat tulevaan toimeenpanemalla muutokset, jotka ovat oleellisia mission saavuttamisessa. Jatkuvan kehittämisen prosessin käyttöönotto on yksi laatujohtamisen ydintavoitteista. Johtajat mahdollistavat jatkuvan parantamisen varmistamalla, että organisaatiossa vallitsee avoin kulttuuri innovaatiolle, oppimiselle ja eettiselle toiminnalle.

Esimerkkejä

- a. Sopivien johtamisrakenteiden, prosessien, toimintojen, vastuiden ja osaamisten määrittelevien organisaation ketteryden varmistamiseksi.
- b. Organisaation johtamisjärjestelmän ja toiminnan ohjaaminen sidosryhmien odotusten ja asiakkaiden eriävien tarpeiden mukaisesti.
- c. Johdon tietojärjestelmän määrittäminen sisäisen kontrollin ja riskienhallintajärjestelmän avustuksella.
- d. Tavoitteiden asettaminen ja organisaation toiminnan ja vaikutuksen mittaaminen ja arviointi niin, että asiakkaiden ja kansalaisten eriävät tarpeet on otettu huomioon.
- e. Hyvän sisäisen ja ulkoisen viestinnän varmistaminen. Uusien viestintäkeinojen, kuten sosiaalisen median, hyödyntäminen.
- f. Sellaisen johtamisjärjestelmän kehittäminen, joka ehkäisee korruptiota ja epäeettistä käytöstä, mutta joka myös tukee työntekijöitä tarjoamalla heille toimintaohjeet.

[Pisteytä toiminta-arviointialueiden taulukon avulla]

Arviointikohta 1.3 Johdon toiminta henkilöstön innostamisessa, tukemisessa ja motivoinnissa

Johtajat motivoivat ja tukevat henkilöstöä omalla käytöksellään ja henkilöstöjohtamisen taidoilla. He toimivat roolimalleina heijastaen organisaation tavoitteita ja arvoja sekä kannustavat henkilöstöä toimimaan samalla lailla. Johtajat tukevat työntekijöitä tavoitteiden saavuttamisessa hoitamalla omat velvollisuutensa. Läpinäkyvä johtajuustyyli, joka perustuu molemminpuoliseen palautteeseen, luottamukseen ja avoimeen kommunikaatioon motivoi ihmisiä kantamaan kortensa kekoon organisaation menestyksen eteen.

Näiden henkilökohtaisten käyttäytymistapojen lisäksi organisaation johtajuus ja johtamisjärjestelmä ovat keskeisiä tekijöitä työntekijöiden motivoimisessa ja tukemisessa. Osaamisen ja vastuiden delegoiminen on tärkein johtamistaito ihmisten motivoinnissa. Tasavertaisten mahdollisuuksien tarjoaminen henkilökohtaiseen kehitykseen ja oppimiseen sekä erilaiset tunnustus- ja palkitsemisjärjestelmät ovat myös motivoivia tekijöitä.

Esimerkkejä

- a. Johto inspiroi henkilöstöä yhteiseen luottamukseen ja avoimuuteen perustuvan innovaativetöisen johtamiskulttuurin kautta.
- b. Johto johtaa esimerkkien kautta ja toimii henkilökohtaisesti sovittujen tavoitteiden ja arvojen mukaisesti (esim. tinkimättömyys, merkityksellisyys, kunnioitus, osallistuminen, innovaatio, voimaannuttaminen, tarkkuus, vastuullisuus, ketteruus).
- c. Johto edesauttaa johtajien ja työntekijöiden välistä luottamusta ennakoivilla toimenpiteillä, jotka ehkäisevät syrjintää, kannustavat tasavertaisiin mahdollisuuksiin sekä ottavat huomioon työntekijöiden henkilökohtaiset tarpeet ja tilanteet.
- d. Johto tiedottaa ja kuuntelee työntekijöitä säännöllisesti organisaation toimintaan liittyvistä tärkeistä asioista.
- e. Johto voimaannuttaa ja tukee työntekijöitä antamalla heille ajankohtaista palautetta, jonka avulla he voivat parantaa toimintaansa.
- f. Johto edistää oppimisen kulttuuria, motivoi työntekijöitä kehittämään heidän osaamisiansa ja auttaa heitä sopeutumaan uusiin velvoitteisiin (valmistautumalla yllättäviin tilanteisiin ja oppimalla nopeasti).

[Pisteytä toiminta-arviointialueiden taulukon avulla]

Arviointikohta 1.4 Toimivien suhteiden ylläpito poliittisiin päättäjiin ja muihin sidosryhmiin

Johtajat ovat vastuussa suhteiden ylläpidosta kaikkiin tärkeisiin sidosryhmiin, jotka ovat kiinnostuneita organisaatiosta tai sen toimista. Julkisen sektorin johtajien tulisi sen vuoksi johtaa keskitettyä vuoropuhelua poliittisten päättäjien ja muiden sidosryhmien kanssa. Julkisella sektorilla johtajuus on rajapinta organisaation ja poliittisten viranomaisten välillä. Tämä arviointikohta kuvaakin yhtä tärkeimmistä eroavaisuuksista julkisen sektorin ja yksityisten organisaatioiden välillä – julkisen sektorin organisaatioiden tulee miettiä suhteita poliittisiin päättäjiin kahdesta eri näkökulmasta.

Yksittäiset poliitikot voivat toimia johtoasemassa muotoillessaan tavoitteita yhdessä julkisen sektorien organisaatioiden johtajien kanssa. Näin ajateltuna julkisen sektorin organisaatiot toimivat poliittisten päättäjien hallintoeliminä. Poliittiset päättäjät voivat toisaalta esiintyä myös yhtenä erityisenä sidosryhmänä.

Esimerkkejä

- a. Sidosryhmien (mukaan lukien asiaankuuluvien poliittisten päättäjien) tarpeiden ja odotusten analysointi ja monitorointi
- b. Asiaankuuluvien poliittisten päättäjien avustaminen organisaatiota koskevien poliittisten linjausten muodostuksessa.
- c. Organisaation toimintojen linjaaminen poliittisten linjausten ja päätösten mukaisesti.
- d. Proaktiivisten suhteiden ylläpitäminen poliittisiin päättäjiin asiaankuuluvilla toimeenpanevilla ja lainsäädännöllisillä alueilla.
- e. Kumppanuuksien ylläpitäminen tärkeiden sidosryhmien (kansalaiset, järjestöt, etujärjestöt, ammattijärjestöt, teollisuus, muut viranomaiset jne.) kanssa
- f. Organisaation tunnettuuden ja maineen parantaminen ja sidosryhmien tarpeisiin perustuvan markkinointikonseptin kehittäminen.

[Pisteytä toiminta-arviointialueiden taulukon avulla]

Arviointialue 2:

Strategia ja toiminnan suunnittelu

Arviointialueet

- 2.1 Sidosryhmien sekä ulkoisen ympäristön ymmärtäminen ja päätöksentekoa tukevan tiedon tunnistaminen
- 2.2 Tietojen keruuseen perustuvien strategioiden ja suunnitelmien kehittäminen
- 2.3 Strategioiden ja suunnitelmien tarkastelu, toimeenpano ja niistä viestiminen
- 2.4 Muutoksen ja innovaatioiden johtaminen organisaation ketteryyden ja kriisinkestävyyden takaamiseksi

Organisaation mission ja vision toimeenpano vaatii selkeää strategiaa. Strategisten tavoitteiden asettaminen vaatii sidosryhmien tarpeiden ja odotusten tunnistamista, valintojen tekemistä, sekä poliittisiin linjauksiin ja tavoitteisiin perustuvien prioriteettien asettamista. Strategisten tavoitteiden asettamisessa tulee ottaa huomioon myös käytettävissä olevat resurssit.

Strategia määrittelee tuotokset (tuotteet ja palvelut) ja tulokset, jotka organisaatio haluaa saavuttaa. Se määrittelee myös tavan, jolla kehitystä mitataan ottaen samalla huomioon oleelliset ja kriittiset menestystekijät.

Strategia pitää jalkauttaa suunnitelmiin, ohjelmiin sekä operatiivisiin ja mitattaviin tavoitteisiin, jotta sitä voidaan toteuttaa menestyksekkäästi. Seurannan ja ohjauksen tulisi kuulua strategian suunnitteluun. Tämän lisäksi suunnittelussa tulisi huomioida modernisaatio ja innovaatiot, sillä ne tukevat organisaatiota sen toimintojen kehittämisessä. Strategian toimeenpanon kriittisen tarkkailun ja suunnittelun tulisi johtaa siihen, että strategiaa on mahdollista päivittää ja täydentää, kun se on tarpeellista.

Arviointi

Pohdi, mitä organisaatio tekee saavuttaakseen seuraavat arviointikohdat.

Arviointikohta 2.1 Sidosryhmien sekä ulkoisen ympäristön ymmärtäminen ja päätöksentekoa tukevan tiedon tunnistaminen	
PDCA-syklillä (PLAN, DO, CHECK, ACT) on tärkeä rooli julkisten organisaatioiden strategian ja suunnittelun kehittämisessä ja toimeenpanossa. Strategian määrittely aloitetaan keräämällä luotettavaa tietoa tärkeiden sidosryhmien nykyisistä ja tulevista tarpeista sekä organisaation sisäisestä toiminnasta ja suorituskyvystä ulkoisessa toimintaympäristössä. Strategian tehokkaan toimeenpanon ja seurannan kannalta on tärkeää asettaa päämääriä ja tunnistaa tekijöitä, jotka ovat oleellisia strategisten tavoitteiden saavuttamisen kannalta. Tämä kerätty tieto on välttämätöntä strategisen ja operatiivisen suunnitteluprosessin tukemiseksi. Se on myös olennaista tietoa organisaation suorituskyvyn liittyvien kehittämistoimenpiteiden ohjauksessa. PDCA-syklin mukaan säännölliset tarkastukset tulisi suorittaa yhdessä sidosryhmien kanssa, jotta voidaan seurata heidän vaihtuvia tarpeitaan ja tyytyväisyyttään. Tällä tavalla kerätyn tiedon laatu ja sidosryhmiltä saadun palautteen systemaattinen analysointi ovat edellytyksiä tavoiteltujen tulosten erinomaisuudelle.	<u>Esimerkkejä</u> a. Ulkoisen ympäristön säännöllinen havainnointi ja analysointi (esim. lakien, politiikan, väestötilastollisen muutoksen, digitalisaation ja globaalien tekijöiden huomioiminen strategiassa ja suunnittelussa). b. Kaikkien oleellisten sidosryhmien tunnistaminen ja niiden nykyisten ja tulevien tarpeiden, odotusten ja tyytyväisyyden analysointi. c. Kansallisten ja muiden eurooppalaisten julkisten sektorien uudistusten analysointi tehokasta strategiaa määriteltäessä ja tarkasteltaessa. d. Organisaation toiminnan ja toimintakyvyn analysointi, jossa keskitytään sisäisiin vahvuuksiin, heikkouksiin, mahdollisuuksiin ja uhkiin/riskeihin. [Pisteytä toiminta-arviointialueiden taulukon avulla]

Arviointikohta 2.2 Tietojen keruuseen perustuvien strategioiden ja suunnitelmien kehittäminen

Strategian kehittäminen tarkoittaa julkisen organisaation strategisten tavoitteiden määrittelyä niin, että ne ovat linjassa yhteiskunnallisten päätösten, oleellisten sidosryhmien tarpeiden, johdon näkemysten ja vision sekä ulkoisen toimintaympäristön muutoksia koskevan tiedon kanssa.

Ylimmän johdon määrittämien strategisten prioriteettien ja päätösten tulisi taata selkeät tavoitteet tuotannolle ja tuloksille sekä antaa resurssit niiden saavuttamiseksi. Julkisen sektorin yhteiskuntavastuun tulisi heijastua julkisen organisaation strategiassa.

Suunnittelu edellyttää tietoista ja järjestelmällistä lähestymistapaa, joka ohjaa organisaatiota sen kaikilla tasoilla strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Toteutusvaiheen mittarit ja tavoitteiden seurantarjestelmät tulisi määrittellä jo suunnitteluvaiheessa.

Strategioiden ja toimintasuunnitelmien tarkka määrittely luo raamit, joiden avulla mitataan tuloksia, joita arvioidaan kansalaisten/asiakkaiden (Arviointialue 6), henkilöstön (Arviointialue 7), yhteiskuntavastuun (Arviointialue 8) ja keskeisten suorituskykytuloksien (Arviointialue 9) arviointialueissa.

Esimerkkejä

- a. Strategiassa on määritelty pitkän ja lyhyen aikavälin prioriteetit ja tavoitteet, jotka ovat linjassa vision ja kansallisen ja eurooppalaisten strategioiden kanssa.
- b. Sidosryhmät on otettu mukaan strategioiden ja suunnitelmien kehittämiseen ja niissä huomioidaan sidosryhmien eriävät tarpeet ja näkemykset.
- c. Organisaation strategioihin ja suunnitelmiin on sisällytetty mukaan kestävän kehityksen, yhteiskuntavastuun, moninaisuuden ja tasa-arvon näkökulmia.
- d. Suunnitelmia kehitetään määrittelemällä prioriteetit, tavoitteet, tuotanto (tuotteet ja palvelut) ja tulokset, jotka ovat linjassa mission ja julkisen sektorin uudistusten kanssa.
- e. Resurssien takaaminen suunnitelmien tehokkaiden toimeenpanojen varmistamiseksi.

[Pisteytä toiminta-arviointialueiden taulukon avulla]

Arviointikohta 2.3 Strategioiden ja suunnitelmien tarkastelu, toimeenpano ja niistä viestiminen

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

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

Organisaatioiden tulisi lisäksi tarkistella strategian ja suunnitelmien toimeenpanoa järjestelmällisesti ja kriittisesti sekä tarvittaessa säätää, muokata ja päivittää toimintatapojaan ja prosessejaan.

Esimerkkejä

- a. Organisaation strategia on muunnettu tarvittaviksi suunnitelmiksi, tehtäviksi ja tavoitteiksi sen yksiköille ja erillisille työntekijöille.
- b. Organisaatiossa on kehitetty suunnitelmat ja ohjelmat, joissa on määritelty tulostavoitteet sekä mittarit kullekin organisaation yksikölle.
- c. Organisaatio viestii strategiasta, toimintasuunnitelmista ja tavoitteista organisaation sisällä ja kaikille oleellisille sidosryhmille.
- d. Organisaatio tarkkailee ja arvioi suorituskyykyään säännöllisin väliajoin kaikilla sen eri tasoilla ohjataksaan tehokkuutta, vaikuttavuutta ja strategian toimeenpanon tasoa.

[Pisteytä toiminta-arviointialueiden taulukon avulla]

Arviointikohta 2.4 Muutoksen ja innovaatioiden johtaminen organisaation ketteryyden ja kriisinkestävyys takaamiseksi

Tehokkaasti toimivan julkisen sektorin tulee varmistaa, että se toimii ketterästi ja joustavasti, jotta se voi kehittää uutta ja muuttaa toimintatapojaan vastaamaan kansalaisten/asiakkaiden muuttuvia odotuksia, parantaa palvelujensa laatua ja pienentää kustannuksiaan.

Innovointi voi tapahtua usealla eri tavalla:

- ☐ Ottamalla käyttöön innovatiivisia toimintatapoja ja prosesseja palveluiden ja hyödykkeiden tarjoamiseen
- ☐ Johtamalla työtä eri tavalla
- ☐ Ottamalla käyttöön innovatiivisia palveluita ja hyödykkeitä, joilla on suurempi arvo kansalaisten ja asiakkaiden kannalta

Suunnitteluvaihe on kriittinen myöhempien päätösten, operatiivisen palvelujen tuotannon ja itse innovaatioiden arvioinnin kannalta. Johdon päätehtävä on sen vuoksi luoda oman viestintänsä avulla avoin ja kannustava ilmapiiri kehitysehdotuksille, mistä tahansa ne tulevatkin.

Esimerkkejä

- a. Organisaatio tunnistaa innovaatiotarpeita ja ottaa huomioon digitaalisen muutoksen mahdollisuudet ja paineet.
- b. Organisaatio viestii omasta innovaatiopolitiikastaan ja sen tuloksista kaikille oleellisille sidosryhmille.
- c. Innovaatiovetoisen kulttuurin rakentaminen ja pelivaran ja tilan luominen organisaatorajat ylittävälle kehitykselle.
- d. Muutoksen tehokas johtaminen, siitä tiedottaminen sekä työntekijöiden ja sidosryhmien osallistaminen varhaisesta vaiheesta alkaen.
- e. Organisaatio käyttöönottaa järjestelmiä luovien ideoiden keräämiseksi ja kannustaa henkilöstöä ja sidosryhmiä tekemään aloitteita.

[Pisteytä toiminta-arviointialueiden taulukon avulla]

Arvointialue 3: Henkilöstö

Arvointialueet

3.1 Henkilöstöressurssien johtaminen ja kehittäminen organisaation strategian tukemiseksi

3.2 Henkilöstön osaamisen johtaminen ja kehittäminen

3.3 Henkilöstön osallistaminen ja voimaannuttaminen sekä hyvinvoinnin tukeminen

Ihmiset ovat organisaation tärkein kilpailuvaltti. Tehokas henkilöstöressurssien johtaminen auttaa organisaatiota saavuttamaan sen strategiset tavoitteet ja valjastaa käyttöön ihmisten vahvuudet ja kyvykkyydet. Menestyksessä henkilöstöressurssien johtaminen parantaa ihmisten sitoutuneisuutta, motivaatiota, kehitystä ja pysyvyyttä. Organisaation tulee johtaa henkilöstönsä taitoja ja potentiaalia yksilötasolla taatakseen oman ketteryytensä.

Johtamisen kehittäminen, osaamisen johtaminen ja strateginen henkilöstösuunnittelu ovat ratkaisevia tekijöitä, sillä ihmiset ovat organisaation suurin investointi.

Kunnioitus ja reiluus, avoin keskustelu, voimaannuttaminen, poliittinen sitoutumattomuus, palkitseminen ja tunnustus, huolenpito sekä turvallinen ja terveellinen ympäristö ovat perusteita ihmisten sitoutumiselle ja osallistumiselle organisaation matkaan kohti erinomaisuutta ja laatua.

On tärkeää ymmärtää, että vain tyytyväiset ihmiset voivat saattaa organisaation kohti tyytyväisiä asiakkaita.

Arviointi

Pohdi, mitä organisaatio tekee saavuttaakseen seuraavat asiat.

Arviointikohta 3.1 Henkilöstöresurssien johtaminen ja kehittäminen organisaation strategian tukemiseksi

Ihmisten, työkuulttuurin ja työympäristön kokonaisvaltainen johtaminen kuuluu organisaation strategian suunnittelun avainasioihin. Toimiva henkilöstöjohtaminen mahdollistaa sen, että työntekijät voivat tehokkaasti osallistua ja edistää organisaation missiota, visiota ja tavoitteiden saavuttamista.

Tässä arviointikohdassa tarkastellaan sitä, linjaako organisaatio strategiset tavoitteensa henkilöstöresurssien kanssa niin, että ne on tunnistettu, kehitetty, sijoitettu, läpinäkyvästi parannettu ja otettu huomioon parhaimman mahdollisimman tuloksen saavuttamiseksi. Tarkoituksena on kyseenalaistaa sitä, miten organisaatio onnistuu houkuttelemaan ja pitämään palveluksessaan ihmisiä, jotka ovat kyvykkäitä tuottamaan palveluja ja tuotteita sekä osaavat reflektoida asiakkaiden tarpeita ja odotuksia. Tähän sisältyvät säännölliset analyysit nykyisistä ja tulevista henkilöstötarpeista sekä objektiivinen henkilöstöpolitiikka rekrytoinnissa, urakehityksissä, ylennyksissä, palkkauksessa, palkitsemisessa ja johtotehtäviin nimittämisessä.

Esimerkkejä

- Organisaatio analysoi nykyisiä ja tulevia henkilöstöresurssitarpeita peilaamalla niitä strategiaansa.
- Organisaatio kehittää ja toimeenpanee läpinäkyvää henkilöstöpolitiikkaa, jossa on tavoitekriteerit rekrytoinneille, ylennyksille, palkoille, kehitykselle, töiden jakamiselle, vastuille, palkkioille ja johtotehtävien jakamiselle. Toimintatapojen tulee vastata organisaation henkilöstöhallinnon periaatteita.
- Organisaatio toteuttaa henkilöstöhallinnon politiikassa reiluuden, poliittisen sitoutumattomuuden, meriittipohjaisuuden, tasavertaisten mahdollisuuksien, moninaisuuden ja työelämän tasapainon periaatteita. Naisten urakehityksen edistämiseksi on kehitetty suunnitelma. Suomessa tämä tarkoittanee tasa-arvo suunnitelmaa.
- Tarvittavat osaamiset ja voimavarat mission, vision ja arvojen saavuttamiseksi organisaatiossa on varmistettu. Näiden suhteen on keskitytty erityisesti sosiaalisiin taitoihin, ketterään ajattelukykyyn sekä digitaalisiin ja innovatiivisiin taitoihin.
- Organisaatio tukee tuloksiin perustuvaa työskentelykulttuuria ja se on määritellyt yhteiset suoritustavoitteet. Toimintaa tarkkaillaan systemaattisesti ja henkilöstön kanssa käydään suorituskeskusteluja.

[Pisteytä toiminta-arviointialueiden taulukon avulla]

Arviointikohta 3.2 Henkilöstön osaamisen johtaminen ja kehittäminen

Henkilöstön osaamisen tunnistaminen, kehittäminen ja johtaminen on tärkeää organisaation menestymisen kannalta. Henkilökohtaiset osaamisen kehittämisen suunnitelmat ja säännölliset suorituskeskustelut tukevat henkilöstöä ottamaan suurempia vastuita ja tekemään enemmän aloitteita organisaation osaamisen jatkuvan kehityksen takaamiseksi.

Kun henkilöstön suorituskykytavoitteet ovat linjassa organisaation strategisten tavoitteiden kanssa, edistää se henkilöstön suoritusta ja tukee dynaamista työskentelykulttuuria, jossa suositaan innovatiivisia koulutustapoja (esim. e-oppiminen, multimedioita käyttävä lähestymistapa, design thinking –ajattelu).

Edellä mainittuja asioita tarvitaan nuorten ja lahjakkaiden henkilöiden kiinnostuksen herättämiseksi kilpailuilla työmarkkinoilla, jotta organisaation tavoitteet saadaan saavutettua.

Esimerkkejä

- a. Organisaatiolla on käytössä henkilöstöresurssien kehittämisstrategia/-suunnitelma, joka perustuu tunnistettuihin nykyisiin ja tuleviin osaamisiin, taitoihin ja suoritusvaatimuksiin.
- b. Organisaatio houkuttelee ja kehittää mission, vision ja tavoitteiden saavuttamisen kannalta tärkeitä osaajia.
- c. Organisaatiossa on mahdollistettu uusien ja innovatiivisten oppimismenetelmien käyttö osaamisen kehittämiseksi (design thinking, ryhmätyö, labrat, kokeilut, e-oppiminen, työssäoppiminen).
- d. Organisaatiossa on kehitetty yksilöllisiä osaamisen kehittämisen suunnitelmia säännöllisten suorituskeskustelujen (henkilöstön tavoitekeskustelut) osaksi. Tämä takaa alustan molemmiin suuntaiselle palautteelle ja vastaaville odotuksille.
- e. Organisaatio kehittää erityisiä ohjelmia ja koulutuksia johtajuuden kehittämiseksi (sis. julkisen johtamisen välineet).
- f. Organisaatio ohjaa ja tukee uutta henkilöstöä mentoroinnin, coachingin ja henkilökohtaisen neuvonnan avulla.
- g. Organisaatio arvioi koulutuksen ja kehitysohjelmien vaikutuksia organisaation tavoitteisiin sekä koulutuksesta hankitun tiedon siirtymistä kollegoille.

[Pisteytä toiminta-arviointialueiden taulukon avulla]

Arviointikohta 3.3 Henkilöstön osallistaminen ja voimaannuttaminen sekä hyvinvoinnin tukeminen

Henkilöstön osallistaminen tarkoittaa sellaisen toimintaympäristön luomista, jossa ihmiset voivat vaikuttaa päätöksiin ja toimiin, jotka koskevat jollain tapaa heidän töitensä. Johto ja henkilöstö tekevät aktiivisesti yhteistyötä organisaation kehittämiseksi purkaen osiin silloja, käymällä dialogia ja tekemällä tilaa luovuudelle, innovaatioille sekä toiminnan kehittämistä koskeville ehdotuksille. Ihmisiä tulee auttaa saavuttamaan heidän täysi potentiaalinsa.

Hyvä henkilöstöjohtaminen on organisaation kaikkien johtajien ja esimiesten tehtävä. Heidän vastuullaan on osoittaa, että henkilöstökysymykset ja henkilöstön hyvinvointi ovat organisaatiolle tärkeitä ja aktiivisesti edistää avointa ja läpinäkyvää henkilöstökulttuuria.

Henkilöstö voidaan tavoittaa muodollisten foorumien kuten neuvottelukuntien ja päivittäisen vuoropuhelun kautta (esim. kehittämisideoista). Henkilöstökyselyt ja johtajien ja esimiesten arvioinnit ovat tärkeitä työilmapiiriin selvittämiseksi. Näitä tuloksia voidaan käyttää parannusten tekemiseen.

Esimerkkejä

- a. Organisaatio edistää avointa viestintää ja keskustelua sekä kannustaa tiimityöhön.
- b. Henkilöstö ja heidän edustajansa otetaan mukaan kehittämissuunnitelmien, strategioiden, tavoitteiden ja prosessien suunnitteluun sekä kehittämistarpeiden tunnistamiseen ja -toimeenpanoon.
- c. Organisaatio kehittää järjestelmiä ideoiden ja ehdotusten keräämiseen henkilöstöltä.
- d. Organisaatio suorittaa säännöllisesti henkilöstökyselyn sekä julkaisee niiden tulokset, yhteenvedot, tulkinnot ja niiden pohjalta käynnistettävät kehittämistoimet.
- e. Organisaatio varmistaa henkilöstölleen hyvän, turvallisen ja terveellisen työympäristön.
- f. Organisaatio varmistaa, että työntekijöillä on mahdollisuudet hyvään työelämän ja vapaa-ajan tasapainoon (esim. mahdollisuus mukauttaa työaikaa, mahdollisuus osa-aikaisuuteen sekä vanhempain-/perhevapaisiin).
- g. Organisaatio kiinnittää erityistä huomiota sosiaalisesti heikossa asemassa olevien ja osatyökykyisten työntekijöiden tarpeisiin.
- h. Organisaatiolla on käytössä tapoja henkilöstön aineettomaan palkitsemiseen.

[Pisteytä toiminta-arviointialueiden taulukon avulla]

Arviointialue 4:

Kumppanuudet ja resurssit

Arviointialueet

4.1 Kumppanuuksien kehittäminen ja johtaminen keskeisten organisaatioiden kanssa

4.2 Yhteistyön tekeminen kansalaisten ja kansalaisjärjestöjen kanssa

4.3 Talousjohtaminen

4.4 Tiedolla johtaminen

4.5 Teknologian johtaminen

4.6 Kiinteistöjohtaminen

Julkisen sektorin organisaatiot tarvitsevat erilaisia resursseja strategian ja suunnittelun toimeenpanoon ja prosessien tehokkaaseen toimimiseen. Resurssit voivat olla joko materialistisia tai ei-materialistisia ja niitä täytyy johtaa huolellisesti.

Eri tyyppiset kumppanit, kuten toiset julkiset organisaatiot, kansalaisjärjestöt, koulutusorganisaatiot ja yksityiset palvelujen toimittajat tuovat organisaatiolle tarpeellista asiantuntemusta ja virkistävät sen ulkoista fokusta.

Yhteistyö kansalaisten ja kansalaisjärjestöjen kanssa on kumppanuutta, joka on yhä tärkeämpää julkisen sektorin organisaatioille. Julkisia organisaatioita pidetään kasvavassa määrin osana sitä organisaatioiden verkostoa, jossa kaikki työskentelevät yhdessä jonkin tietyn kansalaistavoitteen saavuttamiseksi (esim. turvallisuuden tai terveyden aloilla).

Kumppanuuksien lisäksi organisaation tulee johtaa olennaisia resursseja, kuten taloutta, tietoa, teknologiaa ja palveluja vakuuttaakseen toimintansa vaikuttavuuden.

Vaikuttava, innovatiivinen ja läpinäkyvä resurssien johtaminen on välttämätöntä julkiselle organisaatiolle, jotta se voi vakuuttaa eri sidosryhmät saatavilla olevien resurssien perustellusta käytöstä.

Arviointi

Pohdi, mitä organisaatio tekee saavuttaakseen seuraavat asiat.

Arvionitkohta 4.1 Kumppanuuksien kehittäminen ja johtaminen keskeisten organisaatioiden kanssa	
Jatkuvasti muuttuvassa ja yhä monimuotoisemmassa yhteiskunnassa julkisilta organisaatioilta vaaditaan, että ne hoitavan suhteita toisiin organisaatioihin saavuttaakseen omat strategiset tavoitteensa. Kumppanit voivat olla yksityisiä, julkisia tai järjestöjä. Organisaatioiden tulisi siksi määritellä avainkumppaninsa ja tehdä heidän kanssaan sopimuksia. Yhteistyö eri institutionaalisilla tasoilla on ratkaisevaa yhteiskuntapolitiikan onnistumisen osalta.	<u>Esimerkkejä</u> a. Organisaatio on tunnistanut omat avainkumppaninsa (esim. ostaja-tarjoaja, yhteistuotanto, täydentävä/korvaava tuotetarjoaja, omistaja, perustaja) yksityisellä ja julkisella sektorilla sekä kansalaisyhteiskunnassa ja rakentaa heidän kanssaan kestäviä suhteita, jotka perustuvat luottamukseen, keskusteluun ja avoimuuteen. b. Organisaatio johtaa kumppanuussopimuksia niin, että niissä otetaan huomioon eri kumppanien mahdollisuudet saavuttaa yhteistä hyötyä ja tukea toisiaan asiantuntijuudella, resursseilla ja tiedolla. c. Organisaatio on määritellyt jokaisen kumppanin roolin ja vastuut, mukaan lukien kontrollit, arvioinnit ja tarkastelu. Organisaatio tarkkailee kumppanuuksien tuloksia ja vaikutuksia järjestelmällisesti. d. Organisaatio valitsee kumppanikseen yhteiskuntavastuullisia toimijoita. [Pisteytä toiminta-arviointialueiden taulukon avulla]

Arviointikohta 4.2 Yhteistyö kansalaisten ja kansalaisjärjestöjen kanssa

Kansalaisten ja kansalaisjärjestöjen osallistaminen nähdään nykyään kasvavassa määrin tärkeänä vipuna julkisten organisaatioiden tehokkuuden ja vaikuttavuuden parantamiseksi. Palautteista kerätyt valitukset, ideat ja ehdotukset nähdään tärkeinä tekijöinä palvelujen ja tuotteiden kehittämisen kannalta. Kumppanuudet ja yhteistyö kansalaisjärjestöjen kanssa tuovat merkitystä toiminnan suunnitteluun kaikissa sen eri vaiheissa: päätöksenteossa, suunnittelussa, tuotannossa ja arvioinnissa.

Yhteisiä päätöksiä tehtäessä kansalaiset kertovat päätöksistä, jotka vaikuttavat heihin. Suunnitteluvaiheessa he voivat vaikuttaa heidän tarpeidensa mukaiseen palvelujen tarjoamiseen. Kansalaiset voivat olla mukana tuotannossa ja/tai palvelujen tuottamisen eri vaiheissa. Kumppaniarvioijina he myös arvioivat palvelujen ja yhteiskuntapolitiikan laatua.

Esimerkkejä

- a. Organisaatio takaa oman läpinäkyvyytensä ennakkoivan informaatiopolitiikan avulla ja jakaa avointa dataa toiminnastaan.
- b. Organisaatio kannustaa kansalaisia osallistumaan yhteistyöhön kanssaan:
 - yhteissuunnittelu ja yhteispäätökset (konsultaatioryhmät, tutkimukset, mielipidemittaukset ja laatupiirit)
 - yhteistuotannot (roolien ottaminen palvelujen tarjonnassa)
 - yhteisarvioniti
- c. Organisaatio hankkii aktiivisesti ideoita, ehdotuksia ja kehittämiskohteita kansalaisilta/asiakkailta keräten niitä sopivilla tavoilla (esim. tutkimukset, konsulttiryhmät, kyselyt, palautelaatikat, mielipidemittaukset).

[Pisteytä toiminta-arviointialueiden taulukon avulla]

Arviointikohta 4.3 Talousjohtaminen	
Budjetin huolellinen valmisteleminen on ensimmäisiä askeleita kannattavassa, kestävässä ja vastuullisessa talouden johtamisessa, joka yhdistää taloudellisia ja ei-taloudellisia tavoitteita. Yksityiskohtaiset kirjanpitojärjestelmät ja sisäiset kontrollit ovat välttämättömiä taloudellisten päätösten vaikuttavuuden jatkuvassa tarkkailussa ja ennalta määritettyjen tavoitteiden saavuttamisessa. Taloudellisten resurssien kasvattaminen on enenevässä määrin tärkeää, vaikka määrärahojen jakamisen ja uudelleen jakamisen vapautta onkin usein rajoitettu.	<u>Esimerkkejä</u> a. Organisaatio varmistaa oman taloudellisen kestäväytensä pitkän aikavälin budjettisuunnitelmalla, taloudellisten päätösten riskianalyysillä ja täsmäävällä talousarviolla. b. Organisaatiossa on käytössä tulosbudjetointi (tuloskehitys on sisällytetty budjettidokumentteihin). c. Organisaatio tekee tehokasta talouskustannusten kirjanpitoa ja kontrollointia sekä käyttää arviointijärjestelmiä (esim. menoarvioita). d. Organisaatio tarkkailee budjetoinnin vaikutuksia monimuotoisuuteen ja sukupuolidiversiteettiin. e. Organisaatio delegoi ja hajauttaa taloudellisia vastuita ja valvoo niitä keskitetysti. f. Organisaatio varmistaa budjettinsa ja taloutensa läpinäkyvyyden ja julkaisee budjettitiedot helposti ymmärrettävässä muodossa. [Pisteytä toiminta-arviointialueiden taulukon avulla]

Arviointikohta 4.4 Tiedolla johtaminen

Organisaation suurimpia vahvuuksia ovat sen tiedot, taidot ja osaamiset. Jokaisen organisaation suurimpia tavoitteita on tarjota henkilöstölleen oikeaa informaatiota juuri oikeaan aikaan ja valtuuttaa heidät käyttämään hankkimiaan tietoja. Tämä tarkoittaa avointa ja kommunikatiivista organisaatiokulttuuria, joka perustuu oppimiselle ja jossa tiedon jakaminen ja säilyttäminen ovat avaintekijöitä.

Menestyvät julkiset organisaatiot määrittävät raamit tiedolle ja sen hankkimiselle digitalisaation kautta sekä tekevät sen kaikkien työntekijöiden ja sidosryhmien saavutettavaksi.

Esimerkkejä

- a. Organisaatio tarjoaa järjestelmiä ja prosesseja informaation ja tiedon johtamiselle, säilyttämiselle ja arvioimiselle turvatakseen organisaation kestävyuden ja joustavuuden.
- b. Organisaatio hyödyntää digitalisaation mukanaan tuomia mahdollisuuksia organisaation tiedon ja digitaalisten taitojen kasvattamiselle.
- c. Organisaatiolla on käytössä oppimis- ja yhteistyöverkostoja, joista voi saada tärkeää tietoa ja hankkia luovaa panosta organisaation ulkopuolelta.
- d. Organisaatio seuraa sen hallussa olevan tiedon oleellisuutta, paikkansapitävyyttä, luotettavuutta ja turvallisuutta.
- e. Organisaatiolla on käytössä sisäisiä viestintäkanavia ja kaikilla työntekijöillä on pääsy oleelliseen informaatioon ja tietoon.
- f. Organisaatio kannustaa tiedon jakamiseen henkilöstön kesken.
- g. Kaikilla on pääsy oleelliseen informaatioon ja avoimeen dataan. Tietojen vaihtaminen kaikkien ulkoisten sidosryhmien kanssa tehdään käyttäjäystävällisellä tavalla niin, että erityiset tarpeet on otettu huomioon.
- h. Organisaatio varmistaa, että lähtevien työntekijöiden hallussa olleet tiedot säilyvät organisaatiossa.

[Pisteytä toiminta-arviointialueiden taulukon avulla]

Arviointikriteeri 4.5 Teknologian johtaminen

Organisaation tietohallintoa ja teknologiapolitiikkaa tulee johtaa, jotta ne tukevat organisaation strategisia ja toiminnallisia tavoitteita kestäväällä tavalla.

Selvä visio sekä sitä seuraava toteuttamiskelpoinen strategia siitä, miten ja milloin käyttää tieto- ja viestintätekniikkaa mihin prosesseihin ja palveluihin on tärkeää. Organisaation strategiaan tulisi sisällyttää asiakkaiden, kansalaisten ja työntekijöiden tarpeet, kyvyt, odotukset ja ehdotukset heidän kannaltaan parhaiden mahdollisten tulosten saavuttamiseksi.

Tämän lisäksi organisaation tulee varmistaa avoimen datan tarjoamisen ja tiedon suojaamisen välinen tasapaino.

Esimerkkejä

- a. Organisaatiolla on ohjeistus teknologian johtamiselle. Ohjeistukset vastaavat strategisia ja operationaalisia tavoitteita ja organisaatio tarkkailee teknologiajohtamisen tehokkuutta, kannattavuutta ja vaikutusta järjestelmällisesti.
- b. Organisaatio tunnistaa ja käyttää uusia teknologioita (iso data, automatisaatio, robotiikka, tekoäly, data-analytiikka jne.), jotka ovat oleellisia sen toiminnalle. Organisaatiolla on käytössä avointa dataa ja se soveltaa avointa lähdekoodia, kun se on soveliaista.
- c. Organisaatio hyödyntää teknologiaa luovuuden, innovaation, yhteistyön (pilvipalvelut ja -välineet) ja osallistumisen tukemiseen.
- d. Organisaatio on määritellyt millä tavoin tieto- ja viestintäratkaisut voivat parantaa sisäisiä ja ulkoisia palveluita sekä tarjoaa verkkopalveluja järkevällä tavalla sidosryhmien tarpeiden ja odotusten mukaisesti.
- e. Organisaatio tekee toimenpiteitä tehokkaan tietosuojan ja kyberturvallisuuden varmistamiseksi yleisen tietosuoja-asetuksen mukaisesti.
- f. Organisaatiossa on huomioitu yhteiskunnallis-taloudelliset ja ympäristön vaikutukset ICT-ratkaisuihin (esim. mustepatruunojen kierrätys)

[Pisteytä toiminta-arviointialueiden taulukon avulla]

Arviointikohta 4.6 Kiinteistöjohtaminen

Julkisten organisaatioiden täytyy säännöllisesti arvioida käytettävissään olevan infrastruktuurin kunto. Saatavilla olevaa infrastruktuuria pitää hallinnoida tehokkaalla, kannattavalla ja ekologisella tavalla, jotta se palvelee asiakkaiden tarpeita ja tukee henkilöstön työolosuhteita.

Turvalliset ja terveelliset työolosuhteet ovat tärkeä vaatimus organisaation toiminnan kannalta. Yhtä tärkeää on myös ekologisuuden huomioiminen, esimerkiksi rakennusten, huoneiden ja välineiden elinkaareen liittyvät päätökset.

Esimerkki

- a. Organisaatio varmistaa kaikkien toimivälineidensä ja –tilojensa tehokkuuden, toimivuuden ja ekologisuuden (rakennukset, toimitot, toimivälineet, energia, varasto, laitteet, materiaalit ja kuljetusvälineet)
- b. Organisaatio tarjoaa henkilöstölleen ja asiakkailleen turvalliset ja tehokkaat toimitilat (esim. tilojen esteettömyys asiakkaiden tarpeiden mukaisesti)
- c. Organisaatio varmistaa rakennustensa, toimitilojensa, työvälineidensä ja materiaaliensa tehokkaan, taloudellisen ja ekologisen ylläpidon ja elinkaaren.
- d. Organisaatio varmistaa toimitilojensa yleishyödyllisen lisäarvon (esim. antamalla toimitilojaan paikallisen yhteisön, järjestöjen tai yhteistyökumppaiden käyttöön).

[Pisteytä toiminta-arviointialueiden taulukon avulla]

Arviointialue 5: Prosessit

Arviointialueet

5.1 Prosessien suunnittelu ja johtaminen kansalaisten ja asiakkaiden saaman arvon kasvattamiseksi

5.2 Tuotteiden ja palvelujen kehittäminen ja toimittaminen asiakkaille, kansalaisille, sidosryhmille ja yhteiskunnalle

5.3 Prosessien koordinointi organisaation sisällä ja keskeisten toimijoiden kanssa

Jokaista organisaatiota johdetaan useiden prosessien avulla. Nämä prosessit ovat sarja peräkkäisiä toisiinsa liittyviä toimintoja, jotka tehokkaasti muuntavat resurssit tai panokset palveluiksi (tuotanto) ja yhteiskunnallisiksi vaikutuksiksi (tulos).

Organisaation tehokkaaseen toimintaan vaikuttavat prosessit voi jakaa kolmeen eri tyyppiin riippuen niiden laadusta ja keskinäisestä vuorovaikutuksesta:

- ☐ ydinprosessit, joiden avulla saavutetaan organisaation missio ja strategia sekä tuotetaan keskeisiä tuotteita ja palveluja
- ☐ johtamisprosessit, jotka ohjaavat organisaatiota
- ☐ tukiprosessit, joiden avulla jaetaan tarvittavat resurssit

Näistä kolmesta prosessista CAF keskittyy vain ydinprosesseihin, joilla on vaikutusta organisaation mission ja strategian saavuttamiseen. Erityisesti arviointialueella 5 käsitellään näitä organisaation ydinprosesseja, kun taas arviointialueet 1 ja 2 keskittyvät johtamisprosesseihin ja arviointialueet 3 ja 4 tukiprosesseihin. On huomattava, että jos arvioitavana on esimerkiksi strategiyksikön, henkilöstöosaston tai talousosaston toiminta, johtamis- tai tukiprosessit ovat 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.

Ydinprosessien 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 ja sidosryhmille tuotettavan lisäarvon parantamiseen ja tuotannon tehostamiseen. Kansalaisten/asiakkaiden lisääntyvä osallisuus (yhteissuunnittelu, -päättökenteko, -toiminta ja -arviointi) luo aineksia jatkuvaan toimintatapojen kehittämiseen niin, että kehittämisessä hyödynnetään toimintaympäristössä tapahtuvia muutoksia. Muutokset voivat liittyä esimerkiksi teknologiaan, talouteen tai väestökehitykseen.

Arviointi

Pohdi, mitä organisaatio tekee saavuttaakseen seuraavat tavoitteet.

Arviointikohta 5.1 Prosessien suunnittelu ja johtaminen kansalaisten ja asiakkaiden saaman arvon kasvattamiseksi

Tässä kohdassa arvioidaan, kuinka hyvin prosessit tukevat organisaation strategisia ja operatiivisia tavoitteita. Kohdassa tarkastellaan myös sitä, miten niitä tunnistetaan, suunnitellaan, johdetaan ja kehitetään organisaation arvon kasvattamiseksi. Arviointikohdassa tutkitaan myös millä lailla organisaation johtajat ja työntekijät ovat mukana prosessien suunnittelussa, johtamisessa ja innovoinnissa, sillä se on erittäin tärkeää tuotettujen palvelujen/tuotteiden laadun kannalta.

Prosessien suunnittelu asiakkaiden tarpeiden ympärille vaatii organisaatiolta ketteryyttä, suunnitelmallista analyysia asiakkaiden/kansalaisten tarpeista ja säännöllistä prosessien tehokkuuden ja vaikututtavuuden arviointia eri metodien (esim. Lean) avustuksella.

Esimerkkejä

- a. Organisaatio suunnittelee leaneja prosesseja asiakkaiden tarpeiden ja näkemysten ympärille ketterän organisaatiojärjestyksen takaamiseksi. Prosesseja tunnistetaan ja dokumentoidaan jatkuvasti.
- b. Prosesseja verrataan säännöllisesti työntekijöiden ja oleellisten sidosryhmien tarpeisiin ja odotuksiin.
- c. Digitalisaatiota, data-ohjautuvuutta ja avoimia standardeja hyödynnetään prosessienhallinta-järjestelmän suunnittelemisessa ja käyttöönottamisessa.
- d. Organisaatio varmistaa, että prosessit tukevat strategisia tavoitteita ja ne on suunniteltu hyvin sekä niitä hallinnoidaan niin, että niihin turvataan tarvittavat resurssit asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi.
- e. Prosesseille nimetään omistajat (ihmiset, jotka valvovat prosessin kaikkia askeleita) ja prosessit vastuutetaan sekä niihin otetaan mukaan ihmisiä, joilla on tarvittavat osaamiset.
- f. Organisaatio analysoi ja arvioi prosesseja, riskejä ja ratkaisevia menestystekijöitä säännöllisesti ottaen huomioon muuttuvan ympäristön.
- g. Prosesseja yksinkertaistetaan tasaisin väliajoin.
- h. Prosessien innovointia ja optimisaatiota edistetään kiinnittämällä huomiota kansallisiin ja kansainvälisiin hyviin käytäntöihin ja ottamalla mukaan oleelliset sidosryhmät.
- i. Organisaatio varmistaa henkilökohtaisten tietojen turvaamisen (yleinen tietosuoja-asetus, GDPR).

[Pisteytä toiminta-arviointialueiden taulukon avulla]

Arviointikohta 5.2 Tuotteiden ja palvelujen kehittäminen ja toimittaminen asiakkaille, kansalaisille, sidosryhmille ja yhteiskunnalle

Tässä arviointikohdassa arvioidaan sitä, miten organisaatiot kehittävät ja toimittavat palvelujaan/tuotteitaan osallistamalla kansalaiset/asiakkaat, jotta heidän toiveensa saataisiin täytettyä.

Kansalaisten ja kansalaisjärjestöjen asiantuntijuuden ja luovuuden hyödyntäminen edistää julkisen sektorin tehokkuutta ja vaikuttavuutta. Tällä lailla voidaan myös tuottaa innovatiivisia palveluja ja tuotteita reiluun hintaan ja noudattaa ”yhden kerran” -periaatetta. Kansalaisten/asiakkaiden hyödyntäminen suunnittelussa, päätöksenteossa ja tuotannossa voi olla erittäin hyödyllistä palvelujen ja tuotteiden laadun parantamisen kannalta. Palvelujen yhteiskehittäminen parantaa niiden laatua, sillä tuottamisesta tulee läpinäkyvämpää, ymmärrettävämpää ja siten myös perustellumpaa ja tyydyttävämpää.

Esimerkkejä

- a. Organisaatio tunnistaa ja suunnittelee tuotteita ja palveluja sekä johtaa niiden elinkaarta (esim. kierrätystä tai uudelleenkäyttöä) aktiivisesti.
- b. Organisaatio käyttää innovatiivisia menetelmiä asiakaskesteisten ja kysyntävetoisten julkisten palvelujen kehittämiseen pitäen mielessä ”yhden kerran” -periaatteen.
- c. Organisaatiolla on moninaisuus- ja tasa-arvosuunnitelmat, joita se hyödyntää tarpeiden ja odotusten toteuttamiseksi.
- d. Kansalaiset/asiakkaat ja muut sidosryhmät otetaan mukaan tuotteiden ja palvelujen suunnitteluun ja toimittamiseen sekä laatustandardien kehittämiseen.
- e. Organisaation kehittää tuotteitaan ja palvelujaan ja varmistaa, että kansalaisilla ja asiakkailla on kaikki tarvittavat tiedot.
- f. Organisaation edistää tuotteidensa ja palvelujensa saatavuutta ja ottaa huomioon saavutettavuusdirektiivin (esim. palvelujen saatavuus verkossa, joustavat aukio-oloajat, useissa eri muodoissa löytyvät dokumentit, tarkoituksenmukaiset kielet, julisteet, lehtiset, Braille-kirjoitus ja ääni-ilmoitustaulut).
- g. Organisaatio käyttää asiakaskyselyitä, eri menetelmiä valitusten hallintaan ja muita palautemuotoja prosessien, tuotteiden ja palvelujen kehittämiseksi.

[Pisteytä toiminta-arviointialueiden taulukon avulla]

Arviointikohta 5.3 Prosessien koordinointi organisaation sisällä ja keskeisten toimijoiden kanssa

Tässä kohdassa arvioidaan sitä, miten hyvin prosesseja koordinoidaan organisaation sisällä ja muiden samassa tuotantoketjussa toimivien organisaatioiden prosessien kanssa.

Julkisten organisaatioiden tehokkuus riippuu usein tavasta, jolla ne tekevät yhteistyötä muiden julkisten, yksityisten ja kolmannen sektorin organisaatioiden kanssa yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi samassa palvelutuotantoketjussa.

Poikkihallinnolliset prosessit ovat yleisiä julkishallinnossa. Tällaisten prosessien tehokkuus ja tuloksellisuus riippuvat suuresti hallinnonalojen välisen integraation tasosta. Kansalaisten/asiakkaiden silmissä yhteistyö lisää myös niiden arvoa.

Esimerkkejä

- a. Rajoja ylittävän yhteistyökulttuurin luominen prosessien hallinnoimiseksi. Siilo-ajattelusta pois pääseminen.
- b. Organisaation palveluntuotantoketjun ja oleellisten kumppanien määrittäminen.
- c. Yhteisistä standardeista sopiminen, tiedonjakamisen fasilitointi ja saman tuotantoketjun yhteisten prosessien koordinointi organisaation sisällä sekä avainkumppanien (yksityinen ja julkinen sektori, kansalaisjärjestöt) kanssa.
- d. Työntekijöiden, asiakkaiden ja sidosryhmien osallistaminen poikkihallinnolliseen suunnitteluun ja yhteistyöhön.
- e. Eri tasoisten valtion kumppanuuksien (kunnat, maakunnat, valtio ja julkiset yritykset) hyödyntäminen koordinoitujen palvelujen toimittamiseksi.
- f. Kannusteiden ja olosuhteiden kehittäminen poikkihallinnollisten prosessien hallinnoinnin ja luomisen tukemiseksi (esim. yhteiset palvelut ja yksöiden välinen prosessien kehittäminen)

[Pisteytä toiminta-arviointialueiden taulukon avulla]

Tulosten arviointi

Arviointialueesta 6 eteenpäin siirrytään arvioimaan tuloksia. Ensimmäisissä kolmessa arviointialueessa mitataan sitä, mitä työntekijät, kansalaiset/asiakkaat ja yhteiskunta ajattelevat organisaatiosta. tavoitteiden toteutumista arvioidaan sisäisillä mittareilla, jotka osoittavat kuinka hyvin organisaatiolla menee, kun tarkastellaan toimintaa suhteessa asetettuihin tavoitteisiin. Tulosten arviointiin käytetään tulosarviointialueiden pisteytystaulukkoa (katso kappale pisteytys ja pisteytystaulukot).

Arviointialue 6:

Asiakas- ja kansalaistulokset

Arviointialueet

6.1 Kansalais- ja asiakastyytyväisyys-
mittausten tulokset

6.2 Sisäiset suorituskkytulokset

Termit kansalainen ja asiakas kuvastavat hallinnon ja yhteiskunnan monimutkaista suhdetta. Henkilöä, kenelle palveluita tuotetaan, täytyy ajatella kansalaisena ja demokraattisen yhteiskunnan jäsenenä, jolla on oikeuksia ja velvollisuuksia (esim. veronmaksaja, poliittinen toimija). Tätä henkilöä tulisi myös ajatella asiakkaana sekä palvelun tuotannossa, jossa hän on palveluiden käyttäjän ja hyötyjän roolissa, että kontekstissa, jossa hänen täytyy suorittaa velvollisuuksia (sakkojen maksaminen) ja tilanteissa, joissa häntä pitää kohdella reilusti ja kunnioittavasti hylkäämättä kuitenkaan organisaation omien etujen tavoittamista. Tätä monimutkaista suhdetta kutsutaan kansalais/asiakassuhteeksi, koska näitä kahta eri tilannetta ei voi aina selvästi erottaa toisistaan. Kansalaiset/asiakkaat tulee määrittää, mutta he eivät kuitenkaan aina ole palvelujen pääkäyttäjää.

Arviointialue 6 käsittelee tuloksia, jotka kuvastavat kansalaisten/asiakkaiden tyytyväisyyttä organisaation toimintaan ja sen tarjoamiin palveluihin ja tuotteisiin. CAF erottelee tulokset asiakastyytyväisyysmittareiden avulla saatuihin tuloksiin ja suorituskkymittareista kerättyihin tuloksiin. Julkisen sektorin organisaatioiden on tärkeää mitata suoraan heidän kansalaistensa/asiakkaidensa tyytyväisyyttä (asiakastyytyväisyystulokset). Myös suorituskkytuloksia tulee mitata. Lisätietoa kansalaisten ja asiakkaiden tyytyväisyydestä kerätään suorituskkymittareilla. Organisaation asiakastyytyväisyyden tulisi kasvaa, kun organisaatio työstää suorituskkymittareista saamia tuloksia.

Arviointi

Pohdi, mitä organisaatio on tehnyt vastatakseen asiakkaiden ja kansalaisten tarpeisiin ja odotuksiin seuraavien tulosten kautta.

Arviointikohta 6.1 Kansalais- ja asiakastyytyväisyyssmittausten tulokset

Kansalaisten ja asiakkaiden tyytyväisyyden tai mielipiteiden mittaaminen on erittäin tärkeää. Kansalaisten ja asiakkaiden mielipiteiden mittaaminen tarkoittaa, että heiltä kysytään suoraan palautetta ja tietoa organisaation suorituskyvyn eri osa-alueista. Usein tämä tehdään asiakas- ja kansalaiskyselyillä. Täydentävinä keinoina voidaan hyödyntää esimerkiksi kohderyhmiä ja käyttäjäpaneeleja.

Tässä arviointikohdassa tarkastellaan näitä mittauksia, mittausten tulosten julkaisemista ja tulosten hyödyntämistä organisaatiokuvassa sekä organisaation saavutettavuudessa, henkilöstön suorituskyvystä, kansalaisten/asiakkaiden osallistamisesta, tiedon läpinäkyvyydestä, laadusta, tuotteista ja palveluissa, innovaatiossa, ketteryydestä ja digitaadoissa.

Esimerkkejä

Yleinen mielikuva organisaatiosta

- a. Organisaation yleisvaikutelma ja julkinen maine
- b. Organisaation saavutettavuus
- c. Kansalaisten/asiakkaiden mielipide henkilöstöstä
- d. Kansalaisten/asiakkaiden mukaanotto ja osallistuminen (ml. digitaalinen osallistuminen)
- e. Organisaation tarjoama tieto ja sen läpinäkyvyys ja avoimuus

Mielikuva tuotteista ja palveluista

- f. Fyysisten ja digitaalisten palvelujen saavutettavuus
- g. Tuotteiden ja palvelujen laatu
- h. Palvelujen valikoima ottaen huomioon asiakkaiden tarpeet
- i. Organisaation kyvykkyys innovaatioihin
- j. Organisaation ketteryys
- k. Organisaation digitaalisuus
- l. Organisaation korkea moraalit ja asiakkaiden/kansalaisten yleinen luottamus

[Pisteytä tulosarviointialueiden taulukon avulla]

Arviointikohta 6.2 Sisäiset suorituskykytulokset

Kansalaisten ja asiakkaiden mielipiteiden mittauksen lisäksi voidaan suorituskykymittareita hyödyntämällä mitata myös kansalaisille ja asiakkaille tuotettujen palvelujen laatua. Suorituskykymittareina käytetään eri hallinnollisia indikaattoreita (esim. prosessointiaika, odotusaika, valitusten määrä).

Näiden mittareiden avulla voidaan oppia paljon tuotteiden laadusta, palvelujen toimittamisesta, läpinäkyvyydestä, saavutettavuudesta, innovaatioista ja sidosryhmien mukaan ottamisesta. CAF tarjoaa esimerkkien avulla yleiskuvan suorituskykymittareista, jotka mittaavat organisaation kykyä vastata asiakkaiden ja kansalaisten tarpeisiin ja odotuksiin.

Esimerkkejä**Tuotteiden ja palvelujen laatua koskevat tulokset**

- a. Odotusaika (palvelujen toimittamisen käsittely/prosessointiaika)
- b. Valitusten määrä ja käsittelyaika sekä suoritettut korjaavat toimenpiteet
- c. Virheet ja poikkeamat laadussa
- d. Julkistettujen palvelustandardien noudattaminen

Läpinäkyvyyttä, saatavuutta ja luotettavuutta koskevat tulokset

- e. Informaatio- ja viestintäkanavien määrä (ml. sosiaalinen media)
- f. Tiedon saatavuus ja oikeellisuus
- g. Organisaation toiminnallisia tavoitteita ja tuloksia koskevien tietojen saatavuus
- h. Avoimen datan laajuus

Sidosryhmien osallisuutta ja innovaatiota koskevat tulokset

- i. Sidosryhmien osallisuuden laajuus tuotteiden ja palvelujen suunnittelussa ja tuotannossa ja/tai niitä koskevassa päätöksenteossa
- j. Vastaanotettujen ja toimeenpantujen kehittämis ehdotusten lukumäärä

Digitalisaatiota ja e-hallinnon hyödyntämistä koskevat tulokset

- k. Sidosryhmien vaihtuvien tarpeiden ja tyytyväisyyden tarkastelu yhdessä heidän kanssaan
- l. Eri palvelujen (toimipisteiden) aukioloajat
- m. Palvelujen hinnat
- n. Tiedon saatavuus siitä, mikä taho vastaa kustakin palvelusta

[\[Pisteytä tulosarviointialueiden taulukon avulla\]](#)

Arvointialue 7: Henkilöstötulokset

Arvointialueet

7.1 Henkilöstökyselyjen tulokset

7.2 Sisäiset suorituskyselytulokset

Henkilöstötulokset ovat tuloksia, jotka organisaatio saavuttaa organisaation osaamisen, motivaation, tyytyväisyyden, mielipiteiden ja suorituskyvyn suhteen.

Arviointi jakautuu kahdenlaisiin tuloksiin: yleisiin organisaation henkilöstökyselyjen tuloksiin, joissa henkilöstö vastaa kysymyksiin suoraan (esim. kyselyt, fokusryhmät, arvioinnit, haastattelut ja konsultoinnit) ja sisäisiin suorituskysymyksiin, joilla organisaatio seuraa henkilöstön tyytyväisyyttä ja suorituskkyä.

Arviointi

Pohdi seuraavien tulosten avulla, mitä organisaatio on tehnyt lunastaakseen henkilöstön tarpeet ja odotukset.

Arviointikohta 7.1 Henkilöstökyselyjen tulokset (1)

Tässä arviointikohdassa tarkastellaan sitä, miten houkuttelevana työnantajana henkilöstö organisaation näkee ja miten motivoituneita he ovat tekemään parhaansa organisaation hyväksi. Julkisen hallinnon organisaatioiden on tärkeää arvioida henkilöstönsä tyytyväisyyttä sekä organisaatioon että organisaation heille tarjoamiin palveluihin järjestelmällisesti.

Esimerkkejä

Henkilöstön yleinen tyytyväisyys

- a. Organisaation maine ja yleinen suorituskyyky
- b. Henkilöstön osallistaminen organisaation päätöksentekoprosesseihin ja kehittämistoimenpiteisiin
- c. Henkilöstön tietoisuus mahdollisista eturistiriidoista sekä eettisen toiminnan tärkeydestä
- d. Palautteiden, konsultoinnin ja keskustelun mekanismit ja järjestelmälliset henkilöstökyselyt
- e. Organisaation yhteiskuntavastuullisuus
- f. Organisaation suhtautuminen muutoksiin ja innovaatioihin
- g. Digitalisaation vaikutus organisaatioon
- h. Organisaation ketteryys

Henkilöstön näkemykset johtamisesta ja johtamisjärjestelmistä

- i. Johdon kyky johtaa organisaatiota ja viestiä siitä
- j. Organisaation eri prosessien suunnittelu ja johtaminen
- k. Työnjako ja henkilöstöä koskevat arviointijärjestelmät
- l. Tiedon johtaminen
- m. Sisäisen viestinnän ja tiedon jaon toimenpiteet
- n. Henkilökohtaisen ja tiimien työn panoksen tunnistaminen



Arviointikohta 7.1 Henkilöstökyselyjen tulokset (2)	
	Henkilöstön näkemykset työolosuhteista o. Työilmapiiri ja organisaatiokulttuuri p. Suhtautuminen sosiaalikäytäytisiin (esim. joustavat työajat, työn ja vapaa-ajan tasapaino, terveydestä huolehtiminen) q. Tasavertainen työnjako sekä oikeudenmukainen kohtelu ja käyttäytyminen organisaatiossa r. Työolosuhteet ja -laitteet Henkilöstön näkemykset urakehityksestä ja osaamisen kehittämisestä s. Järjestelmällinen urakehitys ja osaamisen kehittäminen t. Ammatillinen kehittyminen ja koulutuksen saatavuus ja laatu [Pisteytä tulosarviointialueiden taulukon avulla]

Arviointikohta 7.2 Sisäiset suorituskkytulokset

Suorituskykyä arvioidaan henkilöstöä koskevilla suorituskymittareilla, jotka auttavat organisaatiota mittaamaan henkilöstön toimintaa, suorituskkyä, osaamisen kehittämistä, motivaatiota ja heidän sitoutumistaan organisaation.

Tällaisia tyypillisesti mitattavia asioita ovat esimerkiksi sairauspoissaolot, henkilöstön vaihtuvuus, henkilöstön tekemät valitukset ja kehittämis ehdotukset.

Esimerkkejä**Henkilöstön yleiset tulokset**

- a. Henkilöstön pysyvyyttä, lojaaliutta ja motivaatiota koskevat indikaattorit
- b. Kehittämishankkeisiin osallistumisen ja sitoutumisen taso
- c. Ilmoitettujen eettisten pulmatilanteiden määrä (esim. eturistiriidat)
- d. Vapaaehtoisen osallistumisen yleisyys organisaation yhteiskuntavastuullisiin toimiin
- e. Henkilöstön kyky vastata kansalaisten/asiakkaiden tarpeisiin

Henkilökohtaista suorituskkyä koskevat tulokset

- f. Henkilökohtaisen suorituskyyyn indikaattorit
- g. Digitaalisten informaatiovälineiden ja viestintävälineiden indikaattorit
- h. Osaamisen kehittäminen ja koulutus
- i. Henkilöiden ja tiimien järjestelmällinen palkitseminen

[Pisteytä tulosarviointialueiden taulukon perusteella]

Arviointialue 8:

Yhteiskuntavastuutulokset

Arviointialueet

8.1 Organisaation ulkopuolisten tahojen käsityksiin liittyvät tulokset

8.2 Sisäiset suorituskykytulokset

Julkisen organisaation tärkein tehtävä on aina pyrkiä vastaamaan yhteiskunnan tarpeisiin ja odotuksiin. Päätehtävänsä lisäksi julkisen organisaation tulisi toimia vastuullisesti tukeakseen kestävää taloudellista, sosiaalista ja ekologista kehitystä paikallisella, kansallisella ja kansainvälisellä tasolla. Tämä pitää sisällään organisaation myönteisen suhtautumisen ja toiminnan elämänlaadun, ympäristönsuojelun, luonnonvarojen säilyttämisen, tasavertaisten työllistymismahdollisuuksien, eettisen toiminnan sekä yhteisöjen mukaan ottamisen ja paikallisen kehityksen edistämisen hyväksi.

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

Organisaation toiminta, joka ottaa huomioon ympäröivät yhteisöt (paikalliset, alueelliset, valtakunnalliset tai kansainväliset) ja ympäristövaikutukset ovat nykyään ratkaisevia osatekijöitä kokonaisvaltaisen 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 suhteita yrityksiin, muihin julkisiin organisaatioihin, media, tavarantoimittajiin, kansalaisiin/asiakkaisiin ja paikalliseen yhteisöön.

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

- organisaation eettistä, demokraattista ja osallistavaa toimintaa
- ympäristön kestävyttä
- organisaation toiminnasta aiheutuvia taloudellisia vaikutuksia

Arviointi

Pohdi seuraavien tulosten kautta, mitä organisaatio tekee yhteiskuntavastuun saavuttamiseksi.

Arviointikohta 8.1 Organisaation ulkopuolisten tahojen käsityksiin liittyvät tulokset

Tässä arviointikohdassa keskitytään organisaation ulkopuolisten tahojen käsityksiin organisaation toiminnasta paikallisella, alueellisella, kansallisella ja kansainvälisellä tasolla. Käsityksiä voidaan kerätä eri lähteistä, kuten kyselyistä, raporteista, julkisista lehdistötilaisuuksista, kansalaisjärjestöiltä sekä sidosryhmiltä ja toimintaympäristöstä saadusta suorasta palautteesta.

Näiden tuloksien kautta saadaan viitteitä organisaation yhteiskunta- ja ympäristöstrategioiden vaikuttavuudesta. Ne kuvaavat ulkopuolisten näkemyksiä organisaation läpinäkyvyydestä, sen toiminnan vaikutuksista elämänlaatuun ja demokratian toteutumiseen, eettisestä toiminnasta kansalaisten tukemiseksi sekä organisaation ympäristökysymyksistä.

Esimerkkejä

- a. Organisaation vaikutus kansalaisten/asiakkaiden elämänlaatuun
- b. Organisaation maine paikallisen/globaalin yhteisön tukijana
- c. Organisaation vaikutukset taloudelliseen kehitykseen
- d. Organisaation vaikutukset ympäristön kestävyteen ja ilmastonmuutokseen
- e. Organisaation vaikutukset demokratian laatuun, läpinäkyvyyteen, eettiseen toimintaan, oikeusvaltion toteutumiseen, avoimuuteen ja rehellisyyteen

[Pisteytä tulosarviointialueiden taulukon avulla]

Arviointikohta 8.2 Sisäiset suorituskykymittarit

Sisäiset suorituskykymittarit keskittyvät toimiin, joita organisaatio tekee seurataksaan, ymmärtääkseen, ennustaakseen ja parantaakseen yhteiskuntavastuuta koskevaa suorituskykyään. Mittareiden tulisi osoittaa selkeästi organisaation käyttämien lähestymistapojen vaikuttavuus yhteiskunnallisiin kysymyksiin. Ne voivat tarkastella mm. organisaation toiminnan eettisyyttä, tiedonvaihtoa sekä luonnonvarojen suojelua ja ympäristövaikutusten pienentämistä.

Esimerkkejä

- a. Organisaation toimiminen resurssien suojelemiseksi ja ylläpitämiseksi
- b. Yhteydenpidon tiheys keskeisten toimijoiden, ryhmien ja yhteisöjen edustajien kanssa
- c. Positiivisen ja negatiivisin medianäkyvyyden määrä ja tärkeys
- d. Tukitoimet sosiaalisen tuen tarpeessa oleville ja vähäosaisille
- e. Moninaisuuden, yhdenvertaisuuden ja sukupuolten välisen tasa-arvon tukeminen
- f. Kansainvälisten kehitysprojektien tukeminen
- g. Tiedon, informaation ja datan jakaminen kaikkien kiinnostuneiden sidosryhmien kanssa
- h. Henkilöstölle ja asiakkaille/kansalaisille suunnatut ohjelmat terveyshaittojen ja onnettomuuksien ennaltaehkäisemiseksi

[Pisteytä tulosarviointialueiden taulukon avulla]

Arviointialue 9:

Keskeiset suorituskykytulokset

Arviointialueet

9.1 Ulkoiset tulokset: tuotokset ja yhteiskunnallinen vaikuttavuus

9.2 Sisäiset tulokset: tehokkuus

Keskeiset suorituskykytulokset koskevat organisaation lyhyen ja pitkän aikavälin kannalta keskeisiä ja mitattavia tavoitteita.

Ne kuvaavat organisaation kykyä saavuttaa missiossa, visiossa ja strategisessa suunnitelmassa asetettuja päämääriä ja tavoitteita valittujen menettelytapojen ja prosessien avulla.

Keskeiset suorituskykytulokset voidaan jakaa kahteen eri luokkaan:

- ☐ **Ulkoiset tulokset: tuotokset ja yhteiskunnallinen vaikuttavuus.** Arvioinnissa painotetaan mission ja vision (arviointialue 1), strategian ja suunnitelman (arviointialue 2) ja tuotteiden ja palvelujen (arviointialue 5) välisiä yhteyksiä sekä ulkoisille sidosryhmille saavutettuja tuloksia.
- ☐ **Sisäiset tulokset: tehokkuus.** Tehokkuuden arvioinnissa painotetaan henkilöstön (arviointialue 3), kumppanuuksien ja resurssien (arviointialue 4) ja prosessien (arviointialue 5) välisiä suhteita sekä tuloksia, jotka organisaatio on saavuttanut matkalla kohti erinomaisuutta.

Arviointi

Pohdi, mitä tuloksia organisaatio saavuttaa koskien seuraavia esimerkkejä.

Arviointikohta 9.1 Ulkoiset tulokset: tuotokset ja yhteiskunnallinen vaikuttavuus

Ulkoiset tulokset kuvastavat organisaation strategista tehokkuutta ja kykyä täyttää ulkoisten sidosryhmien odotukset sekä tuottaa yhteiskunnallista arvoa niin, että toimet ovat linjassa mission, vision ja julkisen sektorin uudistusten kanssa. Jokaisen julkisen sektorin organisaation tulisi arvioida kuinka hyvin se saavuttaa ydintoiminnalleen strategiassa asetetut tavoitteet, jotta se voisi parantaa suorituskykyään tehokkaasti. Kyseessä olevat tavoitteet koskevat tuotoksia, eli palveluja ja tuotteita, sekä tuloksia, eli vaikutuksia ulkoisiin sidosryhmiin ja yhteiskuntaan.

Esimerkkejä

- a. Tuotokset – palvelujen ja tuotteiden laatu ja määrä
- b. Tulokset – palvelujen ja tuotteiden vaikutus kohderyhmiin
- c. Tulossopimuksissa asetettujen tavoitteiden toteutuminen
- d. Ulkoisten tarkastusten ja toiminnantarkastusten tulokset
- e. Tuotoksia ja tuloksia koskevan vertailuanalyysin (benchmarking) tulokset
- f. Julkisen sektorin uudistusten toimeenpanon tulokset

[Pisteytä tulosarviointialueiden taulukon perusteella]

Arviointikohta 9.2 Sisäiset tulokset: tehokkuus

Sisäiset tulokset liittyvät organisaation toiminnan tehokkuuteen, sisäisten prosessien vaikuttavuuteen ja taloudelliseen tehokkuuteen. Ne koskevat prosessijohtamista (esim. tuottavuus, kustannustehokkuus tai -tehottomuus), taloudellista suorituskyyä (esim. taloudellisten resurssien tehokas käyttö, budjetissa pysyminen) sekä resurssien tehokasta käyttöä (esim. kumppanuudet, tieto, teknologia, palvelut). Tehokkuuden sisäiset tulokset voivat myös koskea suorituskyyarvioiden tuloksia (sisäiset tarkastukset ja arvioinnit, sertifiointit, kilpailuihin osallistuminen ja palkinnot).

Esimerkkejä

- a. Organisaation tehokkuus käytettävissä olevien resurssien hallinnoimisessa, mukaan lukien henkilöstön, tiedon ja palvelujen johtaminen
- b. Kehittämistoimenpiteistä syntyneet tulokset ja prosessi-innovaatiot
- c. Vertailukehittämisen/-oppimisen tulokset
- d. Kumppanuuksien ja yhteisten toimien tuloksellisuus
- e. Digitalisaation vaikutukset organisaation suorituskyyyn
- f. Sisäisten tarkastusten tulokset
- g. Kilpailujen, laatupalkintokilpailujen ja laatusertifikaattien tulokset
- h. Talousarvion toteutuminen ja taloudellisten tavoitteiden saavuttaminen
- i. Kustannustehokkuus (tulosten saavuttaminen mahdollisimman pienin kustannuksin)

[Pisteytä tulosarviointialueiden taulukon avulla]

III Pisteytys ja pisteytystaulukot

Miksi kannattaa pisteyttää?

CAF-mallin arviointialueiden ja arviointikohtien pisteytyksellä on neljä päätavoitetta:

1. Tarjota tietoa siitä, mihin kehitystoimiin organisaation tulisi ryhtyä.
2. Arvioida oman toiminnan ja tulosten kehittymistä, mikäli CAF-arviointeja tehdään säännöllisesti. On suositeltavaa tehdä laatuarviointeja muutaman vuoden välein.
3. Tunnistaa hyviä käytäntöjä toimintatapojen ja tulosten korkeiden pistemäärien avulla.
4. Löytää hyviä kumppaneita vertailukehittämiseen (toisilta oppiminen).

Vertailukehittämisen tärkeimpiä tavoitteita on vertailla eri tapoja hallinnoida toimintatapoja ja saavuttaa tuloksia. On kuitenkin huomioitava, että vertailukehittämisessä yksittäisten CAF-pisteiden vertailussa on riskinsä, erityisesti jos ei ole otettu huomioon sitä, onko pisteytykset tehty yhtenevällä tavalla eri julkisen sektorin organisaatioissa.

Miten pisteet annetaan?

CAF tarjoaa kaksi eri pisteytystapaa – perinteisen ja yksityiskohtainen. Molemmat tavat noudattavat PDCA-sykliä.

Perinteisessä CAF-pisteytyksessä tehdään kokonaisarvio jokaisesta arviointikohdasta osoittamalla sen PDCA-vaihe. Yksityiskohtaisessa CAF-pisteytyksessä arviointikohtia analysoidaan tarkemmin. Sen avulla jokaisen arviointikohdan kaikki PDCA-syklin vaiheet pisteytetään yhdessä ja erikseen.

1 CAF-mallin perinteinen pisteytystapa

Tämä pisteytystapa auttaa organisaatiota tutustumaan PDCA-sykliin ja ohjaa sitä kumulatiivisesti kohti laadukkaita toimintatapoja.

- ☐ Toiminta-arviointialueiden taulukossa organisaatio kehittää tehokkaasti toimintaansa, kun PDCA-sykli toimii ja hahmotetaan sen vaiheet itsearviointien ja mahdollisesti myös vertaisarviointien kautta.
- ☐ Tulosalueiden taulukossa otetaan huomioon sekä tulosten kehittyminen, että tavoitteiden saavuttaminen. Organisaatio toteuttaa jatkuvaa parantamista, kun saavutetaan erinomaisia ja kestäviä tuloksia, kaikki keskeiset tavoitteet on saavutettu ja keskeisimmät tulokset ovat muiden vastaavien organisaatioiden tuloksia parempia.

TOIMINTA-ARVIOINTIALUEIDEN PISTEYTYSTASOJEN – PERINTEINEN PISTEYTYSTAPA

VAIHE	TOIMINTA-ARVIOINTIALUEIDEN PISTEYTYSTASOJEN	PISTEET
	Emme ole toimineet aktiivisesti tässä asiassa. Meillä ei ole tietoja tai meillä on vain vähäisiä tietoja arviointialueelta.	0-10
PLAN	Toimintatapa on suunniteltu.	11-30
DO	Toimintatapa on suunniteltu ja käyttöön otettu.	31-50
CHECK	Toimintatapa on suunniteltu ja käyttöön otettu ja arvioimme toimintaamme ollen varmoja, että asiat tehdään oikein.	51-70
ACT	Toimintatapa on suunniteltu, käyttöön otettu ja toimintaa on myös järjestelmällisesti parannettu arviointien pohjalta.	71-90
PDCA	Toimintatapamme ovat suunniteltuja, käyttöön otettuja ja säännöllisten arviointien pohjalta parannettuja. Kehitämme toimintaamme järjestelmällisesti ja jatkuvasti.	91-100

Ohjeet:

- ☐ Arvioi organisaation vahvuuksia ja heikkouksia ja valitse se taso, jolle organisaatiosi on päässyt. Pisteytys on kumulatiivinen, joten organisaation tulee olla saavuttanut jokin vaihe (esim. CHECK) ennen kuin se voi nousta seuraavalle tasolle (esim. ACT).
- ☐ Pisteytä taulukon avulla organisaatiosi nykytila asteikolla 0-100.

TULOSARVIOINTIALUEIDEN PISTEYTYSTASOJEN – PERINTEINEN PISTEYTYKSEN

TULOSARVIOINTIALUEIDEN PISTEYTYSTASOJEN	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 joitain keskeisiä tavoitteita 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 on saavutettu jatkuvasti. Kaikki keskeiset tavoitteet on saavutettu. Organisaation keskeisimmät tulokset ovat muiden vastaavien organisaatioiden tuloksia parempia.	91-100

Ohjeet:

- ☐ Pisteytä taulukon avulla organisaatiosi nykytila kuusitasoisella asteikolla 0-100. Jokaisella tasolla voi ottaa huomioon tulosten kehittymisen, asetettujen tavoitteiden saavuttamisen tai molemmat.

2 CAF-mallin yksityiskohtainen pisteytystapa

Yksityiskohtaisella pisteytystavalla pisteytetyt tulokset vastaavat enemmän todellisuutta joissain organisaatioissa, sillä monet julkishallinnon organisaatiot tekevät asioita (DO), mutta heillä ei välttämättä ole selvää suunnitteluvaihetta (PLAN) tai tulostenseurantajärjestelmää. Tämä pisteytystapa antaa enemmän tietoa niistä alueista, joissa parannuksia tarvitaan kaikista eniten.

- ☐ Toiminta-arviointialueiden pisteytystaulukossa kiinnitetään huomiota PDCA-sykliin ja siinä edistymistä kuvataan spiraalina, jossa jokainen kehityskierros voisi tapahtua jokaisessa eri vaiheessa.
- ☐ Pisteytystaulukossa tehdään ero tulosten kehittymisen ja tavoitteiden saavuttamisen välillä. Tämän avulla voidaan selkeästi huomata, tarvitseeko organisaation keskittyä kehittämisen toimenpiteisiin ja nopeuttamiseen vai tavoitteiden saavuttamiseen.

Huomautus: Englanninkielisessä CAF-manuaalissa on lisäksi esimerkit yksityiskohtaisesta pisteytystavasta sekä toiminta-arviointialueiden että tulosarviointialueiden osalta. Niitä ei ole nähty tarpeelliseksi tuoda vuoden 2013 suomennokseen, eikä myöskään tähän käännökseen. Tarvittaessa esimerkit löytyvät dokumentista "CAF2020 Common Assessment Framework – The European model for Improving public organisations through self-assessment".

TOIMINTA-ARVIOINTIALUEIDEN PISTEYTYSTAULUKKO – 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, vain ajatuksia	Vähän näyttöä joissakin toiminnoissa	Selkeää näyttöä toiminnan kannalta keskeisissä asioissa	Vahvaa näyttöä lähes kaikkien toiminnan kannalta keskeisten toimintojen osalta	Erittäin vahvaa näyttöä kaikilta toiminta-alueilta	Erinomainen taso verrattaessa muihin organisaatioihin kaikilla keskeisillä toiminta-alueilla.
PLAN	Toiminta on suunniteltu perustuen eri sidosryhmien tarpeisiin ja odotuksiin. Organisaatiossa käytetään toiminnan suunnittelussa säännöllisesti hyväksi kaikkia toiminnan suunnittelun kannalta keskeisiä tahoja.						
	Pisteet						
DO	Toiminta ja johtaminen tapahtuvat määriteltyjen prosessien ja vastuiden ja hajautetun vastuunjaon kautta.						
	Pisteet						
CHECK	Määritettyjen toimintaprosessien seurannassa käytetään toimivia mittareita ja arviointitapoja säännöllisesti organisaation keskeisillä alueilla.						
	Pisteet						
ACT	Toiminnan korjaus- ja kehitystoimet perustuvat säännöllisesti tehtäviin toiminnan tarkastamis- ja arviointikäytäntöihin organisaation keskeisillä alueilla.						
	Pisteet						
							Yhteensä /400
							Yhteensä /100

Ohjeet

- ☐ Lue jokainen pisteytystaulukon arviontivaiheen määritelmä (PLAN, DO, CHECK, ACT).
- ☐ Etsi näyttöä, tietoa ja todisteita vahvuuksista ja kehittämisalueista arvioimalla toimintaa pisteytystaulukon avulla. Arvioinnin apuna voidaan käyttää arviointikohtien esimerkkejä.
- ☐ Pisteytä jokainen vaihe.
- ☐ Laske kokonaispisteet laskemalla yhteen jokaisen vaiheen (P/D/C/A) keskiarvo.

TULOSARVIOINTIALUEIDEN PISTEYTYSTAULUKKO – YKSITYISKOHTAINEN PISTEYTYS

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 vaatimatonta kehitystä 	Tasaisen positiivinen kehitys 	Huomattava tuloskehitys 	Tulokset verrattuina vastaaviin organisaatioihin ovat muita parempia
Pisteet						
Tavoitteet	Ei lankaan tai vähäistä tietoa tavoitteiden saavuttamisesta	Tulokset eivät yllä tavoitteisiin	Joitakin tavoitteita on saavutettu	Joitakin keskeisimpiä tavoitteita on saavutettu	Kaikki keskeiset tavoitteet on saavutettu	Kaikki tavoitteet on saavutettu
Pisteet						
						Yhteensä /200
						Yhteensä /100

Ohjeet

- ☐ Tarkastele erillään tulosten kehittymistä kolmen vuoden aikana ja tavoitteiden saavuttamista viimeisen vuoden aikana.
- ☐ Pisteytä tulosten kehittyminen kuusiportaisella asteikolla välillä 0-100.
- ☐ Pisteytä tavoitteiden saavuttamisen aste viimeisen vuoden aikana kuusiportaisella asteikolla välillä 0-100.
- ☐ Laske kokonaispisteet laskemalla yhteen tavoitteiden ja tulosten kehittymisen keskiarvot.

IV Ohjeita CAFin käyttöön

Organisaation toiminnan jatkuva kehittäminen voidaan suunnitella ja toteuttaa monella eri tavalla. Organisaation koko, toimintakulttuuri ja aikaisemmat kokemukset kokonaisvaltaisen laatujohtamisen työkaluista vaikuttavat siihen, miten kokonaisvaltainen laatujohtaminen otetaan osaksi organisaation toimintaa.

Tässä luvussa esitellään kymmenen askeleen jatkuvan kehittämisen prosessimalli, jota voidaan hyödyntää CAFin kanssa useimmissa organisaatioissa. On kuitenkin hyvä muistaa, että kyseinen malli perustuu niiden organisaatioiden kokemuksiin, jotka ovat jo käyttäneet CAFia kehittämistyössään. Jokainen kehittämishanke on kuitenkin ainutlaatuinen, eikä malli siksi välttämättä sovi sellaisenaan käytettäväksi kaikissa organisaatioissa, mutta sitä voi hyvin käyttää apuna oman itsearviointiprosessin suunnittelussa.

Käyttöönoton kolme päävaihetta jakaantuvat kymmeneen toimenpiteeseen ja ne kattavat CAF-prosessin alusta loppuun.



Seuraavaksi jokaista kymmentä toimenpidettä kuvataan yksityiskohtaisesti. Mukana on myös hyödyllisiä huomioita CAF-käyttäjiltä.

VAIHE 1: KÄYTÖN SUUNNITTELU

Toimenpide 1 – Itsearviointin valmistelu ja toteutus

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

Kokemuksen perusteella voidaan todeta, että sitoutumisen kannalta oleellista on johdon selkeästi ilmaistu päätös itsearviointista ja sitä seuraava avoin keskustelu henkilöstön ja keskeisten sidosryhmien kanssa. Päätöksen tulisi tuoda selkeästi esille johdon halukkuus olla aktiivisesti mukana prosessissa, itsearviointin tuoma lisäarvo organisaatiolle, johdon tuki avoimelle keskustelukulttuurille, lupaus tulosten kunnioittamisesta sekä valmius aloittaa parannustoimet itsearviointin jälkeen. Johdon tulee myös varmistaa, että itsearviointin toteuttamiseen on käytettävissä riittävät ja tarkoituksenmukaiset resurssit.

Tehtäessä päätöstä itsearviointin toteuttamisesta on tärkeää, että johto tuntee CAF-mallin sisällön ja on tietoinen siitä, millaista tietoa sen käyttö voi tuottaa johtamisen tueksi. On tärkeää, että johto uskoo CAFin hyödyllisyyteen heti alusta lähtien.

Tässä vaiheessa on tärkeää, että yksi tai useampi henkilö organisaatiossa ottaa vastuulleen näiden periaatteiden turvaamisen. Ennen kuin organisaatio lähtee tekemään ensimmäistä kertaa itsearviointia, on hyvä ajatus ottaa yhteyttä joko kansalliseen CAF-yhteyshenkilöön (lisätietoa löytyy osoitteesta www.eipa.eu/caf) tai organisaation, joka on jo käyttänyt mallia ja pyytää perehdytystä ja lisätietoa.

Henkilöstön sitoutumisen ja tuen kannalta on tärkeää kuulla heidän mielipiteitään jo ennen virallista päätöstä CAF-mallin käyttöönotosta. Monet pitävät tätä erinomaisena tilaisuutena saada lisää tietoa omasta organisaatiosta ja haluavat olla aktiivisesti mukana organisaation kehittämisessä muiden itsearviointista koituvien hyötyjen lisäksi.

Joissakin tapauksissa voi olla hyödyllistä pyytää ulkoisten sidosryhmien hyväksyntä ennen päätöstä itsearviointin toteuttamisesta. Julkishallinnossa henkilöstön, sidosryhmien sekä poliittisten tahojen tai muun ylemmän johdon mielipiteillä ja hyväksynnällä on merkitystä jo ennen itsearviointin aloittamista. Myös avainkumppaneilla saattaa olla sanottavaa erityisesti tiedon keräämisen ja tietojenkäsittelyn suhteen, ja tämän lisäksi he voivat myös päästä hyötymään joistain tunnistetuista parannusalueista.

Itsearviointin suunnittelu

Suunnitteluprosessi voi alkaa, kun päätös itsearviointin toteuttamisesta on tehty. Yksi ensimmäisistä tehtävistä on määritellä itsearviointin laajuus ja tapa, jolla se toteutetaan.

Yksi usein esitetyistä kysymyksistä koskee sitä, tuleeko itsearviointin kattaa koko organisaatio vai voivatko erilliset yksiköt tai osastot suorittaa oman itsearviointin. Vastaus tähän on, että erilliset yksiköt tai osastot voivat toteuttaa oman itsearviointin, mutta niiden tulisi olla tarpeeksi autonomisia omista henkilöstöresursseistaan ja talousprosesseistaan, jotta kaikkia arviointialueita ja -kohteita voidaan tarkastella merkityksellisesti. Tällaisissa tapauksissa tulisi arvioida oleelliset toimittaja-/asiakassuhteet sekä sidosryhmän ja kyseessä olevan yksikön tai osaston ja muun organisaation suhteet toisiinsa.

On suositeltavaa, että johdon päätöksestä kävisi ilmi myös se, kumpaa CAFin pisteytystaulukoista itsearvioinnissa tullaan käyttämään. Valinta riippuu organisaation omista tarpeista, käytettävissä olevasta ajasta ja arviointikokemuksesta.

Tässä vaiheessa on tärkeää, että ylin johto nimittää itsearviointiprosessiin henkilön tai ryhmän, jonka tehtävänä on koko itsearviointiprosessin suunnittelu ja sen toteutuksen tukeminen. Tähän tehtävään kuuluvat tyypillisesti:

- ☐ Itsearvioinnin yksityiskohtainen suunnittelu (sisältäen viestintäprosessin)
- ☐ Projektista viestiminen kaikille sidosryhmille sekä heidän konsultointinsa
- ☐ Itsearviointiperehdytyksen järjestäminen
- ☐ Tarvittavan taustamateriaalin ja tulostietojen kerääminen
- ☐ Aktiivinen osallistuminen itsearviointiin
- ☐ Konsensus-prosessin fasilitointi
- ☐ Itsearviointiraportin koostaminen
- ☐ Johdon avustaminen raportin perusteella tehtävässä kehittämiskohteiden priorisoinnissa ja kehittämishankkeiden suunnittelussa

Itsearvioinnista vastaavan henkilön tai ryhmän tehtävä on vaativa. Vastuutahon tulee tuntee sekä organisaationsa että CAF-malli hyvin ja osata fasilitoida itsearviointiprosessi sen onnistumisen takaamiseksi. Vastuutahon valinnalla voidaan ratkaisevasti vaikuttaa itsearvioinnin laatuun ja sen tulosten hyödyntämiseen.

Joillekin organisaatioille CAF-mallissa käytetyt ilmaisut ja esimerkit saattavat olla vieraita, eikä niitä voida käyttää suoraan ilman kattavaa perehdytystä. Tämä on otettava huomioon jo suunnittelun alkuvaiheessa, ettei arviointiprosessi vaikeudu. Tällaisessa tilanteessa tarvitaan perehdyttämistä sekä mallin ilmaisun ja esimerkkien selkeyttämistä organisaation omien tarpeiden mukaiseksi.

Toimenpide 2 – Itsearviointiprosessin viestintä

Yksi suunnitteluvaiheen tärkeimmistä toimista on viestintäsuunnitelman laatiminen. Viestintäsuunnitelmassa tulisi ottaa huomioon itsearviointia, sen sisällöstä ja tavoitteista tiedottaminen kaikille asianosaisille sidosryhmille sekä erityisesti organisaation keskijohdolle ja henkilöstölle.

Viestintä on oleellinen osa kaikkia muutosjohtamisen projekteja, mutta se on erityisen tärkeää organisaation tehdessä itsearviointia. Jos itsearviointin syyt tai toimenpiteet jäävät henkilöstölle epäselviksi, on todennäköistä, että itsearviointia pidetään vain yhtenä projektina muiden joukossa. Tällaisessa tilanteessa on vaarana, että keskijohto ja muu henkilöstö suhtautuvat siihen vastahakoisesti, eivätkä sitoudu tai osallistu siihen mukaan kunnolla.

Itsearviointin alussa tapahtuvan viestinnän tärkein tehtävä on herättää henkilöstön ja keskijohdon mielenkiinto olla itsearviointissa mukana. Osallistuminen itsearviointiin kumpuasi ihanteellisesti henkilöstön omasta motivaatiosta sitä kohtaan ja motivaation tulisi toimia linkkinä ihmisten välillä koko itsearviointiprosessin ajan. Selkeän viestinnän kautta henkilöstöllä tulisi olla selvä visio CAF-itsearviointiprosessin tarkoituksesta ja organisaation kokonaisvaltaisen suorituskyvyn parantamisesta. Itsearviointin viestintäsuunnitelman pitäisi keskittyä sidosryhmien, henkilöstön ja kansalaisten/asiakkaiden kannalta hyödyllisiin tuloksiin.

Selkeä ja yhtenäinen viestintä kaikille asianosaisille itsearviointin oleellisissa vaiheissa edistää projektin onnistumista ja seurantatoimia. Itsearviointin toteutuksesta vastaavien tulisi yhdessä johdon kanssa varmistaa selkeä viestintä, joka vastaa seuraaviin kysymyksiin:

- ☐ Miten hyötyä itsearviointista on?
- ☐ Miksi se on tärkeää?
- ☐ Miten se liittyy organisaation strategiseen toiminnansuunnitteluun?
- ☐ Miten itsearviointi kytkeytyy muuhun organisaation toiminnan kehittämiseen (esimerkiksi ensimmäisenä askeleena)?

Viestintä tulisi olla eri ryhmien tarpeisiin kohdennettua ja siinä pitäisi huomioida seuraavat: kohderyhmä, viestin sisältö, viestintäväline, lähettäjä, viestinnän tiheys ja viestintävälineet.

**Palautetta CAF-käyttäjiltä –
viestinnän merkitys
henkilöstön sitouttamiseksi
aliarvioidaan monesti**

CAF-arviointimallin käyttäjät ovat monesti todenneet aliarvioineensa henkilöstölle viestimisen merkityksen itsearviointiprosessin aikana. On todettu, että yksi mallin suurimmista hyödyistä on organisaation sisäisen viestinnän ja keskustelun paraneminen. Tämä vaatii kuitenkin sen, että itsearviointista vastuussa olevat viestivät itsearviointista ja osallistavat henkilöstöä mukaan heti alkuvaiheista lähtien, ja että organisaation keskijohto ymmärtää itsearviointin syyt ja mahdolliset hyödyt.

VAIHE 2: ITSEARVIOINTIPROESSI

Toimenpide 3 – Yhden tai useamman itsearviointiryhmän muodostaminen

Itsearviointiryhmässä tulisi olla edustettuna kaikki organisaation osa-alueet ja henkilöstöryhmät. Tyypillisesti mukana on ihmisiä eri osastoista, toiminnoista sekä kokemus- ja organisaatiotasosta. Tavoite on kasata mahdollisen tehokas ja vaikuttava ryhmä, joka pystyy tuomaan itsearviointiin täsmällistä ja yksityiskohtaista näkökulmaa organisaatiosta.

CAF-käyttäjien kokemuksen perusteella ryhmät koostuvat usein 5-20 henkilöstä. Ryhmän työtehon ja keskusteleavuuden kannalta olisi kuitenkin suositeltavaa muodostaa noin kymmenen hengen ryhmiä.

Jos organisaatio on kooltaan erittäin suuri ja sen toiminnot ovat monimuotoisia, voi olla tarpeen perustaa useampia itsearviointiryhmiä. Siinä tapauksessa ryhmien työn koordinointi ja tulosten yhteenveto on suunniteltava hyvin.

Osallistuvat henkilöt tulisi valita sen perusteella, miten hyvin he tuntevat organisaation toiminnan ja miten heidän henkilökohtaiset ominaisuutensa, kuten analyttisyys ja kommunikaatiotaidot tukevat itsearviointia. Osallistujat voidaan myös valita sen perusteella, ketkä ilmoittautuvat vapaaehtoisiksi, mutta siinä tapauksessa itsearvioinnin toteutuksesta vastaavat ja johto ovat vastuussa itsearviointiryhmän laadukkuudesta, monimuotoisuudesta ja luotettavuudesta.

Itsearviointiryhmän puheenjohtajana voi toimia koko prosessin toteuttamisesta vastuussa oleva henkilö tai ryhmä voi itse nimetä puheenjohtajansa. On tärkeää, että puheenjohtaja nauttii kaikkien osallistujien luottamusta ja pystyy tasapuolisesti ja tehokkaasti ohjaamaan ryhmän työskentelyä varmistaen, että kaikilla osallistujilla on yhtäläiset mahdollisuudet saada näkemyksensä esille. Puheenjohtaja tarvitsee tuekseen tehokkaan sihteerin tai sihteeristön, joka avustaa häntä erinäisissä asioissa, kuten kokousjärjestelyissä. Näiden lisäksi itsearvioinnin kannalta tärkeitä ovat myös hyvät kokoustilat ja IT-tuki.

Yksi useimmin kysyttyjä kysymyksiä on, tulisiko ylimmän johdon edustajien olla mukana itsearviointiryhmässä. Vastaus riippuu organisaation sisäisestä kulttuurista ja omaksutuista toimintatavoista. Jos johto on mukana, tuo se mukanaan täydentävää tietoa ja nostattaa mahdollisuuksia sille, että johto ottaa paremmin vastuulleen tunnistettujen parannustoimien toimeenpanon. Johdon mukana olo parantaa myös ryhmän monimuotoisuutta. Itsearvioinnin laatu saattaa kuitenkin kärsiä, jos organisaatiokulttuuri ei tue johdon läsnäoloa, sillä se saattaa rajoittaa ryhmissä käytävän keskustelun avoimuutta.

Toimenpide 4: Perehdytyksen järjestäminen

Johdon perehdytys

Keskijohdon ja muiden sidosryhmien vapaaehtoinen perehdyttäminen kokonaisvaltaiseen laatujohtamiseen ja CAF-malliin voi olla hyödyllistä itsearviointin kannalta. 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, mikäli hän on itse saanut perehdytyksen jo aiemmin. Perehdytyksen tulisi teorian lisäksi sisältää käytännönharjoituksia, joiden avulla osallistujat pääsevät tutustumaan laadun arvioinnin toimintaperiaatteisiin ja kokeilemaan yhteisymmärryksen muodostamista olemassa olevan laadun tasosta ja kehittämiskohteista.

Itsearviointiin osallistuville tulisi ennen arviointia toimittaa kaikki arviointikohteiden nykytilaa ja tulevaisuutta koskeva materiaali, joka on oleellista tehokkaan arvioinnin kannalta. Yhtä arviointikohtaa toimintatapojen alueelta ja yhtä arviointikohtaa tulosten alueelta voidaan arvioida samanaikaisesti. Näin itsearviointiin osallistuvat saavat paremman kuvan siitä, kuinka CAF-itsearviointi toimii. Itsearviointiin osallistuvien tulee päästä yhteisymmärrykseen siitä, kuinka arvioida näyttöjen vahvuuksista ja kehittämiskohteita sekä siitä, miten pisteytetään.

Ajan säästämiseksi on ennen arviointia muodostettava yhteinen näkemys siitä, mitkä ovat niitä organisaation avainkumppaneja, jotka ovat oikeasti kiinnostuneita tai riippuvaisia sen toiminnasta. Tällaisia avainkumppaneita ovat asiakkaat/kansalaiset, poliitikot, toimittajat, yhteistyökumppanit sekä organisaation esimiehet ja työntekijät. Tärkeimmät avainprosessit ja keskeisimmät palvelut tai tuotteet on myös määriteltävä selvästi etukäteen.

Toimenpide 5 – Itsearviointin toteuttaminen

Yksittäisten arviointien toteuttaminen

Jokainen itsearviointiin osallistuva muodostaa kustakin arviointialueesta ja -kriteeristä oman arviointinsa, joka perustuu hänen saamaansa taustamateriaaliin ja kokemukseensa organisaation toiminnasta. Arvioija kirjaa arviointikohteesta ylös todisteet organisaation vahvuuksista ja kehittämisalueista. Arvioinnit kannattaa kirjoittaa mahdollisimman yksityiskohtaisesti, koska se helpottaa kehittämistoimien määrittämistä ja kohdentamista arvioinnin myöhemmässä vaiheessa. Tämän jälkeen arvioijien tulisi muodostaa yleiskuva havainnoistaan ja pisteyttää jokainen arviointikohta valitun pisteytystaulukon mukaisesti. Puheenjohtajan tulee olla osallistujien tavoitettavissa mahdollisia kysymyksiä varten koko itsearviointin ajan. Hän voi myös tarpeen tullen koordinoita eri havaintojen kirjaamista myöhempää konsensuksen muodostamista varten.

Pisteyttäminen

CAF-mallissa voi valita kahden eri pisteytystavan välillä – perinteisen pisteytyksen ja yksityiskohtaisen pisteytyksen. Molemmat pisteytystavat on kuvailtu yksityiskohtaisesti kappaleessa III. On suositeltavaa, että organisaatiot, joilla ei ole aikaisempaa kokemusta kokonaisvaltaisen laatujohtamisen välineistä valitsisivat käyttöönsä perinteisen pisteytyksen.

Konsensuksen muodostaminen

Arviointiryhmän tulisi tavata heti henkilökohtaisten arviointien jälkeen ja päästä yhteisymmärrykseen eli muodostaa konsensus jokaisen arviointikohdan vahvuuksista, parantamisalueista ja pisteytyksestä. Dialogi ja avoin keskustelu on välttämätöntä konsensuksen muodostamisen ja oppimisen kannalta, koska on tärkeää ymmärtää miksi pisteytyksissä on eroja vahvuuksien ja parannusalueiden osalta.

Arviointialueiden arvioinnin ei tarvitse tapahtua missään tietyssä järjestyksessä, vaan ryhmä voi päättää etenemisjärjestyksen.

Palautetta CAF-käyttäjiltä – konsensuskeskusteluista 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 ja keskustelun tuloksena syntyvä lopputulos on enemmän kuin yksittäisten arvioiden summa. Se heijastaa arviointiryhmän yhteistä näkemystä ja pääsee syvemmälle kuin yksittäiset mielipiteet. Näyttöjen selkeyttämistä ja toisistaan eroavia arviointia vahvuuksista ja kehittämisalueista pidetäänkin usein tärkeämpänä kuin pisteytyksestä saatava hyöty.

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

1. Kukin esittää perusteluineen kirjaamansa vahvuudet ja parantamisalueet käsiteltävästä arviointikohdasta.
2. Konsensukseen pääseminen vahvuuksien ja parannusalueiden suhteen sen jälkeen, kun kaikkien havainnot on käyty läpi.
3. Arviointikohdan yksittäisten pisteytysten esittely perusteluineen.
4. Yhteisymmärrykseen eli konsensukseen pääseminen lopullisen pistemäärän suhteen.

Konsensuksen muodostamisessa puheenjohtajalla on tärkeä rooli (esim. tärkeän tiedon keräämisessä ja yksittäisten arviointien ohjaamisessa). Puheenjohtajan hyvä valmistautuminen edesauttaa konsensuskokouksen sujuvaa etenemistä. Puheenjohtaja on vastuussa siitä, että ryhmä pääsee yhteisymmärrykseen arvioinnista ja tuloksista. Keskustelujen tulisi pohjautua faktapohjaisiin tietoihin arvioinnin kohteena olevasta toiminnasta ja tuloksista. CAFissa on käytössä lista asiaankuuluvista esimerkeistä, joiden avulla tarpeelliset näytöt voidaan tunnistaa. Lista ei ole kaiken kattava eikä kaikkien esimerkkien kriteerejä tarvitse saavuttaa – tärkeintä on pystyä täyttämään ne kriteerit, jotka ovat oleellisia organisaatiolle. Arviointiryhmä saa myös vapaasti käyttää mitä tahansa omia esimerkkejä, joita se pitää tärkeinä oman toimintansa kannalta.

Esimerkkien tarkoitus on avata arviointikohtien sisältöä perusteellisemmin, jotta voidaan tutkia, kuinka johtotoimet täyttävät arviointikohdassa esitetyt kriteerit.

- ☐ tutkia, kuinka johtotoimet täyttävät arviointikohdassa esitetyt kriteerit
- ☐ näytöt voidaan tunnistaa paremmin
- ☐ osoittaa kyseessä olevan alueen hyviä käytäntöjä

Itsearviointiin varattava aika

Kyselyiden perusteella kaksi-kolme päivää on liian lyhyt aika itsearvioinnin toteuttamiseen, mutta kymmentä päivää pidetään jo liian pitkänä aikana. On vaikeaa suositella ihanteellista aikataulua CAF-itsearvioinnin toteuttamiseen, koska muuttuvia tekijöitä on niin paljon (ml. johdon tavoitteet, käytettävissä oleva aika, resurssit ja asiantuntijatuki, tiedon saatavuus, sidosryhmillä käytettävissä oleva aika ja heiltä saatavat tiedot, sekä poliittiset paineet). Suurin osa organisaatioista pitää kuitenkin viittä päivää sopivana aika toteutukseen. Tämä pitää sisällään yksittäiset arvioinnit ja konsensuskeskustelut.

Koko CAF-prosessiin, eli suunnittelu-, toteutus, ja yhteenvetovaiheeseen ja jatkotoimenpidesuunnitelman laatimiseen kuluu aikaa keskimäärin kolme kuukautta. Kolmea kuukautta voidaankin pitää ihanteellisena aikatauluna. Jos aikaa päätöksen teosta kehittämistoimien käynnistämiseen kuluu enemmän kuin kolme kuukautta, keskittyminen työhön häiriintyy ja asianosaisten kiinnostus prosessia kohtaan ehtii laantua. Tällaisessa tilanteessa saattaa myös olla, että arvioinnit ja pisteytys eivät enää pidä paikkaansa. Se on todennäköistä, sillä organisaation kehittäminen CAF-mallia hyödyntäen on dynaaminen ja jatkuva kehitysprosessi, ja datan ja tietojen päivittäminen kuuluu sen vuoksi oleellisena osana prosessiin.

Toimenpide 6 – Raportin laatiminen itsearvioinnin tuloksista

Itsearviointin laadittavan raportin tulisi noudatella CAF-mallin rakennetta ja sisältää seuraavat asiat:

- ☐ Jokaisen arviointikohdan vahvuudet ja kehittämisalueet perusteluineen
- ☐ Arviointialueittaiset pisteytykset arviointikohtien perusteella
- ☐ Ehdotukset kehittämistoimenpiteiksi

On tärkeää, että ylempi johto virallisesti hyväksyy ja vahvistaa itsearviointiraportin tulokset, jotta kehitystoimenpiteisiin voidaan tarttua. Tämän ei pitäisi olla ongelma, mikäli arvioinnin ajan käytössä on ollut toimiva viestintäprosessi. Ylemmän johdon tulisi uudelleen vahvistaa sitoutumisensa kehittämistoimiin ryhtymiseen. Tässä vaiheessa on myös tärkeää viestiä henkilöstölle ja tärkeille sidosryhmille itsearviointiraportin keskeiset tulokset.

VAIHE 3: KEHITTÄMISSUUNNITELMA / PRIORISOINTI

Palautetta CAF-käyttäjiltä – tulostietojen vähäisyys

Ensi kertaa itsearviointia tekevät organisaatiot törmäävät usein joihinkin esteisiin. Yksi suuri ongelma on saattaa olla tulostietojen vähäisyys, jonka pohjalta organisaatiot kehittävätkin usein tulosindikaattoreita ja tulosmittareita ensimmäisenä kehitystoimenpiteenään itse-arvioinnin jälkeen.

Toimenpide 7 – Kehittämissuunnitelman laatiminen

Jotta itsearviointiin olisi organisaatiolle hyötyä, kehittämisprosessin tulisi jatkua arviointiprosessin julkaisemisen jälkeen. Prosessin tulisi johtaa suoraan toimintasuunnitelman laatimiseen organisaation toiminnan ja suorituskyvyn parantamiseksi.

Tämä kehittämis- tai toimintasuunnitelma on CAF-arvioinnin tärkeimpiä tavoitteita. Sen avulla tulokset tulevat osaksi organisaation strategista johtamisesta ja toiminnan kehittämistä. Itsearviointin tulokset sisällytetään osaksi organisaation toiminnan ohjausta.

Keskeisimpiä asioita kehittämissuunnitelmassa ovat:

- ☐ Se on kokonaisvaltainen ja järjestelmällinen toimintasuunnitelma organisaation kaikelle toiminnalle
- ☐ Se syntyy itsearviointiraportin tuloksena, jolloin se perustuu organisaation henkilöstön itse tuottamiin todisteisiin ja dataan
- ☐ Se perustuu organisaation vahvuuksiin ja sisältää kehittämistoimia jokaiselle itsearviointiraportista nousseelle heikkoudelle

Kehittämistoimenpiteiden priorisointi

Kehittämissuunnitelmaa laatiessa, johdon on vastattava muun muassa seuraaviin kysymyksiin:

- ☐ Ottaen huomioon organisaation vision ja strategian – missä haluaisimme olla kahden vuoden päästä?
- ☐ Mitä kehittämistoimia täytyy tehdä, jotta voimme saavuttaa nämä tavoitteet (strategian/toimien määrittely)?

Kehittämissuunnitelman laadinnassa voidaan käyttää seuraavaa mallia, jossa johto yhdessä muiden keskeisten sidosryhmien (esim. itsearviointiryhmä) 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 kehittämistoimenpiteet ja niiden vaikutukset (vähäinen, keskiverto, suuri) kehittämisalueilla. Käytä kriteerejä kuten:
 - toimenpiteen strateginen painoarvo (vaikutus sidosryhmiin, organisaation tuloksiin ja sisäiseen ja ulkoiseen näkyvyyteen)
 - toimenpiteiden toimeenpanon helppous (tarkastellen vaikeustasoa, tarvittavia resursseja ja tavoitteiden saavuttamisen nopeutta)
- ☐ Määrää jokaiselle toimenpiteelle omistaja ja määritä toimenpiteen aikataulu ja merkkipaalu sekä tunnista tarvittavat resurssit.

Priorisointia auttaa, jos yhdistää pisteet CAF-mallin arviointialueisiin ja vertaa niitä jo meneillään oleviin kehityshankkeisiin ja strategiaan tavoitteisiin.

Suosituksia

Laajempien kehittämistoimenpiteiden lisäksi CAF-arvioinnista nousee esiin parantamiskohteita, jotka voidaan ratkaista hyvinkin nopeasti ja helposti ilman laajempia toimenpiteitä. Reagoimalla näihin parantamiskohtiin nopeasti ylläpidetään uskoa sisäisen kehittämisen tärkeyteen ja pystytään välittömästi osoittamaan itsearvioinnin hyötyjä. Tämä kannustaa kaikkia osapuolia jatkamaan myös pitkäkestoista kehittämistä – onnistumiset luovat tilaa myöhemmille onnistumisille. 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 kehitystyöhön.

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

Palautetta CAF-käyttäjiltä - Itsearviointiryhmän jäsenet

Itsearviointiin osallistuvat ihmiset käyttävät usein paljon aikaansa ja energiaansa prosessiin oman työnsä lisäksi. Alkuvaiheessa he saattavat olla epäileväisiä sen suhteen, miten hyödyllistä itsearvioinnin tekeminen on, miten sitoutunut johto on sen hyödyntämiseen tai 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, sillä näistä ihmisistä tulee usein organisaation motivoituneimpia kehittämishankkeisiin osallistujia.

Toimenpide 8 – Kehittämissuunnitelmasta viestiminen

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

Jokaisen organisaation tulee päättää, jaetaanko itsearviointiraportti koko henkilöstölle. Hyvään itsearviointiin kuitenkin kuuluu, että sen keskeinen sisältö viestitään koko organisaatiolle. Keskeistä sisältöä ovat arvioinnin päätulokset sekä vahvuudet ja parantamisalueet ja niistä johdettavat kehittämistoimenpiteet. Jos keskeisestä sisällöstä ei viestitä, vaarantaa se organisaation mahdollisuuden edistää ja parantaa organisaation toimintaa tehokkaasti.

Kaikessa tuloksiin liittyvässä viestinnässä on hyvä korostaa niitä asioita, joita organisaatio tekee jo hyvin, jotta tarvittavat kehittämistoimenpiteet eivät jää arvioinnin ainoaksi viestiksi. Organisaatiot saattavat usein ottaa omat vahvuutensa itsestäänselvyyksinä ja unohtavat, kuinka tärkeää on juhlia menestyksiä.

Toimenpide 9 – Kehittämissuunnitelman toimeenpano

Kuten Toimenpiteessä 7 jo kerrottiin, priorisoidun kehittämissuunnitelman laatiminen on erittäin tärkeää. Monia CAF-mallin esimerkkejä voidaan pitää ensimmäisinä askeleina kohti kehittämistoimenpiteitä. Jo olemassa olevia hyviä käytäntöjä ja ohjaustyökaluja voidaan yhdistää CAF-mallin eri arviointialueisiin.

Kehittämistoimenpiteiden toteuttamisen tulee perustua sopivaan ja johdonmukaiseen lähestymistapaan sekä seurantaan ja arviointiin perustuvaan prosessiin. Henkilöstöllä tulee olla tiedossa määrääjat ja odotetut tulokset. Jokaiselle kehitystoimenpiteelle tulee määritellä 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, mitä on saavutettu ja mikä kehittämistoimien kokonaisvaltainen vaikutus on ollut. Organisaation täytyy määritellä, millä lailla se mittaa toimintojensa suorituskykyä (suorituskykymittarit, onnistumiskriteerit jne.).

Organisaatiot voivat käyttää kehitystoimiensa johtamiseen PDCA-sykilä (PLAN, DO, CHECK, ACT) Jotta kehittämistoimista saa kaiken hyödyn irti, pitää ne sisällyttää organisaation normaaleihin prosesseihin.

Toimenpide 10 – Seuraavan itsearvioinnin suunnitleminen

PDCA-syklin mukaisesti viimeinen etappi kehittämissuunnitelman toimeenpanon jälkeen on uuden itsearvioinnin suunnittelu. Kun kehittämissuunnitelma on laadittu ja sen toimeenpano on aloitettu, täytyy varmistaa, että muutoksilla on positiivinen vaikutus organisaation toimintaan eikä niillä ole negatiivisia vaikutuksia asioihin, jotka ovat jo organisaation vahvuuksia. Jotkut organisaatiot sisällyttävät normaalin itsearvioinnin liiketoimintasuunnitelmaprosessiinsa. Tällöin itsearviointi ajoitetaan siten, että sen tuloksia voidaan hyödyntää heti seuraavan kauden toiminnan suunnittelussa ja resurssien allokoinnissa.

CAFin pisteytystaulukot ovat yksinkertaisia, mutta tehokkaita työkaluja, joiden avulla on helppo seurata käynnissä olevien kehittämistoimien edistymistä ja vertailla tuloksia eri vuosina.

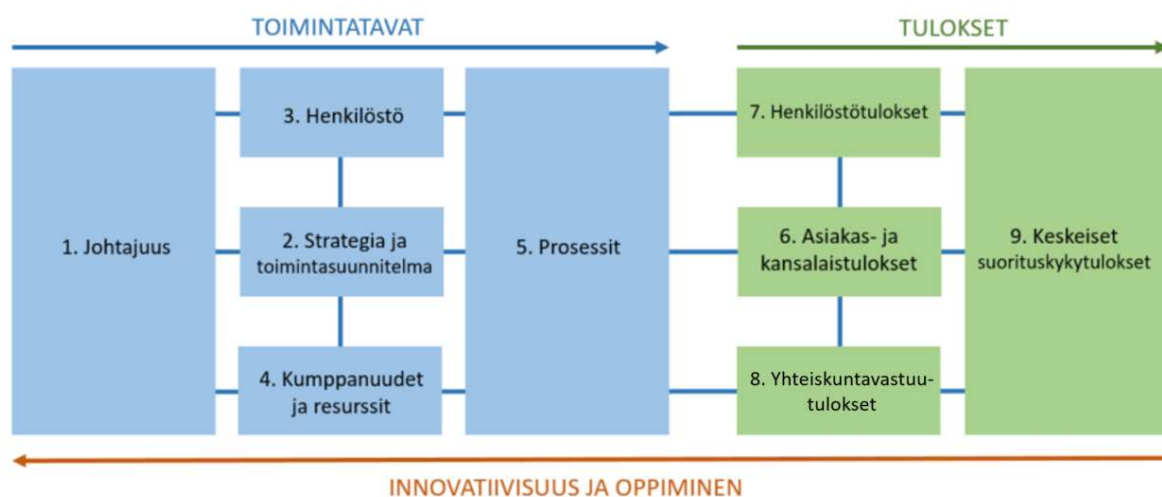
LIITE: Vertailu CAF 2013 – CAF2020

TOIMINTATAVAT	
CAF 2013	CAF2020
Arviointialue 1: Johtajuus	Arviointialue1: Johtajuus
Arviointikohta 1.1 Mitä johtajat tekevät osoittaakseen organisaatiolle suunnan kehittämällä sille mission, vision ja arvot?	Arviointikohta 1.1 Organisaation suunta: missio, visio ja arvot
1.2 Mitä johtajat tekevät johtaakseen organisaatiota, sen suorituskkyä ja jatkuvaa kehittämistä?	1.2 Organisaation, sen suorituskyyyn ja jatkuvan kehittämisen johtaminen
1.3 Miten johtajat motivoivat ja tukevat organisaation henkilöstöä?	1.3 Johdon toiminta henkilöstön innostamisessa, tukemisessa ja motivoinnissa
1.4 Miten johtajat ylläpitävät toimivia suhteita poliittisiin päättäjiin ja sidosryhmiin?	1.4 Toimivien suhteiden ylläpito poliittisiin päättäjiin ja muihin sidosryhmiin
Arviointialue 2: Strategian ja toiminnan suunnittelu	Arviointialue 2: Strategia ja toiminnan suunnittelu
2.1 Miten organisaatio kerää tietoa sidosryhmien nykyisistä ja tulevista tarpeista sekä muuta suunnittelun kannalta tarpeellista tietoa?	2.1 Sidosryhmien sekä ulkoisen ympäristön ymmärtäminen ja päätöksentekoa tukevan tiedon tunnistaminen
2.2 Miten organisaatio kehittää strategiaa ja suunnittelua ja ottaa samalla huomioon kaiken kerätyn tiedon?	2.2 Tietojen keruuseen perustuvien strategioiden ja suunnitelmien kehittäminen
2.3 Miten organisaatio viestii ja toteuttaa strategiaa ja toiminnansuunnittelua koko organisaatiossa sekä tarkistaa niitä säännöllisesti?	2.3 Strategioiden ja suunnitelmien tarkastelu, toimeenpano ja niistä viestiminen
2.4 Miten organisaatio suunnittelee, toteuttaa ja arvioi innovaatioita ja muutoksia?	2.4 Muutoksen ja innovaatioiden johtaminen organisaation ketteryyden ja kriisinkestävyyden takaamiseksi
Arviointialue 3: Henkilöstö	Arviointialue 3: Henkilöstö
Arviointikohta 3.1 Miten organisaatio suunnittelee, hallinnoi ja parantaa henkilöstövoimavaroja strategian ja suunnitelmien mukaisesti?	Arviointikohta 3.1 Henkilöstöresurssien johtaminen ja kehittäminen organisaation strategian tukemiseksi
Arviointikohta 3.2 Miten organisaatio tunnistaa, kehittää ja käyttää henkilöstön osaamista yhdistääkseen henkilökohtaiset ja organisaation tavoitteet?	Arviointikohta 3.2 Henkilöstön osaamisen johtaminen ja kehittäminen

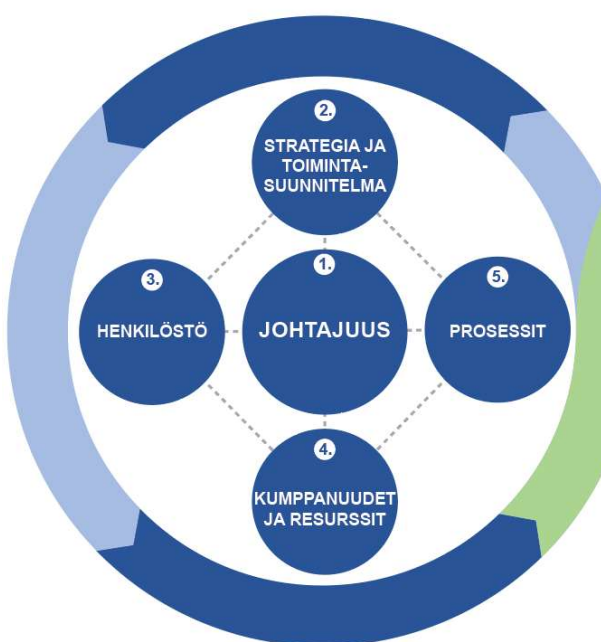
3.3 Miten organisaatio kehittää avoimuutta ja valtaistamista yhdessä henkilöstön kanssa ja tukee työhyvinvointia?	3.3 Henkilöstön osallistaminen ja voimaannuttaminen sekä hyvinvoinnin tukeminen
Arviointialue 4: Kumppanuudet ja resurssit	Arviointialue 4: Kumppanuudet ja resurssit
4.1 Miten organisaatio kehittää ja johtaa kumppanuussuhteita keskeisten toimijoiden kanssa?	4.1 Kumppanuuksien kehittäminen ja johtaminen keskeisten organisaatioiden kanssa
4.2 Miten organisaatio kehittää kumppanuussuhteita kansalaisten/asiakkaiden kanssa?	4.2 Yhteistyön tekeminen kansalaisten ja kansalaisjärjestöjen kanssa
4.3 Miten organisaatio johtaa talouttaan?	4.3 Talousjohtaminen
4.4 Miten organisaatio johtaa tietoa?	4.4 Tiedolla johtaminen
4.5 Miten organisaatio johtaa teknologiaa?	4.5 Teknologian johtaminen
4.6 Miten organisaatio johtaa toimitiloja?	4.6 Kiinteistöjohtaminen
Arviointialue 5: Prosessit	Arviointialue 5: Prosessit
5.1 Miten organisaatio tunnistaa, suunnittelee, johtaa ja kehittää prosessejaan jatkuvasti yhdessä sidosryhmien kanssa?	5.1 Prosessien suunnittelu ja johtaminen kansalaisten ja asiakkaiden saaman arvon kasvattamiseksi
5.2 Miten palveluja ja tuotteita tuotetaan ja kehitetään kansalais/asiakaslähtöisesti?	5.2 Tuotteiden ja palvelujen kehittäminen ja toimittaminen asiakkaille, kansalaisille, sidosryhmille ja yhteiskunnalle
5.3 Miten organisaatio sovittaa yhteen omat prosessinsa ja huolehtii niiden yhteensopivuudesta muiden keskeisten organisaatioiden prosessien kanssa?	5.3 Prosessien koordinointi organisaation sisällä ja keskeisten toimijoiden kanssa
TULOKSET	
CAF 2013	CAF2020
Arviointialue 6: Asiakas- ja kansalaistulokset	Arviointialue 6: Kansalais- ja asiakastulokset
Arviointikohta 6.1 Asiakas-/kansalaistyytyväisyysmittausten tulokset	Arviointikohta 6.1 Kansalais- ja asiakastyytyväisyysmittausten tulokset
6.2 Sisäiset suorituskykymittarit	6.2 Sisäiset suorituskykytulokset
Arviointialue 7: Henkilöstötulokset	Arviointikohta 7: Henkilöstötulokset
7.1 Henkilöstökyselyjen tulokset	7.1 Henkilöstökyselyjen tulokset
7.2 Sisäiset suorituskykytulokset	7.2 Sisäiset suorituskykytulokset
Arviointialue 8: Yhteiskuntavastuutulokset	Arviointialue 8: Yhteiskuntavastuutulokset

8.1 Organisaation ulkopuolisten tahojen käsityksiin liittyvät tulokset	8.1 Organisaation ulkopuolisten tahojen käsityksiin liittyvät tulokset
8.2 Sisäiset suorituskykytulokset	8.2 Sisäiset suorituskykytulokset
Arviointialue 9: Keskeiset suorituskykytulokset	Arviointialue 9: Keskeiset suorituskykytulokset
9.1 Ulkoiset tulokset: tuloksellisuus ja vaikuttavuus	9.1 Ulkoiset tulokset: tuotokset ja yhteiskunnallinen vaikuttavuus
9.2 Sisäiset tulokset: tehokkuus	9.2 Sisäiset tulokset: tehokkuus

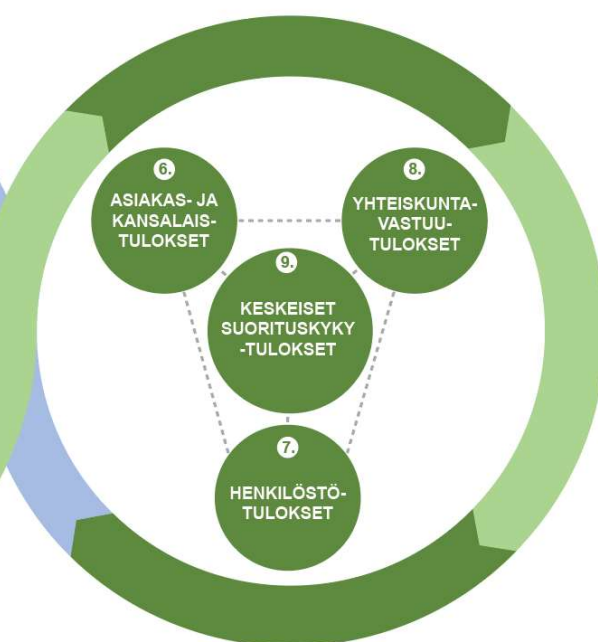
CAF-malli



TOIMINTATAVAT



TULOKSET



Kiitokset

CAF-arviointimalli on syntynyt EUPAN-verkoston jäsenmaiden yhteistyön tuloksena. Julkisen sektorin organisaatiot voivat hyödyntää mallia johtamisen laadun arvioinnissa. Se tarjoaa julkisille organisaatioille raamit, jonka avulla ne voivat tehdä itsearviointeja ja kehittää toimintansa erinomaisuutta.

CAF2020-malli on syntynyt kansallisten CAF-yhteyshenkilöiden ja EIPA:n aktiivisen yhteistyön tuloksena. Kansalliset yhteyshenkilöt ja EIPA ovat vastuussa mallin mainostamisesta, käyttöönotosta ja sen säännöllisestä päivittämisestä koko Euroopassa ja kansallisilla tasoilla.

CAF2020-mallin editointiin ovat osallistuneet seuraavat henkilöt:

Koordinaattorit Thomas Prorok (EIPA Special Advisor) ja Sabina Bellotti (Italia)

- ☐ Michael Kallinger, Philip Parzer (Itävalta)
- ☐ Isabelle Verschuere (Belgia)
- ☐ Jaana Ilomäki, Timo Kuntsi, Aila Särmälä (Suomi)
- ☐ Teresa Ascione, Italo Benedini, Claudia Migliore, (Italia)
- ☐ Katarzyna Dudzik (Puola)
- ☐ Cristina Evaristo (Portugali)
- ☐ Fabrizio Rossi (EIPA)

Tukea työlle ovat antaneet myös Bulgaria, Kreikka ja Slovakia. Oman panoksensa prosessille ovat antaneet myös muut kansalliset CAF-yhteyshenkilöt.

European CAF Resource Centre – European Institute of Public Administration
P.O. Box 1229, 6201 BE Maastricht,
The Netherlands
caf@eipa.eu
www.eipa.eu/CAF

EUPAN CAF-yhteyshenkilöt

Belgia	Ms Isabelle Verschueren	Federal Public Services
Bulgaria	Ms Mimi Yotova	Institute of Public Administration
EIPA	Mr Fabrizio Rossi	European CAF Resource Centre
Espanja	Ms Begoña Lázaro Alvarez	Ministry for Finances and Public Administration
Euroopan komissio	Ms Sabina Schlee	European Commission, DG Human Resources and Security
Italia	Ms Sabina Bellotti	Department for Public Administration
Itävalta	Mr Michael Kallinger	Ministry for the Civil Service and Sports
Kreikka	Mr Ioannis Dimitriou	Ministry of Interior
Kroatia	Mr Tomislav Mičetić	Ministry for Public Administration
Kypros	Ms Lenia Orphanidou	Ministry of Finance
Liettua	Ms Aušra Galvėnienė	Ministry of the Interior of the Republic of Lithuania
Luxemburg	Ms Nadine Hoffmann	Ministère de la Fonction publique et de la Réforme administrative
Malta	Mr Joseph Bugeja	Office of the Prime Minister
Portugali	Ms Cristina Evaristo	Ministry of Finance
Puola	Ms Katarzyna Dudzik	Chancellery of the Prime Minister
Romania	Ms Vasilica-Valentina Rusen	Ministry of Development and Public Administration
Slovakia	Ms Kristína Krupčíková	Slovak Office of Standards, Metrology and Testing
Slovenia	Ms Loredana Leon	Ministry of Public Administration
Suomi	Mr Timo Kuntsi	HAUS Finnish Institute of Public Management Ltd. (HAUS kehittämiskeskus Oy)
Unkari	Mr Dávid Kójsza	Prime Minister's Office
Viro	Ms Nele Nõu	Estonian Ministry of Finance

Muut Euroopan maat ja organisaatiot, jotka käyttävät CAFia

Bosnia ja Hertsegovina	Mr Kenan Avdagic	Public Administration Reform Coordinator's Office (PARCO)
Pohjois-Makedonia	Ms Marija Nikoloska	Ministry of Information Society and Administration (MISA)
Serbia	Ms Ljiljana Uzelac	Ministry of Public Administration and Local Self Government
Ukraina	Ms Anzhela Kukulia	Centre for Adaptation of the Civil Service to the Standards of the European Union
Regional School of Public Administration (ReSPA)	Mr Goran Pastovic	Programme Manager, Regional School of Public Administration

Näiden lisäksi myös Azerbaidžan, Georgia ja Turkki ovat pilotoineet CAF-ohjelmia. Euroopan ulkopuoliset maat, jotka pilotoivat CAFin käyttöä: Brasilia, Kap Verde, Kiina, Dominikaaninen tasavalta, Egypti, Indonesia, Norsunluurannikko, Marokko ja Namibia.

