
**Uudistuvan kuntajohtamisen osaamisalueet ja painotukset
muutoksessa olevissa kuntaorganisaatioissa**

(Vaasa, Sipoo, Hamina, Lappeenranta ja Espoon
työväenopisto)

Syksy 2010-kevät 2011

Loppuraportti 15.06. 2011

Kirjoittajat

Suvi Koskela

Sari Gustafsson

Lassi Köppä

Janne Marniemi

Kuntien yhteyshenkilöt

RAPORTIN SISÄLTÖ

1. HANKKEEN LÄHTÖKOHDAT JA TAVOITTEET	5
2. YHTEISET TOIMENPITEET	7
2.1 JOHTAMISEN TILAA KARTOITTAVA ALKUKYSELY	7
2.2 SEMINAARIT	8
2.2.1 Aloitusseminaari	8
2.2.2 Väliseminaari	8
2.2.3 Päätösseminaari	9
3. ESPOON TYÖVÄENOPISTON KEHITTÄMISTOIMENPITEET	12
3.1 HANKKEEN TAUSTA JA OSAAMISEN HAASTEET	12
3.2 TOTEUTETUT TOIMENPITEET JA OSALLISTUJAT	12
3.2.1 Laadun johtaminen	12
3.2.2 Asiakkuuksien ja markkinoinnin johtaminen osana prosessijohtamista	13
3.3 TULOKSET JA ENNAKOIDUT VAIKUTUKSET	14
3.3.1 LAADUN JOHTAMINEN	14
3.3.2 ASIAKKUUKSIEN JA MARKKINOINNIN JOHTAMINEN OSANA PROSESSIJOHTAMISTA	14
4. SIPOON KUNNAN KEHITTÄMISTOIMENPITEET	15
4.1 TAUSTA JA OSAAMISEN HAASTEET	15
4.2 TOTEUTETUT TOIMENPITEET JA OSALLISTUJAT	15
4.3 TULOKSET JA ENNAKOIDUT VAIKUTUKSET	16
5. VAASAN KAUPUNGIN KEHITTÄMISTOIMENPITEET	18
5.1 TAUSTA JA OSAAMISEN HAASTEET	18
5.2 TOTEUTETUT TOIMENPITEET JA OSALLISTUJAT	18
5.3 TULOKSET JA ENNAKOIDUT VAIKUTUKSET	19
6. HAMINAN KAUPUNGIN KEHITTÄMISTOIMENPITEET	20
6.1 TAUSTA JA OSAAMISEN HAASTEET	20
6.2 TOTEUTETUT TOIMENPITEET JA OSALLISTUJAT	20
6.3 TULOKSET JA ENNAKOIDUT VAIKUTUKSET	21

7. LAPPEENRANNAN KAUPUNGIN KEHITTÄMISTOIMENPITEET.....	22
7.1 TAUSTA JA OSAAMISEN HAASTEET	22
7.2.1 TOTEUTETUT TOIMENPITEET LIIKUNTATOIMEN KUNNOSSAPITOYKSIKÖSSÄ.....	23
7.2.2 TOTEUTETUT TOIMENPITEET TEKNISEN TOIMIALAN VARIKOLLA.....	25
7.3 TULOKSET JA ENNAKOIDUT VAIKUTUKSET	27
8. HANKKEESTA SAATU LOPPUPALAUTE.....	28
9. YHTEENVETO	30

Raporttiosion kuvioluettelo:

Kuviot 1- 10.

Tiivistelmä

Hanke ”johtamisen osaamisalueet ja painotukset muutoksissa olevissa kuntaorganisaatioissa” on kehittämistyö, jonka tarkoituksena on ollut hankkeeseen osallistuvien kuntien johtamisen toimintatapojen uudistaminen ja kehittäminen vastaamaan moderneja johtajuuden periaatteita sekä arvioida tutkimusta, testausta ja valmennusta käyttäen johtamisen tilaa, palvelutuotannon kehittämisen haasteita sekä työhyvinvoinnin ja jaksamisen mahdollistamista uudelleen johtamisen avulla. Hankkeen taustalla on ollut ajatus luoda viiden kunnan vertaisverkko, joiden johtamispotentiaalia kehitetään samanaikaisesti. Hankkeeseen lähtivät mukaan Vaasa, Sipoo, Lappeenranta, Hamina sekä Espoon työväenopisto.

Kuntakohtaiset kehittämisteemat koostuivat seuraavista: strateginen johtaminen, resurssien johtaminen, laadun johtaminen, prosessien johtaminen (asiakkuudet osana tätä), osaamisen johtaminen, työyhteisöjen johtaminen, innovaatioiden johtaminen, verkostojen johtaminen, muutoksen johtaminen, viestinnän johtaminen (myös markkinointiviestintä) ja suorituksen johtaminen.¹ Tavoitteena oli kehittää johtamista, joka heijastuu taas henkilöstöön luottamuspääoman, yhteistoiminnan ja jaksamisen lisääntyessä. Toteutukset olivat 4-6 päivän mittaisia (suunnitelmasta ja rahoituksesta riippuen). Hankeessa pidettiin myös väliseminaari Sipoossa sekä loppuseminaari Espoossa vertaiskehittämisen ja kokemustenjakamisen hengessä. Tämän lisäksi järjestettiin alku- ja loppukyselyt. Hamina myös panosti laadunjohtamiseen omalla täydennyshankkeellaan kaikille johtoryhmilleen vielä 20 pv:n verran. Hanke aloitettiin johtamisen tilaa kartoittavalla tutkimuskyselyllä. Kyselyyn vastaajia oli 203 henkilöä. Kyselyn tuloksia esitettiin kesän 2010 kuntalehdessä. Tulokset tulkittiin kokonaisuutena ja kuntakohtaisesti. Ne käsiteltiin joka kunnassa sekä yhteisessä aloitusseminaarissa

Hankkeessa johtamisosaaminen oli kasvanut hankkeen aikana luonnollisesti eniten sillä osa-alueella, jonka puitteissa kuntakohtaiset päivät oli järjestetty. Kuitenkin osaaminen kasvoi eri osa-alueilla myös hyvin kokonaisvaltaisesti. Osaamisen nähtiin kasvaneen jokaisella johtamisen osa-alueella keskimäärin kohtalaisesti tai melko paljon. Tämä kertoo siitä, että eri johtamisalueet liittyvät suoraan toisiinsa. Esimerkiksi prosessien johtaminen voi kasvattaa strategisen johtamisen taitoa, mutta myös resurssien ja laadun johtamista sekä kaikkia muita johtamisen osa-alueita.

Selkeimpinä vaikutuksina hankkeista nähtiin; hankkeeseen osallistuneiden osaamisen tason kasvu, yhdessä määritellyt jatkokehittämisen tavoitteet, johtajaporukan orientoituminen johtamistyöhön, johtoryhmätyöskentelyn laadun parantuminen, ”kipinä” kehittämiselle, hyvä pohjatyö tulevaisuuden muutoksille sekä kuntakohtaisia yksittäisiä tuloksia kuten määritellyt prosessit, vuosikello ja itsearviointimateriaalit.

Jatkotarpeet liittyvät vertaiskehittämiseen ja tukeen sekä verkostoitumiseen että johtamispotentiaalain hyödyntämiseen ja optimointiin kunnissa taitavasti.

1. HANKKEEN LÄHTÖKOHDAT JA TAVOITTEET

Hanke ”johtamisen osaamisalueet ja painotukset muutoksissa olevissa kuntaorganisaatioissa” on Työsuojelurahaston rahoittama kehittämistyö, jonka tarkoituksena on ollut hankkeeseen osallistuvien kuntien johtamisen toimintatapojen uudistaminen ja kehittäminen vastaamaan moderneja johtajuuden periaatteita sekä arvioida tutkimusta, testausta ja valmennusta käyttäen johtamisen tilaa, palvelutuotannon kehittämisen haasteita sekä työhyvinvoinnin ja jaksamisen mahdollistamista uudenlaisen johtamisen avulla.

Hankkeen taustalla on ollut ajatus luoda viiden kunnan vertaisverkko, joiden johtamispotentiaalia kehitetään samanaikaisesti. Hankkeeseen lähti mukaan Työsuojelurahaston rahoituksella Vaasa, Sipoo, Lappeenranta, Hamina sekä Espoon työväenopisto. Kehittämistyötä on tehty kuntakohtaisesti sekä kuntien yhteisseminaarein. Hanke käynnistettiin kuntakohtaisesti siten, että kunkin osallistujatahon kanssa räätälöitiin yhdentoista teema-alueen avulla oma kehittämiskokonaisuus (4-6 pv). Kuntakohtaiset kehittämisteemat koostuivat seuraavista: strateginen johtaminen, resurssien johtaminen, laadun johtaminen, prosessien johtaminen, osaamisen johtaminen, työyhteisöjen johtaminen, innovaatioiden johtaminen, verkostojen johtaminen, muutoksen johtaminen, viestinnän johtaminen ja suorituksen johtaminen.² Tavoitteena oli kehittää johtamista, joka heijastuu taas henkilöstöön luottamuspääoman, yhteistoiminnan ja jaksamisen lisääntyessä.

Kehittämiskokonaisuuksien täsmennyttyä (taulukko 1) tehtiin johtamisen tilaa kartoittava kehittämiskysely, johon kunnat saivat valita vastaajajoukon esimiestasolta.³ Kysely analysoitiin ja purettiin kuntien yhteisessä aloitusseminaarissa. Aloitusseminaria seurasivat kuntakohtaiset toteutukset, väliseminaari Sipoossa sekä loppuseminääri Espoon työväenopistossa.

²₁ Luokittelu perustuu Petri Virtasen ja Jari Stenvallin (2010) teokseen: Julkinen johtaminen. Johtamistyön teoria, sisältö & käytännöt. Tietosanoma² Luokittelu perustuu Petri Virtasen ja Jari Stenvallin (2010) teokseen: Julkinen johtaminen. Johtamistyön teoria, sisältö & käytännöt. Tietosanoma

³ Kyselyn tulosten pohjalta syntyi Jari Stenvallin, Suvu Koskelan ja Petri Virtasen (2011) artikkeli professori Ari Salmisen 60-vuotispäivän juhlakirjassa: Julkisen johtamisen sisältöalueet – johtaminen eri hierarkiatasoilla teoksessa Esa Hyyryläinen, Olli-Pekka Viinamäki (Toim.) (2011) Julkinen hallinto ja julkinen johtaminen. Juhlakirja professori Ari Salmisen 60-vuotispäivän kunniaksi., Acta Wasaensia 238, Julkisojohtaminen 16, 2011

Tahot	Toimepiteet	kehityspäivät	Vastuuhenkilö
Hamina	Omistajaohjaus ja arviointimalli	6	Sari Gustafsson
Espoon työväenopisto	Verkostojen luominen, laadun johtaminen, asiakassegmentit ja siihen liittyvä markkinoinnin johtaminen	6	Suvi Koskela
Sipoo	Organisaatiomuutoksen edistäminen, itsearviointi/toiminnan kehittäminen	4	Sari Gustafsson
Vaasa	Prosessityön jatkaminen ja arviointityö	6	Sari Gustafsson
Lappeenranta	Prosessimaisten rakenteiden tarkkailu	6	Lassi Köppä ja Janne Marniemi Sari Gustafsson

Hankkeen aihealueet kunnittain sekä laajuus vaihtelivat hieman. Samoin teema-alueissa valittu painotus ja valitut menetelmät vaihtelivat tarpeiden ja kuntien muutoskyvykkyyden mukaan.

Alla on kuvattu hankkeen kokonaiskuva ja eri toimenpiteet:

Hankkeen kokonaiskuva 2010- 2011

KUNNAT: Hamina, Lappeenranta, Vaasa, Sipoo, Espoon työväenopisto

TAVOITE: Kuntajohtamisen toimintatapojen kehittäminen ja uudistaminen vastaamaan moderneja johtajuuden periaatteita työhyvinvoinnin ja työssä jaksamisen edistämiseksi muutosyhteisöissä

HYÖDYT: Oman muutoksen edistämisen keinojen laajentuminen, verkostoituminen, hyvien käytäntöjen leviäminen, vertaiskehittäminen ja oppiminen, voimaantuminen ja uudistuminen, työssä jaksamisen tukeminen



Kuvio 1: Hankkeen kokonaiskuva 2010-2011

2. YHTEISET TOIMENPITEET

2.1 JOHTAMISEN TILAA KARTOITTAVA ALKUKYSELY

Hanke aloitettiin johtamisen tilaa kartoittavalla tutkimuskyselyllä. Kysely toteutettiin sähköisenä ja siihen vastasi esimiehiä Haminasta, Lappeenrannasta, Vaasasta, Espoon työväenopistosta ja Sipoosta. Kysely lähti yhteensä 563 vastaajalle. Tutkimusaineiston keräämisen otantamenetelmänä käytettiin harkinnanvaraista otantaa, jossa tarkastelun kohteeksi on valikoitunut kuntien johdon harkinnan mukaan mahdollisimman kattava joukko esimiehiä. Vastajia oli 203 henkilöä. Vastausprosentiksi muodostui 36 %.

Vastajista 38 % oli miehiä ja 62 % naisia. Koulutustaustaltaan suurin osa oli suorittanut ammattikorkeakoulutustutkinnon (43 %) tai ylemmän yliopistotutkinnon (37 %). Vastajista 40 % on asemaltaan lähiesimiehiä, 36 % väliportaana johtoa, 15 % ylintä johtoa ja 9 % edustaa jotain muuta, yleisimmin asiantuntijaa. Vastajilla on pitkän linjan kokemus esimiestyöstä. Suurin osa on työskennellyt yli 20 vuotta esimiestehtävissä (28 %).

Viikkotyöaika kysyttäessä esimiehet työskentelevät yleisimmin n. 40 tuntia tai vähemmän. Kuitenkin neljäsosa vastajista sanoo työskentelevänsä 51-55 viikkotuntia ja 9 % jopa 56 tuntia tai enemmän viikottain. Viikko näyttää olevan sitä pidempi, mitä korkeammassa esimiestehtävässä toimii. Yli puolet vastajista (51 %), toteaa, että heillä jää johtamistyöhön liian vähän aikaa viikossa, sopivasti aikaa jää 38 %:lle ja melko- tai erittäin paljon 5 %:lle. Vastajista 1 % toteaa, ettei aikaa jää ollenkaan ja 5 % ei tee johtamista työkseen. Työajasta suurin osa kuluu vastaajien mukaan asioiden johtamiseen. Tässäkin asema vaikuttaa siten, että lähimiestasolla käytetään hieman enemmän aikaa henkilöstöjohtamiseen kuin väliportaassa ja ylimmällä johtotasolla.

Johtamisosaamiseen on panostettu kunnissa eniten koulutusten kautta. Koulutukset mainitsi jopa 85 % vastajista. Lisäksi puolet vastajista mainitsee johtamiseen liittyvistä sisäisistä tai ulkoisista hankkeista. Alle puolet sanoo pohtineensa esimiestyön kehittämistä johtoryhmissä tai että organisaatio olisi resursoinut esimiesten työaika enemmän johtamiseen. Vastajista 4 % on sitä mieltä, ettei johtamisen kehittämiseen ole panostettu kunnassa mitenkään. Vastajat ovat itse panostaneet johtamisen osaamisen kehittämiseen viime vuosina käymällä koulutuksissa ja seminaareissa (82 %), lukemalla ammattikirjallisuutta (69 %), vaihtamalla ajatuksia kollegojen kanssa (77 %), jollain muulla tavalla (18,5 %), käymällä työnohjauksessa (12,5 %), tilaamalla konsulttipalveluja tai coachingia (7 %) tai ei mitenkään (2,5 %). Johtamisen tukena hyödynnetään yleisimmin työtyytyväisyyskyselyjä (86 %), asiakaspalvelujärjestelmiä ja -kyselyitä (53 %), henkilöstötilinpätöstä (49 %), prosessien kuvaamista (30 %), esimiesarviointeja (28 %), Balanced scorecardia (26 %), sidosryhmäkyselyjä (18 %), laatumalleja kuten EFQM (8 %), CAF (7 %) ja palvelusitoumista (2 %).

Esimiehet arvioivat osaamisensa eri johtamisen osa-alueilla keskimäärin hyvänä asteikolla 1-5. Parhaiten hallitaan työyhteisöjen johtaminen (ka 3,7), osaamisen johtaminen (ka 3,5), resurssien johtaminen (ka 3,4) sekä prosessien johtaminen (ka 3,4). Vastaajat arvioivat heikoimmiksi osaamisalueikseen laadun johtamisen (ka 2,9), verkostojen johtamisen (ka 2,9) sekä innovaatioiden johtamisen (ka 3,1). Vastaavilta osa-alueilta kysyttiin myös kolme työn kannalta tärkeintä aluetta tällä hetkellä. Tärkeimpänä nähtiin työyhteisön johtaminen (52 %), resurssien johtaminen (47 %) sekä muutoksen johtaminen (46 %). Vähiten tärkeitä olivat innovaatioiden johtaminen (11 %), verkostojen johtaminen (12 %) sekä viestinnän johtaminen (16 %). Se, miten tärkeänä eri johtamisen osa-alueet näkee, riippuu vastaajan asemasta. Lopuksi vastaajilta tiedusteltiin kokonaisarvosanaa oman kunnan kuntajohtamisesta asteikolla 1-5. Keskimäärin johtamisesta annettiin arvosana 3 eli ”siltä väliltä”.

Kyselyn tulosten pohjalta syntyi kevään ja syksyn 2010 aikana myös Stenvallin, Koskelan ja Virtasen (2010) artikkelijulkaisu Acta Wasaensia sarjassa, jossa pureudutaan syvällisemmin julkisen johtamisen sisältöalueisiin johtamisen eri hierarkiatasoilla.

2.2 SEMINAARIT

2.2.1 Aloitusseminaari

Hanke aloitettiin kuntajohtamisen aloitusseminaarilla 20.5.2009 Helsingissä. Päivään ilmoittautui mukaan 36 henkilöä eri kunnista (liite 1). Päivän sisällä esiteltiin kuntien johtamisen tila hankkeen ennakkokyselyn tulosten muodossa sekä käytiin mielenkiintoisia keskusteluja puheenvuorojen kautta. Puhujat ja puheenvuorot olivat seuraavat: Miksi johtamista pitää kehittää kunnissa (Sari Gustafsson, Net Effect Oy), pitkäjänteinen julkinen johtaminen nyt (Petri Virtanen, Net Effect Oy), johtaminen kunnassa – Espoon elinkaari (Tarja Lang, ETO), kuntien johtamisen tila 2010 (Suvi Koskela ja Sari Gustafsson, Net Effect Oy), Raaseporin kaupungin kommenttipuheenvuoro (Jyrki Hakkarainen) ja TSR:n puheenvuoro (Kenneth Johansson, TSR). Päivän aikana hyödynnettiin myös vuorovaikutteisia äänestyksiä.

Puheenvuorot ja äänestykset herättivät runsaasti keskustelua ja etenkin kuntakohtaisia esimerkkejä ja kokemuksia toivottiin jatkoseminareissa lisää.

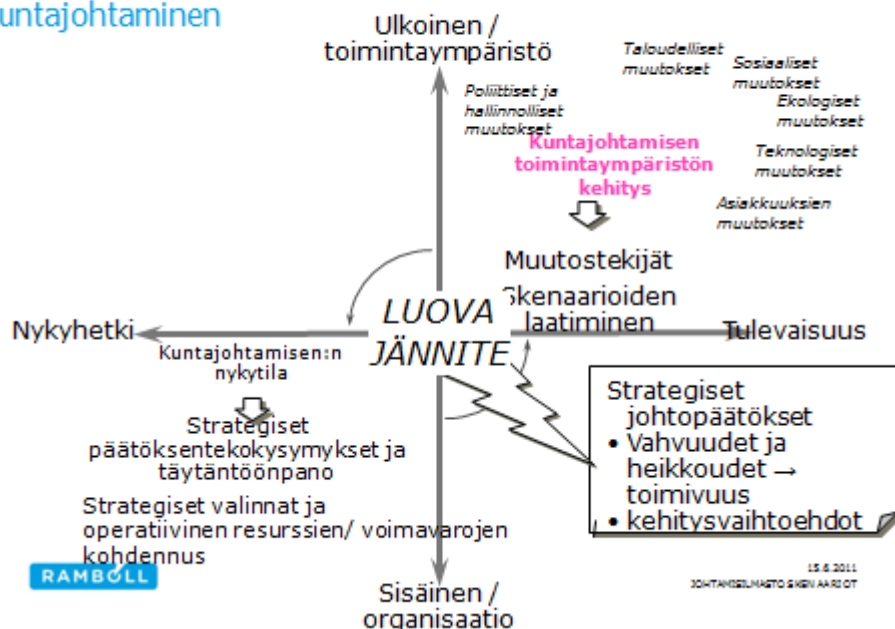
2.2.2 Väliseminaari

Väliseminaari järjestettiin 23.9.2010 Sipoossa Sipoon kunnan toimesta. Päivän avasi kunnanjohtaja Susanna Taipale-Vuorinen. Päivän teemana oli esitellä Sipoon kunnan toimintaa sekä Sipoossa toteutettuja kehitystoimenpiteitä. Sipoon kunnan muutoksia ja rakenteita esittelivät erilaisten casejen kautta tekninen johtaja Veikko Raskila, sosiaali- ja terveysjohtaja Leena Kokko, sivistysjohtaja Suvi-Päivikki Hiipakka sekä vanhustyön päällikkö Helena Räsänen. Iltapäivä oli varattu Net Effect Oy:n johdolla kuntien ongelmatilanteiden pohdintaan sekä yhteiseen loppukeskusteluun. Sipoon kunnan omat caset olivat kuitenkin kiinnostavia ja herättivät keskustelua, joten niitä jatkettiin iltapäivään asti. Tilaisuudessa hyödynnettiin vuorovaikutteisia äänestyksiä.

2.2.3 Päätösseminaari

Päätösseminaari järjestettiin Espoon työväenopiston tiloissa 15.6.2011. Työväenopiston rehtori Tarja Lang avasi tilaisuuden, jonka jälkeen käytiin läpi kuntakohtaisesti taustaa ja haasteita, toimenpiteitä, tuloksia sekä vaikutuksia osahankkeista. Espoon työväenopiston esittelijöinä toimivat Jaro Uosukainen ja Kristiina Santala, Vaasasta Veikko Partanen, Sipoosta Mikko Aho, Lappeenrannasta Ilkka Oksman ja Haminasta Kirsi leiri. Tulosten esittelyn jälkeen tilaisuus jatkoi workshoptyöskentelyllä ja loppukeskustelulla. Työpajaoissa myös tehtiin skenaariot johtamisilmastosta kunnissa 2018. Työskentely pajoissa kirvoitti mieliä ja sai sekä naurua aikaan että ”valkeita rystysiä”.

Skenaarioperusteisen muutostyön eteneminen; uudistunut kuntajohtaminen



Kuvio 2. Skenaarioperusteinen muutostyön eteneminen, uudistunut kuntajohtaminen

1. Skenaario: "Norrlandia" eli Puolustusvoitto

"Svenska Dagbladet 5.5.2013 Brysselissä lanseerattu Pest- hanke lähtee vauhdittamaan taistelua kestävyysvajetta vastaan pohjoismaissa! Valtioliitot tulevat lisäämään taistelutahtoa ja Ruotsin kruunun pohjalta saadaan perinteiden arvostusta takaisin. Suomi ottaa lääninkunnat käyttöön, isompaa kuntakokoa tavoitellaan.

Suomeen on perustettu ensimmäinen kuntajohtajien fanclub ja kuntajohtajien marttakerho, jonka kautta aito kohtaaminen arjessa ja demokratia on taattu.

Kuntapolitiikka on jytäkähäntynyt eteenpäin ja kaikki poliitikot käyneet päättäjätutkinnon kahdella kielellä (pakkoruotsi).

Johtajat ovat loistavasti verkostoituneet ja johtavat kuntaa kuin asiakaslähtöistä palveluyritystä. Matkailua Norlandiassa kannustetaan ja siitä ei uutisoida eikä joudu käräjille. Asukkaalle hallinnolliset rajapinnat eivät näy, olipa valtio, kunta tai jokin muu julkinen. Sähköiset palvelut toimivat. Rajapinnat ovat auki.

Johtajat ja henkilöstö ovat matalissa organisaatioissa yhden kerroksen avokonttoriväkeä ja henkilöstö tukee johtoa näkyvästi. Jokainen työntekijä liitetään automaattisesti (tai liittyäkseen palkitsemisjärjestelmän piiriin) kuntajohtajan fanclubiin.

Ruotsin kruunun jalokivillä ja Norjan öljyvaroilla saadaan Suomen kuntajohtamisen resurssit kuntoon. Kuntajohtajilla on laaja asiantuntijatuki käytössään. Organisaatioista on tullut itseohjautuvia, joten johtaminen on ammattimaistunut ja johtajat kerkeävät hyvin valmentautumaan.

2. Skenaario: "Läpimurto"

Lähtökohta: "Kuntalaiset tietävät tasan tarkkaan mitä haluavat ja mitä oikeuksia heillä on, mutta eivät kuitenkaan vaadi liikoja tai mahdottomia."

*Kaiken toiminnan taustalla **kuntalaisten tarpeiden tyydyttäminen**. Kuntalaiset ohjataan palvelujen pariin oli ne sitten itse tuotettuja tai ei.*

*"**Laajennettu pormestari malli**" on mahdollistanut yhteen hiileen puhaltamisen. Päätöksentekijät ovat samalla puolelle viranhaltijoiden kanssa ja poliittinen päätöksentekorakenne on keventynyt huomattavasti*

*Suomen lainsäädäntöä on kevennetty ja "**turha byrokratia**" on **lopetettu lain voimalla**. Lautakunnat eivät "riitele" keskenään ja osaoptimointi on lopetettu, organisaatioyksiköstä riippumatta osataan nähdä kokonaisuuksia.*

Johtajien asema ja tekemisen tapa perustuu laaja-alaiseen osaamiseen ja täsmäkoulutuksiin. Palkkaus on noussut lähelle yrityspuolen vastaavaa

*Henkilöstö on oma-aloitteista ja vastuullista, eikä ole pahoillaan **sukkuloivasta johtajasta** eikä **mosaiikkijohtamista***

Johtaminen on luovaa ja kehittämismyönteistä

Kuntien kumppanuudet ja verkostot ovat globaaleja, (yliopistot, yritys yhteistyö). Kunnissa 3.sektorin nähdään strategisena kumppanuutena. Pohjoismainen hyvinvointivaltion –malli on pelastanut Kreikan julkisen hallinnon vararikolta.

*Teknologia ja verkostot on valjastettu resurssina johtamiseen. Facebook johtaminen on korvautunut **luottamusjohtamisella**.*

Kuntalaiset ja asiakkaat ovat sairaan tyytyväisiä johtamiseen.

3. Skenaario " Kuolemanlaakso"

*- **MTV 3 Uutisia; "Kreikka tulee avuksi Suomen talouskriisissä"***

Kuntalaiset riitelevät keskenään, vaativat johtoa eroamaan ja valittavat myös liioista veroista. He eivät usko minkään muuttuvan.

Kunnan johto tekee laajoja ja aikaa vieviä suunnitelmia, jotka päätöksentekijät tyrmäävät. Poliittiset päätöksentekijät eivät anna tukea, koko tukemisen ajatus on utopistinen.

Osaavaa johtoa ei ole saatu rekrytoitua, sillä kukaan ei halua kuntiin töihin vastuulliseen asemaan. Muutakin henkilöä vaikea rekrytoida huonon johtamisen takia.

Henkilöstö hakeutuu pois julkiselta sektorilta, heidän näkemyksensä poikkeavat johdon näkemyksistä. Eri toimintoja on ulkoistettu laajasti.

Kaupungit tappelevat verissä päin asemastaan ja vähistä resursseista, myös kaupungin sisäistä kilpailua esiintyy. Verkostot ovat rapautuneet ja kumppanuuksia ei hoideta.

Resurssit menevät johtamisen osalta kaaoksen hallintaan. Vasta sotkuihin ja ongelmiin reagoidaan.

Johtajuuden ottaa se, joka ehtii. Kustannukset kasvavat. Olemassa oleva käytäntö näkyy lakimuutoksina, työntekijöiden oikeudet on vähä vähältä syöty.

4.Skenaario: "Yhden kortin varassa"

= yksipuolinen elinkeinorakenne(esim. SALO/NOKIA)

Johto: pitää ylikorostuneesti yllä suhdetoimintaa yhteen suuntaan.

Kansalaiset: ennen luottamus nykyään pelko.

Poliittinen päätöksenteko: näkyy "yhden kortin ajattelu".

Johtamisen tapa: valta keskittyy ja kaikki luottavat niin kauan kuin kaikki menee hyvin. Ei kyseenalaisteta. Tulee laiskanpulleutta.

Henkilöstön näkemykset johtamisesta: meitä ei huomioida, fokus kiinnittyy ylikorostuneesti ylläpitämiseen ja lamaannuttaa kehittämisen.

Kumppanuudet johtamisessa ja verkostot: Ylimmän johdon verkostoituminen yksipuolista ja toisaalta työntekijätason verkostot "elävät omaa elämäänsä" – ei strategista verkostojen/kumppanuuksien johtamista.

Resurssit johtamiseen: Pienet, kehittämiseen ei panosteta, hoidetaan pakolliset hommat, pidetään perusprosessit pyörimässä, ei strategista johtamista.

Johtamisen tulokset ja vaikutukset: Joko tai – suuret riskit. Mikään ei ole pysyvää.

"Uutinen: Elop lupaa - Nokia pysyy Salossa vuoteen 2050 saakka!"

3. ESPOON TYÖVÄENOPISTON KEHITTÄMISTOIMENPITEET

3.1 HANKKEEN TAUSTA JA OSAAMISEN HAASTEET

Espon työväenopiston hanke lähti liikkeelle aikuispedagogisesta kehittämisestä. Painopisteenä oli verkostojen luominen ja laadun ja osaamisen johtaminen, jolloin tuloksena olisi hyvinvoiva työyhteisö ja innovatiivinen sisäisen yrittäjyyden sisäistänyt johtaja. Hankkeen avulla pyrittiin mallintamaan ja löytämään uudenlaisia innovatiiviseen tiimi- ja verkosto-organisaatioon soveltuvia johtamisen menetelmiä.

Työväenopistosta vastasi kuntajohtamisen tilaa kartoittavaan kyselyyn 12 henkilöä. Tuloksia arvioitiin ja verrattiin kuntien yhteisen aloitusseminaarin jälkeen työväenopiston sisäisessä arviointipäivässä. Laadun johtaminen, viestinnän johtaminen ja verkostojen johtaminen olivat opiston selkeimmät johtamisosaamisen kehittämiskohteet. Vertaamalla opiston henkilöstöjohtamisen tuloksia verrokkikaupunkien tuloksiin saatiin muodostettua käsitys siitä, miten hankkeessa edetään. Lisäksi hankekumppanina toimivien Vaasan ja Sipoon kokemukset CAF-laaturyöstä edesauttoivat työväenopistoa valitsemaan CAF laaturyön ja asiakkuuksien johtamisen viestinnän ja asiakassegmentoinnin keinoin hankkeen johtoteemoiksi.

3.2 TOTEUTETUT TOIMENPITEET JA OSALLISTUJAT

Espon työväenopistolla oli yhteisten seminaarien ja kyselyiden lisäksi käytettävissä kuusi omaa kehittämisspäivää. Ne jaettiin laadun johtamisen sekä asiakkuuksien segmentoinnin ja johtamisen kesken. Yhtenä tavoitteena oli myös verkostojen luominen seminaarien kautta. Kehittäminen käynnistettiin yhteisellä suunnittelutilaisuudella, jossa valittiin kehittämisen painopisteet. Tämän jälkeen kehittäminen toteutettiin laaturyön osalta kolmella yhteisellä työpajalla ja asiakassegmentoinnin osalta kahdella yhteisellä työpajalla. Konsultti on käyttänyt lisäksi aikaa materiaalien työstämiseen sekä suunnittelutyöhön.

Hankkeeseen ovat osallistuneet seuraavat johtoryhmän jäsenet: rehtori Tarja Lang, opetuspäällikkö Annukka Wiikinkoski, apulaisrehtori Ann-Christine Stenbacka, ja tiedottaja Kristiina Santala. Osaamisen ja kehittämisen tiimistä: erityissuunnittelijat Anna-Liisa Lohikoski ja Ritva Pihlaja, aluekoordinaattori Saara Patoluoto ja suunnittelija Jaro Uosukainen. Opetustiimien tiimivastaavista: suunnittelijaopettajat Minna Kattelus ja Katriina Leppänen.

3.2.1 Laadun johtaminen

Laaturyön tavoitteena oli perehdyttää osallistujat CAF-malliin ja sen käyttöön itsearvioinnissa, kouluttaa osallistujat CAF-kriteeristön mukaiseen toiminnan kuvaukseen ja sen hyödyntämiseen itsearvioinnissa ja toiminnan ja johtamisen

kehittämisessä sekä tehdä itsearviointi ja löytää organisaation vahvuudet ja parantamisalueet laatumallin mukaisesti. CAF-malli toimii johtamisen työkaluna ja edistää organisaation kehittämistä, henkilökunnan hyvinvointia sekä laadun ja osaamisen johtamista.

Laatutyö aloitettiin käymällä läpi CAF-mallin perusteet ja sovellusalat sekä sopimalla aikataulusta sekä vastuista. Espoon työväenopiston yhteys- ja vastuuhenkilönä toimi suunnittelija Jaro Uosukainen. Laatutyö toteutettiin kokonaisuudessaan loka-joulukuun välisenä aikana ja työhön osallistettiin myös varsinaisen ryhmän ohella opiston henkilökuntaa. Laaturyhmä osallistui kolmeen ohjattuun työpajaan, joissa koostettiin laatumallia vuorovaikutteisesti eteenpäin. Ryhmä kokoontui ja pohti asioita myös itsenäisesti ohjattujen työpajojen välissä. Laatutyön lopputuloksena saatiin kattava kuvaus nykyisestä toiminnasta CAF-arviointialueilla 1-5 sekä tulosalueilla 6-9. Viimeisen tapaamisen lopuksi koostetun materiaalin perusteella laadittiin pitkän ja lyhyen tähtäimen kehittämistoimenpiteet Espoon työväenopistolle sekä listattiin jo sovittuja kehittämishankkeita. Tehty materiaali toimii johtamisen apuna ja on jo nyt nähty hyödyllisenä johtamisen kehittämisen välineenä ja mallina.

3.2.2 Asiakkuuksien ja markkinoinnin johtaminen osana prosessijohtamista

Toisen kehittämisosion tavoitteena oli lisätä asiakasosaamista ja segmentoitiosaamista, joka puolestaan helpottaa tiimien markkinoinnin johtamista, viestintää ja asiakkuuksien parempaa ymmärrystä. Espoon työväenopistossa ei oltu aikaisemmin tehty asiakkuuksien segmentointia ja työ koettiin hyvin mielekkäänä ja innostavana. Asiakassegmentointiin oli käytettävissä kaksi työpajaa, jonka lisäksi sekä konsultti että opiston oma työryhmä ovat työstäneet materiaaleja ja koostaneet pajojen tuloksia. Kahden kehittämispäivän jälkeen työ oli hyvässä alussa ja sitä päätettiin vielä jatkaa tästä kehittämishankkeesta erillisenä hankkeena.

Asiakkuuksien segmentointi aloitettiin lyhyellä teoriaosiolla siitä, mitä tapoja on segmentoida ja mitä se käytännössä tarkoittaa. Tämän jälkeen ensimmäisessä pajassa osallistujat miettivät erilaisia tapoja segmentoida Espoon työväenopiston kannalta, määrittelivät opiston asiakkuuksia ja lisäksi lyötiin lukkoon alustava segmentointimalli, joka perustui ikäpohjaiseen jakaumaan. Toisessa pajassa työtä jatkettiin pohtimalla eri segmenttien alaryhmiä, asiakasryhmien keskeisiä tarpeita ja odotuksia sekä erilaisia viestintäkeinoja ja kanavia, jolla kyseisen asiakasryhmän tavoittaa. Määrittelytyö on omalta osaltaan auttanut laadun ja osaamisen johtamista ja toimenpiteet tulevat näkymään tiimien suunnitelmissa sekä viestintäsuunnitelmia laadittaessa.

3.3 TULOKSET JA ENNAKOIDUT VAIKUTUKSET

3.3.1 Laadun johtaminen

Espoon Laadun johtamisen -kehittämispäivien tuloksena tietoisuus itsearviointista kehittyi koko organisaation osalta. Yhteisissä kehittämispäivissä esitetyt tehokkaat tietoiskut toimivat hyvänä sisäisen tiedotuksen välineenä. Lisäksi opiston laatutyöryhmä sai oman yksityiskohtaisemman johdannon itsearviointiin. Tällä tavalla osaamista saatiin jalkautettua laajemmin eri työntekijäryhmien edustajille.

Tärkeää pitkäaikaisen laadun kehittämisen kannalta oli toimivan mallin luonti CAF -arvioinnin läpikäymiseksi sopivalla aikajänteellä. Tässä onnistuttiin erinomaisesti. Arviointiryhmä ei työn aikana kuormittunut liikaa, vaan tuloksia saatiin tehokkaasti aikaiseksi. Samalla vahvistui toimintamallin hyödynnettävyys jatkossa.

Tärkeä laatujohtamisen liittyvä tulos oli CAF -arvioinnin tuottama monipuolinen ja laaja arviointimateriaali Espoon työväenopiston nykytilasta ja kehittämiskohteista. Materiaalin pohjalta pystyttiin nostamaan merkittävimmät lyhyen- ja pitkän aikavälin kehittämiskohteet: neljä kehittämisprojektia vuodelle 2011 ja yksi koko visiokaudelle vuoteen 2015. Lyhyen aikavälin projekteiksi nousivat opiston strategian vahvistaminen, kansainvälisyysuunnitelman laatiminen, palauteprosessin avaaminen, työhyvinvointiprojektien käynnistäminen Kunta 10 -tutkimuksen pohjalta, perehdytysmateriaalin päivittäminen sekä "laadun portaat" -mallin luonti visiokaudelle Espoon kaupungin mallia mukaillen.

Jo nyt voidaan sanoa, että CAF -arviointimateriaalia voidaan hyödyntää opiston johtamisessa. Opiston johtoryhmä käytti CAF -itsearviointin tuloksia vahvistaessaan kehittämisen projektit vuodelle 2011.

Arviointimallista on merkittävä hyöty myös tulevien arviointien suorittamisessa. Opittu toimintatapa voidaan toistaa joka toinen vuosi tehtäessä opiston syvällisempi itsearviointi. Päivitystyössä voidaan puolestaan hyödyntää materiaalia tehokkaasti. Malli on hyödynnettävissä myös muihin kansalais- ja työväenopistoihin.

3.3.2 Asiakkuuksien ja markkinoinnin johtaminen osana prosessijohtamista

Asiakassegmentointia suunniteltiin ja kehitettiin syksyllä 2010 opiston kurssisuunnittelun ja markkinoinnin tarpeisiin. Opiston asiakkaina ovat espoolaiset asukkaat, joten segmentoinnille oli tarvetta. Kaikille ei voi tarjota kaikkea. Asiakassegmentoinnissa asiakkaat jaoteltiin opiskelijoiden iän mukaan, koska iän todettiin olevan yhteinen määre eri ainealueiden opetustarjonnassa. Asiakassegmentointia hyödynnettiin jo 2011–2012 taideopetuskurssien suunnittelussa. Kurssisuunnitteluhuödyn lisäksi tehty segmentointityö tuki asiakkuusjohtamista, mikä

lisäsi osaltaan työhyvinvointia. Resurssit pystyttiin myös paremmin ja kustannustehokkaammin kohdentamaan valituille toimenpiteille viestinnässä. Kun asiakassegmentointimalli saadaan levitettyä koko opiston kurssisuunnittelijoiden työkaluksi, saavat espoolaiset asiakkaat entistä paremmin heidän tarpeitaan ajatellen suunniteltuja kursseja ja ne ovat helpommin löydettävissä opiston laajasta kurssivalikoimasta, kun markkinointi on suunnattu segmentoiduille asiakasryhmille.

4. SIPOON KUNNAN KEHITTÄMISTOIMENPITEET

4.1 TAUSTA JA OSAAMISEN HAASTEET

Sipoon kunnanvaltuusto on hyväksynyt 28.5.2007 (60 §) Sipoo 2025 -strategian, joka pohjautuu visioon Sipoosta Suomen halutuimpana. Strategiana on nopea suunnitelmallinen kasvu, uudistuminen ja kehitys, jotka toteutetaan innovatiivisesti verkostoitumisen avulla. Strategiassa kasvutavoitteeksi on asetettu +35 000 asukasta ja +13 000 työpaikkaa vuoteen 2025 mennessä. Jotta Sipoon kunta pystyisi vastaamaan kunnan strategian mukaisten kasvutavoitteiden asettamiin haasteisiin, on nähty välttämättömänä kehittää ja uudistaa kunnan organisaatiota, jotta asetetut tavoitteet voitaisiin saavuttaa.

Ratkaisuna nähtiin organisaatiomuutos, joka perustuisi prosessimaiseen työskentelyyn ja sopimusohjaukseen. Sipoon kunnan johtoryhmä valmisti uuteen organisaatiomalliin siirtymistä noin kaksi vuotta, mutta poliittisia päätöksiä ei ole vielä tehty.

Mistä johtuu, ettei päätöksiä saada aikaiseksi? Voisi sanoa, että osaamisen haasteita on ollut lähinnä juuri muutosjohtamisessa sekä muutosviestinnässä, koko henkilöstöä tai poliittista luottamusorganisaatiota ei ole saatu organisaatiomuutoksen taakse.

Hankkeessa nähtiin mahdollisuus kehittää ja uudistaa toimintatapoja, ja toisten kuntien hyvien käytäntöjen myötä kehittää ja viedä eteenpäin uutta organisaatiota ja johtamismallia myös Sipoossa. Miten muualla on toimittu, jotta organisaatiouudistuksia on voitu implementoida onnistuneesti. Meilläkin saattaa olla paljon opittavaa.

4.2 TOTEUTETUT TOIMENPITEET JA OSALLISTUJAT

Sipoon kunta lähti mukaan hankkeeseen ylimmällä johdolla, mukana oli siis kunnan johtoryhmä. Siihen kuuluu kunnanjohtaja, kehitysjohtaja, sosiaali- ja terveystoiminnan johtaja, sivistysjohtaja, tekninen johtaja, kunnan kamreeri, kunnansihteeri, henkilöstöpäällikkö sekä hankkeen yhteyshenkilönä toimiva johdon assistentti. Hanke on kestänyt noin vuoden, mutta sinä aikana henkilöstömuutoksia kyseisessä ryhmässä on ollut useita, kunnanjohtaja on esimerkiksi vaihtunut viisi kertaa.

Toteutettuja toimenpiteitä on useita. Vaikka kunnanhallitus oli sitä mieltä, että aika ei ole kypsä siihen, että koko kunta siirtyisi prosessimaiseen työskentelyyn, niin Sosiaali- ja terveystoimintayksikölle

annettiin lupa jatkotyöstää siirtymistä elämänkaareen, 21.4.2011 Sosiaali- ja terveystoimikunta teki siitä päätöksen ja vuodenvaihteessa 2011 osasto on siirtynyt elämänkaarimalliin.

Myös sivistysosastolla siirtymistä elämänkaareen on valmisteltu eteenpäin niin, että edellytykset siihen siirtymiseen ovat nyt olemassa.

Talous- ja hallintopalveluiden keskittämistä jatkoyöstettiin, asia vietiin hallitukseen jossa asia sittemmin palautettiin jatkovalmisteluun.

Prosessikarttoja on jatkoyöstetty, johtamisjärjestelmää ja sopimusohjausta on käyty läpi. Vaikka sopimusohjaukseen siirtyminen on vielä tällä hetkellä epävarmaa, niin sen ideaa hyödynnetään silti parantamalla suunnittelua ja raportointia. Uutta kymmenen vuoden tähtäimellä toimivaa toteutusohjelmaa ollaan tällä hetkellä tekemässä kuntaan.

Jatkuvan parantamisen edistämiseksi, parantamisalueiden tunnistamiseksi sekä laatu- ja tietoisuuden lisäämiseksi organisaatiossa, Sipoon johtoryhmä teki toiminnan ja tulosten itsearviointin (CAF).

Osa-alue	Kehittämiskohteet	Vastuu	Aikataulu
Strategiat ja toimintaperiaatteet	Toteutusohjelman laadinta ja jatkuva päivittäminen; sopimusohjaus siellä sisällä	Mikko ja Sirkku=jory	2011-2015
Kumppanuudet ja resurssit	Median hallinta	Tiedotta ja	Jatkuva
Prosessit	Sopimusohjaus ja tuotteistus kuntoon Asiakaspalautejärjestelmä; raportointi, seuranta ja mittareiden käyttö	Koko jory	Jatkuva 2011-2015
Tulokset ja tulostulokset	Raportoinnin, seurannan ja mittareiden määrittely, vertailukelpoisuus muihin ja vuosivertailut	TAHA-johtaja Minna-Maria	2011-2012

Kuvio 3: Sipoon kunnan kehittämiskohteet

4.3 TULOKSET JA ENNAKOIDUT VAIKUTUKSET

Sosiaali- ja terveystoimikunta on vuoden vaihteessa siirtynyt elämänkaarimalliin.

Kokemukset kuluneelta viideltä kuukaudelta ovat pääasiassa positiivisia, mm; asiakaslähtöisyys on korostunut, yhteistyö on parantunut ja lisääntynyt, moniammatillinen työ on tuonut uusia ulottuvuuksia, prosessit ovat selkiytyneet ja virtaviivaistuneet, ennaltaehkäisevä työ on nostettu esille ja se on tullut näkyväksi, työtehtävät ovat selkiytyneet, toimenkuvat ovat monipuolistuneet ja haasteet lisääntyneet lisäksi päällekkäisyyksiä on poistunut. Negatiiviseksi on koettu se, että vanhoista tehtävistä on joissain määrin ollut vaikea luopua, on myös koettu

ongelmallisena toimia esimiehenä toiminnalle, jota ei tunne entuudestaan lisäksi lähiesimiehen tuki on koettu heikentyneen.



Kuvio 4: Sipoon elämänkaaren Lasten ja nuorten pääasiakasprosessit (Elämänkaaren osa)

Toteutusohjelmaa tehdään ja strategiatyöryhmä on perustettu. Jotta kasvun ohjaaminen olisi strategian mukaisesti suunnitelmallista, sen tueksi tarvitaan strategian toteutusohjelma. Toteutusohjelma vastaa tarpeeseen analysoida sekä ulkoisessa että sisäisessä toimintaympäristössä tapahtuvien muutosten vaikutuksia kunnan talouden ja toiminnan suunnitteluun. Toteutusohjelma laaditaan vuosittain 10 vuodeksi, jolloin se palvelee sekä pitkäjänteistä strategista suunnittelua että vuosittaista toimintaa. Toteutusohjelma toimii myös tukena prosessimaiselle työskentelylle mallintaen toimijoiden ja toimintojen välisiä riippuvuussuhteita. Kunnanhallitus päätti 26.4.2011 strategiatyöryhmän perustamisesta ja nimesi ryhmän jäsenet.

Laadun johtamisen sekä CAF-arvioinnin kautta toimintaa on käyty läpi ja arvioitu, siitä tuloksena on neljä lyhyen ja neljä pitkän aikavälin kehittämiskohdetta. Lyhyen aikavälin kehittämiskohteet liittyvät *strategioihin ja toimintaperiaatteisiin* sekä *prosesseihin ja rakenteisiin ja johtamisjärjestelmään* ja ovat: strategian päivitys, strateginen projektisalkku ja asiakaspalauttejärjestelmä, kyselyt ja brändäys sekä päätös prosessien kehittämisen keinoista ja tavoista jatkossa, organisaatiokokonaisuutta koskeva päätös.

Neljä pitkän aikavälin kehittämiskohdetta liittyy myös *strategioihin ja toimintaperiaatteisiin, kumppanuuksiin ja resursseihin, prosesseihin* sekä *tuloksiin ja tulostittareihin*. Pitkän aikavälin kehittämiskohteet ovat; toteutusohjelman laadinta ja jatkuva päivittäminen tämä sisältää sopimusohjauksen, median hallinta, sopimusohjaus ja tuotteistus, asiakaspalauttejärjestelmä, raportointi, seuranta ja mittareiden käyttö sekä

raportoinnin, seurannan ja mittareiden määrittely, vertailukelpoisuus muihin ja vuosivertailut.

5. Vaasan kaupungin kehittämistoimenpiteet

5.1 TAUSTA JA OSAAMISEN HAASTEET

Taustalla on Vaasan kaupungin prosessien kehittämisen projekti, joka sisälsi tiedottamista, koulutusta ja konsultaatiota sekä prosessien kuvaamista.

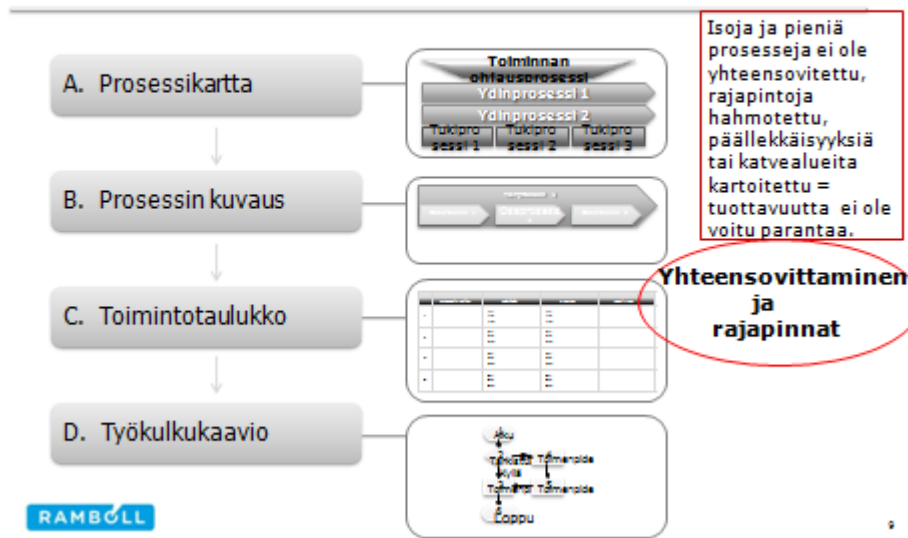
Projektin jälkeen asetettiin pääprosessien mukaiset osaprojektit, joissa tunnistettiin ja nimettiin kaupungin ydinprosessit. Prosessikartta laadittiin ja hyväksyttiin kaupungin johtoryhmässä, kunnanhallituksessa sekä kunnanvaltuustossa. Osaprojekteissa kehitettiin myös toimiala-, virasto- sekä yksikkökohtaisia prosessikarttoja. Sen lisäksi tehtiin myös prosessikaavioita, sanallisia prosessikuvauksia sekä toimintotaulukoita. Tämän lisäksi työstettiin myös strategisen johtamisen ja ohjauksen kuvauksia.

KUJO -hankkeen aikana johtamisjärjestelmää uudistettiin siten, että siirryttiin yhden kaupunginjohtajan ja kahden apulaiskaupunginjohtajan järjestelmästä yhden kaupunginjohtajan ja kolmen toimialajohtajan järjestelmään. Organisaatorakenteen kehittäminen jatkuu edelleen ja johtamisjärjestelmää synkronoidaan prosessiajatteluun soveltuvaksi. Tavoitteena on prosessiarkkitehtuurin kokonaisuuden haltuunotto, prosessikuvausten syventäminen, rajapintojen kuvaaminen, poikkihallinnolliset prosessit, sekä prosessien omistajuuksien määrittely. Myös prosessien systemaattinen seuranta, mittaaminen, arviointi ja kehittäminen olivat kohteena. KUJO -hankkeella haettiin koko johtoportaalta, ml. uudet johtajat, tilannekuvaa missä mennään sekä osaamista ja keinoja muutoksen johtamiseen ja organisaation tilan arviointiin.

5.2 TOTEUTETUT TOIMENPITEET JA OSALLISTUJAT

Vaasasta osallistuttiin yhteensä kolmeen verkostoseminaariin Helsingissä, Sipoossa ja Espoossa. Oma aloitusseminaari pidettiin Vaasassa johtoryhmille, kehittäjille ja suunnittelijoille - yhteensä n.100:lle henkilölle. Seminaareissa purettiin oma johtamiskysely ja muiden kuntien kyselyt. Tavoitteena oli oman tilanteen hahmottaminen sekä prosessien johtamisen tilannearvio. Lisäksi pidettiin erillinen lehdistötilaisuus. Kaupungin laajennettu johtoryhmän toimesta pidettiin kaksi prosessijohtamisen tilaisuutta sekä kolme laatujohtamisen tilaisuutta ja CAF -itsearviointia.

**PROSESSIEN KUVAUSHIERARKIA
(VAASAN HAASTE YHTEENSOVITTA ALAKERTA JA
YLÄKERTA)**



Kuvio 5: Vaasan haasteet prosessihierarkian yhteensovittamiseksi

5.3 TULOKSET JA ENNAKOIDUT VAIKUTUKSET

Hankkeen aikana siirryttiin pelkästä prosessien kuvaamisesta laaja-alaisempaan johtamisjärjestelmän arviointiin ja kehittämiseen. Uudet toimialajohtajat ja muut toimijat ovat saaneet eväitä omaan työhönsä sekä johtamisen painopisteisiin. Johdon tahtotilaa on testattu hankkeella ja pyritty luomaan yhteistä näkemystä tulevaisuudesta. Lisäksi on saatu tietoa ja apua muiden kaupunkien kehityshankkeista.

Mitä opimme

- Uusia toimintatapoja
- Ryhdyttiin avoimeen ja suoraan keskusteluun koskien kaupungin ylintä johtamista
- Päästiin harjoittelemaan CAF –malliin perustuvaa itsearvioinnin järjestelmää
- Lähdettiin viemään muutosta organisaatiossa läpi ylhäältä alaspäin

6. HAMINAN KAUPUNGIN KEHITTÄMISTOIMENPITEET

6.1 TAUSTA JA OSAAMISEN HAASTEET

Haminan kehittämishankkeen taustalla vaikutti Tahto-hanke, jonka päätavoitteena on kaupungin organisaatorakenteen ja toimintamallin uudistaminen. Lisäksi vuoden 2009 alussa tuli voimaan kaupungin uusi tavoiteorganisaatio, jossa mm. otettiin käyttöön tilaaja-tuottaja-malli teknisessä tukipalvelussa, vesilaitoksesta muodostettiin liikelaitos ja yleishallinto koottiin yhteen konsernin esikunnaksi Hyväksytyin kaupunkistrategian ja muuttuneen toimintaympäristön takia on tullut ajankohtaiseksi tarkistaa myös johtoryhmätyöskentelyn toimintaperiaatteet ja linjaukset.

Kehittämisen haasteina **omistajanohjausta** ajatellen tunnistettiin erityisesti hallitusten jäsenten liiketoimintaosaaminen, luottamuksen vahvistaminen, liiketoimintariskien hallitseminen sekä tiedottaminen.

Kehittämisen haasteina **laatujohtamista** ajatellen tunnistettiin erityisesti työyhteisön johtaminen, suunnittelukonseptien laadinta strategiatyössä, toiminnan ennakointi, prosessien kehittäminen, asiakastyytyväisyyden parantaminen ja asiakastulosten mittaus, henkilöstötyytyväisyys, yhteiskuntavastuun täyttäminen sekä mahdollisimman hyvien tulosten aikaansaaminen ja suorituskyky.

6.2 TOTEUTETUT TOIMENPITEET JA OSALLISTUJAT

Omistajaohjauksen kehittämisen toimenpiteitä olivat:

- Sinisen meren strategian avulla arvioitiin, mitä omistajaohjauksessa Haminassa pitäisi lisätä tai luoda uutta ja vähentää tai luopua kokonaan.
- Luotiin dialogi omistajapolitiikasta ottaen huomioon eettiset ja hyötynäkökohdat.
- Luotiin strategisten valintojen, painopistealueiden ja toimintatapojen Haminan kaupungin omistajapolitiikkaan.
- Luotiin arviointijärjestelmä, jossa tarkastellaan toimintaa ja tuloksia sekä poliittisen ohjauksen ja tulosohtauksen yhteensopivuuden kannalta.

Laatujohtamisessa kehittämisen toimenpiteitä olivat:

- Ensimmäisen vaiheen aikana tehtiin yksityiskohtainen suunnitelma laadun johtamisen strategisen johtamisen mallista (aikataulut, työkirjapohjat, perehdytysaineisto).
- Toisen vaiheen aikana suoritettiin päävastuualueiden itsearviointi käyttäen CAF-järjestelmää viitekehyksenä.
- Kolmantennessa vaiheessa luotiin päävastuualueiden raportit kaupungin johtoryhmälle kesäkuussa 2011.
- Neljännessä vaiheessa toteutetaan kaupunkitasoinen johdon itsearviointi lokakuuhun 2011 mennessä (palauteinformaatio päävastuualueille, päättäjäraportointi, ”harjoitus”pisteetykset, kaupunginjohtajan ”laatu-tunnustus-palkinnot” 2-3 tulosyksikölle).



Kuvio 6: Haminan arviointimalli

6.3 TULOKSET JA ENNAKOIDUT VAIKUTUKSET

Hankkeen tuloksina voidaan pitää seuraavia tunnistettuja vahvuuksia:

- Strateginen johtaminen on parantunut
- Tulokorttien seuranta on parantunut
- Henkilöstöä on onnistuttu motivoimaan ja esimiehet ovat uudistushenkisiä
- Henkilöstön koulutukseen on panostettu riittävästi
- Työnantajan maine hyvä

Eteenpäin menneitä, mutta edelleenparannettavia alueita ovat:

- Tuloksellisuudessa ja mittareissa parantamisen varaa
- Johtamisjärjestelmä ei ole kaikille selvä
- Imagoa ei rakenneta tarpeeksi pitkäjänteisesti
- Kaupungin arvot eivät vielä kaikilla mielessä

Erityisiä jatkona kannalta tärkeitä kehitettävistä kohteista ovat:

- Kehittämiskohteena arviointityö ja tulosten vaikutus itse strategiatyöhön. Päivitys. Syklisen jatkaminen. Toimenpideohjelman jatkaminen.
- Palkkaus- ja kannustajärjestelmät
- Innovaatiot ja kehittäminen-toimintakulttuurin luominen
- Kuntalaisten osallistamisen keinot

Haminan kaupunkiorganisaatio oppi seuraavia asioita erityisesti laatujohtamisesta:

- Yhteisen näkemyksen luominen muutoskohteista ja niiden toteuttamisjärjestyksestä tärkeää.
- Strategisen toiminnan ja talouden suunnittelun hallinta kokonaisuutena jo alkuvaiheessa tärkeää.
- Laadun kehittäminen vaatii huolenpitoa, taitavuutta ja aikaa.
- Laatujohtamiseen vaikuttavat tärkeät tekijät: hyvä johtajuus, ennakoitimenettelyn soveltaminen, viestintä, houkutteleva työyhteisö, prosessien johtaminen, tulosorientaatio tulosketjuajattelun mukaisesti (tavoite -> panos -> tuotos -> vaikutus -> vaikuttavuus).

Seuraavia asioita opittiin erityisesti omistusohtaukseen liittyen:

- Tarvitaan hyvää poliittista hallitustyöskentelyä.
- Corporate governance eli hyvä hallintotapa on mahdollista luoda selkeän konserniohtauksen lisäksi.
- Tarvitaan yhteinen näkemys siitä, mihin ollaan menossa.

7. LAPPEENRANNAN KAUPUNGIN KEHITTÄMISTOIMENPITEET

7.1 TAUSTA JA OSAAMISEN HAASTEET

Lappeenrannan kaupungin osa-projekti toteutettiin kahdessa eri yksikössä; liikuntatoimen kunnossapitoyksikössä ja kaupungin varikolla. Niihin kumpaakin resursoitiin kolme konsulttityöpäivää. Osaprojektien tavoitteenasettelussa erittäin merkittävänä taustavaikuttimena molemmissa osahankkeissa oli Lappeenrannan kaupungin tuottavuusohjelma. Tuottavuusohjelman v. 2010–2012 peruslinjaukset ovat:

- uusien organisaatioiden toiminnan täysimääräinen hyödyntäminen ja tuloksellisuuden varmistaminen
- kaupungin palvelurakenteen ja organisaation sopeuttaminen ja kaupungin taloudellisen pohjan vahvistaminen
- johtamisjärjestelmän kehittäminen
- prosessien virtaviivaistaminen
- yhteistyö yli toimialarajojen
- yhteistyö yksityisen sektorin kanssa
- kuntalaisten valinnanvapaus palvelujen käyttämisessä
- 150 henkilötyövuoden vähentäminen yhteensä v. 2010–2012.
- Resurssien siirtäminen hallinnosta palvelutoimintaan ja hoivatyöhön

7.2 TOTEUTETUT TOIMENPITEET JA OSALLISTUJAT

Kehittämistyö toteutettiin työpajatyöppisenä työryhmätyönä, johon liitettiin erillisiä ennakko ja välitehtäviä. Liikuntatoimen kunnossapitoyksikössä työskentelyyn osallistuivat kunnossapitoyksikön esimiehet ja liikuntatoimenjohtaja. Teknisen toimen varikolla

työskentelyyn osallistui tuotantojohtaja, kunnossapitopäällikkö sekä varikon päällikkö. Hankkeen toteutuksessa noudatettiin nk. klassisen strategiaproessin viitekehystä. Ensin tunnistettiin muutoshasteet, niistä johdettiin tavoitteet ja viimeisessä vaiheessa määritellään keskeiset toimenpiteet tavoitteiden saavuttamiseksi.

7.2.1 Toteutetut toimenpiteet liikuntatoimen kunnossapitoyksikössä

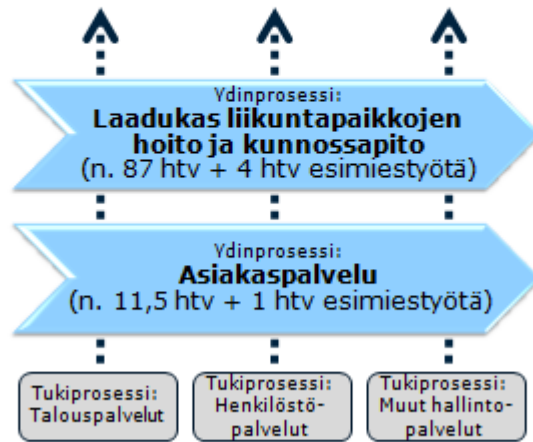
Osa-hanke aloitettiin kunnossapitoyksikön toimintaympäristön keskeisten muutostekijöiden ja niiden heijastusvaikutusten tunnistamisella. Tärkeimmiksi muutostekijöiksi tunnistettiin seuraavat asiakokonaisuudet: a) henkilökunnan ikääntyminen ja eläköityminen, b) suuret halli-investoinnit, c) Rauhan alueen liikuntapalveluiden organisointi, d) asiakaskunnan ikärakenteen muuttuminen, e) asiakaskävijämäärien muutokset, f) talkootyöinnön väheneminen maaseudulla – muutokset 3. sektorilla, g) uudenlaiset public-private -yhteistyömuodot, h) tulevat kuntaliitokset, i) sääolosuhteiden vaikeasti ennakoitavat muutokset, j) työllistämismäärärahojen mahdolliset leikkaukset, k) laite- ja materiaalitekniikan uudenlaiset osaamisvaatimukset, l) lajiliittojen ja seurojen sekä muiden laatukriteerien ja vaatimusten kiristyminen, m) Lappeenrannan kaupungin tuottavuusohjelma, n) kustannustason nopea nousu suhteessa budjettiraamiin – tuottavuusvaade, o) kaupungin organisatoriset sisäiset muutokset (erityisesti yhtiöittäminen) ja p) uudet trendit ja trendilajit.

Osaamis- ja kehittämishaasteita tunnistettiin siis hyvin laaja-alaisesti. Samalla hahmotettiin aikataulu, jolla em. muutostekijät todennäköisesti realisoituvat. Varsinaiset kehittämistavoitteet johdettiin tunnistetuista toimintaympäristön haasteista ja niiden heijastusvaikutuksista. Kehittämistavoitteiksi määriteltiin seuraavat asiakokonaisuudet:

1. Liikuntatoimen kunnossapitoyksikön prosessien/palveluiden määrittely, sisältäen: a) keskeiset ydinprosessit/palvelukokonaisuudet, b) niihin liittyvät alaproessit/palvelutuotteet ja c) keinot tuottaa ko. palvelut
2. Kunnossapitoyksikön organisoitumisen kehittäminen sisältäen; a) perusrakenteen määrittämisen/vahvistamisen, b) johtamisjärjestelmän päivittämisen ja c) toimen- ja tehtäväkuvien päivittämisen

Prosessien ja palveluiden määrittelyssä hyödynnettiin JHS -152 standardia. Käytännössä se tarkoitti ensiksi asiakkuuksien ja asiakastarpeiden määrittämisen osin tulevaisuusorientoituneesti, sitten prosessikartan (sisältää pääprosessit) määrittämisen ja seuraavassa vaiheessa tarkennettujen prosessikuvausten tekemisen.

Liikuntapalveluiden kunnossapidon prosessikartta ja htv:t



Kuvio 7: Liikuntapalveluiden kunnossapitoyksikön prosessikartta

Määrittelytyön avulla tunnistettiin kaksi ydinprosessia. Niiden pohjalta johdettiin kunkin ydinprosessin alle sijoittuvat palvelukokonaisuudet ja laskettiin niiden vaatimat henkilötyövuodet sekä tällä hetkellä että tulevaisuudessa.

Tuottavuuden lisäämistoimenpiteet- keinona prosessien ja rakenteiden tarkastelu

Kunnossapitoyksikön osa-hankkeen varsinaisena päämääränä oli kyetä tunnistamaan tuottavuuden lisäämiskohteet ja laatia alustava suunnitelma kyseisen potentiaalin realisoimiseksi.

Tuottavuuden lisäämistoimenpiteiksi määriteltiin yleisellä tasolla seuraavat kokonaisuudet:

- 1. Kunnossapito-organisaation rakenteellinen kehittäminen:**
 - jaetaan esimiesvastuita ja työtehtäviä uudella tavalla: vähennetään yksi työnjohtajavakanssi ja samalla vahvistetaan esimiestyötä henkilökunnan sisältä nostettavilla tiiminvetäjillä.
- 2. Liikuntapaikkojen ylläpidon työprosessien kehittäminen:**
 - toimenkuvien tarkistaminen ja päivittäminen sekä kokonaan uudenlaisten työtapojen käyttöönotto ja eläköitymisen myötä vakanssien täyttämättä jättäminen.
- 3. Liikuntapaikkaverkoston keskittäminen:**
 - laajan liikuntapaikkaverkoston selvitystutkimuksen teettäminen (mm. käyttöaste, toiminnalliset päällekkäisyydet, kustannus-hyöty, alueiden hyödyntämispotentiaali muuhun käyttöön)
- 4. Tulorahoituksen lisääminen:**
 - kasvatetaan tulorahoitusta nostamalla liikuntapaikkojen hintaa n. 10-15 % vuodessa

Kullekin tuottavuuden lisäämistoimenpiteelle laskettiin erikseen sekä alustavat taloudelliset että toiminnalliset vaikutukset hyötyjen ja mahdollisten haittojen näkökulmasta.

7.2.2 TOTEUTETUT TOIMENPITEET TEKNISEN TOIMIALAN VARIKOLLA

Ensimmäisessä työpajassa varikolle luotiin tavoitteet, joka nimettiin *varikon muutosvisioksi*. Muutosvisio sisälsi neljä keskeistä asiaa varikon tulevaisuuden kehittämiseksi: 1. Varikko tuottaa jatkossakin kuljetuspalveluita, 2. Henkilöstön ja kaluston työpanos on täysipainoisesti käytössä ympäri vuoden, 3. Kumppanuuksia kehitetään edelleen ja 4. Asiantuntijuuden kasvattaminen korjaus- ja ajoneuvohallintapalveluiden avulla. Viimeinen kohta tunnistettiin erittäin tärkeänä tekijänä varikon profiilin kohottamisessa kaupungin sisällä.

Tämän jälkeen luotiin varikon SWOT-analyysi muutosvision tavoitteisiin peilaten, analysoitiin varikon sidosryhmät sekä määriteltiin eri asiakasryhmät ja niiden tarpeet alla:

Keskeinen asiakasryhmä	Ko. asiakasryhmän keskeinen asiakastarve/tarpeet	Prosessin nimi
1. Tiemestarit ja puutarhuri, katujen kunnossapito ja ympäristön hoito (loppuasiakas kuntalainen)	TARVE: Kaluston käyttö (palveluna) TULOS: Katuverkko on liikennöitävässä kunnossa VAIKUTUS: Viihtyisä kaupunkiympäristö	Katujen ja puistojen kunnossapitäminen (osa teknisen toimen "katualueiden kunnossapito" -osaprosessia)
2. Lappeenrannan kaupungin konserni työyhteensiittäjä (loppuasiakas: kuntalainen/yhteisö)	TARVE: Kaluston käyttö (palveluna) TULOS: Rakennuskelpoinen tontti VAIKUTUS: Kehittyvä kaupunkiympäristö	Maankäyttöprosessin tukeminen infran rakentamisessa (osa teknisen toimen "maankäyttö"-prosessia)
3. Korjaamopalveluiden tarvitsijat kaupunkikonsernissa ja -yhteisössä	TARVE: Ajoneuvokaluston korjaaminen nopeissa tarpeissa ja ajoneuvokaluston huolto (palvelu) TULOS: Toimiva kalusto VAIKUTUS: Ajoneuvot ovat toimintakuntoisia	Ajoneuvokaluston korjaus ja huolto
4. Kaupungin sisäiset yksiköt (Esim. ympäristöhoito, liikuntatoimi, kiinteistö- ja mittaus-toimi)	TARVE: Määräaikaisen ajoneuvojen, työkalujen, koneiden ja laitteiden käyttö (tuote) TULOS: Ajoneuvot ja työkalusto on ollut käytettävissä VAIKUTUS: Viihtyisä kaupunkiympäristö	Ajoneuvojen ja työkaluston välittäminen
5. Yksityisasiakkaat, yritykset ja yhteisöt	TARVE: Työsuorite (tiepohjien teko, höyläys, suolaus, kastelu, jne.) TULOS: Ulkopuolisten tiet ovat hyväkuntoisia VAIKUTUS: Viihtyisä kaupunkiympäristö	Teiden ja yleisten alueiden kunnossapito ulkoisille asiakkaille
6. Kuljetuspalvelun tarvitsija, kaupungin sisäinen asiakas	TARVE: Neuvontaa ja ohjausta tarvitseva kaupungin sisäinen toimija TULOS: Kuljetuspalvelu on välitetty asiakkaalle VAIKUTUS: Asiakkaan kuljetustarve on tyydytetty	Kuljetuspalvelun välittäminen

Kuvio 8. Varikon asiakasryhmät ja -tarpeet

Työpajojen I ja II välillä kerättiin tietoa työresurssien jakutumisesta eri prosesseille ja työtehtäville. II työpajassa varikon prosessit linkitettiin maankäytön prosesseihin. (kuva 9)



Kuvio 9. Varikon osa- ja tukiprosessit

Varikon henkilöstölle pidettiin samassa yhteydessä työpaja, jossa esiteltiin muutosvisio henkilöstölle. Tämän jälkeen pienryhmytyöskentelyn menetelmin kerättiin henkilöstön näkemykset Sinisen meren strategia –menetelmällä muutosvision kehittämiskohteisiin. Työntekijöiden näkemykset on vedetty yhteen alla olevaan taulukkoon.

<p>Halutaan säilyttää</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Kunnossapitotaso ja kalusto 2. Uudet asianmukaiset huolto- ja korjaustilat 	<p>Halutaan poistaa</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Vanhentuva kalusto (Metrak)
<p>Halutaan lisätä/kehittää</p> <p>ESIMIEHET ja TYÖTAVAT</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Tiemestareiden toimintatapa ja yhteistyö heidän kanssaan 2. Tiemestareiden käytettävä kaupungin kalustoa 3. Työmenetelmiä, esim: <ul style="list-style-type: none"> • Päivystäjän toiminta • Auruksen priorisointi (pyörätiet vs. ajoradat) 4. Auruustyön loppuunsaattaminen <p>HENKILÖSTÖ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Vakinaisia työntekijöitä 2. Tiedottaminen 3. Työhön perehdytys ja koulutus 4. Metallikorjaamon henkilökunta 5. Palkkaus (vastuullisuus) <p>TYÖVÄLINEET</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Asianmukaisia laitteita (testereitä, nosturi, jne.) 	<p>Halutaan vähentää</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Hallintokustannukset (300000/v perusteiden avaaminen) 2. Yleisesti esimiesten määrää (tiemestarit) 3. Määräaikaista työvoimaa 4. Yksityisen kaluston käyttöä

Kuvio 10: Työntekijöiden näkemyksiä muutoksiin: säilytettävää- poistettavaa.

Ennen III:ttä työpajaa konsultti haastatteli vielä tiemestarit puhelimitse ja sai heiltä toisen näkökulman organisaation haasteellisiin kohtiin. Viimeisessä työpajassa työstettiin konsultin ehdotuksen pohjalta johtopäätökset ja sekä sovittiin tehtävät toimenpiteet.

Yhtenä keskeisenä johtopäätöksenä nähtiin tarve selkiyttää organisaatorakennetta. Jokaisella työntekijällä tulisi olla yksiselitteinen kiinteä lähiesimies, joka pyrkii käyttöasteen maksimointiin. Myös yleisen toimintatavan tulisi tukea resurssien täyskäyttöä ja laskutushinnan määräytyminen vaatii tarkastamista.

Johtamistavan suhteen on jatkossa huomioitava toisaalta kaupungin muun organisaation johtamisperiaatteet, mutta myös toimialan asettamat vaatimukset ja perinteet. Yksittäisten tie-/monttimestareiden johtaminen tulisi olla linjassa keskenään. Kaikkien organisaatiossa tapahtuvien muutostoimenpiteiden tulee jatkossa olla aikataulutettuja ja esimiehille vastuutettuja. Näin henkilöstölle syntyy luottamus siitä, että ongelmiin puututaan ja tehdään aktiivisia toimenpiteitä niiden ratkaisemiseksi.

Toimenpiteiksi päätettiin seuraavan taulukon mukaiset ja aikataulutetut toimenpiteet:

Toimenpide	Vastuu	Milloin
Varikon hinnoittelun muuttaminen kunnossapidolle edullisemmaksi	Veijo	1.11.2010 lähtien
Kuukausittaiset palautekeskustelut autoryhmittäin varikon henkilöstölle	Esa	1.11.2010 lähtien
Tiemestarien henkilökohtainen palautekeskustelu varikon kuljettajien kanssa	Veijo (Matti ja Mika)	31.1.2011 mennessä
Uusille työntekijöille nimetään henkilökohtainen perehdyttäjä	Esa	25.10.2011 lähtien
Selvitetään liikennemerkkikorjaamon esimiehen siirtymistä varikon tiloihin	Veijo	31.12.2010 mennessä
Varikon yleiskustannusten vyörytysperiaatteiden avaaminen henkilöstölle	Veijo	31.12.2010 mennessä

7.3 TULOKSET JA ENNAKOIDUT VAIKUTUKSET

Liikuntatoimen osalta on tässä vaiheessa mahdollon määritellä pysyviä pitkäkestoisia vaikutuksia. Seuraanlaiset positiiviset tulokset ovat kuitenkin jo nähtävissä:

- Ensimmäistä kertaa tutkittiin kunnolla omia resursseja, palveluverkostoa kokonaisuutena, asiakkuuksia sekä henkilöstön ikärakennetta
- Esimiesasemassa olevien henkilöiden kokonaiskuva liikuntatoimen kunnossapidon eri osa-alueista parani ja syventyi
- Muutosprosessin valmistelu oli omissa käsissä, jolloin sitoutuminen kehitysprosessiin on vahva
- Oman henkilöstön etenemismahdollisuuksien parantuminen organisaation sisällä, joka on myös työmotivaatiota kasvattava tekijä

- Saadaan aikaan laaja, toivottavasti rakentava, kansalais- ja poliittinen keskustelu palveluverkoston laajuudesta ja tarpeellisuuden arvioinnista
- Resurssien kohdentaminen entistä tehokkaammin oleellisimpiin ja tärkeimpiin asioihin
- Perustehtävien kirkastuminen ja palauttaminen mieliin

Lisäksi voidaan varovasti ennakoida, että pidemmällä aikajanelalla toteutuvat seuraavat positiiviset vaikutukset.

- Syntyvän keskustelun ja päätöksenteon yhteydessä liikuntapalvelujen tarpeellisuus korostuu ja sitä kautta arvostus kasvaa
- Kaupungin resurssit liikuntapalvelujen kunnossapitoon käytetään tehokkaammin – asioita ei tehdä kuten ennen, vaan kuten on järkevää ja tehokasta tuottaen eurolla enemmän kuin ennen
- Henkilöstön ikärakenteen muutoksiin valmistaudutaan ajoissa ja luodaan uusia rekrytointimalleja, kuten oppisopimuskoulutusta nuorta väkeä sisään organisaatioon

Talouden resurssit saataneen paeremmin turvattua tulevaisuudessa, kun palveluverkoston laajuus saadaan iskostettua kaupungin johtotason ja poliittisen päätöksenteon mielikuviin. Kyse ei siis enää ole hiihtelystä latusilla tai kenttien kastelusta talvella taikka nurmikenttien leikkaamisesta. Kokonaisarvostus alan teknisestä minipuoisuusudesta vahvistuu ja saadaan sille kuuluvat tarpeelliset resurssit käyttöön. Erityisen tärkeänä nähdään se, että uusien investointien käyttöä lisäävät vaikutukset henkilöstötarpeineen saataisiin entistä paremmin huomioitua tulevaisuudessa.

8. HANKKEESTA SAATU LOPPUPALAUTE

Kuntajohtamishankkeen loppukyselyyn saatiin alustavasti vähän vastauksia (noin 50 %), kysely pidetään vielä auki tämän raportin valmistuttua ja sen tuoama data toimitetaan raportin liitteeksi. Vastaajat valikoituivat sillä perusteella, että kehittämisesssä mukana olleet avainhenkilöt vastasivat kyselylomakkeen lähettämisesstä osallistujille. Palautekyselyyn oli lähtökohtaisesti tarkoitus olla kartoittavaa kyselyä suppeampi (n. 30). Kysely sisälsi arvioita likertin asteikolla 1-5 sekä avoimia kysymyksiä, joissa kartoitettiin laajemmin mielipiteitä hankkeesta ja sen toteutumisesta.

Vastaajien mielestä johtamisosaaminen oli kasvanut hankkeen aikana luonnollisesti eniten sillä osa-alueella, jonka puitteissa kuntakohtaiset päivät oli järjestetty. Kuitenkin osaaminen kasvoi eri osa-alueilla myös hyvin kokonaisvaltaisesti. Osaamisen nähtiin kasvaneen jokaisella johtamisen osa-alueella keskimäärin kohtalaisesti tai melko paljon. Tämä kertoo siitä, että eri johtamisalueet liittyvät suoraan toisiinsa. Esimerkiksi prosessien johtaminen voi kasvattaa strategisen johtamisen taitoa, mutta myös resurssien ja laadun johtamista sekä kaikkia muita johtamisen osa-alueita.

Vastaajat kokivat, että kuntakohtaiset tulokset saavutettiin hyvin tai erittäin hyvin. Myös Ramboll (ent. Net Effect Oy) saa yli puolelta vastaajista kiitettävän tai erinomaisen arvostuksen. Vastaajat saivat arvioida myös hankkeen eri osien

hyödyllisyyttä/kiinnostavuutta. Erityisen hyödyllisenä/kiinnostavana koettiin kuntakohtaiset päivät sekä esimiestyötä ja osaamista kartoittava ennakkokysely. Vastaus on ymmärrettävä, sillä kuntakohtaisissa päivissä keskityttiin kunnan omiin tarpeisiin ja kunnat saivat ennakkokyselyn tulokset myös omaan käyttöönsä. Yhteiset seminaarit kokevat melko hyödyllisenä/kiinnostavana hieman alle puolet vastaajista. Kyselyä toteutettaessa loppuseminaari oli vielä pitämättä ja tämä on saattanut heijastua arvioon loppuseminaarista. Loppukyselyn näkee myös hyödyllisenä/kiinnostavana yli puolet vastaajista. Loppukysely antaa arvokasta palautetta hankkeen toteutumisesta.

Hankkeen tavoitteet sekä toteutusten laajuus olivat hieman erilaiset kunnasta riippuen. Tämä näkyi myös avovastauksissa hankkeen *vaikutuksia arvioitaessa*. Selkeimpinä vaikutuksina nähtiin;

- 1) hankkeeseen osallistuneiden osaamisen tason kasvu,
- 2) yhdessä määritellyt jatkokehittämisen tavoitteet,
- 3) johtajaporukan orientoituminen johtamistyöhön,
- 4) johtoryhmätyöskentelyn laadun parantuminen,
- 5) ”kipinä” kehittämiselle,
- 6) hyvä pohjatyö tulevaisuuden muutoksille sekä
- 7) kuntakohtaisia yksittäisiä tuloksia kuten määritellyt prosessit, vuosikello ja itsearviointimateriaalit.

Vastaajat mainitsevat verkostoituneensa huonosti tai erittäin huonosti hankkeen aikana. Alustava palautekysely toteutettiin aikataulusyistä jo ennen loppuseminaaria, kahden toteutetun verkostoseminaarin jälkeen. Ennen loppuseminaaria vastatessaan vastaajat näkivät, että verkostoitumista olisi voinut edistää paremmin mm. seuraavilla tavoin:

- Omaa ajankäyttöä tehostamalla ja varaamalla aikaa verkostoitumiselle
- Suunnitelmallisella verkostoitumisella
- Pienryhmäkeskusteluilla
- Yhteisin teemapäivin ja toisten toimintaan tutustumisella
- Yhteisen sähköpostiringin tai foorumin avulla, johon linkitettyinä ajankohtaista tietoa mm. kirjallisuudesta ja seminaareista
- Valitsemalla tarkoin hankkeeseen osallistuvat tahot
- Pidemmällä hankkeen kestolla tai suuremmalla määrällä kuntakohtaisia tapaamisia

Vertaisoppimista ja vertaistukea arvioitaessa tuki oli vielä toisen seminaarin jälkeen jäänyt vähäiseksi. Se on silti ollut materiaalien vaihtoa ja esittelyä Rambollin toimesta ja tuella. Tämän kiteyttää eräs vastaus, jossa mainitaan ulkoisen vertaistuen jääneen pieneksi, mutta sisäistä vertaistukea saadun sitäkin enemmän. Vastaajat mainitsevat seminaareihin liittyvistä seuraavista hyödyistä:

- Materiaali muiden kuntien kehittämishankkeista
- Mielenkiintoiset projektit
- Vierailu Sipoossa oli mielenkiintoinen, vastaavaa olisi kaivannut enemmän
- Muiden kaupunkien ja kuntien mallit

Johtamisosaamista toivotaan jatkossa kehitettävän etenkin vuorovaikutusta ja henkilöstön motivointia lisäämällä, järkevällä johtamiskoulutuksella, ajankäytön hallinnalla ja tehtävien priorisoinnilla, liittämällä laatutyö kiinteäksi osaksi johtamista, itsearviointia lisäämällä joka voisi tuoda tietopohjaa ja perusteita strategiseen johtamiseen, säännöllisin yhteisin tilaisuuksin sekä esimiestasojen välistä vuorovaikutusta lisäämällä. Alempi esimiestaso toteuttaa usein päätöksiä, joita heille ei ole riittävästi pohjustettu tai asioista ei ole keskusteltu.

9. YHTEENVETO

Osahankkeet onnistuivat hyvin ja niillä saatiin aikaan merkittäviä hyötyjä niin työhyvinvoinnin kuin esimiestyönkin tasolla. Kuntakohtaisista päivistä on jo nyt nähtävissä positiivisia vaikutuksia toimintaan ja ne koettiin myös hankkeen parhaana antina.

Hankkeen tavoitteena ollut verkostoituminen ei onnistunut odotetulla tavalla. Osallistujien oma aktiivisuus verkostoitumisen suhteen on ollut vähäistä. Osalla kiireen takia ja sisöisten haasteiden takia. Tulevissa hankkeissa, jossa verkostoituminen on asetettu tavoitteeksi, täytyy yhteistyön toteuttamiseen olla paremmat resurssit, tuki on tarpeen. Katalysaattoreita tarvitaan. Muihin tutustumisesta oltiin tyytyväisiä ja sen toivottiin jatkuvan jatkohankkeen muodossa, jolle haetaan rahoitusta vertaiskehittämisen edistämiseen jo valmiiksi ryhmäytyneelle kuntaviisikolle. Tämä hanke koettiin hyväksi aluksi aitoon verkostoitumiseen, mutta siihen tarvitaan vielä tukea ja ”match makeria”. Erillinen toteutussuunnitelma edistäisi verkostoitumista eri tavoin myös osallistujien kiireen vuoksi. Tulisi aidosti miettiä millainen verkostoitumistoimenpide koetaan kunnissa niin hyödyllisenä, että sille ollaan valmiita uhraamaan aikaa ja vaivaa, jotta yhdessä oppiminen mahdollistuu. Hankkeessa nostettiin esiin myös tuen saaminen ja pyytäminen ja se miten johtamispotentiaalia voidaan hyödyntää ja optimoida kunnissa taitavasti.

Kuvio 11: Johtamisosaamishankkeen jatkotarpeet



LÄHTEET

Stenvall, Jari. Koskela, Suvi. Virtanen, Petri. (2011) Julkisen johtamisen sisältöalueet – johtaminen eri hierarkiatasoilla teoksessa Esa Hyyryläinen, Olli-Pekka Viinamäki (Toim.) (2011) Julkinen hallinto ja julkinen johtaminen. Juhlakirja professori Ari Salmisen 60-vuotispäivän kunniaksi., Acta Wasaensia 238, Julkisojohtaminen 16, 2011

Virtanen,P.,Stenvall,J. (2010) Julkinen johtaminen. Johtamistyön teoria, sisältö & käytännöt.Tietosanoma.

LIITTEET

Liite 1. Aloitusseminaariin ilmoittautuneet henkilöt

Saara Patoluoto	Espoon työväenopisto
Maarit Salmi	Espoon työväenopisto
Minna Kattelus	Espoon työväenopisto
Pasi Leimi	Lappeenrannan kaupunki
Veijo Valtonen	Lappeenrannan kaupunki
Esa Lautala	Lappeenrannan kaupunki
Ismo Lindh	Lappeenrannan kaupunki
Juha Rojo	Lappeenrannan kaupunki
Esa Leppänen	Lappeenrannan kaupunki
Tommi Nakari	Lappeenrannan kaupunki
Jarmo Tynkkynen	Lappeenrannan kaupunki
Päivi Ahonen	Lappeenrannan kaupunki
Markku Heinonen	Lappeenrannan kaupunki
Mikko Aho	Sipoon kunta
Suvi-Päivikki Hiipakka	Sipoon kunta
Anne Iijalainen	Sipoon kunta
Leena Kokko	Sipoon kunta
Heidi Träskelin	Sipoon kunta
Kirsi Leiri	Hamina
Erja Suikkanen	Hamina
Veli-Matti Laitinen	Vaasa
Veikko Partanen	Vaasa
Tiina Ojala-Paloposki	Vaasa
Berit Mäkinen	Vaasa
Suvi Koskela	Net Effect
Sari Gustafsson	Net Effect
Petri Virtanen	Net Effect
Sara Lamminmäki	Net Effect
Tarja Lang	ETO
Kenneth Johansson	TSR
Jyri Hakkarainen	Raasepori
Anna-Liisa Lohikoski	ETO
Katriina Leppänen	ETO
Annukka Wiikinkoski	ETO
Ann-Christine Stenbacka	ETO
Jaro Uosukainen	ETO

Yht. 36 hlö

Liite 2. Loppuseminaariin ilmoittautuneet henkilöt

Suvi Koskela,	Ramboll Management Consulting
Sari Gustafsson,	Ramboll Management Consulting
Lassi Köppä,	Ramboll Management Consulting
Janne Marniemi	Ramboll Management Consulting
Erja Suikkanen,	Haminan kaupunki
Kirsi Leiri	Haminan kaupunki
Mikael Grannas,	kunnanjohtaja, Sipoon kunta
Suvi-Päivikki Hiipakka,	sivistysjohtaja, Sipoon kunta
Mikko Aho,	kehitysjohtaja, Sipoon kunta
Leena Kokko,	sosiaali- ja terveystoimen johtaja, Sipoon kunta
Veikko Raiskila,	tekninen johtaja, Sipoon kunta
Peter Stenvall,	kunnansihteeri, Sipoon kunta
Hanna Kivelä,	henkilöstöpäällikkö, Sipoon kunta
Heidi Träskelin,	johdon assistentti, Sipoon kunta
Tarja Lang,	Rehtori, FT, Espoon työväenopisto
Anna-Liisa Lohikoski	Eryityssuunnittelija, Espoon työväenopisto
Saara Patoluoto	Aluekoordinaattori, Espoon työväenopisto
Annukka Wiikinkoski	Opetuspäällikkö, Espoon työväenopisto
Hanna Käkönen	Asiakaspalvelupäällikkö, Espoon työväenopisto
Ilona Ennelin	Toimintakeskusvastaava, Espoon työväenopisto
Anne Rasskasov	Eryityssuunnittelija, Espoon työväenopisto
Ritva Pihlaja,	Eryityssuunnittelija, Espoon työväenopisto
Kristiina Santala,	Tiedottaja, Espoon työväenopisto
Jaro Uosukainen	Koulutussuunnittelija, Espoon työväenopisto
Ann-Christine Stenbacka	Apulaisrehtori, Espoon työväenopisto
Anni Kuusela	Kurssikoordinaattori, Espoon työväenopisto
Veikko Partanen	Kehityspäällikkö, Vaasan kaupunki
Leena Kaunisto	Henkilöstöjohtaja, Vaasan kaupunki
Christina Knookala	Sivistystoimen johtaja, Vaasan kaupunki
Ilkka Oksman	Liikuntatoimenjohtaja, Lappeenrannan kaupunki

Yht. 30 hlö