



Laadun arvioinnin käsikirja työpajatoimintaan

☐ STL 2022



Sisällysluettelo

1 Johdanto käsikirjaan 5

2 Laadukkaan työpajatoiminnan lähtökohdat 6

- 2.1. Laadunarviointimallien tausta ja keskeiset muutokset 6
 - 2.2. Arviointimallin uuden version perusajatukset ja rakenne 7
 - 2.3. Käyttötavat ja arvioinnin toteuttaminen 8
-

Suunta 10

Kriteeri 1: perustehtävä, visio ja strategia 11

- 1.1. Määrittele perustehtävä ja visio 11
- 1.2. Tunnista ja ymmärrä sidosryhmien tarpeet 11
- 1.3. Hahmota ja ymmärrä toimintaympäristö, omat kyvykkyydet ja suurimmat haasteet 12
- 1.4. Laadi strategia 12
- 1.5. Rakenna johtamisjärjestelmä ohjaamaan organisaation hallintoa ja suorituskkyä 12

Kriteeri 2: organisaatiokulttuuri, edelläkävijäisyys ja johtajuus 15

- 2.1. Ohjaa organisaatiokulttuuria ja vaali arvoja 15
- 2.2. Mahdollista muutosten toteuttaminen 16
- 2.3. Kannusta luovuuteen ja innovointiin 16
- 2.4. Ota mukaan ja sitouta sidosryhmät perustehtävään, visioon ja strategian toteuttamiseen 16

Toiminta 18

Kriteeri 3: sidosryhmien sitoutuminen 19

- 3.1. Asiakkaat – Rakenna kestäviä asiakassuhteita 19
- 3.2. Henkilöstö – Houkuttele, sitouta, kehitä ja pidä 19
- 3.3. Taloutta ohjaavat ja toimintaa sääntelevät sidosryhmät – Varmista ja ylläpidä jatkuva tuki 20
- 3.4. Yhteiskunta – Myötävaikuta kehitykseen sekä henkiseen ja aineelliseen hyvinvointiin 20
- 3.5. Kumppanit, toimittajat ja alihankkijat – Rakenna suhteita ja varmista tuki kestävä arvon luomiselle 20

Kriteeri 4: kestävä arvon luominen 23

- 4.1. Suunnittele (lisä)arvo ja (lisä)arvon luominen 23
- 4.2. Viesti ja myy arvoa 23
- 4.3. Tuota arvoa 24
- 4.4. Määrittele ja tuota kokonaiskokemus 24

Kriteeri 5: suorituskvyn ohjaaminen ja uudistuminen 26

- 5.1. Ohjaa suorituskkyä ja hallitse riskejä 26
 - 5.2. Uudista organisaatiota tulevaisuuden tarpeisiin 26
 - 5.3. Ohjaa innovointia ja hyödynnä teknologioita 27
 - 5.4. Valjasta käyttöön data, tieto ja tietämys 27
 - 5.5. Hallitse omaisuutta ja resursseja 27
-

Tulokset 29

Kriteeri 6: sidosryhmien näkemykset 30

Kriteeri 7: strateginen ja operatiivinen suorituskky 33

- Liite 1: sanasto 35
- Liite 2: näin aloitat STL-mallin käytön 38
- Liite 3: pikakysely: mallin mukainen itsearviointikysely 39
- Liite 4: toiminnan kuvaustaulukko 53

Esipuhe

Laadun arvioinnin käsikirja työpajatoimintaan – STL 2022 on työpajatoimijoille tarkoitettu työväline, jolla omaa toimintaa ja tuloksia voi arvioida. Ensimmäisen kerran Sosiaalisen Työllistämisen Laadunarviointimalli tuli työpajakentälle jo vuonna 2004.

Into – etsivä nuorisotyö ja työpajatoiminta ry ja Kohdennetun nuorisotyön osaamiskeskus edistävät ja kehittävät työpajatoimintaa valtakunnallisesti. Tavoitteena on valtakunnallisesti entistä laadukkaammat ja vaikuttavammat työpajapalvelut. Käsikirjan tarkoitus on tukea ja ohjata työpajaa oman toiminnan ja tulosten arvioinnissa ja kehittämisessä.

Päivitetty käsikirja tulee käyttöön ajassa, jolloin työpajatoimintaan kohdistuu merkittäviä uudistuksia. Tarjolla on uusia mahdollisuuksia, mutta ilmassa on myös huolia. Työpajatoimintaan kohdistuvat yhteiskunnalliset muutokset edellyttävät työpajatoiminnan laadun vahvempaa osoittamista ja toiminnan jatkuvaa kehittämistä.

Laadun arvioinnin käsikirja työpajatoimintaan – STL 2022 linkittyy vahvasti työpajatoiminnan laatukriteerityöhön. Työpajatoimintaan on valmisteltu laatukriteerit yhteistyössä työpajatoimijoiden kanssa. Käsikirja ja työpajatoiminnan laatukriteerit mahdollistavat työpajajoille oman toiminnan kehittämisen sekä siten

laadukkaan ja vaikuttavan työn esille nostamisen.

Laatukriteeristön taustalla on käytetty samaa Euroopan laatupalkintomallin uusinta versiota kuin STL:ssä. Työpajatoiminnan laatukriteerit johdattavat työpajan laatutyössä alkuun, ja STL on laatutyössä työpajalle seuraava askel, jossa organisaatiolta vaaditaan vielä laatukriteeristöä laajempia toimintatapoja tai tuloksellisuuden mittareita.

Kiitos työpajatoimijoille käytännön esimerkkien tuomisesta käsikirjaan. Kiitos Owl Group Oy:n Olli Oosille pitkäjänteisestä työstä työpajatoiminnan laadun arvioinnin kehittämisessä.

Helsingissä 23.3.2022

Herttaliisa Tuure

Into – etsivä nuorisotyö ja työpajatoiminta ry

1

Johdanto käsikirjaan

Käsikirjan tavoitteena on antaa työpajakentälle omalle kielelle ja omin esimerkein sanoitettu viitekehys organisaatioiden toiminnan ja tulosten arviointiin.

Sosiaalisen työllistämisen laadunarviointimalli (STL) on Into – etsivä nuorisotyö ja työpajatoiminta ry:n kehittämä laadunarvioinnin käsikirja, joka kehitettiin ensimmäisen kerran vuosina 2003–2005 tuomaan käytännönläheinen arviointiopas työllistämisen kentällä toimiville organisaatioille. Käytännön idea lähti Euroopan laatupalkintomallista (EFQM) sekä julkishallintoon suunnitellun yhteisen arviointikehikon (CAF) muokkaamisesta silloiselle työpajojen toimintaan paremmin soveltuvalle kielelle. Mallia päivitettiin edellisen kerran vastaamaan vuoden 2013 muutoksia EFQM-malliin.

Vuoden 2022 STL-käsikirjassa mallin rakennetta on muokattu vastaamaan laatupalkintomallien viimeaikaisia muutoksia. Aiemmin määrältään runsaampaa itsearviointien toteutukseen liittyvää aineistoa on vähennetty, ja ehdotuksia itsearvioinnin tavoiksi on yksinkertaistettu. Käsikirjan

liitteenä on kysely, jolla itsearviointia voi toteuttaa kevyesti. Kysely on toteutettavissa myös sähköisesti, jolloin Into kokoaa organisaation vastaukset yhteen. Kyselystä on saatavissa lisätietoa verkkosivulta www.intory.fi/tyopajatoiminta/laatutyo.

Toisessa luvussa on kuvattu laadunarviointimallien taustaa, keskeisiä muutoksia ja arviointimallin perusrakenne. Tämän jälkeen luvut 3–5 ovat arviointimallin varsinainen sisältö. Arviointimalli painottaa arviointikriteereitä ja niihin liittyviä toimintatapoja. Jokaisen arviointikriteerin jälkeen on esimerkkejä toimintatavoista. Käsikirjan lopussa on sanasto, itsearviointia helpottava kysely ja esimerkki toiminnan kuvaamisen taulukoista.

Laadukkaan työpajatoiminnan lähtökohdat

2.1. Laadunarviointimallien tausta ja keskeiset muutokset

Laadunarviointimalleilla on pitkä historia 1960-luvun japanilaisesta autoteollisuudesta 2020-luvun strategiaan, jatkuvaa kehitystä, organisaatioiden muutoskykyä ja globaaleja kestävyysaasteita painottaviin viitekehyksiin. Laatupalkintomallit tarjoavat edelleen organisaatiolle työkaluja strategiansa kehittämiseen, mahdollistavat toiminnan ohjausjärjestelmän tai laatukäsikirjan laatimisen tai toimivat yhtenä arviointi- ja kehittämisympäristönä organisaation johtamisen työkalupakissa.

Laadunarviointimallit ovat muuttuneet ajassa. Euroopan laatupalkintomalli, johon tämä käsikirja pohjaa, on muuttunut määrittäjänsä antavasta viitekehystä enemmän kohti strategista ja muokkautuvaa kriteeristöä. Sitä on kehitetty vuosien mittaan, jotta se voisi toimia ajankohtaisen johtamisen välineenä. Taustalla olevat periaatteet ovat

kaikissa malleissa ja viitekehyksissä olleet varsin muuttumattomia. Niitä ovat:

- Asiakas etusijalla
- Pitkäjänteisyys ja sidosryhmäkeskeisyys
- Syy-seurausyhteyksien ymmärtäminen sen välillä, miksi ja mitä organisaatio tekee ja mitä se pyrkii saavuttamaan

Viimeiset muutokset ovat painottaneet lisäksi vahvasti Euroopan unionin perusoikeuksia, ihmisoikeussopimusta ja sosiaalista peruskirjaa sekä Yhdistyneiden Kansakuntien kestävä kehityksen tavoitteita.

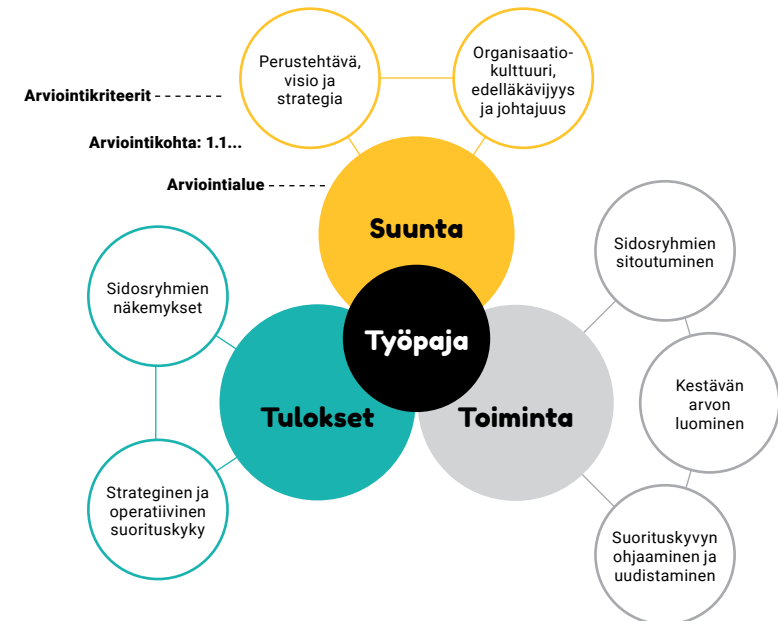
Arviointimallin arviointialueet ovat jonkin verran muuttuneet. Nykyinen malli korostaa organisaation strategisen suunnan asettamista sekä organisaatiokulttuurin ja edelläkävijyyden kehittämistä. Toiminta seuraa tästä strategisesta suunnasta. Kestävyteen liittyvät asiat ovat nousseet aiempaa vahvemmin esiin. Lisäksi mallin arviointialueet ja sanoituksen tapa antavat

enemmän joustavuutta organisoitumisen uusissa tavoissa (esimerkiksi itseohjautuvuus) ja muutosten toteuttamisessa (esimerkiksi jatkuva muutos ja uudistuminen oleellisena osana menestyvää organisaatiota).

Euroopan laatupalkintomallissa puhutaan useissa kohdin ”organisaation omasta ekosysteemistä” eli toimintaympäristöstä ja siitä maailman osasta, jossa organisaatio toimii. Tätä ulottuvuutta ei ole suoraan nostettu mallin esimerkkeihin, mutta on tärkeää tiedostaa sekä paikalliset että valtakunnalliset ekosysteemit ja järjestelmät, joihin oma organisaatio jollakin tavalla kytkeytyy.

2.2. Arviointimallin uuden version perusajatukset ja rakenne

Arviointimalli koostuu kolmesta arviointialueesta: suunta, toiminta ja tulokset. Arviointialueisiin liittyvät varsinaiset arviointikriteerit. Arviointialueet ja arviointikriteerit ovat STL-mallissa samat kuin Euroopan laatupalkintomalleissa. Arviointikriteerien sanoitusta on muutettu työpajakenttään sopivaksi. Jokaisen arviointikriteerin alla on tarkempia arviointikohtia, jotka kuvastavat sitä, mitä laadukkaan tai erinomaisen organisaation tulisi kyseiseen kriteeriin liittyen tehdä. Niiden alta löytyy määritelmä sekä esimerkkejä siitä, mitä nämä asiat voivat työpajakentällä tarkoittaa.



Kuva 1. Arviointimallin rakenne

2.3. Käyttötavat ja arvioinnin toteuttaminen

STL-mallia voi hyödyntää monipuolisesti. Kaikki käyttötavat liittyvät organisaation toiminnan kehittämiseen. Parhaiten se toimii itsearviointin välineenä. Itsearviointilla tarkoitetaan organisaation itse itsestään toteuttamaa arviointia, jossa se tunnistaa mallin kriteerien osalta vahvuuksia ja parantamisalueita. Mallia voi myös ajatella ”otsikoina”, jolloin sitä voi hyödyntää laatukäsikirjan tai erilaisten laatu-kriteerien laatimisen lähtökohtana. Yksi vaihtoehto itsearviointille on kevennetty sähköinen kysely, jonka sisältö löytyy tämän käsikirjan lopusta.

Itsearviointi on tyypillisin laatu-palkintomallien soveltamisen tapa. Siihen kuuluu olennaisena osana itsearviointiin valmistautuminen ja toiminnan kuvaaminen. Käsikirjassa ei käydä yksityiskohtaisesti läpi toiminnan kuvaamista, mutta yksinkertainen esimerkki kevyestä kuvaustyökälusta on esitetty käsikirjan lopussa. Pohjatyo on kuitenkin tärkeää yhteisen käsityksen muodostamiseksi arvioinnin kohteena olevista toimintatavoista. Tämän jälkeen toteutetaan itsearviointi organisaation koosta riippuen joko koko henkilöstön tai edustuksellisen ryhmän tekemänä. Kaikista tärkein vaihe on kuitenkin kehittämistoimien vieminen käytäntöön vahvuuksien vahvistamiseksi ja parantamisalueiden korjaamiseksi.

Laatupalkintomalleihin kuuluu olennaisena osana pisteytys. Tämä on usein ulkopuolisten tunnustusten tai ulkopuolisen arvioinnin väline. Tämä käsikirja on

suunnattu enemmän omaan toimintaan ja sen kehittämiseen, joten pisteytystä ei tässä esitetä. Niitä, jotka haluavat sitä toteuttaa, kehoitamme tutustumaan esimerkiksi Euroopan laatu-palkintomalliin ja soveltamaan samaa pisteytystä. Kyse on kuitenkin käytännössä samalla rakenteella toteutetusta arviointimallista.

RADAR-ajattelu kuuluu oleellisena osana kaikkiin laatu-palkintomalleihin. Se tarkoittaa mallien taustalla olevaa ajatusta, jonka mukaan organisaation tulee:

- määritellä tavoiteltavat tulokset osana strategiaansa (Results)
- kehittää toimintatapoja, jotka tuottavat tavoitellut tulokset nyt ja tulevaisuudessa (Approach)
- käyttää kehittämiään toimintatapoja tarkoituksenmukaisesti (Deployment)
- arvioida ja muokata toimintatapojaan, jotta voidaan oppia ja parantaa suorituskyykyä (Assessment ja Refinement).

Arvioinnin logiikka on muuttunut mallin myötä. Mikäli organisaatio haluaa hyödyntää itsearviointia syvällisemmin, se voi miettiä toimintatapojaan eri arviointikriteereissä esimerkiksi seuraavien kysymysten kautta:

Suunnan osalta:

- Onko toimintatavoilla selkeät perusteet ja onko ne määritelty sopivalla tarkkuudella?
- Onko toimintatavat otettu käyttöön olennaisilla organisaation alueilla joustavasti ja oikea-aikaisesti?

- Seurataanko ja arvioidaanko toimintatapojen vaikuttavuutta ja tehokkuutta?

Toiminnan osalta:

- Onko toimintatavoilla selkeät perusteet ja onko ne määritelty sopivalla tarkkuudella?
- Tukevatko toimintatavat organisaation strategista suuntaa ja muodostavatko ne toimivan kokonaisuuden muiden toimintatapojen kanssa?
- Seurataanko ja arvioidaanko toimintatapojen vaikuttavuutta ja tehokkuutta?
- Onko toiminta joustavaa ja tarvittaessa muutettavaa?

Tulosten osalta:

- Onko organisaation perustehtävään, visioon ja strategiaan kytkeytyvät tulokset tunnistettu? Tarkastellaanko ja parannetaanko tuloksia?
- Ovatko tulokset (ja niistä kertova tieto) oikea-aikaisia, luotettavia, tarkkoja ja tarkoituksenmukaisesti ryhmiteltyjä?
- Onko tuloskehitys positiivista tai jatkuvasti erinomaisella tasolla?
- Perustuvatko tulokset strategian tavoitteisiin?
- Tehdäänkö tarvittaessa ulkoisia vertailuja?
- Ymmärrämmekö mitkä tekijät vaikuttavat suorituskyykyyn tulevaisuudessa?

Nämä kysymykset ovat tärkeitä erityisesti silloin, jos organisaatio haluaa analysoida omaa toimintaansa tai tehdä laatu-palkintomalleihin oleellisesti kuuluvan pisteytyksen. Pisteytystä suositellaan vasta organisaatioille, jotka ovat toteuttaneet systemaattista laatu- ja kehitystyötä useiden vuosien ajan. Pisteytys toimii pääasiassa ulkoisen arvioijan toteuttamana.

Laatupalkintomallien hyödyntämisessä toimintatavan käsitteen ymmärtäminen on tärkeää. Toimintatapa tarkoittaa järjestelmällistä tapaa tehdä ja toimia organisaatiossa. Se on jotain sellaista, joka voitaisiin tarvittaessa kuvata ja joka on useamman henkilön tunnistettavissa. Laatupalkintomallien perusajatus on, että organisaatiolla on kokonsa mukaisesti eri määrä erilaisia toimintatapoja. Jokaiseen mallin arviointikriteeriin ei ole omaa toimintatapaansa. Tämä tarkoittaa sitä, että jokin organisaation tapa toimia on vastaus useampaan kohtaan arviointimallissa ja sen kriteereissä. Keskeistä on, että toimintatapoja tulee tarkastella monipuolisesti. Näin laatupalkintomallien kautta tullaan arvioineeksi esimerkiksi pienen organisaation toimintatapoja useasta eri näkökulmasta.

Suunta

Strateginen suunta osoittaa organisaatiolle tietä edelläkävijyyteen sen omassa toimintaympäristössä. Suunta luo lähtökohdat tulevaisuudensuunnitelmien toteuttamiselle.

☸ Kriteeri 1

Perustehtävä, visio ja strategia

Määritelmä: Erinomaisella organisaatiolla on innostava perustehtävä, kunnianhimoinen visio ja strategia näiden toteuttamiseksi.

1.1. Määrittele perustehtävä ja visio

Erinomainen organisaatio:

- ymmärtää miten tärkeää on, että sen perustehtävä tunnustetaan myönteisesti vaikuttavaksi voimaksi
- määrittelee perustehtävän innostavalla tavalla, joka korostaa organisaation työn tärkeyttä ja arvoja ja vetoaa sidosryhmiin
- luo perustehtävänsä pohjalta kunnianhimoisen vision
- osallistaa sidosryhmät perustehtävän ja vision määrittelyyn, muotoiluun ja viestintään

1.2. Tunnista ja ymmärrä sidosryhmien tarpeet

Erinomainen organisaatio:

- tunnistaa sidosryhmänsä sekä priorisoi tärkeimmät sidosryhmät, jotka voivat tukea tai vaikeuttaa organisaatiota perustehtävän ja strategian toteuttamisessa
- ymmärtää miten perustehtävä ja visio vaikuttavat tärkeimpiin sidosryhmiin
- tunnistaa tärkeimpien sidosryhmien tarpeet ja odotukset ja analysoi sidosryhmien keskeisiä strategioita, toimintoja ja niiden toimintaan vaikuttavia tekijöitä, joilla on merkitystä oman perustehtävän kannalta

1.3. Hahmota ja ymmärrä toimintaympäristö, omat kyvykkyydet ja suurimmat haasteet

Erinomainen organisaatio:

- tutkii ja ymmärtää toimintaympäristöjään, megatrendejä sekä keskeisten kansainvälisten tavoitteiden ja periaatteiden vaikutuksia toimintaympäristöön
- analysoi vaihtoehtoisia kehityskulkuja ja ottaa huomioon niiden mahdolliset vaikutukset perustehtävään ja strategiaan
- tuntee nykyiset kyvykkyydet ja osaamiset sekä hyödyntää niitä

1.4. Laadi strategia

Erinomainen organisaatio:

- laatii strategian ja tekee strategiset valinnat, jotka vastaavat suurimpiin haasteisiin ja näyttävät suuntaa muillekin ekosysteemin toimijoille
- asettaa tavoitteita omalle toiminnalleen ja suorituskyvyllään strategisten valintojen pohjalta
- osallistaa tärkeimmät sidosryhmät strategian määrittelyyn
- päivittää strategisia päämääriä ja valintoja

1.5. Rakenna johtamisjärjestelmä ohjaamaan organisaation hallintoa ja suorituskykyä

Erinomainen organisaatio:

- rakentaa johtamisjärjestelmän strategisten päämäärien ja valintojen toteuttamiseksi
- ottaa johtamisjärjestelmää rakentaessaan huomioon toimintaympäristön, osaamisensa ja haasteensa
- muodostaa hallintorakenteen, joka mahdollistaa tärkeimpien sidosryhmien myötävaikuttamisen strategian linjaamiseen ja päätöksentekoon
- arvioi johtamisjärjestelmänsä toimivuutta
- varmistaa, että suorituskyvyn ja uudistumisen johtaminen sekä raportointijärjestelmät ovat kiinteä osa organisaation tapaa toimia
- varmistaa, että organisaatio noudattaa kaikkia sitä koskevia lakeja ja säädöksiä ja toimii niiden asettamia vaatimuksia paremmin

Esimerkkejä työpajakentältä:

Tähän kriteeriin liittyviä esimerkkejä toimintatavoista työpajakentältä ovat erilaiset suunnittelupäivät ja niihin liittyvät valmistelutyöt. Perustehtävä määritellään ja avataan usein tiimeittäin tai organisaation osittain. Toiminta-ajatuksen päivityksen yhteydessä määritellään keskeiset sisällöt ja käsitteet. Suunnittelupäiviä toteutetaan yhteistyössä henkilöstön, ohjausryhmien, kuntien edustajien tai ohjaavien tahojen kanssa. Osallistujat riippuvat pitkälti organisaation koosta ja asemasta.

Konserniin kuuluvissa työpajoissa strategia lähtee usein konsernitason tasolta. Tällöin usein konsernista tulee strategiaprosessiin liittyviä tietopyyntöjä. Strategiset linjaukset tehdään ymmärrettäviksi omassa organisaatiossa ja viedään aina yksikkö- ja mahdollisesti yksilötasolle saakka. Strategiakeskustelussa on koko henkilöstö paikalla, ja tämä yhteinen sanoitus työpajakielelle tehdään koko henkilöstön voimin. Strategia jalkautetaan tyypillisesti esihenkilöiden kautta.

Organisaatioilla on yhteinen haaste siinä, miten erityisesti kuntaorganisaatiot saadaan ymmärtämään keskeinen perustehtävä, visio ja strategia tilanteessa, jossa työpajatoiminta ei ole lakisäateistä toimintaa. Tällöin perustehtävän ja vision määrittäminen jää usein työpajaorganisaation tehtäväksi ja sen ”myyminen” kuntaorganisaatioon on tärkeää.

Oman johtajuuden kehittäminen ja johtamisosaamisen vahvistaminen ovat esimerkkejä toimintatavoista, joihin työpajoilla kannattaa kiinnittää huomiota.

Parhaimmillaan strategian laadinta toteutetaan joko hallituksen tai henkilöstön kanssa. Pienemmissä organisaatioissa strategiaa tehdään usein vuosittain silloin, jos toiminta on riippuvaista ulkoisesta rahoituksesta. Lisäksi organisaatioilla on mahdollisuuksia myös pidemmän aikavälin strategian laadintaan, ja aikaikkuna on tyypillisesti 2–5 vuotta.





Johtamisjärjestelmän luominen tarkoittaa usein organisaatorakenteen määrittelyä, erilaisia henkilöstöpoliittisia ohjelmia, tiimirakenteita ja tavoitteenasettelun tai toimenkuvien kuvaamisen tapoja. Johtamisjärjestelmän luominen tarkoittaa myös toimintasuunnitelman jalkauttamista organisaation osien mukaan (esim. yksiköittäin tai tiimeittäin). Useimmilla organisaatioilla kehityskeskustelut ovat toimintatapana johtamisjärjestelmän ytimessä.

Lähtevien tahojen odotukset muodostavat usein jäsenyyksen valmenuksen sisällöille, ja tämä tulee tyypillisesti ilmi lähetekeskusteluissa tai yhteisissä verkostopalaverissa, joiden säännöllisyys ja toteutustapa vaihtelevat.

Muita esimerkkejä:

- Johtoryhmän linjaukset tai johtajan/esihenkilön päätökset ja päätösmuistiot
- Kehityskeskusteluissa toiminta-ajatuksen/vision konkretisointi henkilötasolla
- Strategiapäivityksen yhteydessä analysoidaan visio ja perustehtävä yhdessä henkilöstön kanssa
- Sisäisten palaverien ja tulosraportoinnin avulla seurataan tavoitteita sisäisissä kokouksissa
- Mahdollisuus johtamiskoulutukseen
- Johtajat organisoivat kumppaneiden kanssa yhteistyösopimuksia, yhteistyökäytäntöjä ja erilaisia tapahtumia
- Toteutetaan omia vierailupäiviä sekä käydään vierailualueen sidosryhmissä (yhdistyksiä, lähteviä tahoja jne.)
- Sidoryhmien kanssa pidettävät säännölliset palaverit, joista laaditaan yhteiset muistiot

☺ Kriteeri 2

Organisaatiokulttuuri, edelläkävijyys ja johtajuus

Määritelmä: Organisaatiokulttuuri on joukko työyhteisön jäsenten yhteisiä arvoja, normeja ja uskomuksia. Organisaatiokulttuuri vaikuttaa keskinäiseen käyttäytymiseen organisaation sisällä sekä tapaan, jolla toimitaan tarkempien sidosryhmien kanssa. Edelläkävijyys viittaa koko organisaation toimintaan ja asenteisiin. Johtamisen tavat vaikuttavat organisaatiokulttuurin muotoutumiseen.

2.1. Ohjaa organisaatiokulttuuria ja vaali arvoja

Erinomainen organisaatio:

- ymmärtää organisaatiokulttuurin merkityksen ja ohjaa sitä tukemaan organisaation perustehtävää
- vaalii arvojaan ja luo niihin perustuvia toimintamalleja
- varmistaa, että henkilöstö noudattaa käyttäytymis- ja toimintamalleja, jotka vastaavat organisaation arvoja
- kantaa huolta ympäristöstä ja luonnonvarojen rajallisuudesta sekä korostaa ympäristövastuullisen toiminnan merkitystä
- korostaa palkitsemisessaan arvojensa mukaista toimintaa

2.2. Mahdollista muutosten toteuttaminen

Erinomainen organisaatio:

- luo tärkeimpien sidosryhmiensä kanssa toimintatavat, joilla muutostilanteissa lähtökohtaisesti onnistutaan
- luo olosuhteet, joissa syyttelyn sijaan annetaan tilaa kokeiluille, epäonnistumisille ja näistä oppimiselle
- edistää oppimisen ilmapiiriä
- määrittää muutosten tahdin ja viestii muutokset selkeästi

2.3. Kannusta luovuuteen ja innovointiin

Erinomainen organisaatio:

- ymmärtää luovuuden ja innovaation merkityksen
- asettaa kunnianhimoisia ja kannustavia tavoitteita
- luo kulttuurin, jossa kannustetaan luovuuteen, innovointiin ja rajoja rikkovaan ajatteluun
- sitoutuu oppimisen ja yhteistyön verkostoihin ja tunnistaa niiden kautta mahdollisuuksia luovuuteen ja innovointiin
- etsii ulkoisia vertailukohteita pysyäkseen ajan hermolla

2.4. Ota mukaan ja sitouta sidosryhmät perustehtävään, visioon ja strategian toteuttamiseen

Erinomainen organisaatio:

- viestii perustehtävän, vision ja strategian tärkeimmille sidosryhmilleen vaikuttavasti
- kannustaa palautteenantoon ja arvostaa rehellistä palautetta perustehtävästä, visiosta ja strategiasta
- varmistaa, että tärkeimmät sidosryhmät tietävät, miten olennaista on toimia organisaation perustehtävän, vision ja strategian mukaisesti

Esimerkkejä työpajakentältä:

Tähän kriteeriin liittyviä esimerkkejä ovat arvojen määrittely yhdessä valmentautujien, henkilöstön ja ohjaavien tahojen kanssa. Arvojen jatkuva viestintä eri kanavia hyödyntäen on usein toistuva esimerkki. Kokeilukulttuuriin kannustaminen sekä kokeiluihin ja epäonnistumisista oppimiseen kannustavan avoimen kulttuurin aukikirjoittaminen osaksi organisaation keskeisiä asiakirjoja on tärkeää.

Edelläkävijyyttä kehitetään jatkuvalla muutoksella, siihen kannustamisella tai siinä tukemisella ja uusien hankkeiden ideoinneilla. Ajoittain arvioidaan, ettei kehitetä liian paljon, vaan varmistetaan kehitettävien asioiden juurtuminen käytäntöön. Yhtenä esimerkkinä nostetaan esiin asiakasanalyysipäivät, jolloin käydään läpi kaikki palautteet. Tästä syntyy myös sisäisiä kehittämiskohteita, jotka jalkautetaan jokaiseen organisaation osaan käytännön toimenpiteiksi.

Sidosryhmien osallistaminen perustehtävän ja strategian määrittelyyn on osa organisaation viestintää, ja useissa organisaatioissa toteutetaan erilaisia sidosryhmäkyselyjä ja palautekeskusteluja.

Näihin kriteereihin liittyvät myös sellaiset periaatteet ja toimintatavat, joita on osittain kirjattu erilaisiin suunnitelmiin mutta ei välttämättä tiedostettu kulttuurina. Näitä ovat esimerkiksi kuuntelun tärkeyden korostaminen, avoimen ja keskustelevan ilmapiirin ylläpito tai muutosten toteuttamisen valmistelu.

Muita esimerkkejä:

- Tyypillisimmät toimintatavat ovat erilaiset vuosittaiset strategiset päivitykset ja päivät, joissa tehdään kriittistä strategian tarkastelua ja hyödynnetään tietopohjaa strategiatyön tukena.
- Vuosittaiset yhteistyökumppaneiden kanssa käytävät palaverit
- Useissa organisaatioissa tehdään osaamisen ja omien koulutustarpeiden analyysiä osana strategiaa.

Toiminta

Jotta organisaatio voi jatkuvasti tuottaa sidosryhmien vaatimuksia vastaavia erinomaisia tuloksia, sen täytyy toteuttaa Suunta-arviointialueessa mainitut asiat. Tämä ei kuitenkaan riitä. Organisaation on onnistuttava toteuttamaan strategiansa vaikuttavasti ja tehokkaasti tunnistamalla keskeiset sidosryhmänsä, luoda kestäväää arvoa ja johtaa nykyistä toimintaansa tuloksellisesti.

☸ Kriteeri 3

Sidosryhmien sitoutuminen

Määritelmä: Erinomainen organisaatio sitouttaa tärkeimmät sidosryhmänsä. Tätä varten se noudattaa yhtenäisiä toimintamalleja. Asiakkaat ovat myös organisaation sidosryhmiä. Organisaatio itse määrittelee sen, ketkä ovat sen asiakkaita. Tyypillisesti asiakkaita ovat sekä valmentautajat että palveluita tilaavat asiakkaat tai valmentautujia pajalle ohjaavat asiakkaat. Tärkeintä on, että organisaatio tekee nämä määrittelyt itse.

3.1. Asiakkaat – Rakenna kestäviä asiakassuhteita

Erinomainen organisaatio:

- tunnistaa erilaiset asiakasryhmät ja segmentoi (eli ryhmittelee) asiakkaansa määriteltyjen kriteerien mukaisesti
- hoitaa asiakassuhteitaan kaikissa prosessin vaiheissa
- ymmärtää erilaisten asiakasryhmien tarpeet viestinnälle ja yhteydenpidolle
- käyttää viestintäkanavia, joissa vuorovaikutus ja palautteen antaminen on asiakkaille helppoa

3.2. Henkilöstö – Houkuttele, sitouta, kehitä ja pidä

Erinomainen organisaatio:

- laatii henkilöstöstrategian ja henkilöstösuunnitelmat, jotka ovat organisaation strategisen suunnan mukaisia
- sovittaa toimintatapansa muuttuviin olosuhteisiin
- auttaa henkilöstöään ymmärtämään muutostarpeet ja näkemään mahdollisuudet tietämyksensä ja kykyjensä edelleen kehittämiseen
- valtuuttaa henkilöstönsä viestimään ja jakamaan tietoa kokemuksistaan
- huolehtii henkilöstön ja esihenkilöiden osaamisen kehittamisestä

3.3. Taloutta ohjaavat ja toimintaa sääntelevät sidosryhmät – Varmista ja ylläpidä jatkuva tuki

Erinomainen organisaatio:

- tunnistaa tärkeimmät taloutta ohjaavat ja toimintaa sääntelevät sidosryhmät ja ymmärtää niiden odotukset
- osallistaa nämä sidosryhmät tavoitteiden ja strategisen suunnan määrittämiseen
- varmistaa, että sidosryhmiin luodut suhteet ovat hyvät ja hyödyttävät molempia
- toimii läpinäkyvästi ja vastuullisesti herättäen syvää luottamusta näissä sidosryhmissä

3.4. Yhteiskunta – Myötävaikuta kehitykseen sekä henkiseen ja aineelliseen hyvinvointiin

Erinomainen organisaatio:

- muodostaa selkeän näkemyksen ja painopisteet sille, miten sen perustehtävän, vision ja strategian suuntainen toiminta vaikuttaa yhteiskuntaan
- luo, kehittää ja ylläpitää suhteita tärkeimpiin yhteiskunnallisiin sidosryhmiin
- toimii läpinäkyvästi ja vastuullisesti suhteessa näihin sidosryhmiin

3.5. Kumppanit, toimittajat ja alihankkijat – Rakenna suhteita ja varmista tuki kestävän arvon luomiselle

Erinomainen organisaatio:

- ryhmittelee tärkeimmät kumppaninsa, toimittajansa ja alihankkijansa perustehtävän, vision ja strategian mukaisesti
- varmistaa, että tärkeimmät kumppanit, toimittajat ja alihankkijat toimivat organisaation strategian suuntaisesti
- rakentaa luottamukseen perustuvat suhteet tärkeimpien kumppaneiden, toimittajien ja alihankkijoiden kanssa

Esimerkkejä työpajakentältä:

Valmentautujien osalta valmennusprosessin ohjauksen ja koordinaation keinoja ovat esimerkiksi alku-, väli- ja/tai loppukeskustelut, valmennusta tukevat kyselyt ja tietojärjestelmät. Valmentautujilta saadaan paljon välitöntä palautetta. He osallistuvat toiminnan kehittämiseen ja suunnitteluun esimerkiksi asiakasraatien kautta, itse toiminnan sisältöjä ohjaten tai aloitteita tehden.

Palveluita ostavien tahojen kanssa on myös vakiintuneita yhteistyörakenteita kuten ohjauskeskustelu (valmentautujan ohjautuessa organisaatioon), loppuarviointikeskustelu tai säännölliset ”verkostopalaverit”.

Henkilöstön sitouttamiseen ja kehittämiseen liittyviä toimintatapoja ovat henkilöstöpoliittiset ohjelmat ja -suunnitelmat, kehityskeskustelut, henkilöstön toimenkuvien kehittäminen, osaamiskartoitukset sekä koulutussuunnittelu ja koulutusten toteuttaminen. Usein työpajat panostavat ihmisten vahvuksien vahvistamiseen ja työnkuvien kehittämiseen.

Taloutta ohjaavia sidosryhmiä on osalla työpajakentän organisaatioista. Näissä on välillä edelleen ristiriitoja valmennuksen tavoitteiden ja tuotannollisten tavoitteiden suhteen. Ristiriitojen läpikäynti ja viestintä on erittäin tärkeää.

Yhteiskunnallisten toimijoiden kanssa kentän organisaatioilla on usein tiiviit suhteet. Tähän liittyviä toimintatapoja ovat osallistuminen erilaisiin verkostoihin, aktiivinen kirjoittaminen paikalliseen mediaan sekä osallistuminen erilaisten hankkeiden tilaisuuksiin tai ohjausryhmiin. Säännöllisiä tapaamisia kaikkien keskeisten sidosryhmien kanssa toteutetaan useissa organisaatioissa. Keskeinen näkökulma on kuitenkin se, että erilaiset palaverirakenteet eri sidosryhmien kanssa ovat toimivia: niihin osallistuvat oikeat ihmiset, ja ne vievät asioita eteenpäin siten, että ne voivat vaikuttaa myös käytäntöön.





Useimmilla organisaatioilla on käytössään systemaattiset talouden seurannan työkalut: tulojen seuranta sekä kustannuslaskenta tuotteittain tai tiimeittäin organisaation koosta riippuen. Näitä tietoja käydään läpi tarvittavien sidosryhmien kanssa.

Alihankkijoiden ja kumppaneiden kanssa sovitaan toimintaperiaatteista ja varmistetaan toimittajien ajantasainen toiminta erilaisin sopimuksin ja yhteisin arviointikeskusteluihin. Tähän liittyy myös paikallisten toimijoiden kanssa monipuolinen tarpeiden kuunteleminen. Useilla organisaatioista on vahvaa yhteistyötä paikallisten oppilaitosten kanssa, ja tähän kriteeriin liittyvät myös oppilaitosyhteistyön rakenteet tai kumppaneiden jalkautuminen työpajan toimintaan (esim. Kelan edustajan käynnit työpajalla).

Hankinta toteutuu suuremmissa organisaatioissa usein konsernitasolla. Materiaalihankinnoissa kiinnitetään huomiota kestävään kehitykseen. Pienemmillä toimijoilla hankintojen toimintatavat ovat paikallisia.

Muita esimerkkejä:

- Henkilöstösuunnitelmat
- Rekrytointi- ja koulutusperiaatteet
- Erilaiset palaverirakenteet
- Henkilöstötarpeen arviointi
- Pehdytysohjelmat
- Pätevyudet ja koulutustasot sekä niiden seuranta ja määrittely
- Työnohjauskäytännöt
- Valtuuttaminen ja "lupa kokeilla" -käytännöt
- Rekrytoinnissa kiinnitetään huomiota innovaatioihin ja haluun toteuttaa uusia kokeiluja
- Erilaiset työhyvinvointia ja työkykyä ylläpitävät toiminnot

☺ Kriteeri 4

Kestävän arvon luominen

Määritelmä: Erinomainen organisaatio tiedostaa, että kestävän arvon luominen on elintärkeää pitkän aikavälin menestyksen ja taloudellisen vahvuuden kannalta. Työpajakentällä kestävän arvon luominen edellyttää ihmislähtöisyyttä.

Arvolupauksella tarkoitetaan erityisesti sitä arvoa ja hyötyä, jotka organisaatio tuottaa kohderyhmäasiakkailleen eli valmentautujille sekä valmennuspalveluihin ohjaaville tai palveluja ostaville tahoille. Kyse on vaikutusten luomisesta asiakkaille.

4.1. Suunnittele (lisä)arvo ja (lisä)arvon luominen

Erinomainen organisaatio:

- ymmärtää, miten se erottautuu muista toimijoista tai kilpailijoista, ja tekee näistä erottautumistekijöistä keskeisen osan luomaansa arvoa
- osallistaa tärkeimmät sidosryhmänsä kehitystyöhön
- kehittää tuote-, palvelu- ja ratkaisuvaihtoehtojen perustehtävänsä mukaisesti ja nykyisten ja potentiaalisten kohderyhmien tarpeita huomioiden
- hankkii tietoa arvolupauksensa tueksi

4.2. Viesti ja myy arvoa

Erinomainen organisaatio:

- nostaa esiin erottautumistekijät ja arvolupaukset kohderyhmilleen: mitä hyötyä ja mitä vaikutuksia organisaatio kykenee tuottamaan ja kenelle
- hyödyntää verkostoitumista ja vaikuttamista eri tavoin osana toimintaansa
- noudattaa valitsemiaan strategioita ja toimintatapoja viestiessään kohderyhmilleen keskeisiä arvolupauksia
- toimii vaivattomasti kohderyhmien kanssa

4.3. Tuota arvoa

Erinomainen organisaatio:

- käyttää tehokkaita ja vaikuttavia tapoja tulosten ja vaikutusten luomiseen
- tuottaa kestäväää arvoa tuote-, palvelu- ja ratkaisovalikoimallaan
- opastaa kaikkia sidosryhmiään palveluidensa käyttöön

4.4. Määrittele ja tuota kokonaiskokemus

Erinomainen organisaatio:

- tuntee kohderyhmänsä ja tuottaa sille myönteisen kokemuksen asioiden hoitamisesta ja yhteistyöstä kokonaisuutena
- panostaa kohderyhmien myönteiseen kokonaiskokemukseen palvelusta
- varmistaa, että henkilöstöllä on tarvittavat resurssit, osaaminen ja valtuutus maksimoida kohderyhmien myönteinen kokonaiskokemus

Esimerkkejä työpajakentältä:

Tähän kriteeriin liittyy kahdenlaisia näkökulmia. Ensinnäkin tulee määritellä ja viestiä se arvo, jota tuotetaan kohderyhmäasiakkaille eli valmentautujille sekä yhteiskunnallisesti niille asiakkaille, jotka ohjaavat valmentautujia työpajoille. Työpajakentällä tässä yhteydessä puhutaan usein vaikutuksista tai vaikuttavuudesta. Näiden keskeisten hyötyjen viestiminen on tärkeää.

Koko työpajakentälle yhteneväisiä arvolupauksia ovat esimerkiksi matalan kynnyksen toiminta tai kynnyksettömyys, vertaisuus sekä asiakkaan omista tarpeista lähtevät toimintamallit valmennuksessa ja toiminnan sisällössä. Oleellista on, että organisaatio tunnistaa näitä keskeisiin prosesseihinsa liittyviä näkökulmia, käy niistä keskustelua ja viestii niitä asiakkailleen.

Organisaatiossa on laadittu laatulupaus ja asiakaslupaus ohjaamaan omaa toimintaa koko henkilöstön kautta.

Tähän kriteeriin liittyy myös se, että asiakkaiden kokemuksia seurataan avoimen palautteen tai erilaisten mittareiden tai haastattelujen kautta. Sovari-mittari ja PAR-järjestelmä tai vastaavat mittarit ovat käytössä useilla organisaatioilla.

Toinen näkökulma liittyy kestävyiden näkökulmaan. Tämä tarkoittaa valmentautujien aikaansaamien tulosten kestävyttä (siirtymistä eteenpäin, koulutukseen menoa, työllistymistä, vahvistumista) sekä kestäväen kehityksen mukaisten asioiden huomioimista tuotannollisessa toiminnassa.

☺ Kriteeri 5

Suorituskyvyn ohjaaminen ja uudistuminen

Määritelmä: Organisaation tulee täyttää seuraavat kaksi tärkeää vaatimusta menestyäkseen nyt ja tulevaisuudessa. Organisaation tulee hallita toimintaansa tuloksellisesti (suorituskyvyn ohjaaminen) ja hallita jatkuvaa muutosta (uudistuminen).

5.1. Ohjaa suorituskykyä ja hallitse riskejä

Erinomainen organisaatio:

- varmistaa johdonmukaisen yhteyden perustehtävän, strategian, kestävän arvon luomisen sekä tavoitteiden ja tulosten välillä
- ohjaa vaikuttavia sekä tuloksiin että tietoon pohjautuvia parannustoimenpiteitä
- johtaa projekteja ja parantaa prosesseja perustuen suorituskyvyn johtamisesta saatavaan tietoon
- hallitsee suunnitelmallisesti erityyppisiä riskejä

5.2. Uudista organisaatiota tulevaisuuden tarpeisiin

Erinomainen organisaatio:

- tunnistaa uudistumisen ja muutoksen tarpeet ottaen huomioon organisaation perustehtävän, strategian ja keskeiset tavoitteet
- sovitaa organisaation ja sen tavoitteet vastaamaan tulevaisuuden tarpeita
- uudistaa organisaatorakennetta jatkuvasti niin, että sen rakenne tukee perustehtävää, visiota ja tulevaisuuden muutostarpeita
- uudistaa oikea-aikaisesti arvon luomisen prosessejaan perustuen nykyisiin ja tuleviin tarpeisiin

5.3. Ohjaa innovointia ja hyödynnä teknologioita

Erinomainen organisaatio:

- omaa kyvykkyydet, resurssit ja työkalut, joilla kehitetään ja ylläpidetään luovuutta ja innovointia
- arvioi uusien teknologioiden tarjoamia mahdollisuuksia arvon luomiseen ja toiminnan kehittämiseen
- ottaa käyttöön olennaiset teknologian kehitysaskleet

5.4. Valjasta käyttöön data, tieto ja tietämys

Erinomainen organisaatio:

- tunnistaa datan, jota se tarvitsee suunnittelemaansa uudistukseen sekä nykyiseen toimintaansa
- käyttää edistynyttä analytiikkaa tiedon analysointiin
- hyödyntää tärkeimpien sidosryhmiensä tietämystä ideoinnissa ja innovoinnissa
- varmistaa, että dataa, tietoa ja tietämystä käsitellään eettisesti oikein

5.5. Hallitse omaisuutta ja resursseja

Erinomainen organisaatio:

- käyttää taloudellisia resursseja tasapainoisella ja kestäväällä tavalla
- tuntee ja hallitsee vastuullisesti omaisuuden ja resurssit, joita sillä on käytössä (kassa, pääoma, investoinnit, materiaalit ja komponentit, kiinteistöt, teknologia, koneet ja laitteet sekä aineeton omaisuus)
- määrittää omaisuuden ja resurssit, joita se ei enää tarvitse, ja hankkiutuu niistä eroon kiertotalouden periaatteiden mukaisesti vastuullisella tavalla

Esimerkkejä työpajakentältä:

Tähän kriteeriin liittyy usein organisaation toiminnan seuranta eri järjestelmin ja mittarein sekä keskeisten tunnuslukujen seuranta. Pienemmissä organisaatioissa seuranta perustuu ihmisten väliseen säännölliseen keskusteluun ja tiedonvaihtoon. Itseohjautuvuus ja kokeilukulttuuri voivat olla pienempien organisaatioiden keskeisiä toimintamalleja, jos ne ovat jaettuja tapoja toimia. Suuremmissa organisaatioissa tarvitaan enemmän järjestelmiä ja rakenteita.

Isommissa organisaatioissa on esimerkiksi tiimityöskentelymalleja, joissa saman tyyppiset asiat on organisoitu tiimeiksi. Tiimeissä läpikäydään yhteisiä toimintalinjauksia, organisoidaan samaan teemaan liittyviä kehittämishankkeita sekä ohjataan työtä ja organisaation toimintaa. Organisaation uudistamista johdetaan näissä tiimeissä tai erilaisten hankkeiden kautta.

Toiminnan kokonaissuunnittelu ja -ohjaus perustuvat useissa organisaatioissa vuosikelloajatteluun, ja kaikissa sisällöllisissä teemoissa on omat vastuuhenkilönsä, jotka huolehtivat teeman kehittämisestä.

Tiedon ja tietämyksen hallinnassa käytetään erilaisia asiakastietojärjestelmiä. Asiakastietojärjestelmiä on erilaisia, ja tärkeää on, että asiakastietoa hallitaan ja voidaan käyttää systemaattisesti oman toiminnan kehittämisessä. Esimerkkejä datan ja tiedon hyödyntämisestä ovat säännölliset palautteet (organisaation koosta ja asiakasmäärästä riippuen ne vaihtelevat viikkopalautteista kuukausittaiseen palautteeseen) ja niiden määrällistäminen ja analyysi. Teknologian tarjoamia mahdollisuuksia valmennukseen on hyödynnetty entistä enemmän etävalmennuksessa.

Omaisuuksien ja resurssien hallintaa hoidetaan tyypillisesti kuukausi- tai vuositasolla taloussuunnittelun ja omaisuuden hallinnan suunnittelun yhteydessä. Osalla organisaatioista voi olla omaa kiinteää omaisuutta, ja suurimmalla osalla toiminta toteutuu erilaisissa vuokratiloissa, jolloin hallinta perustuu kyseisiä järjestelyjä koskeviin sopimuksiin ja niissä sovittuihin toimintatapoihin.

Tulokset

☺ Kriteeri 6

Sidosryhmien näkemykset

Määritelmä: Organisaation toiminnallaan aikaansaamat tulokset sekä odotukset tulevaisuuden tuloskehityksestä suhteessa strategiseen suuntaan.

Tulokset tässä kohdassa keskittyvät sidosryhmien henkilökohtaisiin kokemuksiin ja näkemyksiin. Niistä ovat esimerkkejä seuraavat:

Asiakkaiden näkemyksiä kuvaavat tulokset, esimerkiksi:

- Asiakkaiden kokemus, organisaation maine
- Tuotteet, palvelut ja ratkaisut
- Toimittamisen (tuotteet ja palvelut) toimivuus

Henkilöstön näkemyksiä kuvaavat tulokset, esimerkiksi:

- Kokemus organisaatiossa työskentelemisestä ja muutoksen johtamisesta
- Sukupuolten tasapainon, yhdenvertaisuuden, monimuotoisuuden ja tasapuolisen osallisuuden toteutuminen
- Uudentyyppisten työtapojen soveltaminen
- Työympäristö, palkka ja etuudet
- Henkilökohtaisen suorituskyvyn johtaminen ja kehittäminen
- Tapa, jolla strategiaa toteutetaan sekä henkilöstön vaikutusmahdollisuudet strategiaan

Yhteiskunnan näkemyksiä kuvaavat tulokset, esimerkiksi:

- Organisaation kyky täyttää yhteiskunnan odotukset
- Organisaation hallinto sekä toiminnan läpinäkyvyys
- Organisaation sitoutuminen uudistumiseen kohti kiertotaloutta
- Organisaation sitoutuminen ja saavutukset yhdenvertaisuuden, monimuotoisuuden ja osallisuuden kasvattamisessa sekä sukupuolten tasapainon saavuttamisessa

Kumppaneiden, toimittajien ja alihankkijoiden näkemyksiä kuvaavat tulokset, esimerkiksi:

- Kokemukset yhteistyöstä organisaation kanssa
- Organisaation sitoutuminen yhteisvastuullisuuteen
- Organisaation hallinto sekä toiminnan läpinäkyvyys ja eettisyys

Esimerkkejä työpajakentältä:

Tähän kriteeriin liittyvät tulokset ovat yleensä tietoa henkilöstön näkemyksistä ja kokemuksista, tietoa sidosryhmäkyselyjen tuloksista tai sidosryhmien palautteesta sekä ennen kaikkea kohderyhmäasiakkaiden kokemuksia ja näkemyksiä palvelusta ja sen vaikuttavuudesta. Sovari-mittari on keskeinen valmentautujan kokemuksia kuvaava mittari. Osa seuraa lisäksi näkyvyyttä mediassa (ml. sosiaalinen media) tai ylläpitää tietoa yhteiskunnan antamasta palautteesta organisaation toiminnasta. Lisäksi PAR-järjestelmä tuottaa tietoa esimerkiksi valmentautujien sijoittumisesta työpajajakson jälkeen. Muita esimerkkejä mittareista ovat erilaiset työmaapäiväkirjat, valmennuspäiväkirjat tai vastaavat, joihin raportoidaan valmennuksen sisällöistä tai kehitymisestä. Lisäksi useat organisaatiot käyttävät yksinkertaisia kyselyitä kuvaamaan asiakkaiden kokemuksia. Tuotannollisessa toiminnassa kerätään myös välitöntä palautetta erilaisten kyselyjen tai jopa ns. hymynaamakoneiden avulla.





Asiakastuloksien ja keskeisten suorituskykytuloksien mittareita tai niiden lähteitä:

- Sijoittuminen, PAR-järjestelmän tuottama tieto
- Asiakaspalaute
- Käyttöaste/täyttöaste ja eri toimintojen suoritelmäärät
- Asiakkaiden arviointikeskustelut
- Keskeytykset (positiiviset ja negatiiviset)
- Sosiaalinen tilinpäätös
- Jatko-ohjautumisen oma lomakeseuranta
- Asiakkaan suora laadullinen palaute
- Kumppanuuksiin liittyvät laadulliset arvioinnit
- Hankintojen toteutuminen hankintaohjeiden mukaisesti

Henkilöstötulosten mittareita tai niiden lähteitä:

- Organisaation henkilöstökyselyt
- Poissaolot
- Koulutusaste
- Työturvallisuudesta vaaratilanne- ja tapaturmailmoitusten määrä
- Henkilöstön vaihtuvuus / työpaikan pysyvyys
- Koulutustasojen seuranta
- Henkilöstön koulutuspäivien määrä vuositasolla
- Sairauspoissaolojen määrä
- Vierailut, vierailumäärät
- Medianäkyvyys
- Ryhmävierailujen määrät
- Sidosryhmäkysely kaupungin sidosryhmille

☺ Kriteeri 7

Strateginen ja operatiivinen suorituskyky

Määritelmä: Kriteeri käsittelee tuloksia, jotka ilmaisevat organisaation kyvykkyyttä perustehtävänsä ja strategiansa toteuttamisessa ja kestävä arvon luomisessa sekä sen valmiuksia menestyä tulevaisuudessa.

Käytännössä tämä tarkoittaa, että erinomainen organisaatio:

- käyttää sekä taloudellisia että muita mittareita mitatessaan strategista ja operatiivista suorituskykyään
- ymmärtää tärkeimpien sidosryhmiensä, esimerkiksi asiakkaidensa, palautteen ja asiakkaiden toiminnan sekä keskeisten tulosmittareiden välisen yhteyden (esimerkiksi ymmärtää valmentautujien antaman palautteen ja sen mahdollisen vaikutuksen tuloksiin)
- ottaa huomioon tärkeimpien sidosryhmiensä nykyiset ja tulevat tarpeet tehdessään päätöksiä

Esimerkkejä työpajakentältä:

Tämä kriteeri tarkoittaa tyypillisesti niitä asioita, joita organisaatiot raportoivat vuosi- tai toimintakertomuksissaan keskeisistä tuloksista. Tuloksia voidaan mitata sekä määrällisin että laadullisin mittarein. Tuloksia ovat toteutetut toiminnot ja palvelut sekä asiakasmäärät. Asiakkaiden osalta niitä ovat eri palvelujen vaikuttavuustiedot, joita moni organisaatio seuraa aktiivisesti. Vaikutusten arviointiin tuottaa tietoa esimerkiksi Sovari-mittari. Lisäksi tähän kuuluvat mittarit taloudellisesta suorituskyvystä ja esimerkiksi budjetissa pysymisestä.

Asiakaspalautteen ja toiminnan välisen yhteyden analyysillä tarkoitetaan esimerkiksi sitä, että asiakaspalautetta ja -käyttötymistä seurataan ja että palautteen kerääminen keskittyy valmennuksen kannalta oleellisiin asioihin. Lisäksi tähän kuuluu, että ymmärretään valmentautujien tilanteiden vaikutukset siihen, millaisia tuloksia voidaan saavuttaa.

Liite 1

Sanasto

Arvolupaus: Erottuva arvo, jota organisaation palvelut ja ratkaisut tuovat asiakkaille. Voidaan ymmärtää Suomessa myös lisä-arvoksi. Hyöty, jonka kohderyhmät saavat osallistumisesta toimintaan.

Arvot: Toimintaperiaatteet, jotka ohjaavat organisaation sisäistä tapaa toimia sekä sen ulkoisia suhteita. Arvot ohjaavat ihmisiä siinä, mikä on hyvää ja haluttua ja mikä ei.

Asiakas: Organisaation palvelujen ja ratkaisujen sekä tuotteiden vastaanottaja. Valmentautajat, tilaaja-asiakkaat ja palveluihin ohjaavat tahot (ohjaavat asiakkaat) tulee kaikki käsitellä ja erotella silloin, kun puhutaan asiakkaasta.

Edelläkävijyys: Toimintatavat, joilla organisaatio erottautuu selkeästi muista saman alan toimijoista.

EFQM: European Foundation for Quality Management on voittoa tavoittelematon säätiö. Säätiön perustivat sen 64 jäsentä vuonna 1989 parantamaan Euroopan talouden kilpailukykyä.

Ekosysteemi: Organisaation ekosysteemin peruseriaate on keskinäisriippuvuus, jossa yksi systeemin osa vaikuttaa muihin systeemin osiin. Organisaatio voi muodostaa toimijoiden verkostosta ekosysteemin, jonka kanssa se luo arvoa sidosryhmilleen. Laajempaan toimintaympäristöön kuuluu myös toimijoita, jotka vaikuttavat organisaatioon mutta joita organisaatio ei voi itse ohjata.

Ennakointi: Kyky ennustaa tai laskea mitä tulee tapahtumaan tai mitä tarvitaan tulevaisuudessa olennaisen saatavilla olevan datan analyysin ja tutkimusten perusteella.

Henkilöstö: Kaikki organisaation työllistämät yksilöt (kokoaikaiset ja osa-aikaiset). Henkilöstö sisältää myös johtajat. Tähän sisältyy myös työpajan mahdollinen palkattu henkilöstö pois lukien ne, jotka ovat valmennussuhteessa.

Johtamisjärjestelmä: Prosessien, suorituskyvyn mittareiden ja parantamismetodyiden kokonaisuus, jolla organisaatio varmistaa voivansa toteuttaa perustehtävänsä ja visiotaan.

Kestävyys: Tärkeimpien sidosryhmien (esimerkiksi omistavien, rahoittavien, ohjaavien ja valvovien sidosryhmien, henkilöstön, yhteiskunnan ja kumppanien sekä toimittajien ja alihankkijoiden) näkemys organisaation pitkän aikavälin tulevaisuudesta.

Kestävä arvo: Organisaation keskeinen arvo, joka painottaa ekologista, inhimillistä ja taloudellista kestävyyttä.

Ketteryys: Organisaation kyky muuttaa nopeasti suuntaa tai painopistettä uusien mahdollisuuksien tai uhkien ilmetessä.

Kiertotalous: Uudelleen käyttöä suosiva talousjärjestelmä, päinvastainen kuin perinteinen lineaarinen talous. Kiertotalouden keinoja ovat pitkään käyttöikänsä tähtäävä tuotesuunnittelu, huolto ja kunnossapito, korjaaminen, käyttäminen uudelleen tai uuteen tarkoitukseen sekä uudelleen valmistaminen tai varustelu.

Kumppani: Strategisesti valittu ulkopuolinen taho, jonka kanssa organisaatio tekee yhteistyötä.

Kumppanuus: Kestävä yhteistyösuhde organisaation ja sen kumppaneiden välillä, jossa luodaan ja jaetaan lisäarvoa molemmille osapuolille. Kumppanuuksia voidaan muodostaa esimerkiksi toimittajien ja alihankkijoiden, jakelijoiden ja asiakkaiden kanssa.

Läpinäkyvyys: Asetelma, jossa yhteistyö ja yhteinen päätöksenteko tapahtuu avoimesti ja jossa voidaan luottaa siihen, että toimintaa harjoitetaan rehellisesti ja vilpittömästi.

Muutoksen johtaminen: Prosessi ja toimintatavat, joilla johdetaan yksilöiden, tiimien ja organisaatioiden uudistumista nykytilasta määriteltynä tavoitetilään.

Näkemys: Jonkun tai jonkin käsitys jostain asiasta. Tärkeimmillä sidosryhmillä on organisaatioista näkemyksiä, jotka organisaation täytyy ymmärtää ja joihin vaikuttavia tekijöitä sen täytyy hallita, jos se haluaa jatkossakin täyttää tärkeimpien sidosryhmiensä tarpeet. Sidosryhmien näkemyksiä voidaan kerätä monin eri tavoin.

Organisaatiokulttuuri: Joukko työyhteisön jäsenten yhteisiä arvoja, normeja ja uskomuksia. Organisaatiokulttuuri vaikuttaa keskinäiseen käyttäytymiseen organisaation sisällä sekä tapaan toimia tärkeimpien ulkopuolisten sidosryhmien kanssa.

Perustehtävä: Sidosryhmille ymmärrettävästi määritelty organisaation tarkoitus, joka kertoo, mitä organisaatio tekee ja miksi.

Prosessi: Toistuva toisiinsa liittyvien tehtävien sarja, jossa yhden tehtävän tuotos on toisen tehtävän syöte. Prosessit luovat arvoa asiakkaille muuttamalla syötteitä tuotoksiksi resursseja käyttäen.

Sidosryhmä: Henkilö, ryhmä tai organisaatio, jolla on välitön tai välillinen yhteys organisaatioon, sen toimintaan ja suorituskykyyn. Ulkoisia sidosryhmiä ovat esimerkiksi omistajat, asiakkaat, toimittajat, alihankkijat, ohjaavat tahot, valtion toimielimet ja oppilaitokset. Sisäisiä sidosryhmiä ovat esimerkiksi henkilöstö ja henkilöstöryhmät.

Strategia: Toimintaympäristön analyysiin ja ymmärtämiseen perustuva strateginen suunnitelma.

Tietämys: Tiedot ja asiantuntemus sekä teoreettinen ja/tai käytännön ymmärrys aiheesta, jotka ovat kehittyneet henkilön kokemuksen hankkimisen ja kouluttautumisen myötä.

Toimintatapa: Tapa, jolla asiat saadaan toteutumaan. Toimintatapa muodostuu prosesseista ja järjestelmällistä toimenpiteistä toimintaperiaatteiden mukaisesti.

Visio: Kuvaus organisaation pitkän aikavälin tavoitetilasta. Se näyttää suuntaa organisaation toiminnalle nyt ja tulevaisuudessa ja muodostaa yhdessä perustehtävän kanssa pohjan sen strategialle ja politiikoille.

Yhteisö: Tyypillisesti yksilöt, ryhmät ja instituutiot, joilla on pysyvää mielenkiintoa organisaation hyvinvointiin ja menestykseen sekä sen lähiympäristöön.

Liite 2

Näin aloitat STL-mallin käytön

Helpoin tapa aloittaa arviointimallin käyttö on toteuttaa itsearviointi. Yksinkertaistaen sanottuna itsearvioinnissa on kolme yleistä vaihetta:

1. Valmistautuminen: Osallistujat toteuttavat itsearvioinnin taustatyötä (edustuksellinen ennakoarviointi, kyselyn hyödyntäminen)

2. Arviointi: Toteutetaan itsearviointi (esim. vedetään yhteen kyselyn tulokset, toteutetaan arviointipäivä tai muutama puolen päivän tilaisuus)

3. Kehittäminen: Toteutetaan itsearvioinnissa tunnistetut kehittämistoimenpiteet ja huolehditaan tehtyjen toimenpiteiden viestimisestä

Yksinkertaisin tapa on toteuttaa henkilöstölle Inton tukema kevyt sähköinen kysely, www.intory.fi/tyopajatoiminta/laatutyo. Tämän jälkeen toteuttaa lyhyt arviointikeskustelu, jossa tunnistetaan keskeiset kehittämiskohdat organisaation toiminnassa. Arviointikeskusteluun voi osallistua organisaation koosta riippuen koko henkilöstö tai pienempi edustuksellinen ryhmä.

Vaativampi vaihtoehto on ottaa tämän arviointimallin seitsemän kriteeriä ja tunnistaa jokaisen kriteerin kohdalla millaisia toimintatapoja organisaatiolla on arviointikriteeriin liittyen. Apuna voi käyttää vaikkapa liitteessä neljä esitettyä toiminnan kuvaustaulukkoa. Arviointikohdat

(1.1, 1.2. jne.) toimivat tällöin esimerkkeinä. Tämän jälkeen arvioinnissa tunnistetaan vahvuuksia ja parantamisalueita yhteisessä istunnossa henkilöstön tai edustuksellisen ryhmän kanssa, johon jäsenet on valittu suuremman organisaation eri puolilta.

Kehittämisen osalta keskeistä on vähintään muutaman konkreettisen kehittämistoimenpiteen vastuuttaminen. Arvioinneissa syntyy usein pitkä lista erilaisia parantamisalueita. On olemassa useita erilaisia työkaluja parantamisalueiden priorisointiin, mutta helpoin tapa on sellainen, jossa jokainen osallistuja nostaa esiin kolme tärkeää parantamisaluetta tärkeysjärjestyksessä. Näistä esimerkiksi muutama ”ykköspaikkoja” eniten saanut parantamisalue nostetaan esiin kehittämisen kohteeksi. Toinen tapa miettiä priorisointia on keskittyä niihin kehittämideoihin, joihin itse voidaan vaikuttaa. Kehittämisen tulisi lisäksi pitää sisällään viestintäsuunnitelma siitä, miten kehittämisessä tehdyt toimenpiteet viestitään koko henkilöstölle ja keskeisille sidosryhmille.

Yksi arvioinnin hyödyllinen toteutustapa on vertaisarviointi samankaltaisten organisaatioiden kanssa. Kilpailuasetelmat aiheuttavat haasteita vertaisarviointien toteutukselle, joten vertaisarviointi eri alueilla sijaitsevien organisaatioiden kanssa on todennäköisesti toimivin vaihtoehto. Vertaisarvioinnissa oma toiminta kuvataan toiselle organisaatiolle ja toinen organisaatio toteuttaa arvioinnin.

Liite 3

Mallin mukainen itsearviointikysely

Seuraavassa on tiivis itsearviointikysely, joka mukailee uudistunutta STL-mallia. Kyselyn kysymyksiä voidaan käyttää itsenäisesti omassa organisaatiossa arvioinnin tukena tai vastata niihin käyttämällä Inton sähköistä kyselyä, jolloin Into kokoaa vastaukset organisaatiolle käsiteltäväksi.

Kriteeri 1: Perustehtävä, visio ja strategia

Organisaatiossamme on toimintatapoja, joilla määrittelemme perustehtävämme ja visiomme. Tunnistamme ja ymmärrämme eri sidosryhmien (valmentautujat ja muut asiakkaat, henkilöstö, ohjaavat tahot) tarpeita, ja hahmotamme sitä mitä toimintaympäristössämme tapahtuu. Laadimme myös strategiaa tai toimintasuunnitelmaa toimintamme tueksi, ja hahmotamme niiden pohjalta meille selkeän organisaatorakenteen, jonka mukaisesti toimimme.

Arvioi toimintatapoihimme liittyviä vahvuuksia ja parantamisalueita

Vahvuudet: Mitä erityisen hyvää toimintatavoissamme on kriteeriin liittyen?

Parantamisalueet: Arvioi mitä parannettavaa toimintatavoissamme on ja kerro miten kehittäisit keskeisiä parantamisalueita.

Kriteeri 2: Organisaatiokulttuuri, edelläkävijyys ja johtajuus

Kehitämme organisaatiokulttuuriamme ja vaalimme arvojamme. Muutosten johtamiseen panostetaan, muutokset tunnistetaan ja ne johdetaan. Organisaatiossamme kannustetaan luovuuteen ja uusien ideoiden kehittämiseen. Otamme myös kaikki eri sidosryhmät mukaan toimintamme toteuttamiseen.

Arvioi toimintatapoihimme liittyviä vahvuuksia ja parantamisalueita

Vahvuudet: Mitä erityisen hyvää toimintatavoissamme on kriteeriin liittyen?

Parantamisalueet: Arvioi mitä parannettavaa toimintatavoissamme on ja kerro miten kehittäisit keskeisiä parantamisalueita.

Kriteeri 3: Sidosryhmien sitoutuminen

Rakennamme kestäviä asiakassuhteita valmentautujiin, ja huolehdimme asiakassuhteesta asiakkuuden aikana. Huolehdimme henkilöstön hyvinvoinnista ja kehitämme osaamista. Varmistamme yhteydenpidon niihin tahoihin, jotka ohjaavat tai sääntelevät talouttamme ja toimintaamme. Pidämme yhteyttä yhteiskunnan eri toimijoihin ja tahoihin. Huolehdimme kumppanuussuhteista ja yhteydenpidosta alihankkijoihimme tai tavarantoimittajiiimme.

Arvioi toimintatapoihimme liittyviä vahvuuksia ja parantamisalueita

Vahvuudet: Mitä erityisen hyvää toimintatavoissamme on kriteeriin liittyen?

Parantamisalueet: Arvioi mitä parannettavaa toimintatavoissamme on ja kerro miten kehittäisit keskeisiä parantamisalueita.

Kriteeri 4: Kestävän arvon luominen

Määrittelemme mitä hyötyä ja lisäarvoa kohderyhmäasiakkaat saavat toimistamme. Viestimme sitä aktiivisesti valmentautujille, muille asiakkaille ja ohjaaville tahoille sekä yhteiskunnallisesti. Huolehdimme koko ajan, että kohderyhmät hyötävät toiminnastamme, ja tämä hyöty (arvo) on keskeinen osa valmennustamme ja toiminnan sisältöjämme. Määrittelemme, miten haluamme asiakkaiden kokevan toimintamme, ja panostamme tämän kokemuksen seuraamiseen.

Arvioi toimintatapoihimme liittyviä vahvuuksia ja parantamisalueita

Vahvuudet: Mitä erityisen hyvää toimintatavoissamme on kriteeriin liittyen?

Parantamisalueet: Arvioi mitä parannettavaa toimintatavoissamme on ja kerro miten kehittäisit keskeisiä parantamisalueita.

Kriteeri 5: Suorituskyvyn ohjaaminen ja uudistuminen

Käytämme organisaatiossamme tehtävänkuvien määrittystä, toimintatapojen kirjaamista, mittareita sekä säännöllistä palautteen ja näkemysten seuranta (kaikilta asiakkailta) toiminnan ohjaamiseen. Uudistamme organisaatiota aina tarvittaessa, ja olemme valmiita muuttamaan sitä. Etsimme uusia ratkaisuja teknologiasta ja sen hyödyntämisestä, ja hyödynnämme tarvittaessa tutkittua tietoa, tutkimuksia, selvityksiä ja omaa tietämystämme organisaation uudistamisessa. Pidämme huolta omaisuudestamme ja resursseistamme, ja seuraamme niiden käyttöä.

Arvioi toimintatapoihimme liittyviä vahvuuksia ja parantamisalueita

Vahvuudet: Mitä erityisen hyvää toimintatavoissamme on kriteeriin liittyen?

Parantamisalueet: Arvioi mitä parannettavaa toimintatavoissamme on ja kerro miten kehittäisit keskeisiä parantamisalueita.

Kriteeri 6: Sidosryhmien näkemykset

Mittaamme järjestelmällisesti kaikkien keskeisten sidosryhmiemme näkemyksiä. Olemme kiinnostuneita asiakkaiden näkemyksistä ja kokemuksista, henkilöstön näkemyksistä ja kokemuksista, tilaajien tai palvelujen ostajien sekä muun yhteiskunnan näkemyksistä meidän toimintaamme. Arvioikaa tässä yhteydessä myös käyttämiänne kyselyitä ja mittareita.

a. Asiakkaiden näkemyksiä kuvaavat tulokset

Arvioi toimintatapoihimme liittyviä vahvuuksia ja parantamisalueita

Vahvuudet: Mitä erityisen hyvää toimintatavoissamme on kriteeriin liittyen?

Parantamisalueet: Arvioi mitä parannettavaa toimintatavoissamme on ja kerro miten kehittäisit keskeisiä parantamisalueita.

b. Henkilöstön näkemyksiä kuvaavat tulokset

Arvioi toimintatapoihimme liittyviä vahvuuksia ja parantamisalueita

Vahvuudet: Mitä erityisen hyvää toimintatavoissamme on kriteeriin liittyen?

Parantamisalueet: Arvioi mitä parannettavaa toimintatavoissamme on ja kerro miten kehittäisit keskeisiä parantamisalueita.

c. Omistajien, rahoittajien sekä ohjaavien ja valvovien sidosryhmien näkemyksiä kuvaavat tulokset

Arvioi toimintatapoihimme liittyviä vahvuuksia ja parantamisalueita

Vahvuudet: Mitä erityisen hyvää toimintatavoissamme on kriteeriin liittyen?

Parantamisalueet: Arvioi mitä parannettavaa toimintatavoissamme on ja kerro miten kehittäisit keskeisiä parantamisalueita.

d. Yhteiskunnan näkemyksiä kuvaavat tulokset

Tässä yhteydessä voidaan arvioida esimerkiksi tilaajien, yhteistyökumppaneiden, alueellisten kehittämistoimijoiden näkemyksiä.

Arvioi toimintatapoihimme liittyviä vahvuuksia ja parantamisalueita

Vahvuudet: Mitä erityisen hyvää toimintatavoissamme on kriteeriin liittyen?

Parantamisalueet: Arvioi mitä parannettavaa toimintatavoissamme on ja kerro miten kehittäisit keskeisiä parantamisalueita.

e. Kumppaneiden, toimittajien ja alihankkijoiden näkemyksiä kuvaavat tulokset

Arvioi toimintatapoihimme liittyviä vahvuuksia ja parantamisalueita

Vahvuudet: Mitä erityisen hyvää toimintatavoissamme on kriteeriin liittyen?

Parantamisalueet: Arvioi mitä parannettavaa toimintatavoissamme on ja kerro miten kehittäisit keskeisiä parantamisalueita.

Kriteeri 7: Strateginen ja operatiivinen suorituskyky

Arvioikaa tässä niitä avainmittareita toimintanne tuloksista ja vaikutuksista, joita raportoisitte toimintakertomuksessanne keskeisimpinä saavutuksina, sekä mittareita, joita raportoitte teitä rahoittaville tahoille.

a. Perustehtävän toteuttaminen ja kestävän arvon luominen (eli vaikutukset kohderyhmään ja heidän sijoittumiseensa)

Arvioi toimintatapoihimme liittyviä vahvuuksia ja parantamisalueita

Vahvuudet: Mitä erityisen hyvää toimintatavoissamme on kriteeriin liittyen?

Parantamisalueet: Arvioi mitä parannettavaa toimintatavoissamme on ja kerro miten kehittäisit keskeisiä parantamisalueita.

b. Taloudellinen suorituskyky

Arvioi toimintatapoihimme liittyviä vahvuuksia ja parantamisalueita

Vahvuudet: Mitä erityisen hyvää toimintatavoissamme on kriteeriin liittyen?

Parantamisalueet: Arvioi mitä parannettavaa toimintatavoissamme on ja kerro miten kehittäisit keskeisiä parantamisalueita.

c. Strategisten päämäärien saavuttaminen (arvioikaa organisaationne itselleen asettamia tavoitteita vasten)

Arvioi toimintatapoihimme liittyviä vahvuuksia ja parantamisalueita

Vahvuudet: Mitä erityisen hyvää toimintatavoissamme on kriteeriin liittyen?

Parantamisalueet: Arvioi mitä parannettavaa toimintatavoissamme on ja kerro miten kehittäisit keskeisiä parantamisalueita.

d. Organisaation uudistuminen

Arvioi toimintatapoihimme liittyviä vahvuuksia ja parantamisalueita

Vahvuudet: Mitä erityisen hyvää toimintatavoissamme on kriteeriin liittyen?

Parantamisalueet: Arvioi mitä parannettavaa toimintatavoissamme on ja kerro miten kehittäisit keskeisiä parantamisalueita.

Liite 4

Toiminnan kuvaustaulukko

Toimintatavat	Käytäntöön soveltaminen
<ul style="list-style-type: none">• Toimintatapa (1.2, 1.2, jne.)	<ul style="list-style-type: none">• Toimiiko toimintatapa käytännössä?• Onko sen mukainen toiminta järjestelmällistä?
Vahvuudet	Parantamisalueet
<ul style="list-style-type: none">• Mikä toimii erittäin hyvin?	<ul style="list-style-type: none">• Missä on kehitettävää?• Puuttuuko meiltä jokin toimintatapa?

Kannen kuva

Laura Oja, Noon Kollektiivi

Ulkoasu ja taitto

Hahmo

ISBN

ISBN 978-952-69956-7-0 (kierreselkä)

ISBN 978-952-69956-8-7 (PDF)

Julkaisija

Into – etsivä nuorisotyö ja työpajatoiminta ry

Rautatieläisenkatu 6, 00520 Helsinki

www.intory.fi

Tähän julkaisuun on saatu avustusta opetus- ja kulttuuriministeriöltä.