



Handbok för kvalitetsbedömning av verkstadverksamhet

⋮ STL 2022



Innehållsförteckning

1 Inledning till handboken 5

2 Grunderna för högklassig verkstadsverksamhet 6

- 2.1. Bakgrund till kvalitetsbedömningsmodellerna och de viktigaste förändringarna 6
 - 2.2. Grundidéer och struktur för den nya versionen av bedömningsmodellen 7
 - 2.3. Användningssätt och bedömningens genomförande 8
-

Riktning 10

Kriterium 1: grunduppgift, vision och strategi 11

- 1.1. Definiera grunduppgift och vision 11
- 1.2. Identifiera och förstå intressenternas behov 11
- 1.3. Definiera och förstå verksamhetsmiljön, de egna förmågorna och huvudutmaningarna 12
- 1.4. Utveckla en strategi 12
- 1.5. Bygg ett ledningssystem för att styra organisationens förvaltning och prestationsförmåga 12

Kriterium 2: organisationskultur, banbrytande arbete och ledarskap 15

- 2.1. Styr organisationskulturen och värna om värderingarna 15
- 2.2. Möjliggör genomförande av ändringar 16
- 2.3. Uppmuntra till kreativitet och innovation 16
- 2.4. Inkludera och engagera intressenterna i grunduppgiften, visionen och genomförandet av strategin 16

Verksamhet 18

Kriterium 3: engagemang av intressenter 19

- 3.1. Kunder – Skapa hållbara kundrelationer 19
- 3.2. Personal – Attrahera, engagera, utveckla och hålla kvar 19
- 3.3. Intressenter som styr ekonomin och reglerar verksamheten
 - Säkerställ och upprätthåll kontinuerligt stöd 20
- 3.4. Samhället
 - Bidra till utveckling samt psykiskt och materiellt välbefinnande 20
- 3.5. Partners, leverantörer och underleverantörer
 - Skapa relationer och säkerställ stöd för hållbart värdeskapande 20

Kriterium 4: skapa hållbart värde 23

- 4.1. Planera (mer)värde och (mer)värdeskapande 23
- 4.2. Kommuniera och sälj värdet 23
- 4.3. Producera värde 24
- 4.4. Definiera och producera helhetserfarenhet 24

Kriterium 5: styrning av prestationsförmågan och förnyelse 26

- 5.1. Styr prestationsförmågan och hantera risker 26
 - 5.2. Förnya organisationen för framtida behov 26
 - 5.3. Styr innovationerna och utnyttja teknik 27
 - 5.4. Utnyttja data, information och kunskap 27
 - 5.5. Hantera tillgångar och resurser 27
-

Resultat 29

Kriterium 6: intressenternas åsikter 30

Kriterium 7: strategisk och operativ prestationsförmåga 33

- Bilaga 1: ordlista 35
- Bilaga 2: så här börjar du använda STL-modellen 38
- Bilaga 3: snabbenkät: självbedömning enligt modellen 39
- Bilaga 4: tabellbeskrivning av verksamheten 53

Handbok för kvalitetsbedömning av verkstadsverksamhet – STL 2022 är ett verktyg för verkstadsaktörer för att utvärdera egen verksamhet och egna resultat. Modellen för kvalitetsbedömning av social sysselsättning introducerades för verkstäderna för första gången 2004.

Into – etsivä nuorisotyö ja työpajatoiminta ry (uppsökande ungdomsarbete och verkstadsverksamhet) och Kohdenneun nuorisotyön osaamiskeskus (centret för riktat ungdomsarbete) främjar och utvecklar verkstadsverksamheten på nationell nivå. Målet är att erbjuda mer högklassiga och effektiva verkstadstjänster i hela landet. Syftet med handboken är att stödja och vägleda verkstaden i bedömningen och utvecklingen av den egna verksamheten och de egna resultaten.

Den uppdaterade handboken blir tillgänglig vid en tidpunkt då verkstadsverksamheten genomgår en betydande förnyelse. Det finns nya möjligheter, men det finns också farhågor. Samhällsförändringar som påverkar verkstadsverksamheten kräver en starkare demonstration av verkstadsverksamhetens kvalitet och dess fortlöpande utveckling.

Handbok för kvalitetsbedömning av verkstadsverksamhet – STL 2022 är starkt kopplad till verkstadsverksamhetens kvalitetskriterier. Kvalitetskriterier för verkstadsverksamhet har tagits fram i samarbete

med verkstadsaktörerna. Handboken och kvalitetskriterierna för verkstadsverksamheten gör det möjligt för verkstäderna att utveckla sin egen verksamhet och därmed lyfta fram högklassigt och effektivt arbete.

Den senaste versionen av den europeiska kvalitetsstyrningsmodellen har använts som grund för både kvalitetskriterierna och för STL. Kvalitetskriterierna för verkstadsverksamheten hjälper verkstaden att inleda kvalitetsarbetet. STL är nästa steg för verkstaden, där organisationen förutsätts tillämpa arbetssätt eller resultatindikatorer som går utöver kvalitetskriterierna.

Tack till verkstadsaktörerna för att de bidragit med praktiska exempel till handboken. Tack till Owal Group Oy:s Olli Oosi för hans långsiktiga arbete med att utveckla kvalitetsbedömningen av verkstadsverksamheten.

Helsingfors den 23 mars 2022

Herttaliisa Tuure

Into – etsivä nuorisotyö ja työpajatoiminta ry

Inledning till handboken

Syftet med handboken är att ge verkstadsfältet en ram för att utvärdera organisationernas verksamhet och resultat på det egna språket och med de egna exemplen.

Modellen för kvalitetsbedömning av social sysselsättning (STL) är en kvalitetsbedömningshandbok som tagits fram av Into – etsivä nuorisotyö ja työpajatoiminta ry. Den utvecklades för första gången 2003–2005 som en praktisk vägledning för bedömning av organisationer som arbetar med sysselsättning. I praktiken fick idén sin början från den europeiska kvalitetsstyrningsmodellen (EFQM) och anpassningen av den planerade gemensamma bedömningsramen (CAF) för offentlig förvaltning till ett språk som var bättre lämpat för den dåvarande verkstadsverksamheten. Modellen uppdaterades senast för att återspegla 2013 års ändringar av EFQM-modellen.

I STL-handboken 2022 har modellens struktur ändrats för att återspegla de senaste förändringarna i kvalitetsstyrningsmodellerna. Det tidigare så omfattande materialet med anknytning till genomförandet av

självbedömningar har skurits ner, och förslagen till metoder för självbedömning har förenklats. Handboken åtföljs av ett frågeformulär som ger möjlighet till en enkel självbedömning. Enkäten kan även genomföras elektroniskt, så att Into sammanställer organisationens svar. Mer information om enkäten finns på webbadressen www.intory.fi/tyopajatoiminta/laatutyo.

I det andra kapitlet beskrivs bakgrunden till kvalitetsbedömningsmodellerna, de viktigaste förändringarna och bedömningsmodellens grundstruktur. Därefter beskrivs det egentliga innehållet i bedömningsmodellen i kapitlen 3–5. I bedömningsmodellen betonas bedömningskriterier och relaterade arbetssätt. Efter varje bedömningskriterium finns det exempel på arbetssätt. I slutet av handboken finns en ordlista, ett frågeformulär för att underlätta självbedömning och ett exempel på tabeller som beskriver verksamheten.

Grunderna för högklassig verkstadsverksamhet

2.1. Bakgrund till kvalitetsbedömningsmodellerna och de viktigaste förändringarna

Kvalitetsbedömningsmodellerna har en lång historia från 1960-talets japanska bilindustri till 2020-talets strategiska ramar som betonar kontinuerlig utveckling, organisationernas förmåga att förändras och globala hållbarhetsutmaningar. Kvalitetsstyrningsmodellerna fortsätter att förse organisationen med verktyg för att utveckla dess strategi, möjliggöra utveckling av ett system för verksamhetsstyrning eller en kvalitetshandbok, eller fungera som ett av bedömnings- och utvecklingsverktygen i organisationens ledningsverktygslåda.

Kvalitetsbedömningsmodellerna har förändrats över tid. Den europeiska kvalitetsstyrningsmodellen som denna handbok bygger på har förändrats från en fastställd referensram till en mera strategisk och anpassningsbar uppsättning kriterier.

Den har utvecklats under årens lopp för att fungera som ett aktuellt verktyg för ledarskap. De underliggande principerna har förblivit ganska oförändrade i alla modeller och ramverk. Dessa inbegriper:

- Kunden först
- Långsiktighet och intressentfokus
- Förstå orsakssambanden mellan varför och vad organisationen gör och vad den försöker uppnå

De senaste förändringarna har också lagt stor vikt vid EU:s grundläggande rättigheter, människorättskonventionen och den sociala stadgan, samt FN:s mål för hållbar utveckling.

Områdena i bedömningsmodellen har ändrats något. Den nuvarande modellen betonar organisationens strategiska riktning och utvecklingen av organisationskultur och banbrytande arbete. Åtgärderna kommer att följa denna strategiska riktning. Frågor som rör hållbarhet har blivit mer framträdande.

Dessutom ger modellens bedömningsområden och formuleringarna större flexibilitet gällande nya sätt att organisera sig (t.ex. självstyrning) och genomförandet av förändringar (t.ex. fortlöpande förändring och förnyelse som en integrerad del av en framgångsrik organisation).

Den europeiska kvalitetsstyrningsmodellen talar i många avseenden om "organisationens eget ekosystem", dvs. den miljö och den del av världen där organisationen verkar. Denna dimension har inte tagits direkt upp i modellens exempel, men det är viktigt att vara medveten om både lokala och nationella ekosystem och system som den egna organisation på något sätt är kopplad till.

2.2. Grundidéer och struktur för den nya versionen av bedömningsmodellen

Bedömningsmodellen består av tre bedömningsområden: riktning, åtgärder och resultat. De egentliga bedömningskriterierna är kopplade till bedömningsområdena. Bedömningsområdena och bedömningskriterierna i STL-modellen är desamma som i de europeiska kvalitetsstyrningsmodellerna. Formuleringarna i bedömningskriterierna har ändrats för att passa verkstadsfältet. Under varje bedömningskriterium finns mer specifika punkter som återspeglar vad en högklassig eller utmärkt organisation bör göra i förhållande till detta kriterium. Under dem finns en definition och exempel på vad dessa saker kan betyda för verkstadsfältet.



Bild 1. Bedömningsmodellens struktur

2.3. Användningssätt och bedömningens genomförande

STL-modellen kan användas på många olika sätt. Alla användningssätt är relaterade till utvecklingen av organisationens verksamhet. Bäst fungerar modellen som ett verktyg för självbedömning. Med självbedömning avses en bedömning som organisationen själv har gjort, där den identifierar styrkor och områden som kan förbättras med avseende på modellens kriterier. Modellen kan också betraktas som en uppsättning "rubriker" som kan användas för att ta fram en kvalitetshandbok eller olika kvalitets-kriterier. Ett alternativ till självbedömning är ett förenklad elektronisk enkät, vars innehåll finns i slutet av denna handbok.

Självbedömning är det mest typiska sättet att tillämpa kvalitetsstyrningsmodeller. En viktig del av detta är förberedelserna inför självbedömningen och beskrivningen av verksamheten. Handboken går inte i detalj igenom beskrivningen av verksamheten, men ett enkelt exempel på ett lätt beskrivningsverktyg presenteras i slutet av handboken. Det grundläggande arbetet är dock viktigt för att skapa en gemensam förståelse för de arbetssätt som bedöms. Efter detta utförs självbedömningen antingen av hela personalen eller av en representativ grupp, beroende på organisationens storlek. Det allra viktigaste skedet är dock att omsätta utvecklingsåtgärderna i praktiken för att stärka styrkeområdena och korrigerar utvecklingsområdena.

Poängberäkning är en viktig del av kvalitetsstyrningsmodellerna. Detta är ofta ett verktyg för externt erkännande eller extern bedömning. Den här handboken är mer inriktad på den egna verksamheten och dess utveckling, så poängsättningen presenteras inte här. För dem som önskar genomföra poängsättningen rekommenderar vi att bekanta sig med till exempel den europeiska kvalitetsstyrningsmodellen och tillämpa samma värdering. Det handlar ändå i praktiken om en bedömningsmodell som tillämpar samma struktur.

RADAR-tänkande är en integrerad del av alla kvalitetsstyrningsmodeller. Det innebär idén bakom modellerna, enligt vilken en organisation ska:

- definiera de resultat som ska uppnås som en del av dess strategi (Results)
- utveckla arbetssätt som ger önskade resultat nu och i framtiden (Approach)
- använda de arbetssätt som utvecklats på ändamålsenligt sätt (Deployment)
- bedöma och anpassa sina arbetssätt för att lära sig och förbättra prestationen (Assessment och Refinement).

Logiken i bedömningen har ändrats i och med modellen. Om en organisation vill använda sig av självbedömning i större utsträckning kan den betrakta sina arbetssätt i olika bedömningskriterier, till exempel genom följande frågor:

Angående riktning:

- Har arbetssätten tydliga grunder och har de definierats med lämplig precision?
- Har arbetssätten införts inom relevanta områden i organisationen på ett flexibelt sätt och i rätt tid?
- Följer man upp och utvärderar effektiviteten och ändamålsenligheten i arbetssätten?

Angående verksamhet:

- Har arbetssätten tydliga grunder och har de definierats med lämplig precision?
- Stödjer arbetssätten organisationens strategiska riktning och bildar de en effektiv helhet med övriga arbetssätt?
- Följer man upp och utvärderar effektiviteten och ändamålsenligheten i arbetssätten?
- Är verksamheten flexibel och vid behov föränderlig?

Angående resultat:

- Har de resultat som är förknippade med organisationens grunduppgift, vision och strategi identifierats? Granskar man och förbättrar resultaten?
- Är resultaten (och informationen om dem) lägliga, tillförlitliga, korrekta och ändamålsenligt grupperade?
- Är resultatutvecklingen positiv eller kontinuerligt på en utmärkt nivå?
- Är resultaten baserade på strategins mål?
- Görs externa jämförelser vid behov?
- Förstår vi vilka faktorer som kommer att påverka prestationsförmågan i framtiden?

Dessa frågor är särskilt viktiga om organisationen vill analysera sin egen verksamhet eller poängsätta i enlighet med kvalitetsstyrningsmodellerna. Poängsättning rekommenderas endast för organisationer som har bedrivit systematiskt kvalitets- och utvecklingsarbete under flera år. Poängsättning implementeras huvudsakligen av en extern utvärderare.

Det är viktigt att förstå begreppet arbetssätt vid användning av kvalitetsstyrningsmodeller. Ett arbetssätt innebär ett systematiskt sätt att agera och verka i en organisation. Det är något som vid behov kan beskrivas och kan identifieras av flera personer. Den grundläggande idén bakom kvalitetsstyrningsmodellerna är att organisationen har ett antal olika arbetssätt beroende på storlek. Inte alla bedömningskriterier i modellen har sitt eget arbetssätt. Detta innebär att vissa av organisationens arbetssätt är ett svar på flera punkter i bedömningsmodellen och dess kriterier. Det viktigaste är att arbetssätten granskas på ett övergripande sätt. På så sätt kan man använda kvalitetsstyrningsmodellerna för att utvärdera till exempel en liten organisations arbetssätt ur flera olika perspektiv.

Riktning

Den strategiska riktningen visar organisationens väg till banbrytande arbete i sin egen verksamhetsmiljö. Riktningen utgör utgångspunkten för genomförandet av framtida planer.

⋮ Kriterium 1

Grunduppgift, vision och strategi

Definition: En utmärkt organisation har en inspirerande grunduppgift, en ambitiös vision och en strategi för att uppnå dessa.

1.1. Definiera grunduppgift och vision

En utmärkt organisation:

- förstår vikten av att erkänna sin grunduppgift som en positiv kraft
- definierar grunduppgiften på ett inspirerande sätt som betonar vikten och värderingarna i organisationens arbete och vädjar till intressenterna
- bygger en ambitiös vision utifrån sitt huvuduppgift
- involvera intressenter i definitionen, utformningen och kommunikationen av grunduppgiften och visionen

1.2. Identifiera och förstå intressenternas behov

En utmärkt organisation:

- identifierar sina intressenter och prioriterar de viktigaste intressenterna som kan stödja eller göra det svårt för organisationen att genomföra sin grunduppgift och sin strategi
- förstår hur grunduppgiften och visionen påverkar de viktigaste intressenterna
- identifierar de viktigaste intressenternas behov och förväntningar och analyserar de centrala strategier, verksamheter och faktorer som påverkar deras verksamhet och som är relevanta för organisationens grunduppgift

1.3. Definiera och förstå verksamhetsmiljön, de egna förmågorna och huvudutmaningarna

En utmärkt organisation:

- undersöker och förstår sina verksamhetsmiljöer, megatrender och inverkan av centrala internationella mål och principer på verksamhetsmiljön
- analyserar alternativa utvecklingsvägar och ta hänsyn till deras potentiella inverkan på grunduppgiften och strategin
- känner till och utnyttjar befintliga förmågor och kompetenser

1.4. Utveckla en strategi

En utmärkt organisation:

- utvecklar en strategi och gör strategiska val som tar itu med de viktigaste utmaningarna och visar vägen för andra ekosystemaktörer
- fastställer mål för sin egen verksamhet och sin prestationsförmåga utifrån de strategiska valen
- involverar de viktigaste intressenterna i utformningen av strategin
- uppdaterar strategiska mål och val

1.5. Bygg ett ledningssystem för att styra organisationens förvaltning och prestationsförmåga

En utmärkt organisation:

- bygger upp ett ledningssystem för att genomföra strategiska mål och val
- ta hänsyn till verksamhetsmiljö, kompetens och utmaningar vid uppbyggnad av ledningssystemet
- inrättar en förvaltningsstruktur som gör det möjligt för de viktigaste intressenterna att bidra till de strategiska linjedragningarna och beslutsfattandet
- bedömer effektiviteten i sitt ledningssystem
- säkerställer att prestations- och förnyelsehantering och rapporteringssystem är en integrerad del av organisationens arbetssätt
- säkerställer att organisationen följer alla relevanta lagar och författningar och presterar bättre än vad som krävs enligt dem

Exempel från verkstadsfältet:

Exempel på arbetssätt inom verkstadsområdet relaterade till detta kriterium är olika planeringsdatum och tillhörande förberedande arbete. Den grundläggande uppgiften definieras och specificeras ofta per team eller organisationsdel. Vid uppdatering av verksamhetsidén definieras centrala innehåll och begrepp. Planeringsdagar genomförs i samarbete med personal, styrgrupper, representanter för kommuner eller styrande organ. Deltagarna beror huvudsakligen på organisationens storlek och status.

I verkstäder som tillhör en koncern utgår strategin ofta från koncernnivån. I detta fall kommer ofta förfrågningar om information relaterad till strategiprocessen från koncernen. De strategiska riktlinjerna görs begripliga i den egna organisationen och tas alltid ända ut till enheterna och eventuellt till individnivå. All personal närvarar vid strategidiskussionen och dessa gemensamma formuleringar på verkstadsspråk skrivs gemensamt av personalen. Strategin genomförs vanligtvis genom cheferna.

Organisationerna har en gemensam utmaning när det gäller att få kommunala organisationer att förstå den centrala grunduppgiften, visionen och strategin i en situation där verkstadsverksamhet inte är lagstadgad verksamhet. I detta fall är det ofta upp till verkstadsorganisationen att definiera grunduppgiften och visionen, och det är viktigt att "sälja" den till den kommunala organisationen.

Att utveckla sitt eget ledarskap och stärka sin ledarskapskompetens är exempel på arbetssätt som verkstäderna bör uppmärksamma.

I bästa fall utarbetas strategin antingen tillsammans med styrelsen eller med personalen. I mindre organisationer genomförs strategin ofta på årsbasis om verksamheten är beroende av extern finansiering. Dessutom har organisationer möjlighet att formulera en mer långsiktig strategi, och tidsramen är normalt 2–5 år.





Att skapa ett ledningssystem innebär ofta att definiera organisationsstrukturen, olika personalpolitiska program, teamstrukturer och sätt att sätta upp mål eller fastställa arbetsbeskrivningar. Att upprätta ett ledningssystem innebär också att genomföra verksamhetsplanen i olika delar av organisationen (t.ex. per enhet eller team). För de flesta organisationer är utvecklingssamtal ett centralt arbetssätt i ledningssystemet.

Förväntningarna från de hänvisande parterna ger ofta strukturen för innehållet i handledningen, vilket vanligtvis återspeglas i hänvisningsdiskussioner eller gemensamma nätverksmöten, vars regelbundenhet och genomförandesätt varierar.

Andra exempel:

- Ledningsgruppens policyer eller beslut och beslutsunderlag från direktören/chefen
- Konkretisering av verksamhetsidén/visionen på personnivå i utvecklingssamtal
- I samband med strategiuppdateringen analyseras visionen och grunduppgiften tillsammans med personalen
- Interna möten och resultatrapportering används för att följa upp målen i interna möten
- Möjlighet till ledarutbildning
- Cheferna organiserar samarbetsavtal, samarbetspraxis och olika evenemang med partners
- Egna besöksdagar arrangeras och man besöker intressenter i regionen (föreningar, hänvisande parter etc.)
- Regelbundna möten med intressenter, med gemensamma mötespromemorior

⋮ Kriterium 2

Organisationskultur, banbrytande arbete och ledarskap

Definition: Organisationskultur är en uppsättning värderingar, normer och övertygelser som delas av medlemmar i arbetsgemenskapen. Organisationskulturen påverkar det ömsesidiga beteendet inom organisationen och det sätt på vilket den samverkar med specifika intressenter. Med banbrytande arbete avses hela organisationens verksamhet och attityder. Ledarskapsmetoderna påverkar bildandet av en organisationskultur.

2.1. Styr organisationskulturen och värna om värderingarna

En utmärkt organisation:

- förstår vikten av organisationskultur och styr den för att stödja organisationens grunduppgift
- värnar om sina värderingar och skapar verksamhetsmodeller baserat på dem
- säkerställer att personalen följer beteende- och verksamhetsmodeller som är förenliga med organisationens värderingar
- värnar om miljön och de begränsade naturresurserna och betonar betydelsen av miljöansvarig verksamhet
- betonar verksamhet i enlighet med värderingarna i sin lönepolicy

2.2. Möjliggör genomförande av ändringar

En utmärkt organisation:

- fastställer strategier tillsammans med sina viktigaste intressenter för att uppnå framgång i förändringssituationer
- skapar förutsättningar där det i stället för att klandras finns utrymme för experiment, misslyckanden och att lära sig av dem
- främjar en inlärningsmiljö
- definierar förändringstakten och kommunicerar förändringarna tydligt

2.3. Uppmuntra till kreativitet och innovation

En utmärkt organisation:

- förstår vikten av kreativitet och innovation
- ställer upp ambitiösa och uppmuntrande mål
- skapar en kultur som uppmuntrar kreativitet, innovation och gränsöverskridande tänkande
- engagerar sig i nätverk för lärande och samarbete för att identifiera möjligheter till kreativitet och innovation
- söker efter externa jämförelseobjekt för ligga i framkant

2.4. Inkludera och engagera intressenterna i grunduppgiften, visionen och genomförandet av strategin

En utmärkt organisation:

- kommunicerar effektivt grunduppgift, vision och strategi till de viktigaste intressenterna
- uppmuntrar till respons och uppskattar ärlig respons om grunduppgiften, visionen och strategin
- ser till att de viktigaste intressenterna är medvetna om vikten av att agera i enlighet med organisationens grunduppgift, vision och strategi

Exempel från verkstadsfältet:

Exempel i anslutning till detta kriterium är definitionen av värderingar tillsammans med deltagare, personal och styrande parter. Kontinuerlig kommunikation av värderingar via olika kanaler är ett ofta återkommande exempel. Det är viktigt att uppmuntra en experimentell kultur och att beskriva en öppen kultur som uppmuntrar till experiment och att lära sig av misslyckanden som en del av organisationens kärndokument.

Det banbrytande arbetet utvecklas genom ständig förändring, uppmuntran eller stöd för det, och genom idéer för nya projekt. Tidvis satsar man på utvärdering, så att man inte utvecklar för mycket utan säkerställer att det som utvecklats också etableras i praktiken. Ett exempel som lyfts fram är kundanalysdagarna när all respons granskas. Detta skapar också interna utvecklingsmål som implementeras i alla delar av organisationen i form av praktiska åtgärder.

Intressenternas medverkan i arbetet med att definiera grunduppgiften och strategin är en del av organisationens kommunikation, och olika intressentundersökningar och responsdiskussioner genomförs i flera organisationer.

Dessa kriterier är också kopplade till principer och praxis som delvis är förankrade i olika planer, men som inte nödvändigtvis erkänns som en kultur. Dessa inkluderar till exempel att betona vikten av att lyssna, upprätthålla en öppen och diskuterande atmosfär eller förbereda sig för förändring.

Andra exempel:

- De mest typiska arbetssätten är olika årliga strategiska uppdateringar och dagar där en kritisk granskning av strategin genomförs och kunskapsbasen används för att stödja strategiarbetet.
- Årliga möten tillsammans med samarbetspartner
- Flera organisationer analyserar kompetens och egna utbildningsbehov som en del av sin strategi.

Verksamhet

För att kontinuerligt kunna leverera utmärkta resultat i linje med intressenternas krav måste organisationen genomföra de frågor som identifierats i bedömningsområdet Riktning. Detta är dock inte tillräckligt. Organisationen måste kunna genomföra sin strategi på ett övertygande och effektivt sätt genom att identifiera sina viktigaste intressenter, skapa ett hållbart värde och effektivt förvalta sin nuvarande verksamhet.

⋮ Kriterium 3

Engagemang av intressenter

Definition: En utmärkt organisation engagerar sina viktigaste intressenter. För detta ändamål följer den enhetliga verksamhetsmodeller. Kunderna är också intressenter för organisationen. Organisationen avgör själv vilka kunderna är. Vanligtvis omfattar kunderna både deltagarna och de kunder som beställer tjänster eller de kunder som hänvisar deltagarna till verkstaden. Det viktigaste är att organisationen gör dessa definitioner själv.

3.1. Kunder – Skapa hållbara kundrelationer

En utmärkt organisation:

- identifierar olika kundgrupper och segmenterar (dvs. grupperar) sina kunder enligt definierade kriterier
- hanterar sina kundrelationer i alla skeden av processen
- förstår de olika kundgruppernas behov av kommunikation och kontakt
- använder kommunikationskanaler där det är enkelt för kunderna att interagera och ge feedback

3.2. Personal – Attrahera, engagera, utveckla och hålla kvar

En utmärkt organisation:

- utvecklar en personalstrategi och personalplaner i linje med organisationens strategiska riktning
- anpassar sina arbetssätt till förändrade omständigheter
- hjälpa sin personal att förstå behovet av förändring och se möjligheter att ytterligare utveckla sina kunskaper och färdigheter
- bemyndigar sin personal att kommunicera och dela med sig av sina erfarenheter
- tar hand om utvecklingen av personalens och chefernas kompetens

3.3. Intressenter som styr ekonomin och reglerar verksamheten – Säkerställ och upprätthåll kontinuerligt stöd

En utmärkt organisation:

- identifierar de viktigaste intressenterna som styr ekonomin och reglerar verksamheten samt förstår deras förväntningar
- involverar dessa aktörer i fastställandet av mål och strategisk riktning
- se till att förbindelserna med intressenterna är goda och ömsesidigt fördelaktiga
- arbetar öppet och ansvarsfullt och bygger upp ett djupt förtroende hos dessa intressenter

3.4. Samhället – Bidra till utveckling samt psykiskt och materiellt välbefinnande

En utmärkt organisation:

- formulerar en tydlig vision och prioriteringar för hur verksamheten i enlighet med dess grunduppgift, vision och strategi påverkar samhället
- upprättar, utvecklar och upprätthåller förbindelser med viktiga intressenter i samhället
- agerar öppet och ansvarsfullt gentemot dessa intressenter

3.5. Partners, leverantörer och underleverantörer – Skapa relationer och säkerställ stöd för hållbart värdeskapande

En utmärkt organisation:

- grupperar sina viktigaste partners, leverantörer och underleverantörer enligt grunduppgift, vision och strategi
- säkerställer att nyckelpartners, leverantörer och underleverantörer följer organisationens strategi
- bygger upp förtroendebaserade relationer med nyckelpartner, leverantörer och underleverantörer

Exempel från verkstadsfältet:

När det gäller deltagarna omfattar metoderna för styrning och samordning av handledningsprocessen till exempel start-, mellan- och/eller slutdiskussioner, enkäter och informationssystem som stödjer handledningen. Deltagarna ger mycket direkt respons. De deltar i utvecklingen och planeringen av verksamheten, till exempel genom kundpaneler, genom att styra själva verksamheten eller genom att ta initiativ.

Det finns också etablerade samarbetsstrukturer med de parter som köper tjänsterna, såsom en styrdiskussion (när deltagarens hänvisas till organisationen), ett slutbedömningssamtal eller regelbundna "nätverksmöten".

Arbetsätt som engagerar och utvecklar personalen inkluderar personalpolitiska program och planer, utvecklingssamtal, utveckling av personalens arbetsbeskrivningar, kompetenskartläggningar samt planering och genomförande av utbildning. Verkstäderna fokuserar ofta på att stärka människors styrkor och utveckla arbetsbeskrivningarna.

Intressenter som styr ekonomin förekommer i några av organisationerna på verkstadsfältet. I dessa finns det fortfarande motsägelser mellan målen för handledning och produktionsmålen. Att gå igenom konflikterna och kommunicera är mycket viktigt.

Organisationer på fältet har ofta nära förbindelser med samhälleliga aktörer. Detta inkluderar deltagande i olika nätverk, aktivt skrivande i lokala medier och deltagande i olika projektevenemang eller styrgrupper. Regelbundna möten med alla viktiga intressenter äger rum i flera organisationer. Den viktigaste aspekten är dock att olika mötesstrukturer med olika intressenter fungerar: de involverar rätt personer, och de driver saker och ting framåt så att de också kan påverka i praktiken.





De flesta organisationer har tillgång till systematiska verktyg för finansiell övervakning: inkomstövervakning och kostnadsredovisning per produkt eller grupp, beroende på organisationens storlek. Denna information kommer vid behov att granskas tillsammans med de berörda intressenterna.

Arbetsätten avtalas med underleverantörer och partners och leverantörernas aktuella verksamhet säkerställs genom olika avtal och gemensamma utvärderingsdiskussioner. Detta innebär också att man behöver lyssna till de lokala aktörernas behov. Många av organisationerna har ett starkt samarbete med lokala läroanstalter, och detta kriterium gäller även strukturerna för samarbete med läroanstalter eller medverkan av partnerna i verkstadens verksamhet (t.ex. Besök av en FPA-representant i verkstaden).

Upphandling sker ofta på koncernnivå i större organisationer. Vid materialupphandling uppmärksammas hållbar utveckling. För mindre operatörer är upphandlingspraxisen lokal.

Andra exempel:

- Personalplaner
- Rekryterings- och utbildningsprinciper
- Olika mötesstrukturer
- Bedömning av personalbehov
- Inskolningsprogram
- Kompetenser och utbildningsnivåer samt uppföljning och definition av dessa
- Arbetshandledningspraxis
- Befogenheter och praxis för "tillstånd att prova"
- Vid rekrytering uppmärksammas innovationer och önskan att genomföra nya försök
- Olika funktioner som upprätthåller arbetshälsa och arbetsförmåga

⋮ Kriterium 4

Skapa hållbart värde

Definition: En utmärkt organisation inser att det är livsviktigt att skapa ett hållbart värde med tanke på långsiktig framgång och ekonomisk styrka. Skapandet av ett hållbart värde på verkstadsfältet kräver ett människocentrerat tillvägagångssätt.

Värdelöftet hänvisar särskilt till det värde och de fördelar som organisationen ger sina målgruppskunder, dvs. deltagarna, och dem som hänvisar till tränings tjänsterna eller de aktörer som köper tjänsterna. Det handlar om att skapa genomslag för kunderna.

4.1. Planera (mer)värde och (mer)värdeskapande

En utmärkt organisation:

- förstår hur den skiljer sig från andra aktörer eller konkurrenter och gör dessa differentieringsfaktorer till en väsentlig del av det värde den skapar
- involverar de viktigaste intressenterna i utvecklingsarbetet
- utvecklar produkt-, tjänste- och lösningsportföljen i enlighet med sin grunduppgift och med hänsyn till nuvarande och potentiella målgrupps behov
- erhåller information till stöd för sitt värdelöfte

4.2. Kommunicera och sälj värdet

En utmärkt organisation:

- belyser differentieringsfaktorer och värdelöften för sina målgrupper: vilka fördelar och effekter organisationen kan ge och för vem
- utnyttjar nätverk och inflytande på olika sätt som en del av sin verksamhet
- följer sina valda strategier och arbetssätt för att kommunicera viktiga värdelöften till sina målgrupper
- fungerar smidigt med målgrupper

4.3. Producera värde

En utmärkt organisation:

- använder effektiva och ändamålsenliga metoder för att generera resultat och effekter
- skapar hållbart värde genom sin produkt-, tjänste- och lösningsportfölj
- vägleder alla intressenter i användningen av sina tjänster

4.4. Definiera och producera helhetserfarenhet

En utmärkt organisation:

- känner sin målgrupp och ger den en positiv upplevelse av att hantera ärenden och arbeta tillsammans som helhet
- satsar på den positiva helhetsupplevelsen av tjänsten bland målgrupperna
- ser till att personalen har nödvändiga resurser, kunskaper och befogenheter för att maximera målgruppernas positiva helhetsupplevelse

Exempel från verkstadsfältet:

Det finns två slags aspekter av detta kriterium. För det första är det nödvändigt att definiera och kommunicera det värde som produceras för målgruppens kunder, det vill säga deltagarna, samt socialt för de kunder som hänvisar deltagarna till verkstäderna. I detta sammanhang talar verkstadsfältet ofta om effekter eller effektivitet. Det är viktigt att kommunicera dessa viktiga fördelar.

Värderingar som är gemensamma för hela verkstadsfältet är till exempel lågtröskelverksamhet eller tröskelfrihet, jämlikhet och verksamhetsmodeller utifrån kundens egna behov av handledning och verksamhetsinnehåll. Det är viktigt att organisationen erkänner dessa aspekter av sina nyckelprocesser, diskuterar dem och kommunicerar dem till sina kunder.

Organisationen har ett kvalitetslöfte och ett kundlöfte att styra sin verksamhet genom hela personalen.

Detta kriterium innefattar också uppföljning av kundernas erfarenheter genom öppen respons eller genom olika indikatorer eller intervjuer. Sovarimätaren och PAR-systemet eller liknande indikatorer används av flera organisationer.

Den andra aspekten rör hållbarhetsaspekten. Detta innebär hållbarhet för de resultat som uppnås av deltagarna (gå vidare, påbörja utbildning, bli anställd, bli starkare) och ta hänsyn till frågor som gäller hållbar utveckling i produktionsverksamheten.

☰ Kriterium 5

Prestationsförmåga och förnyelse

Definition: En organisation måste uppfylla följande två viktiga krav för att lyckas nu och i framtiden. Organisationen måste leda sin verksamhet på ett effektivt sätt (prestationsförmåga) och hantera fortlöpande förändringar (förnyelse).

5.1. Styr prestationsförmågan och hantera risker

En utmärkt organisation:

- säkerställa en sammanhängande koppling mellan grunduppgiften, strategin, hållbart värdeskapande samt mål och resultat
- styr effektiva förbättringsåtgärder som bygger på både resultat och kunskap
- leder projekt och förbättrar processer utifrån kunskap om styrning av prestationsförmågan
- hanterar systematiskt olika typer av risker

5.2. Förnya organisationen för framtida behov

En utmärkt organisation:

- identifierar behoven av förnyelse och förändring, med beaktande av organisationens grunduppgift, strategi och huvudmål
- anpassar organisationen och dess mål till framtida behov
- förnyar kontinuerligt organisationsstrukturen för att stödja grunduppgiften, visionen och framtida förändringsbehov
- förnyar sina värdeskapande processer i rätt tid utifrån nuvarande och framtida behov

5.3. Styr innovationerna och utnyttja teknik

En utmärkt organisation:

- har förmåga, resurser och verktyg för att utveckla och upprätthålla kreativitet och innovation
- bedömer den nya teknikens potential för värdeskapande och verksamhetsutveckling
- inför den viktigaste tekniska utvecklingen

5.4. Utnyttja data, information och kunskap

En utmärkt organisation:

- identifierar de uppgifter som behövs för den planerade reformen och dess nuvarande verksamhet
- använder avancerade analyser för att behandla data
- utnyttjar sina viktigaste intressenters kunskap inom idéer och innovation
- säkerställer att data, information och kunskap hanteras etiskt korrekt

5.5. Hantera tillgångar och resurser

En utmärkt organisation:

- använder de ekonomiska resurserna på ett balanserat och hållbart sätt
- känner till och förvaltar på ett ansvarsfullt sätt de tillgångar och resurser som den förfogar över (kassa, kapital, investeringar, material och komponenter, fastigheter, teknik, maskiner och utrustning samt immateriella tillgångar)
- identifierar och avyttrar tillgångar och resurser som den inte längre behöver på ett ansvarsfullt sätt i enlighet med principerna för den cirkulära ekonomin

Exempel från verkstadsfältet:

Detta kriterium är ofta kopplat till uppföljning av organisationens verksamhet med hjälp av olika system och indikatorer samt till uppföljning av nyckeltal. I mindre organisationer bygger uppföljningen på regelbundna diskussioner och informationsutbyte mellan människor. Självstyrning och en försökskultur kan vara viktiga verksamhetsmodeller för mindre organisationer om de har gemensamma arbetssätt. Större organisationer behöver fler system och strukturer.

I större organisationer finns till exempel modeller för teamarbete där liknande saker organiseras i team. Teamen granskar gemensamma policyer, organiserar utvecklingsprojekt relaterade till samma tema och leder arbetet och organisationens verksamhet. Organisationsförnyelse leds i dessa team eller genom olika projekt.

Den övergripande planeringen och styrningen av verksamheten bygger i flera organisationer på årsklockemodellen, och alla innehållsmässiga teman har egna ansvarspersoner som tar hand om temats utveckling.

Olika kunddatasystem används i hanteringen av information och kunskap. Det finns olika typer av kunddatasystem och det är viktigt att kundinformation hanteras och kan användas systematiskt i utvecklingen av den egna verksamheten. Exempel på användning av data och information inkluderar regelbunden respons (beroende på organisationens storlek och antalet kunder varierar det från respons veckovis till månadsvis) och dess kvantifiering och analys. De möjligheter som tekniken erbjuder för handledning har i allt högre grad utnyttjats inom distansträning.

Tillgångs- och resursförvaltning sköts vanligen månadsvis eller årligen i samband med ekonomisk planering och planering av förvaltning av tillgångar. Vissa organisationer kan ha egen fast egendom och hos de flesta utförs verksamheten i olika hyrda lokaler, varvid förvaltningen bygger på de arrangemang och den praxis som överenskommit i avtal.

Resultat

⋮ Kriterium 6

Intressenternas åsikter

Definition: De resultat som uppnåtts genom organisationens verksamhet och förväntningar på framtida prestationer i förhållande till den strategiska riktningen.

Resultaten i denna punkt är inriktade på intressenternas personliga erfarenheter och åsikter. Exempel på dessa är:

Resultat som beskriver kundernas åsikter, till exempel:

- Kundernas upplevelse, organisationens rykte
- Produkter, tjänster och lösningar
- Leveransens funktionalitet (produkter och tjänster)

Resultat som beskriver personalens åsikter, till exempel:

- Erfarenhet av att arbeta i organisationen och leda förändringar
- Förverkligad balans mellan könen, jämlikhet, mångfald och rättvis delaktighet
- Tillämpning av nya typer av arbetsmetoder
- Arbetsmiljö, löner och förmåner
- Ledning och utveckling av personlig prestationsförmåga
- Det sätt på vilket strategin genomförs och personalens möjlighet att påverka strategin

Resultat som beskriver samhällliga åsikter, till exempel:

- Organisationens förmåga att möta samhällets förväntningar
- Organisatorisk styrning samt verksamhetens transparens
- Organisationens åtagande att förnya sig mot en cirkulär ekonomi
- Organisationens engagemang och resultat när det gäller att främja jämlikhet, mångfald, delaktighet och uppnå balans mellan könen

Resultat som beskriver åsikter hos partners, leverantörer och underleverantörer, till exempel:

- Erfarenheter av samarbete med organisationen
- Organisationens engagemang för solidaritet
- Organisatorisk styrning samt verksamhetens transparens och etiskhet

Exempel från verkstadsfältet:

Resultaten i anslutning till detta kriterium är i allmänhet information om personalens åsikter och erfarenheter, information om resultaten av enkäter med eller respons från intressenter, samt framför allt om målgruppskundernas erfarenheter och åsikter om tjänsten och dess effektivitet. Sovarimätaren är en nyckelindikator som beskriver deltagarens erfarenheter. Dessutom följer en del synligheten i media (inklusive sociala medier) eller upprätthåller information om samhällets respons på organisationens verksamhet. Dessutom ger PAR-systemet information om exempelvis deltagarnas placering efter verkstadsperioden. Andra exempel på indikatorer är olika arbetsplatsdagböcker, handledningsdagböcker eller liknande, där innehållet i eller utvecklingen av handledningen rapporteras. Dessutom använder flera organisationer enkla enkäter för att beskriva kundernas upplevelser. I produktionsverksamheten samlas också omedelbar respons in genom olika enkäter eller till och med så kallade smileymaskiner.





Indikatorer för kundresultat och viktiga resultat för prestationsförmågan eller deras källor:

- Positionering, information genererad av PAR-systemet
- Kundrespons
- Nyttjandegrad/beläggning och mängden av olika utförda aktiviteter
- Kundernas utvärderingsdiskussioner
- Avbrott (positiva och negativa)
- Social bokslut
- Egen formulärspårning för vidarehänvisning
- Kundens direkta kvalitativa respons
- Kvalitetsutvärderingar som gäller partnerskap
- Genomförande av upphandlingar enligt upphandlingsriktlinjer

Indikatorer för personalresultat eller deras källor:

- Organisationens personalenkäter
- Frånvaro
- Utbildningsnivå
- Antal anmälan om tillbud och olycksfall inom arbetssäkerhet
- Personalomsättning / anställningstrygghet
- Uppföljning av utbildningsnivåer
- Antal personalutbildningsdagar per år
- Antal sjukfrånvaron
- Besök, antal besök
- Mediesynlighet
- Antal gruppbesök
- Intressentenkät för stadens intressenter

⋮ Kriterium 7

Strategisk och operativ prestationsförmåga

Definition: Kriterierna behandlar resultat som speglar organisationens förmåga att fullfölja sin grunduppgift och sin strategi, skapa hållbart värde samt dess förmåga att lyckas i framtiden.

I praktiken innebär detta att en utmärkt organisation:

- använder både ekonomiska och andra indikatorer för att mäta sin strategiska och operativa prestationsförmåga
- förstår kopplingen mellan viktiga intressenter, såsom deras kunder, respons och kundverksamhet samt centrala resultatindikatorer (t.ex. förstår den respons som ges av deltagarna och dess potentiella inverkan på resultaten)
- ta hänsyn till de viktigaste intressenternas nuvarande och framtida behov när de fattar beslut

Exempel från verkstadsfältet:

Detta kriterium avser vanligtvis de saker som organisationer rapporterar i sina års- eller verksamhetsberättelser om viktiga resultat. Resultaten kan mätas med hjälp av både kvantitativa och kvalitativa indikatorer. Resultaten inkluderar de implementerade funktionerna och tjänsterna samt antalet kunder. För kunderna är detta effektivitetsdata för olika tjänster, som övervakas aktivt av många organisationer. Sovarimätaren ger till exempel information för konsekvensbedömningen. Dessutom ingår indikatorer på ekonomisk prestationsförmåga och till exempel förmågan att hålla sig inom budgeten.

Analysen av sambandet mellan kundrespons och verksamhet innebär till exempel att kundrespons och kundbeteende följs upp och att insamlingen av respons fokuserar på frågor som är relevanta för handledningen. Till detta hör dessutom att förstå hur deltagarnas situation påverkar de resultat som kan uppnås.

☺ Bilaga 1

Ordlista

Värdelöfte: Det särskiljande värde som organisationens tjänster och lösningar tillför kunderna. Det kan också förstås som ett mervärde i Finland. En fördel som målgrupperna uppnår genom deltagande i verksamhet.

Värderingar: Verksamhetsprinciper som vägleder organisationens interna arbetssätt, samt dess externa relationer. Värderingarna vägleder människor i vad som är bra och önskvärt och vad som inte är det.

Kund: Mottagare av organisationens tjänster och lösningar och produkter. Deltagare, beställarkunder och parter som hänvisar till tjänster (styrande kunder) måste alla hanteras och separeras när man talar om kunden.

Banbrytande arbete: Arbetssätt som tydligt skiljer organisationen från andra aktörer på samma område.

EFQM: European Foundation for Quality Management är en stiftelse som inte eftersträvar vinst. Stiftelsen inrättades 1989 av dess 64 medlemmar för att förbättra den europeiska ekonomins konkurrenskraft.

Ekosystem: Grundprincipen för en organisations ekosystem är ömsesidigt beroende, där en del av systemet påverkar andra delar av systemet. Organisationen kan bilda ett ekosystem av ett nätverk av aktörer, med vilket den skapar värde för sina intressenter. Den bredare verksamhetsmiljön omfattar även aktörer som påverkar organisationen men som inte kan styras av organisationen själv.

Förutseende: Förmåga att förutsäga eller beräkna vad som kommer att hända eller vad som kommer att behövas i framtiden baserat på analys och forskning av relevanta tillgängliga data.

Personal: Alla personer som är anställda av organisationen (heltid och deltid). I personalen ingår även cheferna. Detta omfattar även eventuell personal med lönesubvention i verkstaden, exklusive personer i ett handledningsförhållande.

Ledningssystem: En uppsättning processer, indikatorer för prestationsförmåga och förbättringsförfaranden för att säkerställa att organisationen kan fullfölja sin grunduppgift och sin vision.

Hållbarhet: Synpunkter från de viktigaste intressenterna (t.ex. ägande, finansierande, styrande och övervakande intressenter, personal, samhälle och partner, leverantörer och underleverantörer) om organisationens långsiktiga framtid.

Hållbart värde: Ett centralt värde för organisationen, med tonvikt på ekologisk, mänsklig och ekonomisk hållbarhet.

Smidighet: En organisations förmåga att snabbt ändra riktning eller fokus när nya möjligheter eller hot uppstår.

Cirkulär ekonomi: En ekonomi som gynnar återanvändning, motsatsen till den traditionella linjära ekonomin. Metoder för cirkulär ekonomi är produktdesign med sikte på lång livslängd, underhåll, reparation, återanvändning eller användning för nya ändamål, återtillverkning eller anpassning.

Partner: En strategiskt vald extern part som organisationen samarbetar med.

Partnerskap: En hållbar samarbetsrelation mellan organisationen och dess partner som skapar och delar mervärde för båda parter. Partnerskap kan bildas med till exempel leverantörer och underleverantörer, distributörer och kunder.

Transparens: En situation där samarbete och gemensamt beslutsfattande sker på ett öppet sätt och där det finns förtroende för att verksamheten bedrivs på ett ärligt och uppriktigt sätt.

Förändringsstyrning: Processen och metoderna som används för att styra förnyelsen av individer, team och organisationer från det nuvarande tillståndet till det definierade måltillståndet.

Vision: Någons eller någras uppfattning om en sak. De viktigaste intressenterna har synpunkter på organisationerna: organisationen behöver förstå dessa synpunkter och hantera faktorerna som påverkar dem för att kunna fortsätta att tillgodose sina viktigaste intressenters behov. Intressenternas åsikter kan samlas in på olika sätt.

Organisationskultur: En uppsättning gemensamma värderingar, normer och övertygelser som delas av medlemmarna i arbetsgemenskapen. Organisationskulturen påverkar det ömsesidiga beteendet inom organisationen och det sätt på vilket den samverkar med externa intressenter.

Grunduppgift: Organisationens syfte som definieras förståeligt för intressenterna och förklarar vad organisationen gör och varför.

Process: En återkommande serie av sammanhängande uppgifter, där resultatet från en uppgift är input för en annan. Processer skapar värde för kunderna genom att omvandla input till resultat med hjälp av resurser.

Intressent: En person, grupp eller organisation som har en direkt eller indirekt koppling till organisationen, dess verksamhet och prestationsförmåga. Externa intressenter är till exempel ägare, kunder, leverantörer, underleverantörer, hänvisande aktörer, statliga organ och läroanstalter. Interna intressenter är till exempel personal och personalgrupper.

Strategi: Strategisk plan baserad på analys och förståelse av verksamhetsmiljön.

Kunskap: Kunskap och sakkunskap, samt teoretisk och/eller praktisk förståelse av ämnet, utvecklas genom personens erfarenhet och utbildning.

Arbetsätt: Sättet att genomföra saker. Arbetsättet består av processer och systematiska åtgärder enligt verksamhetsprinciperna.

Vision: En beskrivning av organisationens måltillstånd på lång sikt. Den visar riktningen för organisationens verksamhet nu och i framtiden och utgör tillsammans med grunduppgiften grunden för dess strategi och politik.

Gemenskap: Vanligtvis individer, grupper och institutioner med ett permanent intresse för organisationens välbefinnande och framgång och dess närmaste omgivning.

☺ Bilaga 2

Så här börjar du använda STL-modellen

Det enklaste sättet att börja använda bedömningsmodellen är att göra en självbedömning. Enkelt uttryckt består självbedömningen av tre allmänna faser:

1. Förberedelser: Deltagarna utför bakgrundsarbetet för självbedömningen (representativ förhandsbedömning, användning av enkät)

2. Bedömning: Man genomför självbedömningen (t.ex. sammanfattar resultaten av enkäten, ordnar en bedömningsdag eller några halvdagssessioner)

3. Utveckling: Man genomför de utvecklingsåtgärder som identifierats i självbedömningen och säkerställer kommunikation om de åtgärder som vidtagits

Det enklaste sättet är att genomföra en Intos lätta elektroniska enkät bland personalen, www.intory.fi/tyopajatoi-minta/laatutyo. Därefter följer en kort bedömningsdiskussion som identifierar de viktigaste utvecklingspunkterna i organisationens verksamhet. Beroende på organisationens storlek kan all personal eller en mindre representativ grupp delta i bedömningsdiskussionen.

Ett mer krävande alternativ är att använda de sju kriterierna i denna bedömningsmodell och för varje kriterium identifiera vilken typ av arbetssätt som organisationen har i förhållande till bedömningskriteriet. Som hjälp kan man till exempel använda tabellen för beskrivning av verksamhet i bilaga 4.

Bedömningspunkterna (1.1, 1.2 osv.) fungerar då som exempel. Bedömningen kommer sedan att identifiera styrkor och förbättringsområden i ett gemensamt möte med personalen eller en representativ grupp, med medlemmar utvalda från hela den större organisationen.

För utvecklingen är det centralt att ålägga ansvar för åtminstone några konkreta utvecklingsåtgärder. Bedömningar ger ofta en lång lista över olika områden som kan förbättras. Det finns flera olika verktyg för att prioritera förbättringsområden, men det enklaste sättet är att varje deltagare lyfter fram tre viktiga förbättringsområden i prioriteringsordning. Av dessa kan till exempel några områden med flest topplaceringar lyftas upp som utvecklingsobjekt. Ett annat sätt att prioritera är att fokusera på de utvecklingsidéer som man själv kan påverka. Dessutom bör utvecklingen innehålla en kommunikationsplan om hur de åtgärder som vidtas i utvecklingen kommuniceras till all personal och viktiga intressenter.

Kollegial utvärdering med liknande organisationer är ett användbart sätt att genomföra bedömningen. Konkurrensscenarier utgör en utmaning för genomförandet av kollegiala utvärderingar, så kollegial utvärdering med organisationer i olika regioner är sannolikt det mest effektiva alternativet. I en kollegial utvärdering beskrivs den egna verksamheten för en annan organisation och den andra organisationen genomför bedömningen.

☺ Bilaga 3

Självbedömning enligt modellen

Nedan följer en kortfattad självbedömningsenkät som följer den förnyade STL-modellen. Enkätens frågor kan användas självständigt i den egna organisation för att stödja bedömningen eller besvaras med hjälp av Into elektroniska enkät, varvid Into kommer att sammanställa svaren för behandling av organisationen.

Kriterium 1: Grunduppgift, vision och strategi

Vår organisation har arbetssätt som definierar vår grunduppgift och vision. Vi identifierar och förstår behoven hos olika intressenter (deltagare och andra kunder, personal, hänvisande parter) och vi har en uppfattning om vad som händer i vår verksamhetsmiljö. Vi utarbetar också en strategi eller verksamhetsplan för att stödja vår verksamhet, utifrån vilka vi skisserar en tydlig organisationsstruktur som vi följer i vår verksamhet.

Bedöm styrkor och förbättringsområden relaterade till våra arbetssätt

Styrkor: Vad är särskilt bra i våra arbetssätt i relation till detta kriterium?

Förbättringsområden: Utvärdera vad som finns att förbättra i våra arbetssätt och berätta hur du skulle utveckla nyckelområden för förbättring.

Kriterium 2: Organisationskultur, banbrytande arbete och ledarskap

Vi utvecklar vår organisationskultur och värnar om våra värderingar.
Vi satsar på förändringsstyrning, förändringar identifieras och hanteras.
Vår organisation uppmuntrar till kreativitet och utveckling av nya idéer.
Vi involverar också alla olika intressenter i genomförandet av vår verksamhet.

Bedöm styrkor och förbättringsområden relaterade till våra arbetssätt

Styrkor: Vad är särskilt bra i våra arbetssätt i relation till detta kriterium?

Förbättringsområden: Utvärdera vad som finns att förbättra i våra arbetssätt och berätta hur du skulle utveckla nyckelområden för förbättring.

Kriterium 3: Engagemang av intressenter

Vi bygger hållbara kundrelationer med deltagarna , och vi tar hand om kundrelationen medan den pågår. Vi tar hand om personalens välbefinnande och utvecklar deras kompetens. Vi säkerställer kommunikation med dem som styr eller reglerar vår ekonomi och verksamhet. Vi håller kontakten med samhällets olika aktörer och parter. Vi sköter partnerskapsrelationer och kontakter med våra underleverantörer eller varuleverantörer.

Bedöm styrkor och förbättringsområden relaterade till våra arbetssätt

Styrkor: Vad är särskilt bra i våra arbetssätt i relation till detta kriterium?

Förbättringsområden: Utvärdera vad som finns att förbättra i våra arbetssätt och berätta hur du skulle utveckla nyckelområden för förbättring.

Kriterium 4: Skapa hållbart värde

Vi definierar de fördelar och det mervärde som våra målgruppsskunder får från vår verksamhet. Vi kommunicerar det aktivt till deltagarna, andra kunder och hänvisande parter samt i samhället. Vi ser ständigt till att målgrupperna drar nytta av vår verksamhet, och denna nytta (värde) är en central del av vår handledning och innehållet i verksamheten. Vi definierar hur vi vill att kunder ska uppleva vår verksamhet och satsar på att följa upp denna upplevelse.

Bedöm styrkor och förbättringsområden relaterade till våra arbetssätt

Styrkor: Vad är särskilt bra i våra arbetssätt i relation till detta kriterium?

Förbättringsområden: Utvärdera vad som finns att förbättra i våra arbetssätt och berätta hur du skulle utveckla nyckelområden för förbättring.

Kriterium 5: Prestationsförmåga och förnyelse

I vår organisation definierar vi uppgiftsbeskrivningar, antecknar arbetssätt, tillämpar statistik och följer regelbundet upp respons och åsikter (från alla kunder) för att styra verksamheten. Vi förnyar alltid organisationen när det behövs och är redo att ändra den. Vi söker nya lösningar inom teknik och dess användning, och använder vid behov vetenskaplig forskning, studier, utredningar och vår egen kunskap vid förnyelse av organisationen. Vi tar hand om våra tillgångar och resurser och följer upp deras användning.

Bedöm styrkor och förbättringsområden relaterade till våra arbetssätt

Styrkor: Vad är särskilt bra i våra arbetssätt i relation till detta kriterium?

Förbättringsområden: Utvärdera vad som finns att förbättra i våra arbetssätt och berätta hur du skulle utveckla nyckelområden för förbättring.

Kriterium 6: Intressenternas åsikter

Vi mäter systematiskt åsikterna hos alla våra viktigaste intressenter. Vi är intresserade av våra kunders åsikter och erfarenheter, våra medarbetares åsikter och erfarenheter, beställarnas eller köparnas åsikter samt åsikter från resten av samhället om vår verksamhet. Utvärdera i detta sammanhang också de enkäter och indikatorer som ni använder.

a. Resultat som beskriver kundernas åsikter

Bedöm styrkor och förbättringsområden relaterade till våra arbetssätt

Styrkor: Vad är särskilt bra i våra arbetssätt i relation till detta kriterium?

Förbättringsområden: Utvärdera vad som finns att förbättra i våra arbetssätt och berätta hur du skulle utveckla nyckelområden för förbättring.

b. Resultat som beskriver personalens åsikter

Bedöm styrkor och förbättringsområden relaterade till våra arbetssätt

Styrkor: Vad är särskilt bra i våra arbetssätt i relation till detta kriterium?

Förbättringsområden: Utvärdera vad som finns att förbättra i våra arbetssätt och berätta hur du skulle utveckla nyckelområden för förbättring.

c. Resultat som återspeglar åsikterna hos ägare, finansiärer och hänvisande och övervakande intressenter

Bedöm styrkor och förbättringsområden relaterade till våra arbetssätt

Styrkor: Vad är särskilt bra i våra arbetssätt i relation till detta kriterium?

Förbättringsområden: Utvärdera vad som finns att förbättra i våra arbetssätt och berätta hur du skulle utveckla nyckelområden för förbättring.

d. Resultat som beskriver samhällliga åsikter

I detta sammanhang kan synpunkter från exempelvis beställare, samarbetspartner och aktörer inom regional utveckling bedömas.

Bedöm styrkor och förbättringsområden relaterade till våra arbetssätt

Styrkor: Vad är särskilt bra i våra arbetssätt i relation till detta kriterium?

Förbättringsområden: Utvärdera vad som finns att förbättra i våra arbetssätt och berätta hur du skulle utveckla nyckelområden för förbättring.

e. Resultat som beskriver åsikter hos partners, leverantörer och underleverantörer

Bedöm styrkor och förbättringsområden relaterade till våra arbetssätt

Styrkor: Vad är särskilt bra i våra arbetssätt i relation till detta kriterium?

Förbättringsområden: Utvärdera vad som finns att förbättra i våra arbetssätt och berätta hur du skulle utveckla nyckelområden för förbättring.

Kriterium 7: Strategisk och operativ prestationsförmåga

Bedöm här de viktigaste indikatorerna för resultat och effekter av er verksamhet som ni skulle rapportera som viktiga resultat i årsberättelsen, samt de indikatorer som ni rapporterar till aktörer som finansierar verksamheten.

a. Genomförande av grunduppgiften och skapande av hållbart värde (dvs. inverkan på målgruppen och dess placering)

Bedöm styrkor och förbättringsområden relaterade till våra arbetssätt

Styrkor: Vad är särskilt bra i våra arbetssätt i relation till detta kriterium?

Förbättringsområden: Utvärdera vad som finns att förbättra i våra arbetssätt och berätta hur du skulle utveckla nyckelområden för förbättring.

b. Ekonomisk prestationsförmåga

Bedöm styrkor och förbättringsområden relaterade till våra arbetssätt

Styrkor: Vad är särskilt bra i våra arbetssätt i relation till detta kriterium?

Förbättringsområden: Utvärdera vad som finns att förbättra i våra arbetssätt och berätta hur du skulle utveckla nyckelområden för förbättring.

c. Uppnående av strategiska mål (utvärdera mot de mål som er organisation har satt upp)

Bedöm styrkor och förbättringsområden relaterade till våra arbetssätt

Styrkor: Vad är särskilt bra i våra arbetssätt i relation till detta kriterium?

Förbättringsområden: Utvärdera vad som finns att förbättra i våra arbetssätt och berätta hur du skulle utveckla nyckelområden för förbättring.

d. Organisationens förnyelse

Bedöm styrkor och förbättringsområden relaterade till våra arbetssätt

Styrkor: Vad är särskilt bra i våra arbetssätt i relation till detta kriterium?

Förbättringsområden: Utvärdera vad som finns att förbättra i våra arbetssätt och berätta hur du skulle utveckla nyckelområden för förbättring.

• Bilaga 4

Tabellbeskrivning av verksamheten

Arbetssätt	Praktisk tillämpning
<ul style="list-style-type: none">• Arbetssätt (1.2, 1.2, osv.)	<ul style="list-style-type: none">• Fungerar arbetssättet i praktiken?• Leder arbetssättet till systematisk verksamhet?
Styrkor	Förbättringsområden
<ul style="list-style-type: none">• Vad fungerar mycket bra?	<ul style="list-style-type: none">• Var finns det utrymme för förbättringar?• Saknar vi något arbetssätt?

Omslagsbild

Laura Oja, Noon Kollektiivi

Layout och ombrytning

Hahmo

ISBN

ISBN 978-952-69956-9-4 (PDF)

Utgivare

Into – etsivä nuorisotyö ja työpajatoiminta ry
Järnvägsmannagatan 6, 00520 Helsingfors
www.intory.fi

Denna publikation har fått understöd av undervisnings- och kulturministeriet.