

Hyvinvointilautakunta
kypsyysanalyysi

1. strateginen orientaatio

- Onko toimintaa ohjaavat pitkän aikavälin linjaukset ja tavoitteet määritelty ja perustuvatko ne tietoon kunnan palvelutuotannon laadusta, kunnan talouden näkymistä sekä keskeisistä palvelutuotannon reunaehdoista (henkilöstön saatavuus, väestöpohjan kehitys, säädöspohjan muutokset)?
 - o **0 pistettä:** Erityisiä tavoitteita ei ole määritelty yhdessä. Sitkutellaan vuodesta toiseen ja kriisistä toiseen.
 - o **2 pistettä:** Tavoitteita on asetettu, mutta ne eivät välttämättä perustu analyysiin toimintaympäristöstä ja jäävät vielä irralleen toimenpiteistä.
 - o **3 pistettä:** Joitakin palvelutuotannon ja toimintaympäristön pitkän aikavälin haasteita on tunnistettu ja analysoitu ja niistä on johdettu joitakin välitavoitteita ja etenemistä tukevia toimenpiteitä. Etenemisessä on aika ajoin vielä horjuvuutta; joskus on vaikea pitää kiinni tehdyistä päätöksistä.
 - o **4 pistettä:** On erikseen määritelty pitkän aikavälin tavoitteiden lisäksi vuosittaiset tavoitteet. Pyritään kohti strategisesti määriteltyä tahtotilaa mitattavia tavoitteita tukevilla toimilla, joiden toteutumista seurataan suunnitelmallisesti. Päätöksiä pystytään tekemään ja eteneminen on johdonmukaista. Tehdyistä päätöksistä pidetään kiinni.

2. Tavoitteiden tarkoituksenmukaisuus

0 pistettä

Tavoitteiden määrittely on alkutekijöissä: tavoitteet eivät ole täsmällisiä tai ne ovat jääneet hyvin yleiselle tasolle. Tavoitteet eivät liity pitkän tähtäimen näkymään.

2 pistettä

Tavoitteiden asettamisessa on osittain huomioitu kohderyhmä, tavoiteltava muutos ja aikataulu. Mitattavuus on haastavaa. Tavoitteet eivät ole johdonmukaisessa suhteessa toisiinsa; ne eivät muodosta selkeää etenemisen väylää pitkän tähtäimen tavoitetilaa. Tavoitteiden analyysi on osittaista ja jää epäjohdonmukaiseksi (talous, elinvoima, ympäristö ja ilmasto, lapset, nuoret ja ikääntyneet, heikoimmassa asemassa olevat).

3 pistettä

Merkittävä osa tavoitteista on täsmällisiä ja ne ovat johdonmukaisessa suhteessa toisiinsa (ml. kohderyhmä, muutos, aikataulu). Tavoitteet ovat osin mitattavia. Tavoitteet ovat toteutettavissa, on ymmärrys tarvittavista resursseista. Tavoitteiden tarkastelu on monipuolista (talous, elinvoima, ympäristö ja ilmasto, lapset, nuoret ja ikääntyneet, heikoimmassa asemassa olevat).

4 pistettä

Kaikki tavoitteet ovat täsmällisiä (ml. kohderyhmä, muutos, aikataulu) sekä mielekkäästi todennettavia. Todennettavuus kohdistuu olennaisiin ilmiöihin ja ominaisuuksiin. Tavoitteet ovat johdonmukaisessa suhteessa toisiinsa.

3. päätöksentekoa ja työntekoa tukeva organisaatio
- Roolit ovat selkeät ja niistä pidetään kiinni.

0 pistettä

Esiintyy roolien ylityksiä, poliittisesti valitut luottamushenkilöt puuttuvat operatiiviseen toimintaan. Astutaan toisten tontille. Puututaan toisen toimielimen toimialaan ja päätöksiin. Tehdyistä päätöksistä horjutaan ja livetään.

2 pistettä

Roolin mukaista toimintaa harjoitellaan. Ajoittain esiintyy poikkeamia, mutta ne tunnistetaan ja niistä otetaan opiksi.

3 pistettä

Roolit ovat selkeät. Enimmäkseen toiminta onnistuu roolin pohjalta. Ei juurikaan esiinny päätöksenteon ja operatiivisen toiminnan sekoittumista. Poikkeamat tunnistetaan ja niistä otetaan opiksi.

4 pistettä

Roolin mukainen toiminta onnistuu. Roolit tukevat toisiaan. Tunnistetaan päätöksenteon rajapintoja ja ennakoiden ylitetään mahdollisia törmäyksiä.

4. Päätöksentekoa ja työntekoa palveleva johtaminen

0 pistettä

Johtamisen selkeydessä on toivomisen varaa: roolit sekoittuvat, viestintä ei ole johdonmukaista, toiminnan aikajänteet eivät hahmotu, ja asiat kaatuvat päälle, sovitusta ei pidetä kiinni. Selkeät tavoitteet eivät ohjaa johtamista vaan tekeminen on ailahtelevaa.

2 pistettä

Rooleissa pysymistä harjoitellaan. Viestinnässä pyritään oikea-aikaisuuteen ja johdonmukaisuuteen, mutta toteutus horjuu. Työn ajallista jäsentymistä pyritään hahmottamaan ennakoiden, onnistuminen on vaihtelevaa. Ajoittain johtamista ohjaavat tavoitteet himmenevät. Asioiden mittasuhteet eivät aina ole kirkkaat: jumiudutaan pikkuasioihin, ja suurien linjojen mukainen toiminta hämärtyy. Tehdyissä päätöksissä pysyminen ei ole johdonmukaista, on horjuntaa.

3 pistettä

Rooleissa enimmäkseen pysytään, poikkeamat tunnistetaan ja niistä otetaan opiksi. Viestintä on enimmäkseen selkeää, johdonmukaista ja oikea-aikaista. Työtä ja päätöksentekoa hahmotetaan eri tehtävien vaatimien aikakaarien kautta: asiat etenevät johdonmukaisesti eivätkä kaadu päälle. Voimavarat keskitetään mittasuhteiltaan merkittävimpiin asioihin. Tehdyissä päätöksissä pysytään.

4 pistettä

Kunnallisen kaksoisjohtamisen roolit tukevat toisiaan ja rooleissa pysytään. Tavoitteet viestitään selkeästi ja ennakoiden. Tietoa jaetaan avoimesti ja oikea-aikaisesti tukemaan eri rooleissa toteutuvaa johtamista. Asioiden ajallinen eteneminen on suunniteltua ja selkeää, mahdolliset haasteet tunnistetaan ennalta ja niihin voidaan reagoida. Luottamus tekee mikromanageeraamisen tarpeettomaksi. Ylin johto keskittyy strategiaan linjauksiin, joiden pohjalta operatiivinen toiminta toteutuu. Johtamista leimaavat johdonmukaisuus, selkeys ja ennakoitavuus. Tulokset analysoidaan ja niistä otetaan opiksi.

5. Selkeät töiden järjestelyt

0 pistettä

Päätöksenteon prosessit ja operatiivinen toiminta sekoittuvat toistuvasti. Toimialojen rajapinnat ovat epämääräiset: tapahtuu toisaalta ylityksiä, toisaalta tiedonkulun vajetta. Tavoitteista ja odotuksista viestiminen on puutteellista. Ajallinen hahmottaminen ontuu: asiat eivät etene ja kaatuvat usein päälle.

2 pistettä

Arjen jäsentyminen on periaatteessa selkeää, mutta rooleista ei aina pidetä kiinni. On vakiintuneita tapoja tiedonkulun varmistamiseen, mutta aika ajoin on arkea haittaavia katkoksia. Resurssit ja tehtävät eivät aina ole tasapainossa. Tehtävien ajallinen hahmottaminen ontuu aika ajoin, ja asiat kaatuvat päälle. Vuosikellot ohjaavat ja selkeyttävät monien toimintojen suorittamista.

3 pistettä

Arki sujuu enimmäkseen vakaasti ja suunnitellusti. Poikkeamia pystytään ennakoimaan. Tiedonkulku yksiköiden sisällä ja niiden välillä on jäsentynyttä ja oikea-aikaista. Vuosikellot ja suunnittelu ohjaavat työtä niin, että enimmäkseen asiat eivät kaadu päälle. Resurssit ovat useimmiten tehtäviin nähden riittävät; poikkeamat tunnistetaan ja niihin puututaan.

4 pistettä

Selkeät tavoitteet ja roolit tukevat arjen sujumista, niihin sitoudutaan. Rajapintojen toiminta on vakiintunutta ja tiedonkulku varmistettua. Ennakoiva työote on mutkattoman toiminnan tukena; olennaisten prosessien aikakaaret on ennalta hahmotettu. Resurssit ovat tehtäviin nähden riittävät ja resursseja tarkastellaan aina ennakoiden.

6. Avoin vuorovaikutus

0 pistettä

Ei ole selkeitä kanavia ja käytäntöjä tiedonkululle. Arjessa esiintyy usein katkoksia, ja asioiden eteneminen häiriintyy. Asioita lähestytään usein tunneantennein, jolloin toisen osapuolen kuunteleminen estyy. Epäselvissä tilanteissa tietoa ei haeta eikä omaa ymmärrystä asiasta pyritä jalostamaan. Ottaudutaan huhuihin. Oletetaan, ei varmisteta toisen osapuolen näkemystä. Viestitään epäsuorasti toisen ihmisen kautta.

2 pistettä

On pyritty luomaan tiedonkulun kanavia ja käytäntöjä mutta niihin sitoutuminen on vaihtelevaa. On malttia pyrkiä selvittämään asioiden erilaisia näkökulmia. Ei ryhdytä toimimaan huhujen pohjalta. Useimmiten kysytään ja varmistetaan epäselviä asioita. Rakentavaa palautetta ei kuitenkaan juuri anneta. Useimmiten muistetaan viestiä suoraan asianosaiselle.

3 pistettä

Viestitään säännöllisesti ja johdonmukaisesti vakiintuneilla tavoilla ja kanavilla. Varmistetaan viestin perillemeno. Useimmiten kuunnellaan eri osapuolia ja varmistetaan, että on tavoitettu toisen osapuolen viestin ydin. Pyritään sanoittamaan asioiden ristiriitaisuutta. Yritetään toimia ja viestiä mahdollisissa aikarajoissa, ei tietoisesti tuoteta asioiden päällekaatumista vajaalla tai ajallisesti väärällä viestinnällä. Huomataan asioiden eteneminen ja annetaan siitä palautetta.

4 pistettä

Kanavat ja viestinnän muodot ovat kaikille osapuolille selkeät ja vakiintuneiden kanavien käyttöön on sitouduttu. Viestintä on poikkeuksetta suoraa. Kuunnellaan eri osapuolia, varmistetaan tulkinnan oikeellisuutta. Annetaan johdonmukaisesti palautetta onnistumisista ja haetaan haasteisiin oikea-aikaisesti ratkaisuja. Menneistä asioista osataan päästää irti.

7. Toiminnan jatkuva arviointi

0 pistettä

Ei ole vakiintuneita palaute- ja arviointikäytäntöjä. Edetään kriisistä kriisiin.

2 pistettä

On satunnaisia palaute- ja arviointikäytäntöjä. Johtopäätöksiin ja toimenpiteisiin eteneminen ei ole johdonmukaista.

3 pistettä

On vakiintuneita palautekanavia ja arviointikäytäntöjä; käyttö ei kuitenkaan ole täysin järjestelmällistä. Tiedon pohjalta tehdään johtopäätöksiä ja edetään toimenpiteisiin.

4 pistettä

On vakiintuneita kanavia ja käytäntöjä, joiden käyttöön sitouduttu. Palautekäytännöt ovat vakiintunut osa arkea. Arviointia tapahtuu kolmella tasolla: jatkuvasti arjen toiminnoissa, vuositasolla sekä valtuustokauden tasolla. Arviointiin on kehitetty työkaluja, joita käytetään säännöllisesti. Toimenpiteisiin eteneminen on johdonmukaista. Toiminnan poikkeamiin puututaan ja poikkeamien kokonaistilanne analysoidaan. Organisaatio parantaa jatkuvasti omaa toimintaansa.

Tulokset

25 – 28 pistettä

- Onnittelut! Organisaatio on erinomaisessa tilassa. Odotettavissa on tuloksia ja hyvinvointia työssä.

21 – 24 pistettä

- Onnittelut! Organisaatio on hyvällä tiellä. Vahva sitoutuminen laadukkaaseen toimintaan helpottaa seuraavia kehittämisskaskelia.

16 – 20 pistettä

- Jess! Nyt kannattaa pysähtyä pohtimaan, mihin kehittämiskohteisiin ihan ensimmäisenä tartuttaisiin. Organisaatiossa on jo paljon vahvuuksia, joiden varaan voi rakentaa. Kannattaa kiinnittää konkreettiset askelmat kehittämiselle.

11 – 15 pistettä

- No niin, tekemistä riittää, mutta kärsivällinen ja sinnikäs työ palkitaan. Kehittämisskaskelissa kannattaa muistaa realismi ja herkistyä huomaamaan pienetkin onnistumiset. Asia kerrallaan.

6 – 10 pistettä

- Joopa-joo, nyt taitaa olla pysähtymisen paikka. Mikä toisi jaksamista arkeen ja iloa työhön? Aloitetaan ihan yhdestä tavoitteesta.

0 – 5 pistettä

- Tuota, tuota, nyt on sen verran vakava paikka, että kannattaa hakeutua fuusioon isompien kylkeen, josko joku suostuisi ottamaan.